



# INFORME DE GESTIÓN

Vigencia 2011

## POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

“Empieza hoy un mejor mañana”

Bogotá, Febrero de 2012



**POSITIVA**  
COMPAÑÍA DE SEGUROS

## CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b> .....	<b>2</b>
<b>0. INTRODUCCION</b> .....	<b>3</b>
<b>1. ENTORNO ECONÓMICO Y DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA</b> .....	<b>5</b>
1.1. ENTORNO INTERNACIONAL.....	5
1.2. INDUSTRIA ASEGURADORA A NIVEL MUNDIAL.....	6
1.3. ENTORNO NACIONAL.....	6
1.4. INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA.....	8
<b>2. ESTRATEGIA 2011 – 2014</b> .....	<b>10</b>
2.1. PLATAFORMA ESTRATEGICA 2011 – 2014 .....	10
2.2. RESULTADOS ESTRATEGIA 2011 .....	12
2.3. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	14
2.4. PERSPECTIVA DE CLIENTES .....	21
2.5. .PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	23
2.6. PERSPECTIVA DE ALIADOS ESTRATEGICOS .....	32
2.7. PERSPECTIVA DE INNOVACION, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE .....	32
<b>3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION</b> .....	<b>35</b>
3.1. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION .....	35
3.2. GESTION AMBIENTAL .....	37
3.3. GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL .....	39
3.4. GESTION SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	40
3.5. GESTION EN SEGURIDAD DE LA INFORMACION .....	41
3.6. GESTION SISTEMA DE GESTION DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO .....	44
3.7. GESTION SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO OPERATIVO – SARO .....	46
3.8. GESTION SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO - SISTEDA.....	49
3.9. GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	53
3.10. GESTION SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	54
<b>4. EVOLUCION PREVISIBLE 2012</b> .....	<b>56</b>
<b>5. MANIFESTACIONES EXPRESAS</b> .....	<b>58</b>
<b>6. ANEXOS</b> .....	<b>60</b>



## 0. INTRODUCCION

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., se constituye inicialmente en la estrategia de gobierno para garantizar la permanencia del Estado en el aseguramiento público esencial de Riesgos Profesionales, mediante la cesión de activos, pasivos y contratos de la administradora de riesgos profesionales del Instituto de Seguros Sociales - ISS a La Previsora Vida S.A. Compañía de Seguros, cuya vigencia inició a partir del 01 de septiembre de 2008.

Posteriormente y como resultado de las exitosas estrategias de mantenimiento y fidelización del importante grupo de clientes/asegurados que recibe la compañía en el año 2008, y del crecimiento registrado tanto en Riesgos Profesionales como en Seguros de Vida Individual, se logra avanzar en el posicionamiento en el mercado asegurador y convertirse en un competidor importante en el Sector de Seguros de Personas en Colombia.

La formulación de un Plan Estratégico para el horizonte 2011-2014, se ha convertido en el eje conductor de las acciones más relevantes de la compañía, logrando consolidar avances y resultados en crecimiento y posicionamiento en riesgos profesionales y otros seguros de personas en Colombia.

A partir de una de las mayores fortalezas de la compañía como es la suficiencia que representa la diferencia entre el patrimonio técnico y el patrimonio adecuado, se posibilita la materialización de un conjunto de oportunidades de negocio relevantes orientados desde las premisas de la compañía: Diversificación de portafolio de servicios y duplicar la participación en el mercado de seguros de personas al año 2014, obtener excelentes resultados financieros y garantizar la excelencia en el servicio al cliente/asegurado.

Ante las necesidades de crecimiento de la Compañía, se considera necesario desarrollar una cartera equilibrada de negocios que

complemente su operación de Riesgos Profesionales y le abra nuevos espacios de posicionamiento en el mercado asegurador colombiano. El hecho de que estos ramos se caracterizan por ser seguros de corto plazo, puede constituir para la Compañía un factor de compensación significativo con respecto a riesgos de largo plazo como los derivados de las Pensiones de Invalidez o Sobrevivientes originadas en siniestros de Riesgos Profesionales.

En noviembre de 2010, por medio de la Resolución No. 2161, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia -SFC, fueron aprobados los ramos de Vida Grupo, Accidentes Personales y Exequias, iniciando su comercialización en el mes de Marzo de 2011, esto como parte de la iniciativa estratégica de ampliación de la oferta con la inclusión de nuevos ramos al portafolio de servicios de la Compañía. Posteriormente, en Diciembre de 2011, se logra la aprobación de los ramos de Conmutaciones Pensionales, Rentas Vitalicias Ley 100 y Salud, quedando pendiente de aprobación los ramos de Rentas Voluntarias y Desempleo.

Adicionalmente, es importante destacar que POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., en cumplimiento de su función social, representa hoy día el mayor asegurador en riesgos profesionales en Colombia, tanto para la grande y mediana empresa como para la pequeña y la unipersonal. A Noviembre de 2011, la compañía tiene vinculadas el 75,16% de las empresas registradas en Colombia oficialmente en el ramo de riesgos profesionales y el 41,26% de los trabajadores afiliados<sup>1</sup>. Con esto se puede verificar la alta concentración de empresas unipersonales y pequeñas que tiene la compañía, garantizando así la cobertura en riesgos profesionales en todo el país, independiente de la naturaleza, tamaño y actividad económica de la empresa, acorde con su compromiso y responsabilidad social con los trabajadores Colombianos.

---

<sup>1</sup> Fuente: FASECOLDA

De igual forma, la empresa trabaja constante y sistemáticamente en el mejoramiento de sus procesos, en el marco del Sistema Integrado de Gestión –SIG, especialmente aquellos que garantizan la calidad y la oportunidad en la prestación de los servicios asistenciales y las prestaciones económicas que se derivan ante la ocurrencia de un siniestro, la prestación de los servicios de promoción y prevención, la atención de quejas y reclamos, las afiliaciones y el reporte de novedades, la suscripción y el mantenimiento de pólizas, entre otros, buscando la excelencia en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes/asegurados. Para lograr estos propósitos POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. se ha impuesto retos en función de fortalecer una cultura organizacional orientada a la mejora continua donde articula diferentes estrategias alrededor de una clara orientación hacia el cliente/asegurado y una Gestión Integral del Riesgo.

El contenido del presente Informe de Gestión se ha estructurado considerando que las operaciones de una compañía de seguros están necesariamente ligadas al acontecer y circunstancias económicas de la sociedad en la que ella opera y el entorno mundial; por este motivo, el Capítulo 1 del documento contiene un análisis de aquellos aspectos del entorno económico nacional e internacional que de manera directa o indirecta generaron algún efecto o impacto en el desempeño de la compañía.

Se continúa en el Capítulo 2 con la descripción y principales resultados de la estrategia definida por la compañía para el horizonte 2011-2014, en el marco de cinco perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aliados estratégicos y de innovación crecimiento y aprendizaje, teniendo como eje de resultados de gestión los objetivos, indicadores y metas estratégicas establecidas para el año 2011.

El Capítulo 3, describe las actividades desarrolladas en el marco del Sistema Integrado de Gestión –SIG, conformado por cuatro subsistemas (Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y Control), cuya implementación, mantenimiento y ampliación ha implicado el fortalecimiento de la cultura del mejoramiento y la excelencia al interior de la compañía, para garantizar el mejor servicio al cliente/asegurado y una respuesta adecuada a las necesidades de los diferentes grupos de interés, entre los que se destacan los accionistas, la junta directiva, los trabajadores y la comunidad en general.

El capítulo 4, resume las principales acciones que marcarán el desarrollo previsible de la compañía durante el año 2012 y el Capítulo 5, describe las “Manifestaciones Expresas” de la Administración de POSITIVA, que han servido como fundamento y soporte del Informe de Gestión correspondiente al año 2011, conforme al marco legal vigente.

## 1. ENTORNO ECONÓMICO Y DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA

### 1.1. ENTORNO INTERNACIONAL

El evento más importante en materia económica del último cuatrienio fue sin duda la fuerte recesión que afectó, de una u otra manera, a todos los países del mundo. Esta crisis, que ha sido la más fuerte desde la Gran Depresión de los años treinta, surgió de una crisis de deuda en el sector inmobiliario de Estados Unidos y se propagó rápidamente al sistema financiero de ese país y del resto de países desarrollados.

La crisis se propagó por el mundo de diferentes maneras. Los sistemas financieros de los países desarrollados estuvieron al borde de la quiebra, lo que causó una fuerte reducción del crédito. Esto a su vez causó un círculo vicioso en el que las empresas recortaban sus inversiones y sus plantas de personal, y el mayor desempleo resultante conducía a una caída del consumo que las forzaba a hacer recortes aún mayores. La reducción del consumo en los países desarrollados impactó en los países emergentes, ya que significó una reducción de la demanda por sus exportaciones.

Del mismo modo que el impacto de la crisis fue asimétrico en los países desarrollados y emergentes, la recuperación de la crisis también ha sido diferente (Gráfico 1).

En los países en desarrollo la actividad económica está cerca de alcanzar una total recuperación. Gracias a la reactivación de los flujos financieros nacionales e internacionales y al aumento de las exportaciones de productos básicos, gran parte del excedente de capacidad en dichas naciones, generado por la crisis, ha desaparecido y la tendencia de las tasas de crecimiento se ha aproximado a los niveles observados antes de la crisis.

Por el contrario, en los países desarrollados la recuperación no ha logrado consolidarse. Estados Unidos registra tasas de crecimiento de la

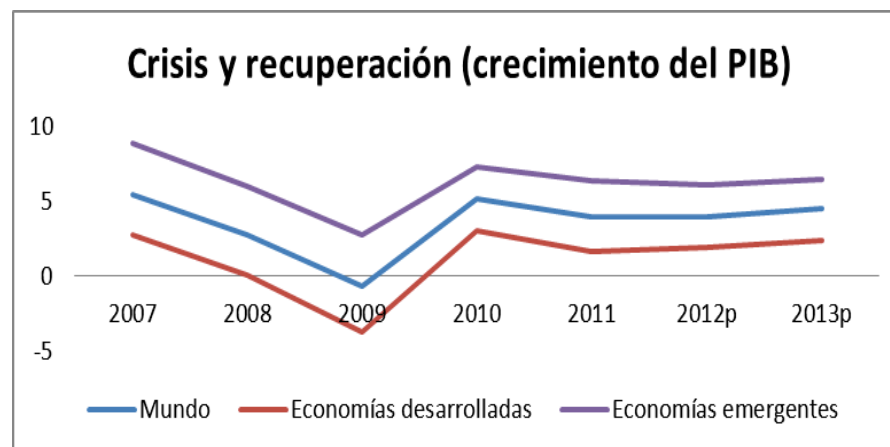


Gráfico 1-Fuente: FMI. *World Economic Outlook Database, Sept 2011*

economía y de la producción industrial positivas desde mediados de 2009<sup>2</sup>, sin embargo la persistente debilidad de los mercados laboral (8,5% de desempleo a diciembre de 2011) y de vivienda han impedido una recuperación completa de la economía.

En Europa la situación es mucho más grave pues la recuperación se ha estancado del todo (el crecimiento del PIB de la zona euro ha sido inferior al 1% a partir del segundo trimestre de 2011) y varios países de la llamada periferia europea (España, Italia, Grecia, Portugal) podrían incluso haber entrado de nuevo en recesión. Esta situación obedece a la carencia de mecanismos institucionales en la estructura de la zona euro, que permitan corregir los severos desbalances financieros acumulados en los años anteriores a la crisis.

<sup>2</sup> U.S. Summary Indicators. Federal Reserve Bank of New York.

### 1.2. INDUSTRIA ASEGURADORA A NIVEL MUNDIAL

La recuperación ‘bipolar’ de la economía mundial, expuesta en párrafos anteriores, se vio reflejada en la industria aseguradora. En 2010 el primaje total de los países desarrollados aumentó 1,4% hasta alcanzar los U\$3,6 billones<sup>3</sup>. En la mayoría de estos países se registró un crecimiento de las primas. La mayor expansión se dio en Japón y los países asiáticos recientemente industrializados, y la menor ocurrió en Estados Unidos y algunos países europeos. Los países industrializados representaron el 85% del volumen mundial de primas de seguros en 2010, frente al 87% en 2009.

Las primas de los ramos de vida mostraron una ligera recuperación en 2010, con un crecimiento de 1,8%. Los ramos no-vida, por su parte crecieron 1%.

El aumento de la emisión de primas en las economías emergentes, en cambio, creció 11% en 2010 logrando así retornar a las tasas de crecimiento registradas previas a la crisis. El volumen de primas alcanzado fue de U\$650,000 millones de dólares. Las economías emergentes representaron el 15% del volumen total de primas. Las primas de China, país al que corresponde un tercio del volumen total de primas de los mercados emergentes aumentaron 26%. En el resto de los BRICs (Brasil, Rusia, India y China) el crecimiento fue igualmente robusto. La emisión de los ramos de vida aumentó 13% en 2010, alcanzando U\$364,000 millones de dólares. Las primas de los ramos no-vida, por su parte crecieron 8,5% hasta alcanzar U\$286,000 millones.

Las dudas que persisten sobre la recuperación económica en los países desarrollados se ciernen también sobre toda la industria aseguradora. Si el motivo de la recaída es un agravamiento de la crisis de deuda europea, las consecuencias para el sector asegurador serían muy graves debido a su alta exposición al sistema financiero europeo.

<sup>3</sup> El seguro mundial en 2010. Las primas vuelven a la senda de crecimiento – aumenta la base de capital. Sigma No. 2/2011. Swiss Re

Pero en general una recaída de la economía mundial tendría consecuencias negativas para el portafolio del sector asegurador. Las autoridades monetarias responderían a la crisis manteniendo las tasas de interés en sus niveles actuales o incluso buscando reducirlas aún más. Ya que las tasas de interés de largo plazo ya se encuentran en niveles históricamente bajas (Gráfico 2), esta situación mantendría deprimidos los retornos a las inversiones financieras del sector asegurador y sus ganancias

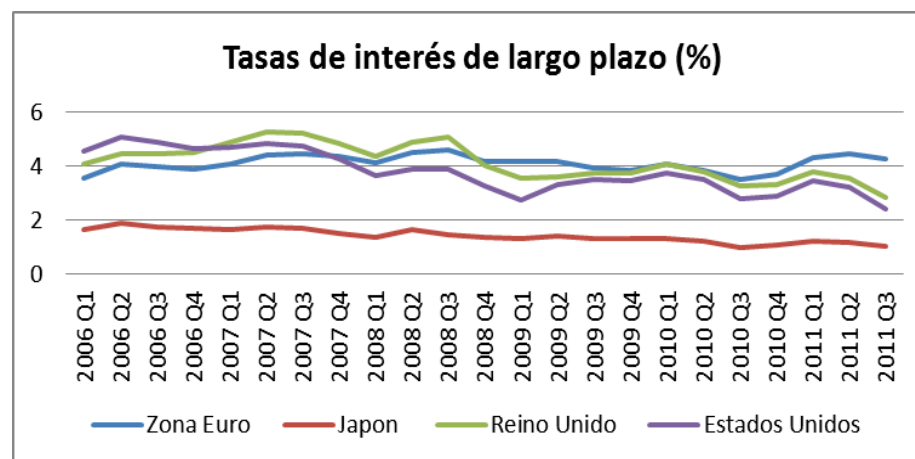


Gráfico 2 - Fuente: International Financial Statistics. FMI

Adicionalmente, una nueva recesión reduciría el valor de los índices bursátiles mundiales afectando igualmente las inversiones del sector asegurador.

### 1.3. ENTORNO NACIONAL

La economía colombiana demostró gran solidez y buen crecimiento en 2011 (Gráfico 3). Durante el primer trimestre del año el PIB aumentó a una tasa anual de 5,1%, cifra superior a la registrada en 2010 (4,3%), y levemente mayor que la observada en el último trimestre del año

anterior (4,8%). Esta situación ubica a Colombia encima del promedio en América Latina. El desempeño de la economía colombiana se ha visto estimulado por condiciones externas e internas favorables. Entre las primeras cabe mencionar el mejoramiento de los precios de las exportaciones y las mayores entradas de capital. A esto se añade el otorgamiento del grado de inversión para Colombia que constituye un estímulo para la inversión extranjera y permite a los inversionistas locales el acceso a recursos de financiamiento externo abundantes y más baratos. Entre los factores internos se destacan la alta disponibilidad de crédito en un contexto de tasas de interés reales que aún se mantienen en niveles bajos, y los avances registrados en el mercado laboral.

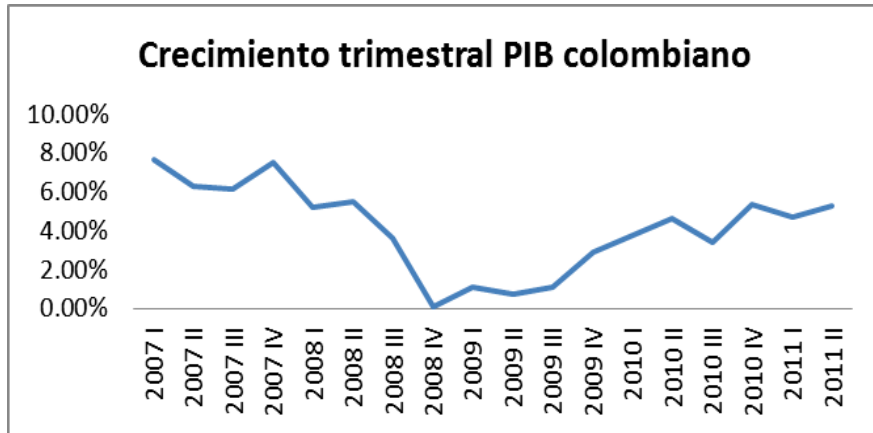


Gráfico 3.- Fuente: DANE

Este buen ambiente económico ha propiciado el fortalecimiento de la demanda privada, lo que se ha reflejado en el incremento del consumo de los hogares y la inversión de las empresas. Desde el punto de vista de los sectores productivos, el patrón de crecimiento indica que el desempeño es generalizado a todos los sectores de la economía.

Los sectores que más se destacaron por su contribución al crecimiento fueron los servicios financieros, comercio, industria manufacturera,

minería y agricultura. Esta amplia base refleja un mercado local en expansión, donde consumidores e inversionistas han recuperado la confianza, y donde la abundante disponibilidad de crédito a tasas de interés atractivas ha permitido a los hogares y empresas concretar sus planes de consumo e inversión.

La recuperación de la actividad económica y la mejoría en el mercado laboral se han venido dando en un contexto de inflación estable alrededor de 3% (Gráfico 4), correspondiente al punto medio del rango establecido por el Banco de la República para el largo plazo (2% a 4%).

Durante el año 2010 la inflación anual al consumidor fue de 3,17%, y al concluir el primer semestre de 2011 esta se situaba en 3,23%<sup>4</sup>.

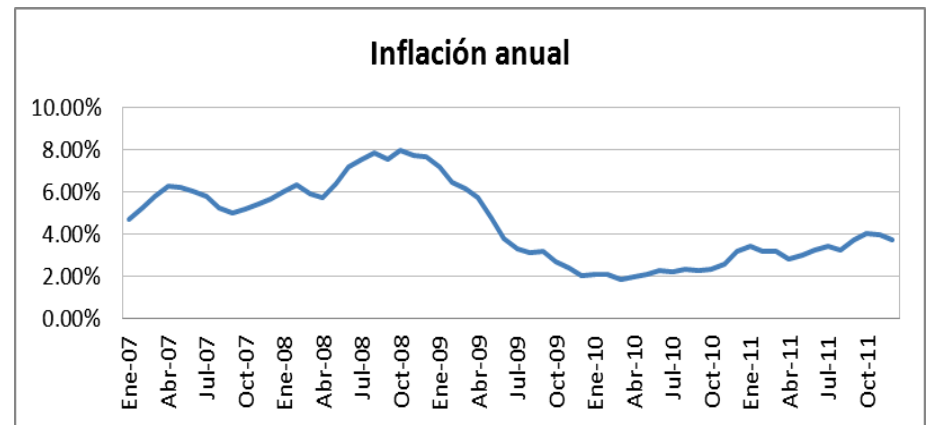


Gráfico 4 - Fuente: Banco de la República

<sup>4</sup> Informe al Congreso de la República. Septiembre 2011. Banco de la República

#### 1.4. INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA

La industria aseguradora realiza dos actividades básicas que se complementan en el desarrollo de la actividad de manejo del riesgo: la operación técnica y la financiera. El resultado técnico se refiere a la suscripción y análisis del riesgo junto con los gastos asociados al mismo y el posterior pago de siniestros. El resultado financiero se deriva de la gestión del portafolio que llevan a cabo las aseguradoras con las reservas, el capital regulatorio requerido y recursos propios<sup>5</sup>. Los resultados de ambas actividades derivan en el resultado total de la industria.

En el Gráfico 5 se detallan los resultados técnico y financiero como proporción de las primas emitidas de las compañías de seguros de vida. Como se puede observar, el resultado financiero ha presentado una tendencia decreciente entre 2010 y 2011, pasando de un promedio de 40% a uno de 20%, con fuertes variaciones.

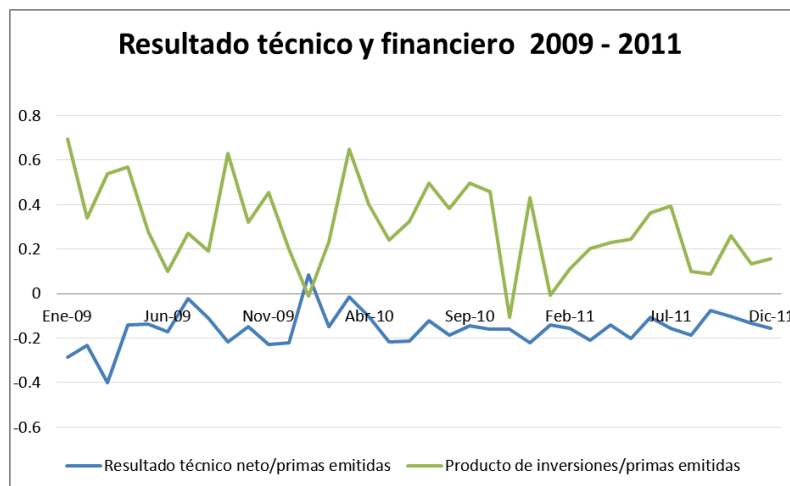


Gráfico 5 - Fuente: FASECOLDA

<sup>5</sup> Industria aseguradora colombiana: Resultados 2010 y perspectivas 2011. FASECOLDA. Marzo 2011

En cuanto al resultado técnico neto, en febrero y marzo de 2010 se registraron resultados cercanos al 0% e incluso positivos, pero a partir de mayo de 2010 se ha mantenido en niveles relativamente constantes entre -20% y -10%. Por consiguiente, los resultados agregados de las compañías de seguros de vida son positivos, si bien los márgenes se han venido estrechando durante 2011.

En el Gráfico 6 se detalla la emisión de primas de las compañías de seguros de vida. A diciembre de 2011 la emisión había alcanzado un acumulado de 6,39 billones de pesos. Entre enero de 2009 y diciembre de 2011 se registró un aumento de 56% en la emisión.



Gráfico 6 - Fuente: FASECOLDA

La siniestralidad incurrida por las compañías de seguros de vida se detalla en el Gráfico 7. Ésta ha aumentado 24,6% entre enero de 2009 y diciembre de 2011. Sin embargo, en 2011 el ritmo de aumento de la siniestralidad -25,6% - es menor que aquel de 2010, cuando creció 75%



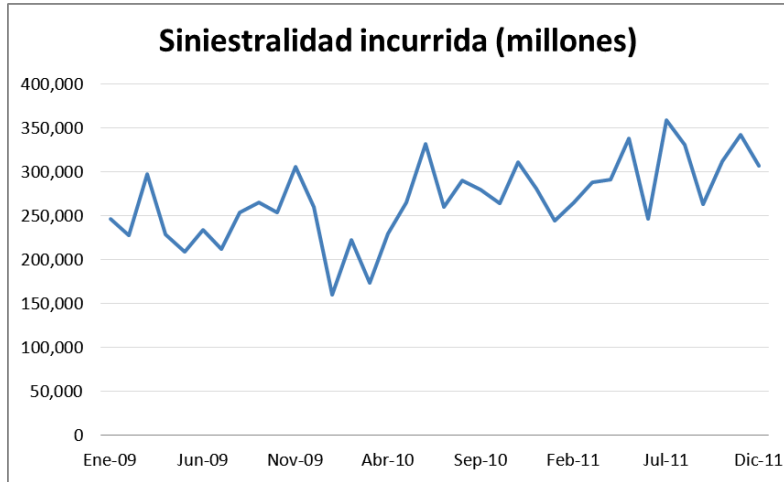


Gráfico 7 - Fuente: FASECOLDA

El aumento de las primas del ramo de riesgos profesionales se muestra en el Gráfico 8. Entre enero de 2009 y noviembre de 2011 se ha registrado un crecimiento sostenido (53%) de la emisión de este ramo,

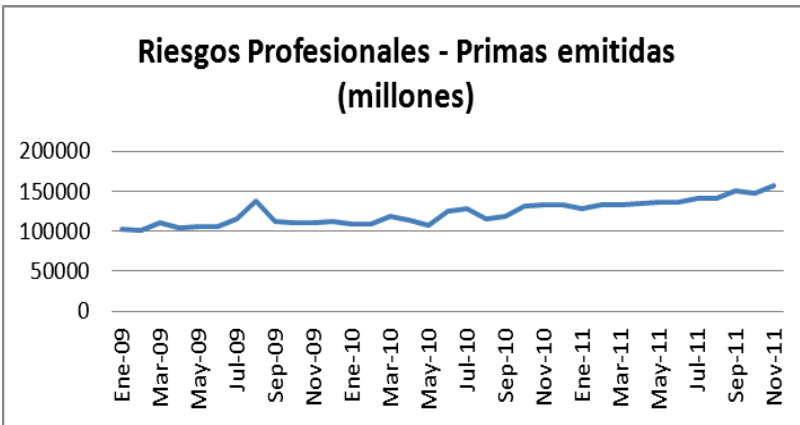


Gráfico 8 - Fuente: FASECOLDA

hasta alcanzar \$157 mil millones de pesos en ese último mes. Este crecimiento se ve igualmente reflejado en las cifras de empresas y empleados afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales, que se muestran en el Gráfico 9. El número de trabajadores afiliados al SGRP llegó a los 8 millones en Noviembre de 2011, mientras que el de empresas alcanzó 518,795.

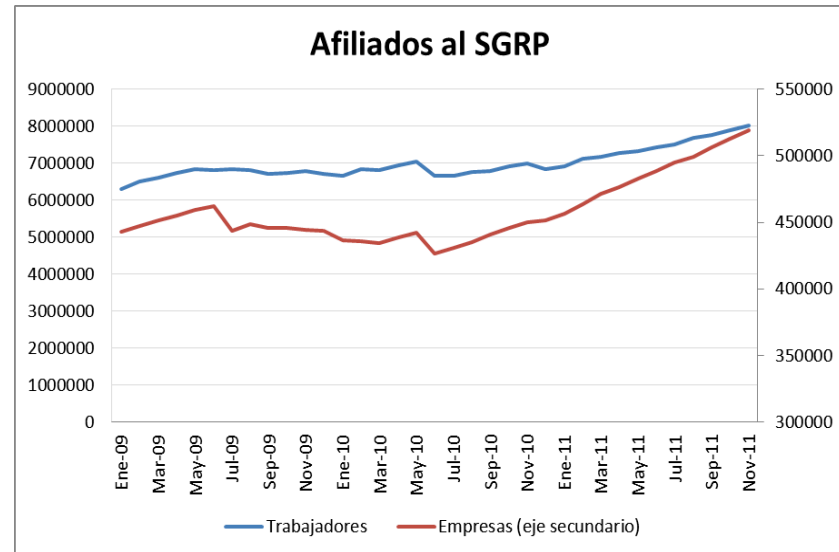


Gráfico 9 - Fuente: FASECOLDA

## 2. ESTRATEGIA 2011 – 2014

### 2.1. PLATAFORMA ESTRATEGICA 2011 – 2014

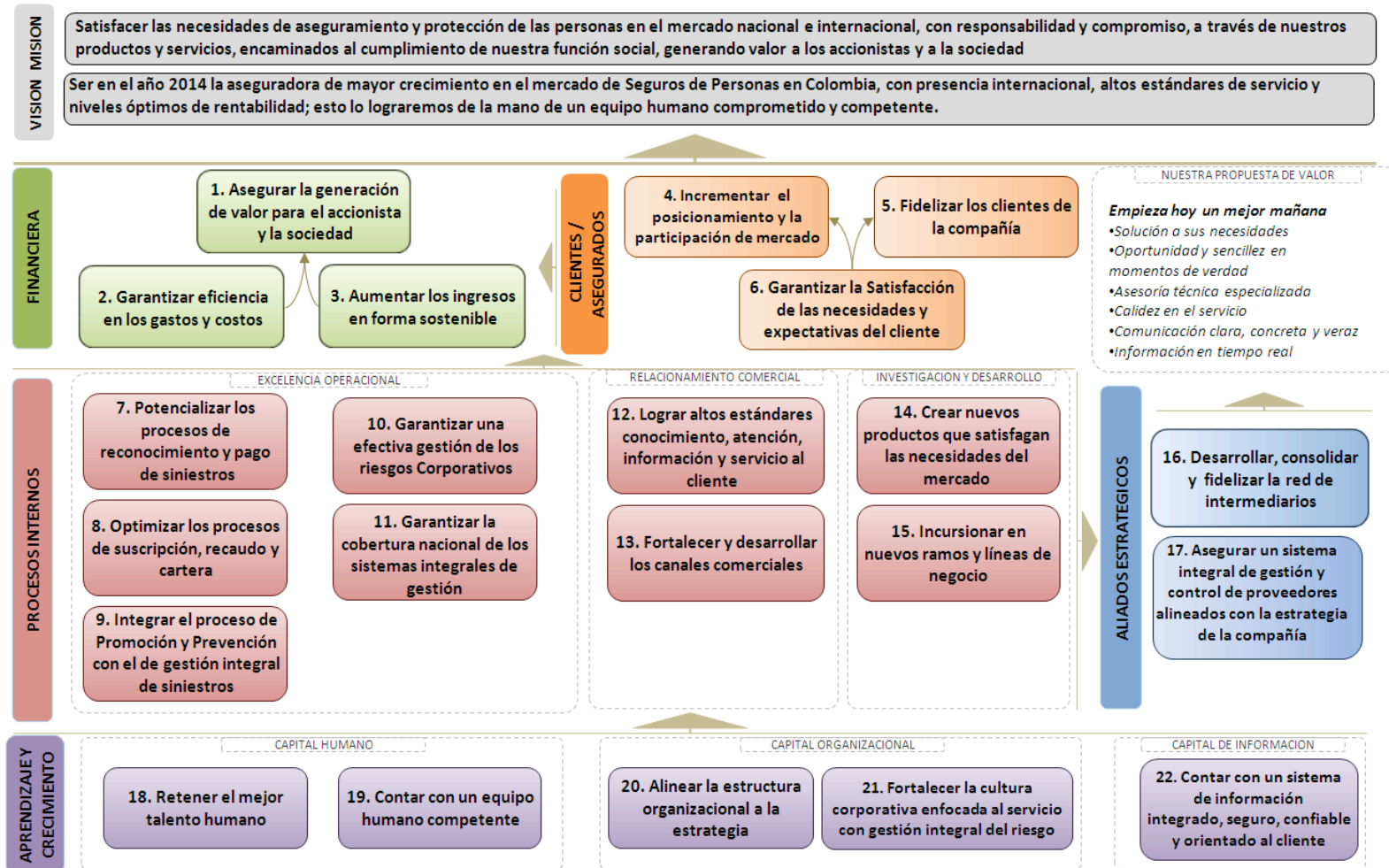
POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., como sociedad de economía mixta con régimen de empresa industrial y comercial del Estado, tiene como objeto la comercialización de los ramos de seguros de personas, adelantando todas sus actividades y actuaciones en un entorno de alta competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia, para garantizar la generación de valor a nuestros accionistas y a la sociedad, lo cual implica la sostenibilidad financiera y la excelencia en la prestación del servicio, entre otros aspectos.

La plataforma estratégica 2011 – 2014, construida en septiembre de 2010, con un esquema participativo, incluye los lineamientos estratégicos en 5 perspectivas (gráfico de la derecha), el Mapa Estratégico Corporativo (ver página siguiente) y 22 Objetivos Estratégicos los cuales son monitoreados a través del Balanced Scorecard Corporativo, que miden el cumplimiento a través de Indicadores y Metas, cuya consecución se apalanca en una serie de Iniciativas Estratégicas que integran el Banco de Proyectos de la compañía. De igual forma, esta estrategia ha sido alineada en cada una de las unidades funcionales de la compañía, incluyendo regionales y sucursales.

El análisis de las tendencias del entorno, el análisis del microentorno y el análisis interno de la compañía, así como los resultados logrados por la gestión de los años anteriores, fueron las bases utilizadas para la revisión del direccionamiento estratégico de POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. realizado en octubre de 2011 y el planteamiento de los desafíos futuros para los años 2012 a 2014.



A continuación se presenta la Plataforma Estratégica 2011 – 2014:

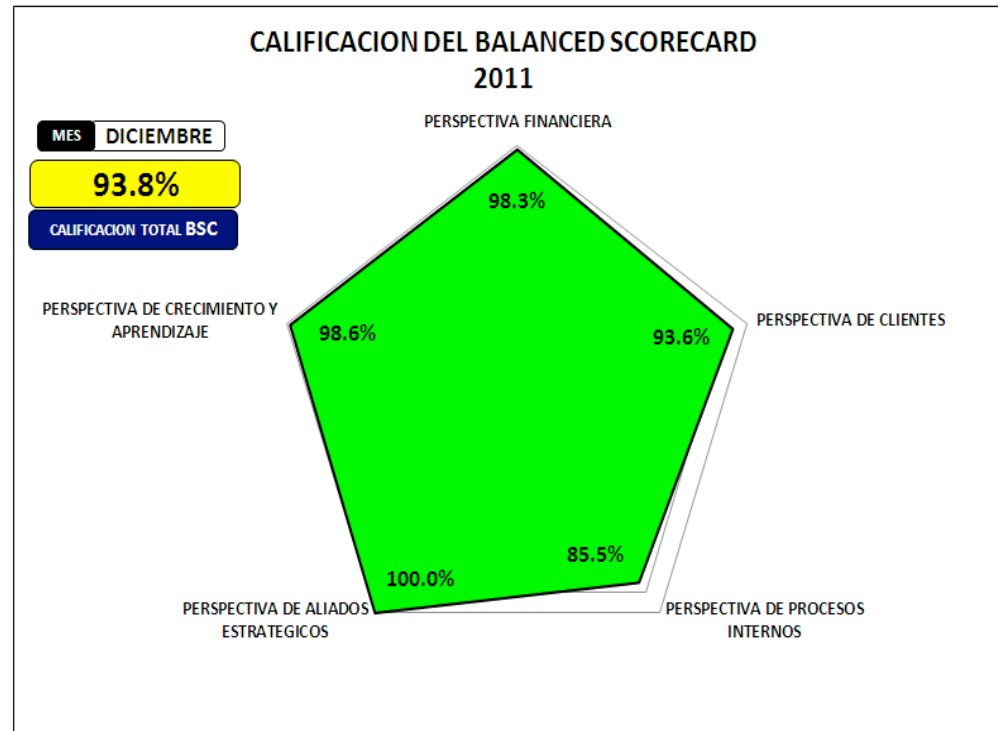


## 2.2. RESULTADOS ESTRATEGIA 2011

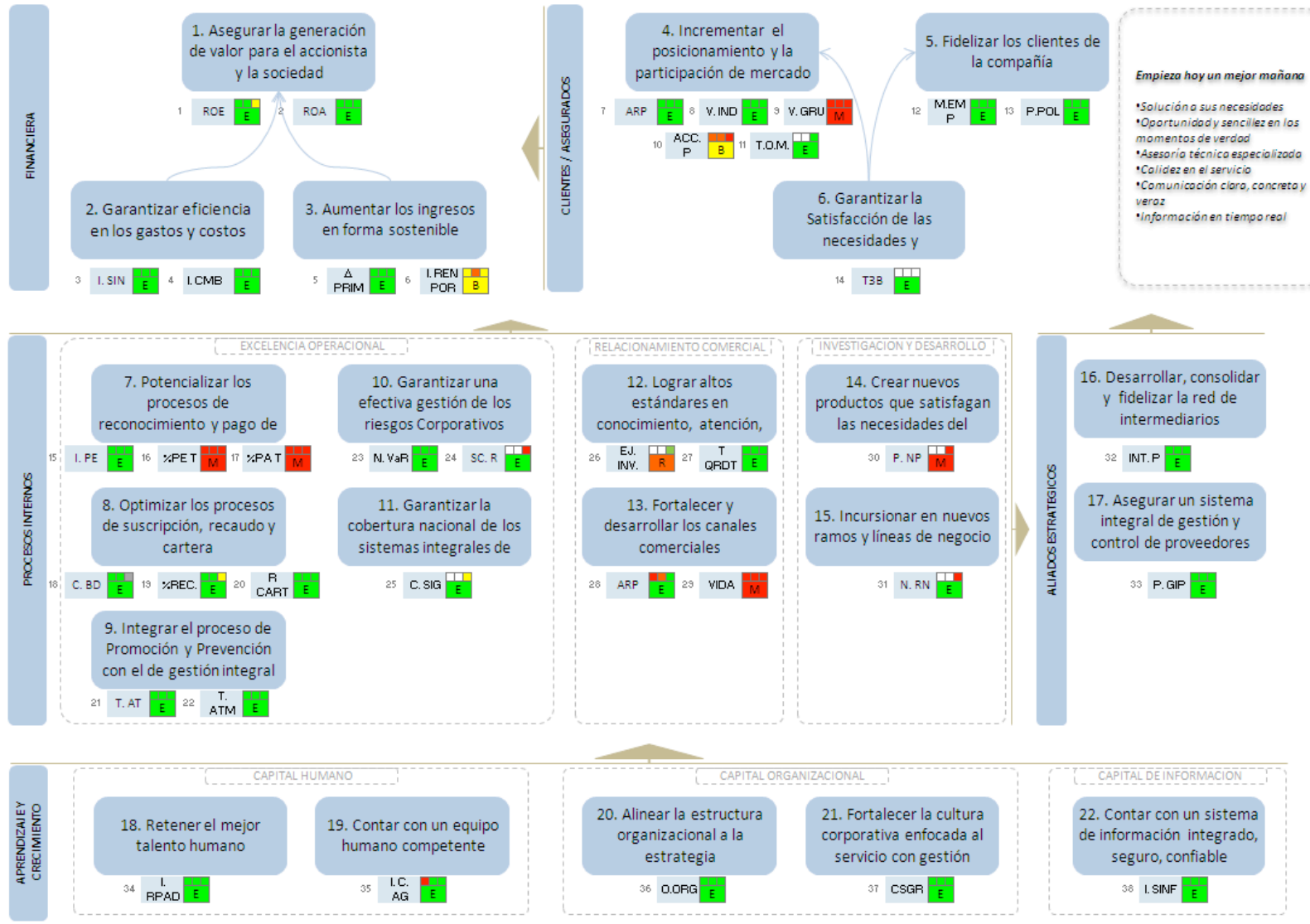
La calificación del Balanced Scorecard -BSC corporativo, se realiza con la evaluación de los resultados de los indicadores y metas, incluidas en cada una de las perspectivas que componen la estrategia corporativa. La evaluación para el año 2011, nos permite concluir que la gestión estratégica de Positiva, reflejada en el grado de ejecución de su Plan Estratégico, presenta un importante grado de cumplimiento en las metas comprometidas, alcanzado un nivel de 93,8%.

En este ejercicio se destaca esencialmente el cumplimiento categorizado como excelente, de las perspectivas financiera con un 98,3%, de crecimiento y aprendizaje con un 98,6% y la perspectiva de aliados estratégicos en un 100%. Las perspectivas de procesos internos con un 85,5% y la de clientes con un 93,6%, muestran un nivel bueno de ejecución y permite plantear a la compañía los mayores retos que marcarán el derrotero en el horizonte 2012-2014.

A la derecha se resumen los resultados por cada una de las perspectivas y el total del BSC, en el gráfico de diamante de perspectivas estratégicas.



## MAPA ESTRATEGICO 2011 - 2014 OBJETIVOS ESTRATEGICOS - INDICADORES



### 2.3. PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva registra los resultados de la compañía, impulsados o apalancados por sus perspectivas de proceso internos, aliados estratégicos, crecimiento, aprendizaje e innovación. POSITIVA identificó tres objetivos estratégicos, orientados hacia la generación de valor para los accionistas y la sociedad, los resultados del portafolio de inversiones y la gestión de costos y gastos. En ese orden de ideas se definen dos indicadores con sus respectivas metas para cada objetivo identificado.

Considerando que los resultados en las compañías de seguros se referencian con resultados de orden técnico y de orden financiero, en los párrafos siguientes se presenta el impacto que las operaciones

propias de la gestión interna y los resultados en materia de portafolio de inversiones generaron en esta perspectiva. El componente técnico consiste en la suscripción, análisis y gestión del riesgo y sus gastos asociados y el posterior pago de siniestros. El componente financiero se basa en la inversión en activos financieros de las reservas que las compañías aseguradoras tienen en su pasivo.

Al analizar la perspectiva financiera a la luz del Balanced Scorecard se demuestra que ha tenido gran eficacia en sus resultados al obtener un desempeño de 98.3% en el cumplimiento de las metas planteadas para el año 2011, tal como se muestra en el Cuadro siguiente:

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	META	% EFICACIA	
Asegurar la generación de valor para el accionista y la sociedad	Rentabilidad Financiera (ROE)	1,95%	1.76%	110.9%	E
	Rentabilidad Económica (ROA)	0,42%	0.35%	121.8%	E
Garantizar la eficiencia en los gastos y costos	Índice de Siniestralidad	0.2	42.69%	173.2%	E
	Índice Combinado	0.7	1.0	128.0%	E
Aumentar los ingresos de forma sostenible	Crecimiento de Ingresos por Primas Emitidas	23.3%	11.3%	206.1%	E
	Índice de Rentabilidad del Portafolio	1.1	1.2	90.0%	B

En esta perspectiva se han alcanzado y superado las metas establecidas para Indicadores de Rentabilidad Financiera (ROE), Rentabilidad Económica (ROA). No obstante, si consideramos la amortización del

crédito mercantil, adquirido por la compañía desde el inicio de su funcionamiento en septiembre de 2008, los indicadores ROE y ROA tendrían un incremento sustancial, alcanzando un ROE de 7,46% y un

ROA de 1,62%. Para hacer equivalente el ejercicio comparándolo con los resultados del año 2010, tendríamos un ROE de 8,32% y 1,77%, respectivamente, con lo cual tendríamos una disminución de 0,8% con respecto al año 2010. A este análisis se le adiciona la consideración de tener un patrimonio que supera sustancialmente el patrimonio adecuado para una compañía del sector asegurador. En ese sentido, y buscando eficiencias en la utilización del patrimonio, dentro de la estrategia de diversificación de los ingresos, el exceso patrimonial se usará como respaldo para la suscripción de los ramos de rentas vitalicias y conmutaciones pensionales, siendo este un factor diferenciador frente al resto de compañías de la industria por cuanto Positiva tiene una mayor capacidad de retención de riesgos que su competencia.

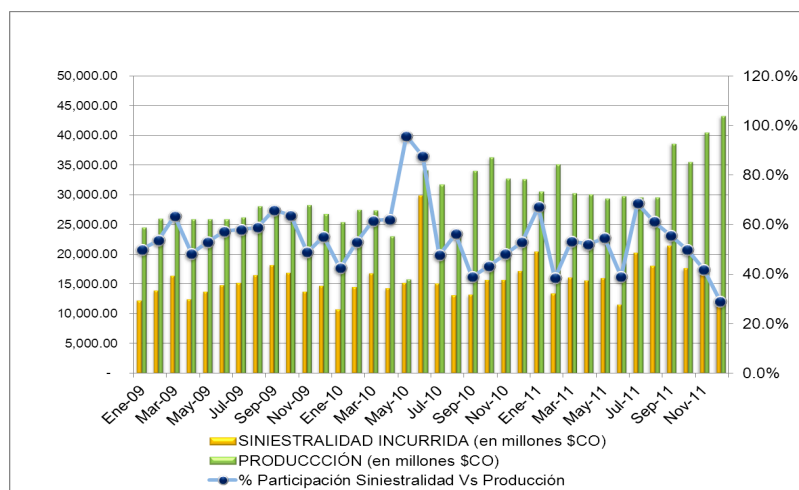


Gráfico 10 - Fuente: Vicepresidencia Técnica

Al igual que los indicadores anteriores, se lograron resultados excelentes en las metas establecidas para el Índice de Siniestralidad, Índice Combinado y el Crecimiento de Ingresos por Primas Emitidas. El único indicador que no alcanzó su meta en esta categoría es el Índice de Rentabilidad del Portafolio.

Para el primer semestre de 2011 la agencia calificadora de riesgo Value and Risk Ratings S.A ratificó la calificación de doble A más (AA+) en la evaluación de fortaleza financiera de POSITIVA, evidenciando la robustez de la gestión financiera de la compañía.

Para obtener un análisis más objetivo de la gestión de la compañía en materia de Siniestralidad, es importante observar el comportamiento histórico de la siniestralidad incurrida, la cual independiente de los análisis y resultados contables, representa el costo asumido por la compañía para la atención de la materialización de los riesgos asumidos frente a sus clientes/asegurados y el impacto que representa en este indicador la inversión y la gestión en promoción y prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

La Reserva de Siniestros Ocurridos Avisados (SOA), que representa el valor que la compañía constituye para asegurar la disponibilidad de recursos que le permitan atender con la oportunidad y calidad requerida una vez se reporta la ocurrencia de un siniestro, muestra avances significativos en su gestión, en la medida que se evidencia una disminución del 34% en su constitución con respecto a la vigencia 2010 pasando de \$842 mil millones a \$554 mil millones en 2011.

El dinamismo propio de la Reserva SOA, ha sido objeto de una buena gestión en la compañía, en razón a: 1) la determinación oportuna de la calificación de origen de los siniestros 2) El establecimiento de coberturas en la población de asegurados que tienen un siniestro 3) la utilización de mecanismos legales para identificar oportunamente los sobrevivientes en caso de siniestros mortales. Lo anterior evidencia con la disminución del ciclo del siniestro, que para el caso de la Liberación de Incapacidades Temporales, tenemos una disminución del 10% con respecto al año 2010, pasando de \$28.351 millones a \$25.496 millones .

De igual forma, la adecuada gestión en el cierre oportuno de los siniestros ocurridos en vigencias anteriores ha permitido calcular las tablas de valoración de los años 2010 y 2011, reflejando en su constitución el avance en la depuración de los mismos, calculando una

reserva SOA más acorde con la experiencia real de la compañía. Es así como a Diciembre de 2010, para prestaciones asistenciales, de los 117.894 siniestros sin proceso judicial, el 91% corresponden a siniestros reportados en el mismo período, es decir, 107.864 casos. Y en el año 2011, este porcentaje fue de 93%, en razón a que de los 98.347 siniestros sin proceso judicial, 91.764 corresponden a siniestros reportados en el mismo período. Por lo tanto, se evidencia un incremento de dos puntos porcentuales en el reporte de siniestros en la misma vigencia, y una disminución del 16% del total de siniestros sin proceso judicial. Para el caso de la Incapacidad Permanente Parcial (IPP), se registra una disminución del 76% en el total de siniestros sin proceso judicial.

Se resalta el resultado de la gestión en promoción y prevención ya que a pesar de que en el 2011 se incrementó la población afiliada en más del 30%, es decir en cerca de 700.000 afiliados, la siniestralidad muestra para el último semestre una tendencia decreciente que para el mes de diciembre de 2011 alcanza su mínimo histórico en más de tres años de operación, representado en una disminución significativa de la accidentalidad. La Gráfica 10 muestra lo antes expuesto.

Al revisar la accidentalidad de la compañía para el ramo de ARP, se evidencia que en el 2011 la creación de las Unidades Estratégicas de Prevención –UEP, generan una disminución en las tasas de accidentalidad general, de accidentalidad mortal y de enfermedad profesional con variaciones negativas del -10%, -33% y -28%, lo que genera resultados satisfactorios en términos de promoción y prevención e impacta los resultados financieros de la compañía.

Uno de los resultados más importantes de la gestión de la accidentalidad mortal, se logra a través de la UEP de minería, la cual en el 2011 logró disminuir sustancialmente los siniestros masivos en el sector minero, tal como se puede observar en la Gráfica 12 (pico de la línea azul en el mes de junio de 2010, Desastre de Amaga, Antioquia).

Al igual que la accidentalidad mortal, la tasa de enfermedad profesional ha mostrado una disminución sustancial, gracias a la implementación de las UEP, unidades estratégicas de prevención en sectores objetivo, tal como se evidencia en la Gráfica 13.



Gráfico 11 - Fuente: Vicepresidencia de P y P

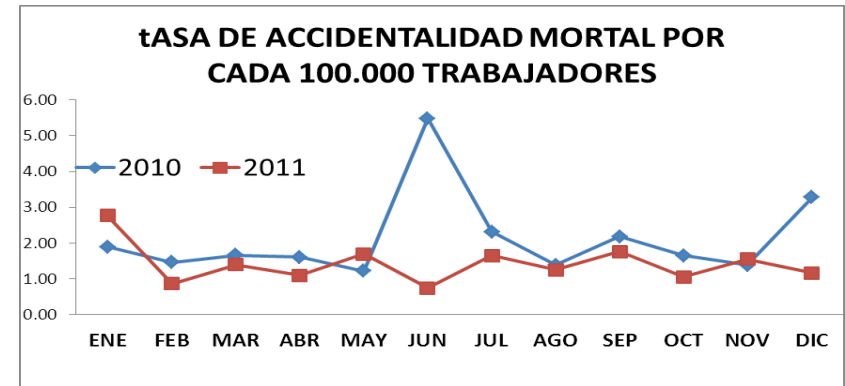


Gráfico 12 - Fuente: Vicepresidencia de P y P



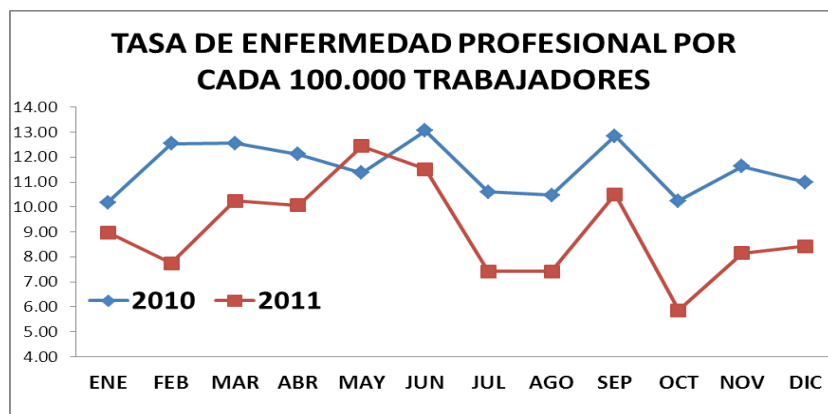


Gráfico 13 - Fuente: Vicepresidencia de P y P

Finalmente, se menciona que el Índice de Siniestralidad Incurrida (sin mesadas pensionales) presentó un aumento del 3% con respecto al 2010, al pasar de un 22% a un 25% en 2011, y conforme al Estado de Resultados de la compañía la siniestralidad muestra que para el 2010 el total de siniestros netos incurridos sin mesada pensional ascendieron a \$80.887 millones de pesos, mientras que en el 2011, ascendieron a \$97.682 millones de pesos. De todo lo antes expuesto se puede concluir que POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. evidencia resultados favorables en la gestión de la siniestralidad y la accidentalidad, pero esta gestión no alcanza a reflejarse en el índice de siniestralidad calculado a partir de los estados financieros, ocasionado por los ajustes contables y movimientos de reserva propios de la actividad aseguradora.

Los gastos operacionales de la compañía se ejecutaron en un 6% por debajo de lo presupuestado para la vigencia 2011, en razón a que alcanzaron una ejecución de \$113.472 millones contra un presupuesto de \$119.882 millones, sin embargo, al comparar las vigencias 2010 y 2011, se tiene un incremento de 12,7%, cuyo análisis se contextualiza en las necesidades propias de una compañía en proceso de crecimiento y expansión a otros ramos del negocio asegurador, destacándose la

necesidad de posicionar en el mercado los productos derivados de los ramos de vida grupo, accidentes personales y exequias, aprobados en el último trimestre de 2010. De igual manera, durante el 2011 se logra la aprobación de los ramos Pensiones con Conmutación, Pensionales Ley 100 y Salud, lo que apalanca la decisión de duplicar la participación en el mercado de seguros de personas en Colombia al año 2014.

A partir de los análisis de siniestralidad y gastos operacionales se obtiene el resultado del Índice Combinado, el cual relaciona los gastos de la compañía (siniestralidad + gastos operacionales + comisiones + otros costos de seguros) contra los ingresos (prima emitida). El Índice Combinado alcanzó una ejecución del 128% en relación con la meta establecida en el plan estratégico de la compañía, cuya definición obedece al análisis del comportamiento histórico y especialmente de las perspectivas de la compañía, no obstante, al comparar el resultado del índice con el año 2010, tenemos un incremento del 24%.

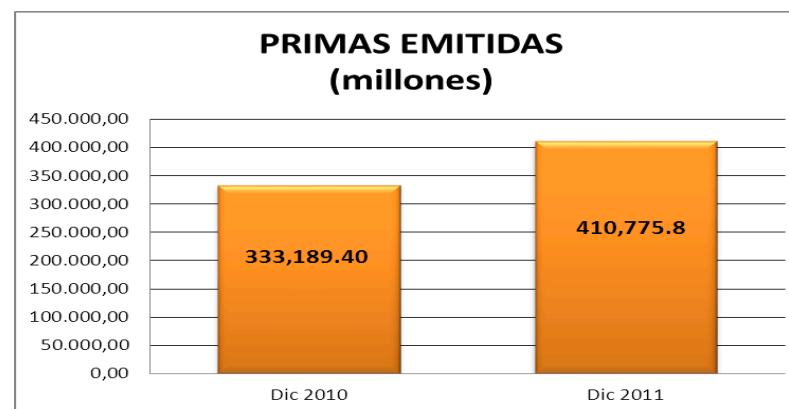


Gráfico 14 - Fuente: FASECOLDA

Al igual que los resultados positivos evidenciados en materia de siniestralidad, accidentalidad y adecuado presupuesto del nivel de gastos operacionales de la compañía, el crecimiento de ingresos por primas emitidas en la vigencia 2011, tuvo un resultado favorable, que

alcanzó un cumplimiento del 206% con respecto a la meta establecida, ya que esperábamos crecer el 11,3% y crecimos el 23,4%.

El aumento de la emisión de primas por parte de POSITIVA para el 2011 (Ene-Nov) fue de 33.72%, duplicando al registrado por el sector asegurador, que fue de 16.57% (Gráfico 14). Este comportamiento en la emisión de la compañía respecto del sector viene desde el año 2010 (Ene-Dic) cuando la emisión de prima de Positiva creció un 66% frente a un 42% en todo el sector.

El ingreso de la compañía por primas emitidas registró un aumento del 23.3% (Gráfico 15) con respecto al año 2010, atribuido al incremento en el número de trabajadores y empresas afiliadas a la ARP. El aumento de la emisión resultó ser 9,7% superior al que se tenía inicialmente presupuestado.

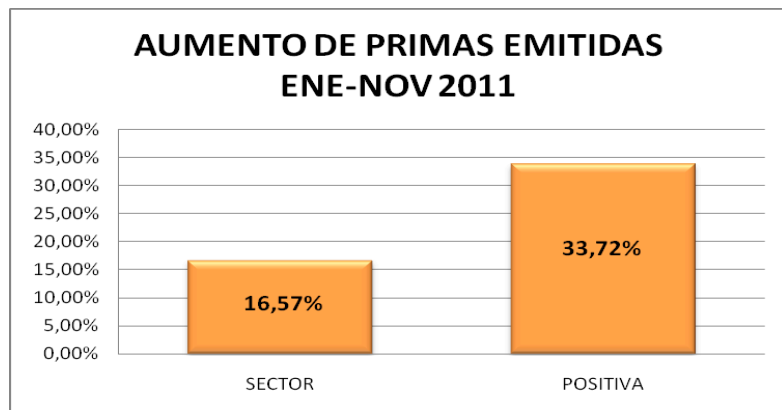


Gráfico 15 - Fuente: FASECOLDA

En relación con el Índice de Rentabilidad del Portafolio tenemos un indicador que alcanzó un grado de cumplimiento del 90%, en la medida que no se lograron las metas establecidas en el Balanced Scorecard ni se cumplió con el presupuesto de la compañía.

El comportamiento del mercado de deuda pública a lo largo del año 2011 presentó fluctuaciones que no favorecen el resultado de la rentabilidad de las inversiones ya que se logró un resultado de \$51.266 millones por debajo de los \$370.510 millones presupuestados.

En cuanto a renta variable, los efectos de la crisis de mercados externos como el de Europa, y la lenta recuperación de la economía norteamericana han golpeado las bolsas de valores a nivel mundial. Aunque los fundamentales de las empresas en las cuales hemos invertido son buenos, se espera una lenta recuperación de las acciones.

Si bien la renta de las inversiones arrojó un resultado positivo en 2011, ésta fue inferior en 10.5% a los resultados del año 2010, un año de resultados excepcionales para los mercados de capital.

Lo anterior implica una utilidad neta que asciende de \$20.561 millones de pesos, que comparada con los resultados del año 2010, representa una disminución del 32.9%, mostrando el impacto tan importante que tiene para la utilidad de la compañía el comportamiento de los mercados de capitales.

### INDICADORES FINANCIEROS

El Estado de Resultados de la compañía muestra un resultado técnico (utilidad operacional) de \$103.802 millones, el cual, se refleja en un Índice Combinado de 0,74, generando utilidad operativa o resultado técnico positivo.

SINIESTRALIDAD NETA	=	$\frac{\text{SINIESTROS INCURRIDOS}}{\text{PRIMAS DEVENGADAS}}$	=	$\frac{97.682}{396.429}$	=	0,246
RATIO DE COMISIONES (NETO)	=	$\frac{\text{COSTO DE COMISIONES NETO}}{\text{PRIMAS DEVENGADAS}}$	=	$\frac{8.910}{396.429}$	=	0,022
RATIO DE GASTOS (NETO)	=	$\frac{\text{GASTOS GENERALES}}{\text{PRIMAS DEVENGADAS}}$	=	$\frac{113.472}{396.429}$	=	0,28

El Balance General con corte a 31 de diciembre de 2011 muestra un activo total de \$ 4.860.098,1 millones, un pasivo total de \$ 3.804.443,4 millones y un patrimonio de \$ 1.055.654,7 millones. Este resultado refleja que la compañía cuenta con un capital de trabajo neto o fondo de maniobra de \$2.764.727.9 millones en 2011, mostrando un incremento ya que en 2010 fue de \$ 2.659.127.4 millones.

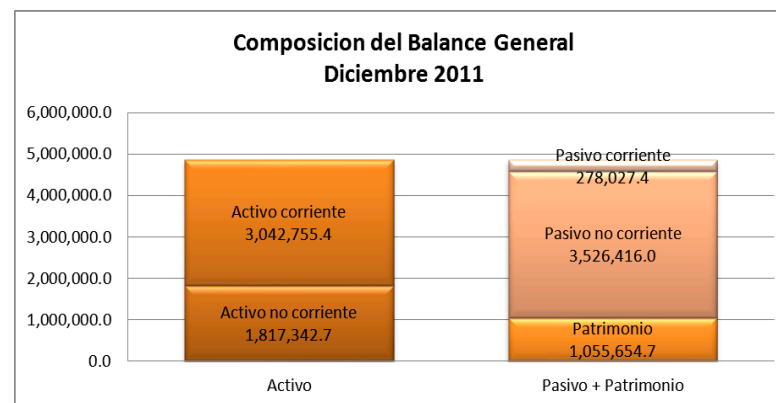
El total de los activos corrientes disminuyó al comparar el año 2011 frente al año 2010. En cifras estos activos en 2011 ascendieron a la suma de \$3.042.755.4 millones mientras que al cierre del año inmediatamente anterior sumaban \$3.083.015.5 millones. De otra parte los pasivos clasificados como corrientes también disminuyeron al pasar de \$ 423.888.1 millones en 2010 a \$ 278.027.4 millones al cierre de los estados financieros en análisis

$$\text{COEFICIENTE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\$3.042.755,3}{\$ 278.027,4} = 10,94$$

La compañía ha presentado durante el año 2011 un correcto nivel de solvencia, el cual, se mantuvo constante y se ve representado en mayor proporción por el rendimiento de las inversiones financieras

$$\text{NIVEL DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO}}{\text{PASIVO NO CORRIENTE} + \text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{4.860.098,1}{3.804.443,4} = 1,28$$

Sin incluir las reservas técnicas, se refleja que la compañía tiene un buen equilibrio de endeudamiento, debido a que solo el 7% de sus fuentes de financiación corresponden a pasivos, es decir a fuentes externas, mientras que el 93% de sus fuentes de financiación corresponde al patrimonio (demuestra mayor autonomía)<sup>(2)</sup> el cual, es 14.34 veces el valor de los recursos ajenos (pasivo)<sup>(1)</sup>



$$\text{COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO (No incluye Reservas Técnicas)}}{\text{PATRIMONIO NETO + PASIVO (No incluye Reservas Técnicas)}} = \frac{73.595,7}{1.129.250,4} = 0,07$$

$$\text{GRADO DE AUTONOMIA}^{(1)} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{PASIVO (No incluye Reservas Técnicas)}} = \frac{1.055.654,7}{73.595,7} = 14,34$$

$$\text{GRADO DE AUTONOMIA}^{(2)} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{PATRIMONIO NETO + PASIVO (No incluye Reservas Técnicas)}} = \frac{1.055.654,7}{1.129.250,4} = 0,93$$

## GESTION DE RIESGO FINANCIERO

El valor en riesgo diversificado para el 31 de Diciembre de 2011 fue de \$27.234 millones que representa un 0,98% frente a una posición de \$2.785.089 millones del portafolio negociable, riesgo que está dentro del rango establecido por la Junta Directiva que es máximo del 3%, definido como el porcentaje de la relación entre el Valor en riesgo (VeR) diversificado y el valor de portafolio, sin considerar las inversiones clasificadas al vencimiento

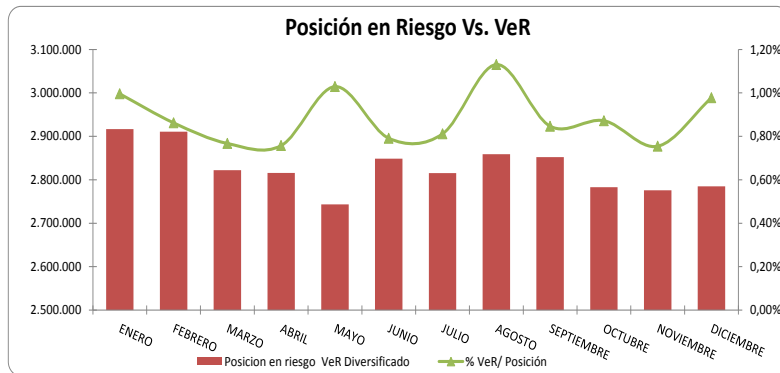


Gráfico 16 - Fuente: Oficina de Gestión integral del Riesgo

El Valor en riesgo entre diciembre de 2010 y 2011 tuvo una disminución de 2.063 millones de pesos: Los cambios más significativos desde el punto de vista de volatilidad se generaron en los factores de riesgo de moneda extranjera que presentaron menores variaciones en sus volatilidades, y en el factor de la curva cero cupón pesos, a raíz de un rebalanceo de la posición que de acuerdo a la estrategia de inversión migró a otras posiciones, principalmente papeles indexados a IPC. En términos generales, no hubo cambios significativos en el VeR del portafolio teniendo en cuenta la alta incertidumbre del mercado, esto se vio reflejado por la adecuada estrategia de inversión que permitió minimizar los choques externos.

## CUPOS DE INVERSIÓN

Durante el 2011, las operaciones se ajustaron a los límites de cupo de emisor y contraparte establecidos en el Comité de Inversiones y Riesgo, y aprobados por la Junta Directiva. En total a diciembre, la Compañía ha utilizado cupos de inversión con 36 emisores.

Así mismo, se verifica el cumplimiento de lo establecido en el Decreto 2953 de 2010, en cuanto a los límites de concentración por emisor (no podrá exceder el 10% del valor del portafolio) y los máximos de inversión por emisión (no se puede adquirir más del 30% de cualquier emisión de títulos), estableciendo que no existen situaciones que excedan las posiciones permitidas

## RIESGO DE LIQUIDEZ

En Diciembre de 2011 el valor del Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) fue 0.53%, por otra parte, el nivel de activos líquidos ajustados por liquidez de mercado presentó un aumento de \$196.899 millones respecto a diciembre de 2010. El cambio es explicado por un menor castigo por liquidez de mercado aplicado a los títulos y el aumento en el valor de mercado del portafolio. En promedio el castigo por liquidez aplicado a los títulos del portafolio al cierre del año fue de 14.09%.

## RIESGO DE CRÉDITO

Dentro del SARC se hace seguimiento a la Cartera de créditos educativos de Trabajadores Oficiales y las cuentas por cobrar a Reaseguradores como parte del Sistema especial de administración de riesgos en seguros (SEARS).

Este tipo de créditos tiene un nivel de riesgo bajo, considerando el bajo monto de las obligaciones y la remota posibilidad de incumplimiento debido a que los pagos de las cuotas se hacen por descuento de la nómina y se cuenta con cláusula de descuentos de las prestaciones sociales.

#### 2.4. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En la perspectiva de clientes, se evalúa la participación de Positiva compañía de seguros S.A., en el mercado asegurador colombiano para cada uno de los ramos y el resultado de la gestión de fidelización a través de los indicadores de mantenimiento de empresas afiliadas y la persistencia de pólizas.

Esta perspectiva alcanzó la calificación de 93.6%, de acuerdo con los siguientes resultados:

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	META	% EFICACIA	
Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Participación en el Mercado ARP	26.1%	24.0%	108.9%	E
	Participación en el Mercado VIDA Individual	1.5%	1.1%	134.7%	E
	Participación en el Mercado VIDA Grupo	0.1%	0.3%	32.2%	M
	Participación en el Mercado de Seguros de Accidentes Personales	0.2%	0.2%	82.4%	B
	Nivel de recordación	0.2	0.2	123.5%	E
Fidelizar los clientes de la compañía	Mantenimiento de empresas objetivo	97%	100%	96.6%	E
	Persistencia de pólizas	97.1%	87.0%	111.6%	E
Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Percepción del Cliente	87.1%	90.0%	96.8%	E

En valores absolutos los resultados alcanzados para cada uno de los ramos en seguros de personas son:

RAMO	EJECUCION A 2011	PRESUPUESTO A 2011
RIESGOS PROFESIONALES	\$ 402.537	\$ 348.893
VIDA INDIVIDUAL	\$ 6.602	\$ 5.500
ACCIDENTES PERSONALES	\$ 699	\$ 3.550
VIDA GRUPO	\$ 1.520	\$ 9.000

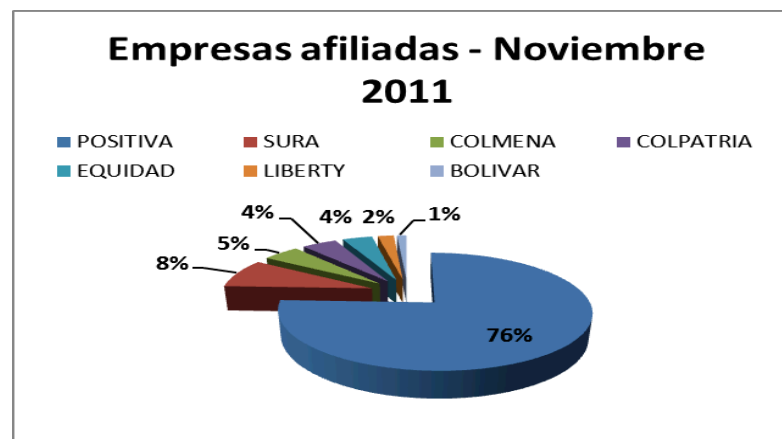
Los indicadores asociados con participación en el Mercado de Riesgos Profesionales y Vida Individual superaron la meta propuesta para el año con ejecución superior al 100%. Los ramos de accidentes personales y vida grupo mostraron menor desempeño con un 82% y 32% respectivamente, principalmente por las limitaciones que existieron en comercialización en los primeros meses del año, situación que mejoró en el último trimestre y se espera que para el 2012, al igual que los ramos de ARP y vida individual, superen las metas planteadas de participación en el mercado.

No haber alcanzado las metas en los ramos de vida grupo y accidentes personales, obedece principalmente a la necesidad que tuvo la compañía, de estructurar adecuadamente los productos que atendieran las necesidades del mercado, adecuaciones en procesos internos y en tecnología y la alineación con los canales comerciales, lo que implicó que se concretaran resultados de ventas en el último trimestre del 2011, y se espera que para el 2012 al igual que los ramos de ARP y vida individual, superen las metas planteadas de participación.

Para el caso de los indicadores de nivel de recordación y persistencia de pólizas se muestran desempeños por encima de lo presupuestado, y para los indicadores de mantenimiento de empresas objetivo y percepción de los clientes los indicadores muestran cumplimiento por encima del 95% de la meta para el 2011. Esta dimensión muestra que la compañía está desarrollando sus competencias para entrar a competir con nuevos ramos de seguros de vida ya que madura rápidamente en su desarrollo y comercialización, además de lograr resultados significativos en la fidelización y satisfacción de los clientes/asegurados, en este mismo sentido y acorde a su estrategia corporativa se incluirán en las mediciones de participación los ramos de rentas vitalicias, conmutaciones pensionales y salud con lo que se consolida el portafolio de productos acorde a la diversificación propuesta para el 2014.

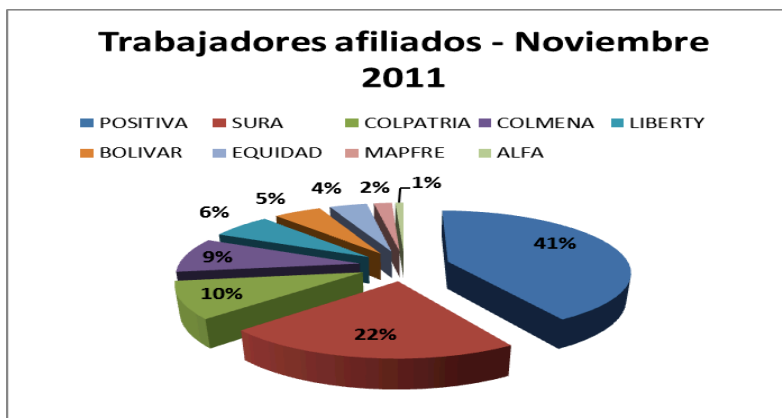
**PARTICIPACION EN EL MERCADO**

El número de empresas afiliadas a Positiva creció 26,4% entre septiembre de 2008 y noviembre de 2011, pasando de 311,257 a 393,481. El crecimiento de Positiva no ha sido solamente en términos absolutos; en relación a sus competidores Positiva también ha crecido. La participación dentro del total de empresas afiliadas al SGRP pasó de 73% a 76% en el periodo septiembre 2008 a Noviembre 2011.



Fuente: FASECOLDA

Al analizar la afiliación desde la perspectiva de número de trabajadores se observa la misma tendencia. Positiva creció en términos absolutos al pasar de 2,051,695 trabajadores afiliados en septiembre de 2008 a 3,274,127 a Diciembre de 2011 (un aumento del 60%). En términos de crecimiento relativo, la participación dentro del total de empresas afiliadas al SGRP pasó de 33% a 41% en el periodo septiembre 2008 a Noviembre 2011.



Fuente: FASECOLDA

## 2.5. .PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva de procesos internos, se evalúan los objetivos estratégicos asociados a la excelencia operacional de la compañía al igual que el relacionamiento comercial y la investigación y desarrollo,

obteniendo para el 2011 un calificación de 85.5%, tal como se muestra a continuación

### RESULTADOS BCS – Diciembre 2011

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	META	% EFICACIA	
Potencializar los procesos de reconocimiento y pago de siniestros	Índice de Prestaciones Económicas Decididas	98.4%	99.0%	99.4%	E
	% Prestaciones Económicas pagadas dentro del tiempo establecido	50.9%	99.0%	51.4%	M
	% Facturas de Prestaciones Asistenciales pagadas dentro del tiempo establecido	37.0%	100.0%	37.0%	M
Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Índice de consistencia de la bases de datos	95.8%	95.0%	100.9%	E
	% Recaudo de Primas Emitidas	118.9%	97.0%	122.6%	E
	Recuperación de cartera	333.1%	100.0%	333.1%	E
Integrar el proceso de PyP y la gestión integral de siniestros	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo	516.7%	644.8%	124.8%	E
	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo Mortales	1643.2%	2852.9%	173.6%	E
Garantizar una efectiva gestión de los riesgos corporativos	Nivel de VaR	1.0%	1.8%	184.1%	E
	Grado de Variación del Score de Riesgo de Perfil Alto y Extremo	-0.3	-0.1	604.5%	E
Garantizar la cobertura nacional de los sistemas integrales de gestión	Índice de Cobertura SIG	1.0	1.0	96.7%	E
Lograr altos estándares en conocimiento, atención, información y servicio al cliente	Ejecución de Investigaciones de Mercado	0.8	1.0	75.0%	R
	Tasa de Quejas, Reclamos, Derechos de Petición, Tutelas y Desacatos	5.4	7.0	130.5%	E

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	META	% EFICACIA	
Fortalecer y desarrollar los canales comerciales	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas por canales comerciales ARP	122.4%	100.0%	122.4%	E
	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas por canales comerciales de Ramos de VIDA	56.4%	100.0%	56.4%	M
Crear nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado	Penetración de nuevos productos	0.2	1.0	17.7%	M
Incursionar en nuevos ramos y líneas de negocio	Nuevos ramos de negocio	100.0%	100.0%	100.0%	E

La calificación de la perspectiva se ve disminuida principalmente por los indicadores de prestaciones económicas y asistenciales pagadas en el tiempo establecido, al igual que el cumplimiento del presupuesto para ramos de vida y la penetración de nuevos productos, estos dos últimos asociados de manera directa al cumplimiento del presupuesto inicialmente establecido para los ramos de accidentes personales y vida grupo. No obstante, se destaca que estos ramos han mostrado una recuperación significativa para el último trimestre de 2011 y se han presupuestado como parte importante de la emisión de primas en el 2012.

En el caso de las prestaciones económicas y asistenciales se ha propuesto para el 2012 una iniciativa estratégica que permita corregir estructuralmente las desviaciones observadas en el indicador.

Se observa el índice de ejecución de investigaciones de mercado, el cual muestra un desempeño del 75% debido al aplazamiento de una de las investigaciones de mercado programadas para el 2011, cuya ejecución culminará en el primer trimestre de 2012.

Los 12 indicadores restantes que permiten evaluar el desempeño de esta perspectiva se ubican en la categoría de cumplimiento excelente ya que muestran desempeños por encima del 95%, por lo que se puede concluir que la compañía presenta un excelente desempeño en sus procesos de suscripción y recaudo, en la efectiva gestión de los riesgos

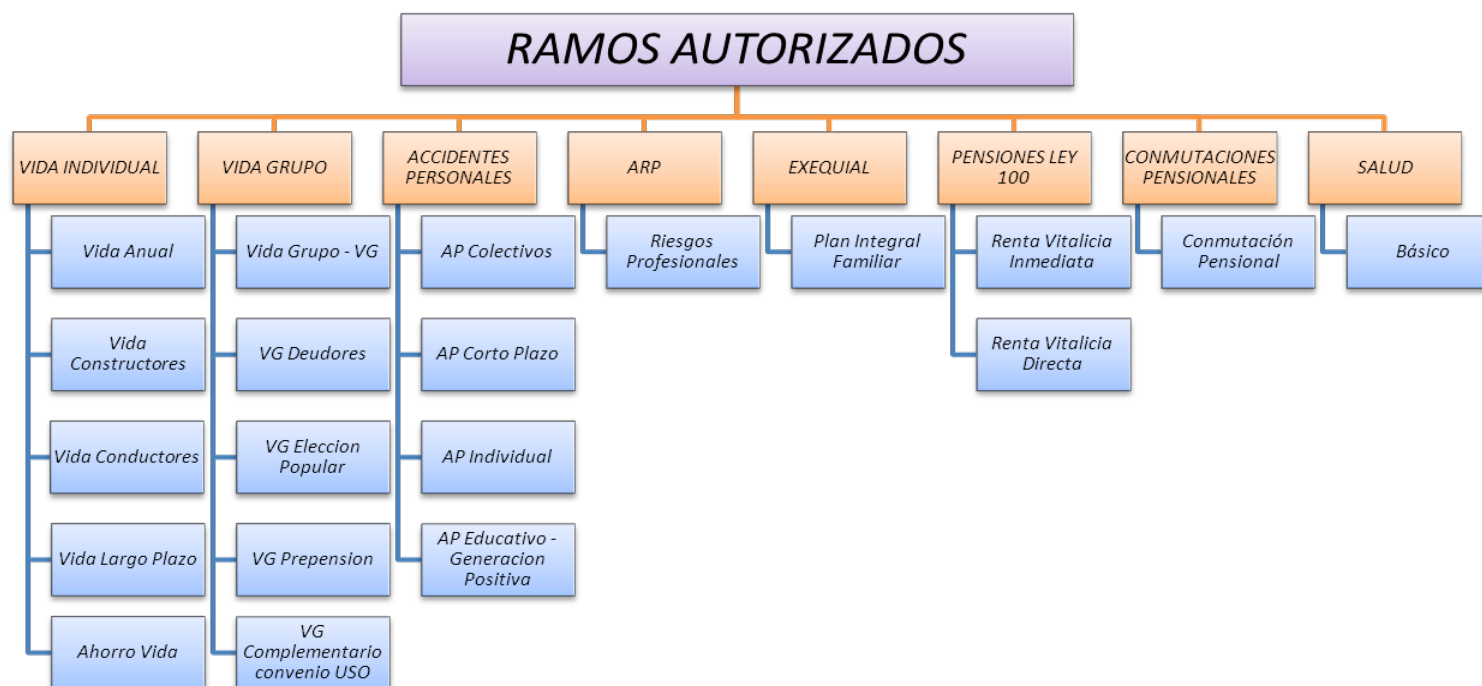
corporativos, en ampliar la cobertura de los sistemas integrados de gestión, en la atención integral del siniestro y en la incursión en nuevos ramos de negocio, y trabaja por mejorar los procesos de reconocimiento y pago de siniestros y de desarrollar canales comerciales que permitan la comercialización de los nuevos productos diseñados.



## NUEVOS RAMOS Y PRODUCTOS

Ante las necesidades de crecimiento de la Compañía, se considera necesario desarrollar una cartera equilibrada de negocios que complemente su operación de Riesgos Profesionales y le abra nuevos espacios de crecimiento a la empresa. El hecho de que estos ramos se caracterizan por ser seguros de corto plazo, puede constituir para la Compañía un factor de compensación significativo con respecto a riesgos de largo plazo como los derivados de las Pensiones de Invalidez o Sobrevivientes originadas en siniestros de Riesgos Profesionales. En este sentido, puede contribuir a la reducción de la volatilidad de los resultados de la Compañía.

En noviembre de 2010, fueron aprobados los ramos de Vida Grupo, Accidentes Personales y Exequias, iniciando su venta en el mes de Marzo de 2011, esto como parte de la estrategia de ampliación de la oferta con la inclusión de nuevos ramos al portafolio de servicios de la Compañía. Durante el año 2011, se realiza la fase de preparación y conceptualización de los ramos de Conmutación Pensional, Rentas Vitalicias, Salud, Rentas Voluntarias y Desempleo; estos cinco nuevos ramos fueron aprobados por la Superintendencia Financiera de Colombia en Diciembre de 2011, completando un total de 8 ramos que hacen parte del portafolio de servicios de la compañía, que presentamos a continuación:



## COBERTURA NACIONAL

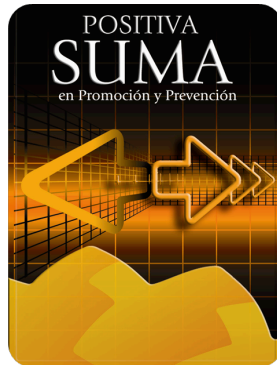


La cobertura que la compañía ofrece a sus clientes/asegurados en los 32 departamentos de Colombia, es la siguiente:

*6 Regionales*  
*28 Sucursales*  
*97 puntos de atención*

## MODELO DE GESTION EN PROMOCION Y PREVENCION DEL RAMO ARP

### ESTRATEGIAS DE INTERVENCION Y UNIDADES ESTRATEGICAS DE PREVENCION



POSITIVA SUMA, es el modelo de gestión en Promoción y Prevención de que Positiva Compañía de seguros S.A ha implementado con el enfoque de lograr resultados efectivos y de alto impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y productividad de acuerdo con las necesidades en las empresas, la planeación de cobertura a las empresas afiliadas en el modelo de gestión POSITIVA SUMA para la vigencia 2011, se realizó para

un total de 102.516 empresas y a corte 31 de diciembre se llegó a una cobertura nacional de 90.593 empresas, cifra que corresponde a un 88% de cobertura sobre la meta propuesta. Este modelo se desarrolla mediante tres estrategias de intervención en Promoción y Prevención de los Riesgos Profesionales y Salud Ocupacional, las cuales son descritas a continuación: Positiva Investiga, Positiva Crea, y Positiva Premia.

## POSITIVA SUMA



**En Promoción y Prevención**

### POSITIVA INVESTIGA

Con la estrategia Investiga, a partir de información estadística sobre accidentalidad y enfermedad profesional procedente de la Compañía y de entidades nacionales e internacionales, se realiza el análisis de la etiología y de las tendencias de la accidentalidad y morbilidad ocupacional, con el fin de determinar las mejores prácticas de promoción y prevención, a través de las líneas de acción en salud ocupacional y en higiene y toxicología industrial.

De estas dos líneas la primera busca definir las tendencias, características y causalidad de los Riesgos Profesionales para identificar, analizar y evaluar las mejores prácticas de promoción de la Salud Ocupacional y la prevención de los Riesgos Profesionales. La segunda brinda soporte técnico a las empresas en la prevención y control de la exposición a agentes químicos y físicos para la determinación, medición y análisis de la exposición en el ambiente laboral y de los trabajadores. Esta segunda línea tiene como soporte la red de Laboratorios de Higiene y Toxicología Industrial, ubicados estratégicamente en cuatro de las principales ciudades del país; Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín, y el Centro de Neurociencias Especializado en Salud Ocupacional (único en Colombia) con sede en Cali, con los que se presta servicios a empresas afiliadas en el ramo de Riesgos profesionales y a empresas particulares con los servicios y



convenios interinstitucionales. Dentro de estos servicios especializados de la red de laboratorios se encuentran:

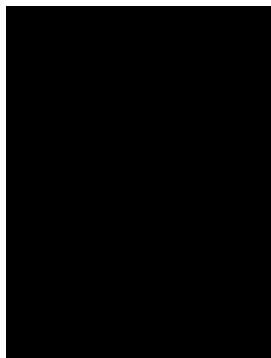
- Mediciones de riesgos físicos ocupacionales
- Mediciones de riesgos químicos ocupacionales
- Medición de gases y vapores por lectura directa
- Análisis de contaminantes químicos en muestras ambientales de aire

- Análisis de metales en muestras ambientales
- Marcadores biológicos para detección a exposición de contaminantes químicos

Dentro de los convenios interinstitucionales con los cuales la gestión de Positiva SUMA se apoya se cuentan instituciones como:



**POSITIVA CREA**



Con esta estrategia se busca Innovar en metodologías de intervención para las empresas, mediante el desarrollo de tres líneas de acción: Acompaña, educa y comunica, que incluyen programas de acompañamiento, educación y productos de comunicación en Salud Ocupacional, que permitan llevar a cabo el control y el seguimiento de los Riesgos Profesionales en las empresas afiliadas.

La primera línea desarrolla actividades planeadas en forma secuencial y organizada, orientadas a solucionar los problemas que presentan las empresas durante el proceso de implementación, seguimiento y control del programa de salud ocupacional para la prevención de los riesgos profesionales. La segunda línea realiza actividades organizadas, planeadas y basadas en las necesidades de los trabajadores con el fin de modificar, mejorar, ampliar conocimientos, habilidades y actitudes promoviendo comportamientos seguros en el desempeño de las actividades laborales y la tercera línea se enfoca en actividades destinadas a desarrollar, difundir, informar, promover materiales promocionales y científicos - tecnológicos para la promoción de la Salud Ocupacional y la Prevención de Riesgos Profesionales.

Por medio de esta estrategia se hace la evaluación de Seguridad y Salud Ocupacional, y con base en los resultados de esta evaluación se define el plan de atención que se desarrollará en la empresa afiliada, este plan presenta cuatro niveles de clasificación iniciando por el básico, siguiendo por el avanzado, el especializado y el de mayor desarrollo, el de gestión integral



De manera consecuente con los objetivos estratégicos de la Compañía el ramo de riesgos profesionales orientó y priorizó las acciones de prevención a los sectores de mayor siniestralidad, teniendo como resultado un impacto favorable en el comportamiento de la accidentalidad general a cierre de la vigencia 2011 con una tasa de 5.2 por cada 100 trabajadores afiliados, sobre una meta de 6.45 al igual que una disminución de la accidentalidad mortal en relación con la meta definida en 28.53 accidentes mortales por cada 100.000 trabajadores afiliados al obtener una tasa de 16.4, mostrando una gestión de impacto en la accidentalidad y siniestralidad de la compañía como se ha enunciado en capítulos anteriores.

**POSITIVA PREMIA**

Con esta tercera estrategia el modelo de gestión POSITIVA SUMA se hace un reconocimiento a la excelencia en la gestión de Promoción y Prevención de nuestras empresas afiliadas, por medio del cumplimiento de los parámetros establecidos para la gestión en los diferentes planes, otorgando galardones en las categorías Zircón, Zafiro, Esmeralda y Diamante.



**UNIDADES ESTRATEGICAS DE PREVENCION – UEPs**

Como proceso misional para la disminución efectiva de los indicadores de accidentalidad y siniestralidad Positiva compañía de seguros S.A. ha desarrollado en el marco de su modelo de gestión de promoción y prevención la creación de unidades de intervención especializadas por sector económico llamadas Unidades Estratégicas de Prevención (UEP). Esta Iniciativa hace referencia a la conformación de equipos de trabajo, responsables de diseñar, formular, planear, implementar y evaluar permanentemente la estrategia de prevención e intervención de los riesgos críticos en los sectores económicos de mayor siniestralidad, específicamente para los sectores de MINERÍA, CONSTRUCCIÓN, MANUFACTURA, TRANSPORTE Y AGRICULTURA. Estas unidades se conforman en la vigencia 2011 y actualmente se estudia la creación de nuevas unidades dado el éxito que han tenido en la gestión de la promoción y prevención focalizada en sectores objetivo.



La definición de estas unidades, responde a los objetivos estratégicos establecidos en el PLAN ESTRATÉGICO para la vigencia 2011 a 2014 en donde la Vicepresidencia de Promoción y Prevención define claramente los objetivos y metas orientados a la disminución de la accidentalidad y la siniestralidad

Los resultados en cobertura de empresas por cada unidad estratégica de prevención se presentan en la siguiente tabla:

Sectores de mayor siniestralidad	Cobertura Planeada	Empresas Intervenidoas	% Cumplimiento Meta
<b>Minería</b>	945	1.124	119%
<b>Construcción</b>	1.293	2.343	181%
<b>Manufactura, Transporte y Agricultura</b>	4.390	4.918	112%

Fuente: Indicadores 16 y 17 - Cobertura PyP - BSC corporativo Dic 2011

A través del modelo de Gestión POSITIVA SUMA se diseñaron materiales técnicos y didácticos como protocolos de intervención para desordenes músculo esqueléticos, procedimientos de trabajo seguros, estándares de seguridad para los principales sectores económicos y diversos materiales educativos los cuales se encuentran en proceso de revisión final, validación y aprobación para la publicación en el portal de la Compañía o en otros medios de difusión, a continuación se presentan algunas muestras:

**MATERIAL DE APOYO FISICO**

*Protocolos de intervención para desordenes músculo esquelético.*



*Muestras de material desarrollado en promoción y prevención, cartillas de autocuidado*



### **MATERIAL DE APOYO VIRTUAL**

*Servicios web en promoción y prevención y Software de promoción y prevención (pausas activas)*



**2.6. PERSPECTIVA DE ALIADOS ESTRATEGICOS**

En la perspectiva de Aliados Estratégicos la compañía se ha planteado con éxito incrementar su capacidad de venta, fortaleciendo uno de los canales de comercialización más importantes: Los Intermediarios, y se ha propuesto vincular un número importante de estos garantizando

además un nivel mínimo de productividad que se vea reflejado en los ingresos de la compañía. Al cierre de 2011, se ha cumplido y superado la meta propuesta para el indicador de crecimiento de intermediarios productivos.

**RESULTADOS BCS – Diciembre 2011**

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	META	% EFICACIA	
Desarrollar, consolidar y fidelizar la red de intermediarios	Crecimiento Intermediarios Productivos	59.3%	50.0%	118.6%	E
Asegurar un sistema integral de gestión y control de proveedores alineados con la estrategia de la compañía	Cumplimiento proyecto gestión de proveedores	100.0%	100.0%	100.0%	E

**2.7. PERSPECTIVA DE INNOVACION, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

En la perspectiva de Innovación, Crecimiento y Aprendizaje, base de la plataforma estratégica, la compañía muestra una ejecución del 100%, destacándose que para 2011, se ha logrado avanzar satisfactoriamente en el proyecto de implementación de un sistema de información que garantice la operatividad en los ramos de vida, proyecto de gran

importancia si se tiene en cuenta que la estrategia busca como resultado al 2014 duplicar la participación en el mercado. De igual forma los indicadores asociados con el desempeño y la cualificación sistemática de los trabajadores de la compañía se ha cumplido satisfactoriamente.

**RESULTADOS BCS – Diciembre 2011**

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO	META	% EFICACIA	
Retener el mejor talento humano	Índice de Retención de Personal de alto desempeño	100.0%	90.0%	111.1%	E
Contar con un equipo humano competente	Índice de cumplimiento de acuerdos de gestión	87.5%	90.0%	97.2%	E
Alinear la estructura organizacional a la estrategia	Grado de Cumplimiento del Cronograma de Optimización Organizacional	96.7%	100.0%	96.7%	E
Fortalecer la cultura corporativa enfocada al servicio con gestión integral del riesgo	Cumplimiento de actividades de cultura de Servicio y gestión de riesgo	100.0%	100.0%	100.0%	E
Contar con un sistema de información integrado, seguro y confiable, orientado al cliente	Grado de implementación de Sistemas de información	100.0%	100.0%	100.0%	E



## GESTION DE TALENTO HUMANO

La compañía a través de la Gerencia de Recursos Humanos a través del área de Salud ocupacional diseñó un Programa de Promoción y Prevención de la salud de los servidores, el cual está orientado a fomentar una cultura de autocuidado, bienestar ocupacional y un ambiente que brinde seguridad y confianza a los servidores de la organización.

Los Indicadores de los años 2009 y 2010, demuestran el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, evidenciando resultados satisfactorios de programas de gestión y desarrollo de actividades de promoción de estilos de trabajo saludables y prevención de los riesgos laborales identificados en los ambientes de trabajo. En el año 2011, se ajustaron los objetivos, metas e indicadores del Sistema S&SO, teniendo en cuenta el incremento de la población trabajadora en la organización, la necesidad de contar con mediciones confiables del impacto de los programas implementados y mantener el bienestar laboral de los trabajadores.

De la ejecución de las actividades programadas en el 2011, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se lograron bajos índices de accidentalidad en cuanto a la frecuencia y severidad, estableciéndose acciones de mejora para la mitigación de los riesgos.
- Con la intervención al personal expuesto a enfermedad profesional se logró la recuperación o mejoría del 92% de los trabajadores donde se identificó evolución en la enfermedad relacionada con la labor que desarrollan
- Los índices del programa de formación en S&SO para todos los trabajadores se conserva en el 100%.
- En las auditorías externas se evidenció el nivel de maduración del Sistema Integrado de Gestión en S&SO ya que los trabajadores demostraron una cultura del autocuidado para la prevención de

incidentes e impacto en las condiciones de trabajo; dando paso a la Renovación de la Certificación otorgada por el ente certificador ICONTEC y mantenimiento de la implementación del RUC ante el Consejo Colombiano de Seguridad, con un porcentaje de cumplimiento del 98%.

- En las Regionales y Sucursales se implementaron acciones del Sistema en S&SO como:
  - Matriz de peligros y riesgos
  - Planes de emergencia
  - Capacitación y entrenamiento a Brigadas de Emergencia
  - Programa Psicosocial
  - Programa de gestión de orden y aseo
  - Entrenamiento en el uso de elementos de protección personal
  - Dotación de elementos de Confort Ergonómico
  - Implementación de programas de Vigilancia Epidemiológica
  - Dando un alcance significativo al cubrimiento nacional por parte de Casa Matriz para el fortalecimiento de la cultura en S&SO y prevención de la accidentalidad.

## DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

A través del cumplimiento del Plan de Capacitación se ha fortalecido el conocimiento, aptitudes, habilidades y destrezas de los servidores de la entidad, logrando el cambio de actitudes que permiten optimizar nuestra prestación de servicios.

De otro lado, se ha tenido como objetivo principal, asegurar altos niveles de desempeño en nuestros colaboradores, para lo cual se diseñaron estrategias en dos vías, la primera consistía en dotar al personal de herramientas y/o conocimientos técnicos que condujeran a mejorar su gestión dentro de la entidad y la segunda en medir a través de las evaluaciones de desempeño los impactos del plan de capacitación en cada funcionario, teniendo como fundamento dentro de estas estrategias el desarrollo integral de cada uno de ellos.

## BIENESTAR SOCIAL

El Bienestar Social dentro de la concepción de Desarrollo a Escala Humana, compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social.

Con base en lo anterior POSITIVA Compañía de seguros desarrolló para sus empleados el Plan de Bienestar Social, ofreciendo diferentes alternativas, basados en la estrategia organizacional, buscando mejorar la calidad de vida y de esta manera generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores .

Como objetivo principal se tenía el de Contribuir en el bienestar de la comunidad empresarial buscando motivación y satisfacción mediante el desarrollo y desempeño de los funcionarios, la mejora en la calidad de vida, a través de la participación en actividades individuales y programas empresariales basados en la eficacia, la eficiencia, la efectividad.

Otros objetivos que se deben resaltar son los siguientes:

- Crear un ambiente laborar sano al interior de positiva compañía de seguros
- Realizar actividades que trabajen los valores corporativos y los valores éticos de positiva compañía de seguros buscando elevar la satisfacción de los trabajadores
- Permitan el desarrollo de la creatividad, el sentido de pertenencia y afianzamiento de los valores institucionales.
- Se fomentarán procesos participativos, orientados al desarrollo de programas que
- permitan ampliación de la cobertura e integración de la familia de los servidores.
- 

En el desarrollo de la planeación del plan de bienestar social institucional se DESTACAN

DIA DE LA SECRETARIA

DIA DE LA MADRE

CELEBRACION DIA DE LOS NIÑOS

TORNEO FONDO DE EMPLEADOS

TORNEOS INTEREMPRESARIAL Y SECTORIAL

TEATRO, RUBAEROBICOS,DANZA Y ESCUELA DE CAPACITACION

SEMANA CULTURAL POSITIVA

TORNEOS INTEREMPRESARIAL Y SECTORIAL

TEATRO, RUBAEROBICOS,DANZA Y ESCUELA DE CAPACITACION

CONOCIMIENTO DE NUESTRAS RAICES

CREDITO COMPENSAR

TURISMO COMPENSAR

### 3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION

#### 3.1. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION

En el mes de diciembre de 2011, la compañía recibió por parte de ICONTEC la **Renovación** del SIG - Sistema Integrado de Gestión, al evidenciar la madurez en la implementación de mejores prácticas de gestión y la evolución del mejoramiento continuo en todos nuestros procesos. De igual forma, durante el año 2011, se logró nuevamente la calificación por parte del Consejo Colombiano de Seguridad otorgando un puntaje de **98 /100**, lo que confirma nuestras fortalezas en materia ambiental y de seguridad y salud ocupacional esencialmente, garantizando que nuestro Sistema Integrado de Gestión cumple con las altas exigencias del sector petrolero y de hidrocarburos.



Nuestro Sistema Integrado de Gestión –SIG, desde los inicios de la Compañía, ha incluido cuatro sub-sistemas como son: Calidad / Ambiental / S&SO (Seguridad y Salud Ocupacional) / Control, los cuales han sido documentados, implementados y mantenidos durante estos 3 años de existencia, constituyéndose en un valor diferenciador de Positiva frente a las otras compañías del sector asegurador.

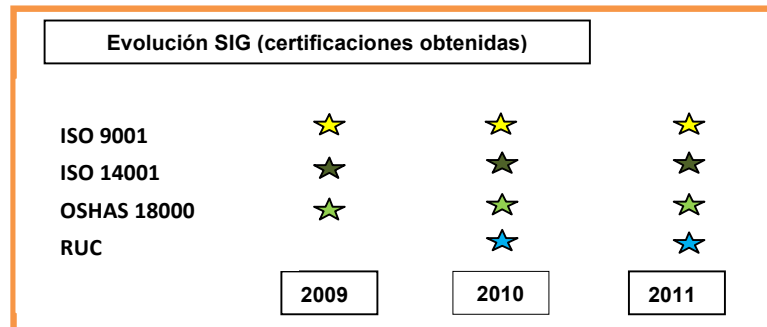
Este Sistema ha permitido brindar y fortalecer servicios de calidad a nuestros clientes, la protección y el cuidado de los trabajadores de la Compañía, un enfoque ambiental en los procesos y actividades que desarrollamos a diario, la orientación hacia la gestión integral del riesgo, en donde la mejora continua prevalece en las diferentes actuaciones, contribuyendo con el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos estratégicos definidos para el horizonte 2011-2014.



Foto: Visita ICONTEC a Positiva auditoria de Renovación SIG - Dic 2011  
Fuente: Comunicaciones Positiva

RECONOCIMIENTOS IMPLEMENTADOS Y/O CERTIFICADOS	
<b>Calidad</b>	ISO 9001:2008 (ICONTEC) NTCGP 1000:2009 (ICONTEC) ★ SISTEDA (MHCP)
<b>S&amp;SO</b>	OHSAS 18001:2008 (ICONTEC) ★ Calificación RUC -98 puntos ★ - (Consejo Colombiano de Seguridad)
<b>Ambiental</b>	ISO 14001:2004 (ICONTEC) ★ PIGA
<b>MECI</b>	Implementación de Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005
<b>Otros</b>	Calificación AA+ (Value and Risk Rating S.A.) Acreditación Laboratorio Higiene y Toxicología bajo estándar 17025. (ONAC)

La participación proactiva de todos los colaboradores de la Compañía, con grupos de trabajo entrenados y calificados ha sido factor clave de éxito en los logros alcanzados.



La evolución del SIG evidencia el dinamismo de nuestra Compañía, en la incursión de la mejores prácticas de gestión que benefician a los diferentes grupos de interés de Positiva. Durante los años 2012 y 2014 se proyecta incursionar a nivel de certificaciones en el Sistema de Continuidad del Negocio, Seguridad de la Información, Responsabilidad Social Empresarial y así mismo la ampliación del SIG a nivel Nacional, proyectos que durante el año 2011 avanzaron en términos de sensibilización, empoderamiento y aplicación de buenas prácticas



Foto: Simulacro Continuidad del Negocio  
Fuente: Comunicaciones Positiva



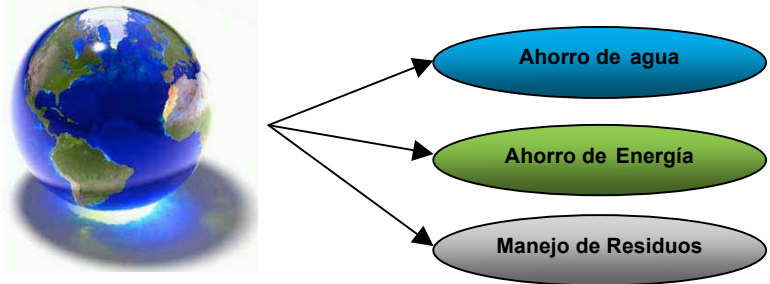
Foto: Participación Positiva en Primer Congreso Pacto Global Sep. 2011  
Fuente: Comunicaciones Positiva

Durante el año 2011 la Compañía se vinculó al programa de la Cámara de Comercio orientado al fortalecimiento e implementación de la responsabilidad social en los diferentes grupos de interés.

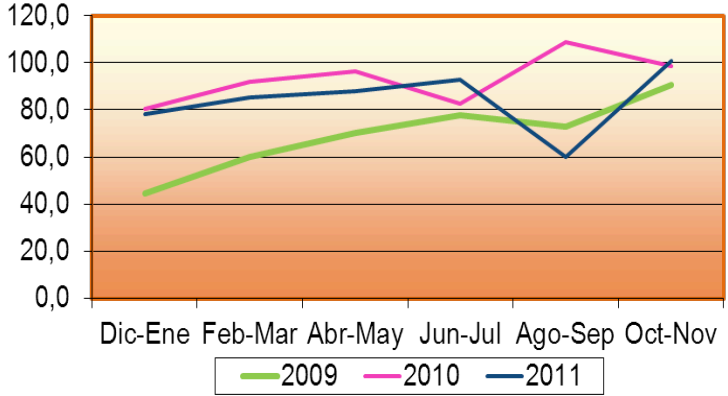
Afianzando los beneficios de un proceso de auditoría como herramienta de seguimiento y mantenimiento del SIG, hemos contado con programas de auditoría interna establecidos de acuerdo con el análisis de tendencias de las no conformidades y así mismo las oportunidades de mejoramiento al Sistema, continuando con el proceso de formación y evaluación por competencias del equipo auditor, consolidando especialistas en las normas implementadas y certificadas.

Es importante resaltar, que teniendo en cuenta el nivel de madurez del Sistema Integrado de Gestión certificado en la Compañía, durante el año 2011 se fortaleció la cultura del **mejoramiento continuo** en donde los líderes de proceso y sus colaboradores analizaron de manera sistemática oportunidades de mejora de **CALIDAD** en su servicio formulando planes de acción para eliminar causas negativas. De este trabajo y de la mano con la estrategia del “Manejo del producto no conforme” se resaltan los resultados obtenidos en el proceso de autorizaciones médicas logrando la disminución sustancial de las quejas y reclamos.

**3.2. GESTION AMBIENTAL**



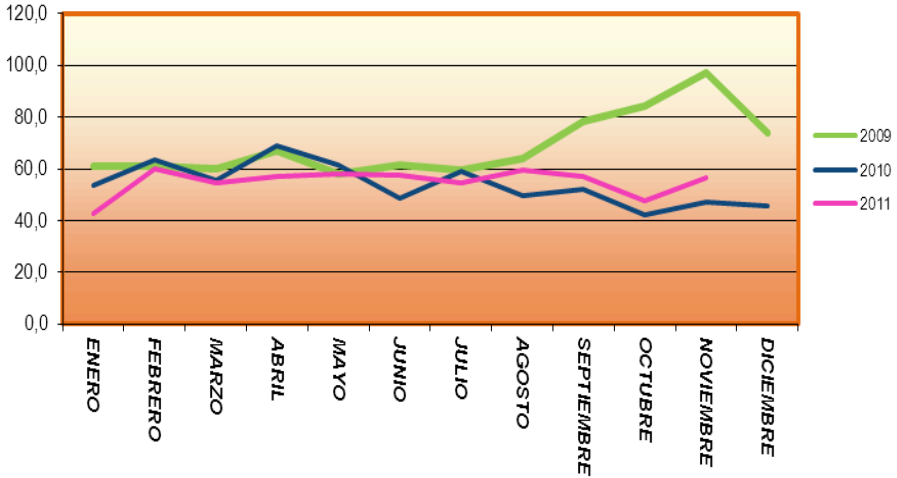
**COMPORTAMIENTO CONSUMO DE AGUA PERCAPITA 2009 - 2011**



A pesar de que la planta de personal se ha venido incrementando paulatinamente, se observa que en el año 2011 se ha tenido una disminución en el consumo de agua con respecto al año 2010

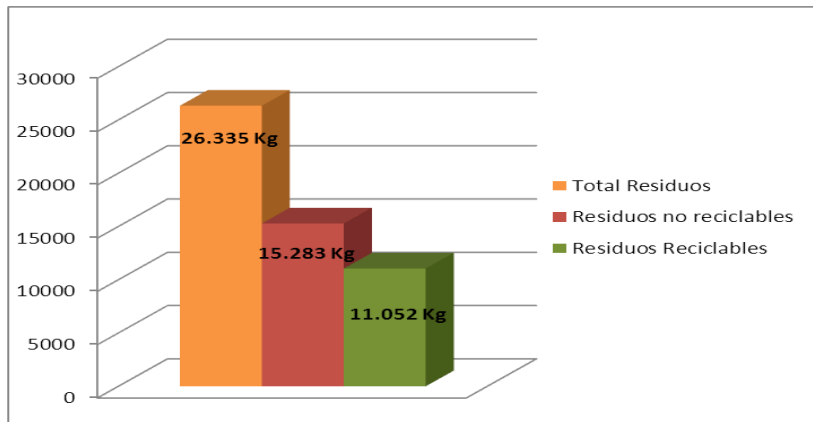
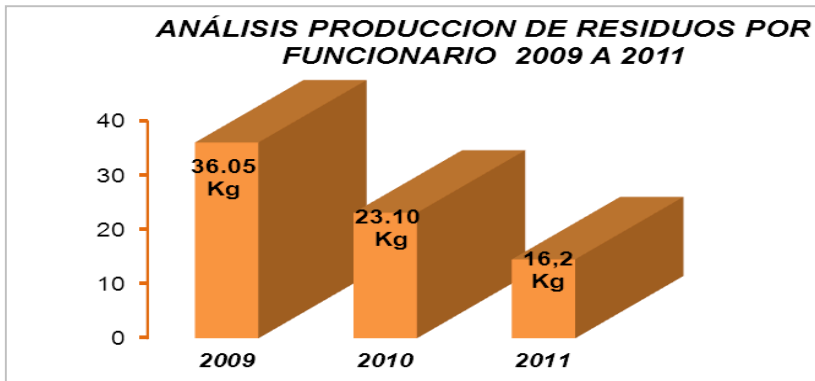
- 70 Litros agua bimestralmente 2009
- 93 Litros agua bimestralmente 2010
- 83 Litros agua bimestralmente 2011

**COMPORTAMIENTO CONSUMO DE ENERGIA EN Kwh PERCAPITA 2009 A 2011**



En la grafica se observa como el consumo de energía eléctrica ha disminuido con respecto al consumo del año 2009, a pesar del incremento en el numero de funcionarios. En el 2011 se ha estabilizado el consumo en relación con el período anterior.

- 68 Kwh por funcionario 2009
- 53 Kwh por funcionario 2010
- 54 Kwh por funcionario 2011



### Comportamiento Manejo de Residuos

Del total de residuos generados 41% son reciclables. Se muestra lo que cada funcionario produce en la compañía en un año y como este ha disminuido, resultado asociado con las diferentes campañas realizadas y el impacto de las mismas en la concientización de nuestros colaboradores.

### PROTEGIENDO LA CALIDAD DEL AIRE Y LA CONSERVACIÓN DE LOS BOSQUES

La compañía garantiza el mantenimiento periódico y sistemático tanto de los vehículos como de los aires acondicionados y promueve campañas para que los trabajadores lo repliquen en sus vehículos particulares y en sus viviendas.

Adicionalmente, se logró que el papel que utiliza la compañía sea certificado **FSC**: *Significa que nuestra compañía, protege los bosques y ecosistemas a través de la utilización de papeles certificados FSC, los cuales provienen de plantaciones forestales cultivadas con responsabilidad social, ambiental y legal.*

Con el nuevo sistema de impresión adoptado en la Compañía como parte de su aporte ambiental, se tiene la información necesaria para controlar un tema que genera impactos ambientales y costos.

Con motivo del Día Internacional del Medio Ambiente se llevó a cabo la semana del Medio Ambiente, entre el 30 de Mayo y el 03 de junio de 2011. Los eventos organizados evidenciaron el positivismo y el compromiso de los trabajadores con el medio ambiente, demostrando que el sistema de gestión ambiental en nuestra Compañía es una realidad que ha permeado en la cultura organizacional con la participación de 615 funcionarios a nivel nacional en los concursos ambientales y la firma del compromiso ambiental de más de 370 funcionarios en casa matriz.



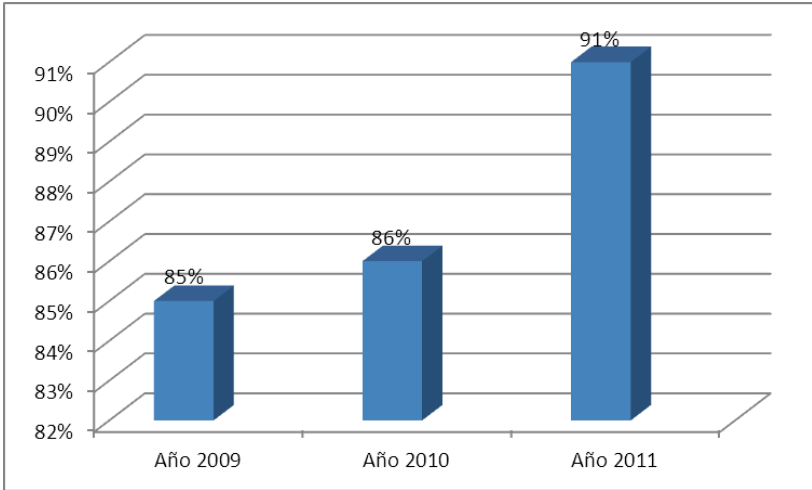


**Premio de responsabilidad ambiental a nueva sede de la Casa Matriz**

**3.3. GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

Los Indicadores 2009, 2010 y 2011, demuestran el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, evidenciando resultados satisfactorios en los programas de gestión y en el desarrollo de actividades de promoción de estilos de trabajo saludables y prevención de los riesgos laborales identificados en los ambientes de trabajo.

Durante el año 2011 se logro la recuperación o mejoría del 92% de los trabajadores.



**Programa de Gestión - Orden y Aseo**

El Programa de Orden y Aseo se inicia en el año 2009, como producto de las acciones correctivas de Accidentes de Trabajo presentados en el año 2008, acompañado por las inspecciones locativas y la gestión de la Campaña de orden y aseo COALA, que ha desarrollado en los trabajadores la cultura de organización de los lugares de trabajo.

**Preparación y Respuesta a Emergencias**

Ángeles Guardianes que ayudan en la Evacuación de Trabajadores y visitantes en caso de emergencias, hacia los Puntos de encuentro definidos.

Desde finales del año 2008, la Compañía definió el Plan de Emergencias y a su vez la conformación de la Brigada con trabajadores con perfiles aptos para integrar los 3 grupos de Primeros auxilios, control de incendios y evacuación; a lo largo de este periodo se ha recibido capacitación y entrenamiento en temas de prevención, atención y control de emergencias.



Foto: Simulacro de evacuación – Punto de encuentro.

Fuente: Comunicaciones Positiva

El desarrollo de 5 simulacros con control de tiempo y número de personas evacuadas ha permitido establecer acciones de mejora que fortalecen el que hacer de la Brigada como un grupo de permanente dinamismo.

### 3.4. GESTION SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Durante el año 2011 se realizaron actividades para el mantenimiento del Sistema de Control Interno en la Compañía, bajo el Modelo Estándar de Control Interno MECI, se elaboraron afiches para de difusión de los elementos obtuvieron la menor calificación en la Encuesta de Autoevaluación del Control aplicada en el año 2010, lo cuales fueron divulgados por los dueños de estos elementos a los funcionarios de la compañía en la Campaña de expectativa del DESAFÍO MECI 2011. Adicionalmente los dueños de los elementos has realizado actividades individuales de difusión de la aplicabilidad de los elementos de control a su cargo. Como parte del mejoramiento continuo del Modelo se revisión y actualizó la Encuesta de Autoevaluación del control con la

participación de los dueños de los diferentes elementos ajustándola a los cambios organizacionales actuales.

Adicionalmente con la colaboración de la Universidad Manuela Beltrán se diseñó un Aula Multimedia Virtual para realizar la capacitación en el Modelo Estándar de Control Interno MECI a los funcionarios de la Compañía como complemento a las jornadas de inducción y reinducción de la compañía donde se expone este Modelo, de igual forma se desarrollaron 3 juegos para el concurso llamado DESAFÍO MECI 2011 en donde se evaluó el conocimiento en dicho Modelo como preparación a la aplicación de la encuesta de autoevaluación del control del año 2011.

Los resultados del concurso se presentaron el 7 de diciembre de 2011, donde se dio un reconocimineto a los 6 primeros lugares,



Foto: Primer lugar DESAFÍO MECI 2011 - IVAN MONTAÑES, Sucursal Norte de Santander. Fuente: Comunicaciones Positiva



La Encuesta de Autoevaluación del Control se realizó entre los días 4 y 11 de noviembre de 2011 a los funcionarios de Positiva Compañía de Seguros S.A. a nivel Nacional y trabajadores en misión de Manpower, de los cuales, participaron en la encuesta de Autoevaluación del Control el 44 % de la población objetivo, correspondiente a:

POBLACION OBJETIVO	ENCUESTAS DILIGENCIADAS		
<b>PLANTA</b>	351	164	47%
<b>MANPOWER</b>	225	89	40%
<b>TOTAL</b>	576	253	44%

Para el año 2011 aumentó la participación en la encuesta de autoevaluación del control en un 6 % con respecto al año 2010 en donde participó el 38% de la población objetivo.

Los resultados de la Encuesta de Autoevaluación del Control se presentaron ante el Comité de Coordinación de Control Interno el 19 de diciembre de 2011 siendo estos coherentes con la evaluación al Sistema de Control Interno de la Compañía realizada por la Oficina de Control Interno. Por lo anterior se debe continuar trabajando en el fortalecimiento de la cultura de autocontrol y en el mantenimiento de cada uno de los elementos de control que componen el sistema para garantizar que esta calificación alcance el nivel adecuado en la próxima medición

En el año 2011 se subsanaron los hallazgos identificados por la Oficina de Control Interno mes de diciembre de 2010 relacionados con la elaboración de los diagramas de flujo para la documentación de los procedimientos, publicación de los trámites y servicio de la compañía en la página de Gobierno el línea, formulación de las acciones correctivas o de mejoramiento producto de los resultados del análisis de los resultados de la Autoevaluación del control, formulación de planes de mejoramiento individual para cada uno de los servidores de la compañía y la estructuración del plan de mejoramiento por procesos.

### 3.5. GESTION EN SEGURIDAD DE LA INFORMACION

A continuación se presenta el resultado de la gestión realizada en el año 2011, en torno a requerimientos de seguridad y calidad para la realización de operaciones, dando cumplimiento a las directrices establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia de manera particular en la Circular Externa 052 de 2007 (requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios), y en la Circular 022 de 2010 (requerimientos de seguridad y calidad para la realización de operaciones):

#### Actualización de políticas, estándares y procedimientos de seguridad de la información.

- Política de Gestión de Activos de Información
- Procedimiento de Control de Cambios
- Estándar Gestión Proyectos de Tecnología de información
- Estándar de Configuración
- Estándar de Mantenimiento y Soporte a Equipos.
- Estándar de Control de Cambios de Cambios en Sistemas de Información.
- Estándar para el Backup y Restauración de Información
- Estándar para el Mantenimiento y Soporte de Equipos
- Procedimiento de Control de Acceso Lógico

#### Implementación herramientas de seguridad en los canales de información:

Cifrado en redes: Se culminó la implementación del cifrado de información entre las diferentes sucursales y el centro de datos de Positiva, como parte de las exigencias regulatorias, y así brindar la protección necesaria para la información de clientes y usuarios que viajan a través de la red de la entidad, garantizando su confidencialidad e integridad.

Certificados digitales. Se adquirieron los certificados digitales para asegurar la información entre clientes y la infraestructura de TI para el dominio positivaenlinea.gov.co., se adquirió el dominio positivanelinea.gov.co.

Cifrado de correo (I2Crypt): Se implementó el software de cifrado para el intercambio de información de Ingresos de Nómina de Pensionados con el Instituto de Seguros Sociales. Adicionalmente se ha venido implementando la funcionalidad de cifrado de correo conjuntamente con el área de mantenimiento de pólizas para el envío de extractos a sus clientes.

Herramienta Protección Aranda 360: Implementación de la Política Circular 052 en Aranda 360 para la protección de la información en 152 estaciones de trabajo sobre unidades de CD/DVD y puertos USB en equipos de atención al cliente, en cumplimiento de los requisitos regulatorios exigidos a la entidad.

Migración de Aranda 360 a la nueva versión 5.7 e instalación de agentes en más de 1000 PC's de la compañía, con el objetivo de proteger y controlar, los procesos de instalación, uso de recursos, y protección en tiempo real contra amenazas.

Herramientas de control de versiones y de configuración (Team Foundation Server- TFS): Se realizó la implementación del TFS, para el manejo de control de cambios y versiones de software de los proyectos:

- Nuevos Ramos
- SIARP
- Nuevo Sistema de Información
- Gescont
- PQR
- Daruma
- Sara
- Neon
- SICO

- Sise Vida Colectivo

Adicionalmente se reconfiguró y se realizó la migración de las bases de datos que soportan la aplicación hacia el servidor productivo de SQL 2008, para mejorar el rendimiento, prestaciones y servicio a los usuarios.

Software para prevención o fuga de información (DLP): Se realizó la configuración del sistema de prevención de fuga de información para PC's, con base en el estudio realizado por Price WaterHouse Coopers, relacionado con la identificación y clasificación de Activos de información de la Compañía. Se configuraron 39 reglas relacionadas con la protección de información.

Se implementaron más de 1000 agentes de la solución Websense DataSecurity en PC'S de la entidad, para el monitoreo, control y protección de la información.

Sistema de Monitoreo de Base de Datos y Firewall de Aplicación: Se adquirió la solución IMPERVA, para protección de bases de datos y aplicación Web, con el fin de mantener trazabilidad sobre las consultas y operaciones a los sistemas esenciales para el negocio. De igual manera la solución permitirá proteger el acceso a las bases de datos e información, generando auditoria y trazabilidad. Adicionalmente la solución provee mecanismos de protección para ambientes Web, con el fin de reducir riesgos de intrusión o ataques externos por medio de las aplicaciones web que tiene la entidad.

Appliance de Vulnerabilidades SAINT: Se realizó la adquisición, instalación e implementación de la solución SAINT, la cual permitirá a la Compañía, realizar sus propios análisis de vulnerabilidades sobre los servidores e infraestructura tecnológica, y evaluar los niveles de riesgo en seguridad que estos poseen para su remediación y protección.

Software de Análisis de vulnerabilidades WEB Acunetix: Se Adquirió la solución software Acunetix, que permitirá a la Compañía realizar

análisis de vulnerabilidad a las aplicaciones web desarrolladas para Positiva, y evaluar la seguridad antes de ser colocadas en producción, con el fin de garantizar mejores prácticas de desarrollo de aplicaciones web.

Se implementó el Módulo de Auditoria en el sistema SIARP, sobre consultas de información confidencial del cliente y trazabilidad de las operaciones sobre las bases de datos según lo exigido por la Circular 022 de 2010 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Se realizaron campañas de sensibilización a los largo de todo el año en seguridad de la información, con el fin de divulgar por diferentes medios, como salva pantallas, correos electrónicos y charlas acerca de los comportamientos básicos que todos los empleados de Positiva deben adoptar y tener en cuenta para preservar la información de forma confidencial, íntegra y disponible, y prevenir incidentes que pudieran afectar la normal operación de la entidad y de sus actividades, llegando a más de un 95% de los funcionarios de la compañía.

Se realizó en el 2011 los análisis de vulnerabilidades y Hacking Ético sobre las redes, dispositivos activos, sistemas, aplicativos y software críticos de la Compañía, con el fin de identificar posibles vulnerabilidades.

Se realizó la remediación de vulnerabilidades con base en el informe de resultados, con el fin de subsanar las brechas en seguridad y mantener el entorno informático en los niveles óptimos de seguridad para la prestación de todos sus servicios.

### 3.6. GESTION SISTEMA DE GESTION DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

En Positiva Compañía de Seguros S. A. como parte de la administración de los riesgos de la operación y protegiendo los objetivos e intereses de la compañía, se han consolidado durante el año 2011, importantes avances en la construcción del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio, en donde se alinea la creación, implementación y pruebas de una estrategia de continuidad de negocio que le permite a la compañía garantizar, que en el evento de sufrir un incidente mayor cuente con la capacidad de retomar los servicios necesarios para garantizar una adecuada atención a los clientes y cumplir con los objetivos propuestos.

En el año 2009 se inició este programa con los Análisis de Impacto del Negocio BIA y Análisis de Riesgos- RA, se diseñaron las estrategias de Continuidad a nivel de tecnología – DRP y a nivel de negocio - BCP, se



formularon los planes de continuidad de negocio - BCP y Planes de

contingencia en sitio, se desarrollaron los programas de entrenamiento y pruebas.

Para el año 2010 se desarrolló el Gobierno y diseño del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio -SGCN, se actualizaron los Análisis de Impacto del Negocio – BIA para tecnología- TI, se implementaron los Centros Alternos, igualmente se desarrolló un programa de entrenamiento y pruebas, con un alcance inicial de Casa Matriz.

*Foto: COC – Centro de Operación en Contingencia*

*Fuente: Comunicaciones Positiva*



Durante el año 2011 se diseñó el plan para garantizar un “Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio – SGCN”, ejecutando las actividades de entrenamiento, divulgación, sensibilización y capacitación; se diseñó e implemento el Plan de Manejo del Incidente / Crisis, igualmente se actualizaron las estrategias y planes para negocio y para tecnología (BCP / DRP), se Implementó el Data Center Alterno –DCA; con el fin de validar la preparación y suficiencia del sistema se ejecuto el Plan Anual de Pruebas.

En este año 2011 también debemos destacar el diseño de la estrategia de continuidad de negocio en tres regionales (Suroccidente, Occidente y Centro) y sucursales (Valle, Antioquia y Cundinamarca) allí se desarrolló el Análisis de Impacto del Negocio – BIA, se diseñó la estrategia y se formularon los respectivos planes los cuales fueron entrenados y probados con pruebas de escritorio.



En síntesis, el año 2011 nos permitió evolucionar y mantener el sistema de gestión planteado para Positiva Compañía de Seguros S.A. en respuesta a las directrices dadas por la alta dirección, bajo las cuales se espera lograr la certificación de la compañía en continuidad del negocio de acuerdo con la norma técnica colombiana NTC 5722.

Durante el año 2011, se desarrollaron entre otras las siguientes macro tareas con miras a la implementación y posterior búsqueda de certificación en Continuidad de Negocio.

Desarrollo de actividades que permitieran alinear la estrategia de continuidad de negocio con el esquema del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.

Se desarrolló la actualización de estrategia en el componente de tecnología y componente de negocio.

Se desarrollaron los Planes de Recuperación de Tecnología desde el Data Center Alterno.

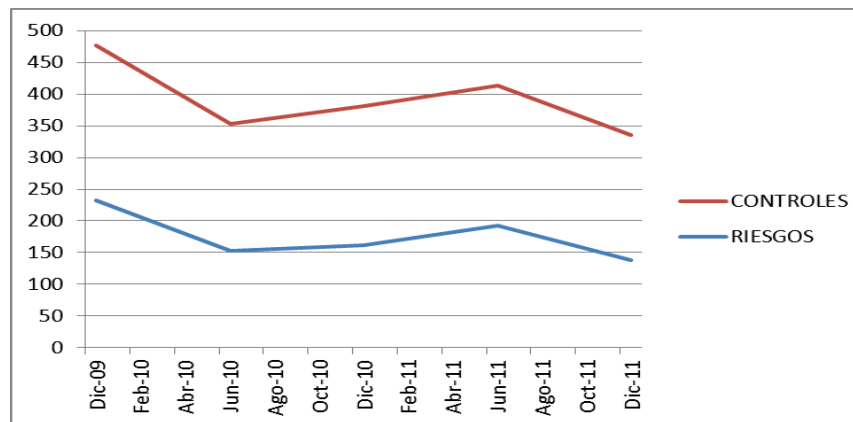
Se elaboró el Plan de Equipo Gerencial de Crisis donde se documentan las actividades del antes, durante y después de un incidente para los equipos que conforman el mismo, a saber: Equipo de Manejo del Incidente (EMI), Equipos Gerenciales, Equipos de Apoyo (comunicaciones internas y externas). Este plan define las bases del esquema de comunicaciones, la integración entre los diferentes equipos para un adecuado manejo de la crisis y el modelo de toma de decisiones para decidir activar o no, los planes de continuidad del negocio ante un incidente.

Se ejecutó el programa de Sensibilización, Divulgación y Capacitación para todo el personal de la Compañía a Nivel Nacional a través de capacitaciones presenciales y virtuales, así como concursos con los miembros de equipos funcionales y gerenciales.

Se desarrolló el programa anual de pruebas para Casa Matriz y Regionales, el primero conformado con tres pruebas con desplazamiento a centro de operaciones en contingencia y activación del Data Center Alterno, entre otros escenarios y tres pruebas de escritorio en la regionales y sucursales (regionales Occidente, Sur occidente, Centro; y en las sucursales Antioquia, Valle y Cundinamarca)

### 3.7. GESTION SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGO OPERATIVO – SARO

A lo largo de estos tres años de existencia de Positiva Compañía de Seguros S.A., la organización se ha caracterizado por implementar y mantener una cultura de gestión de riesgos basada en la generación de competencias en sus colaboradores, buscando incrementar el sentido de pertenencia y compromiso con los sistemas de riesgos de Positiva, es así como el sistema ha evolucionado en la mejora en la definición de riesgos y el fortalecimiento de los controles, mayor número de personal capacitado a nivel nacional y el incremento de los reportes de eventos de riesgo operativo a nivel nacional, lo cual infiere un mayor empoderamiento de los funcionarios en la administración de riesgos.



### RELACION RIESGOS Y CONTROLES - SARO

Positiva desarrolla un sistema de administración de riesgo operativo para los 38 procesos cumpliendo las etapas de identificación, análisis, medición, mitigación de riesgos y monitoreo a fin de gestionar de manera particular y general los riesgos, controles y tratamientos que conforman el respectivo sistema, durante el año 2011 se trabajó para construir diferentes análisis de riesgos como son, Antifraude, Terceros y SAC, análisis particulares que fortalecen el análisis, evaluación y avance de la compañía, todos ellos ubicados dentro del apetito de riesgo de la compañía.

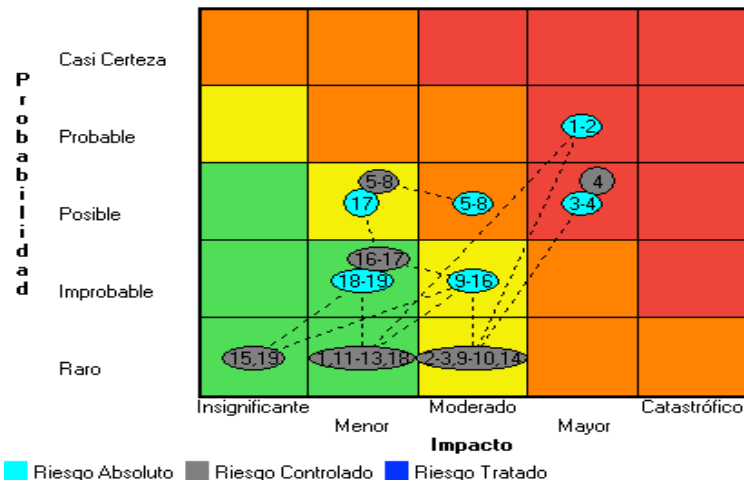
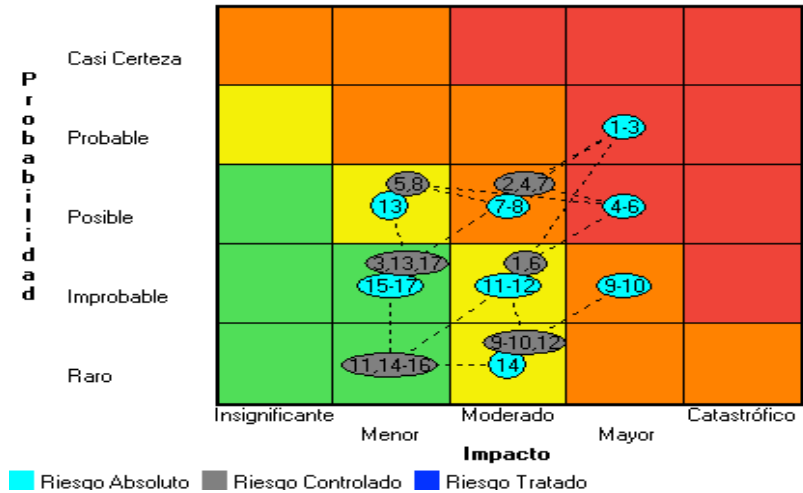


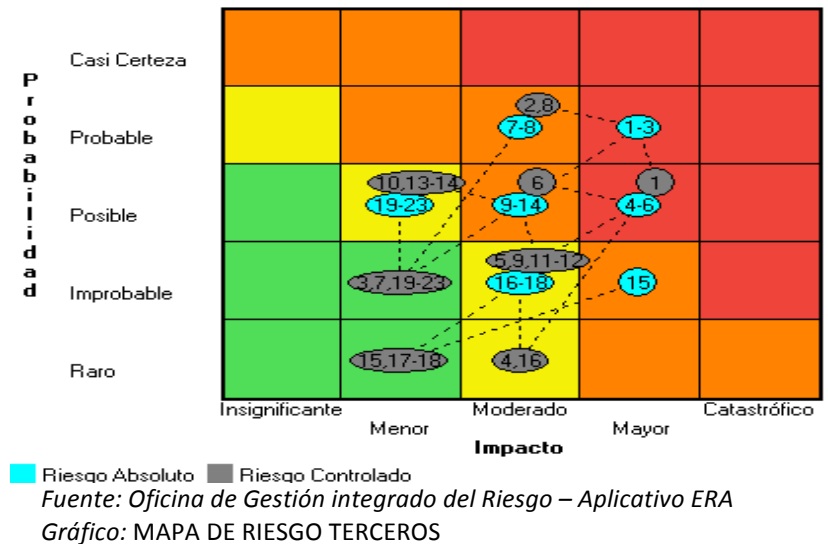
Gráfico: MAPA DE RIESGO ANTIFRAUDE

Fuente: Oficina de Gestión integrado del Riesgo – Aplicativo ERA



Fuente: Oficina de Gestión integrado del Riesgo – Aplicativo ERA

Gráfico: MAPA DE RIESGO SAC

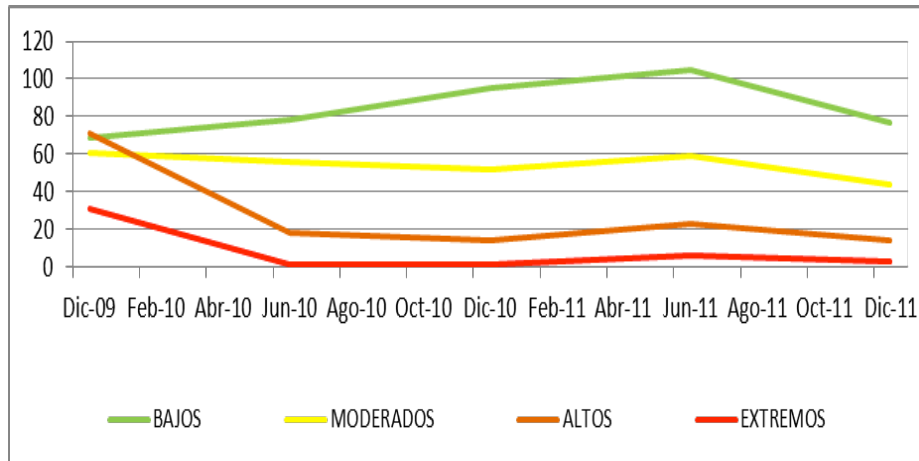


Fuente: Oficina de Gestión integrado del Riesgo – Aplicativo ERA

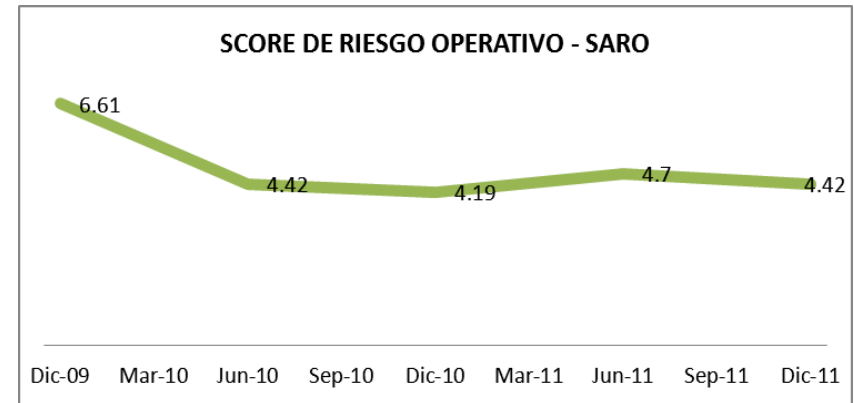
Gráfico: MAPA DE RIESGO TERCEROS

El monitoreo a este sistema permitió alinear y reestructurar con una visión más general los riesgos existentes, generando una disminución en la cantidad de riesgos del 28.5% entre junio y diciembre de 2011, igualmente al cierre del 2011 se observa que los niveles de riesgo han mejorado de acuerdo a su clasificación así:

#### EVOLUCION DE LOS NIVELES DE RIESGO



La cultura de identificación de deficiencias, fallas o inadecuaciones de los factores de riesgo que intervienen en el SARO permite gestionar a través del reporte de eventos de riesgo aquellas situaciones que podrían obstaculizar el cumplimiento de objetivos en los procesos, desarrollando una actividad sistémica donde se han logrado identificar mejoras a los controles de los procesos y concientizar a los dueños de proceso de la necesidad de gestionar dichas situaciones, en algunos casos con la incorporación de planes de tratamiento adicionales., producto de esta cultura podemos identificar el comportamiento del score de riesgo institucional así:



El Registro de Eventos de Riesgo para el año 2011 ha mostrado un aumento significativo en relación a la cultura del reporte, al cierre de Diciembre de 2011 se han registrado 913 eventos en la base de eventos de riesgo – RER, lo anterior implica un aumento del 239% respecto al año 2010 donde se reportaron 269 eventos.

En relación a la contabilización de los eventos de riesgo, se sigue avanzando en el fortalecimiento del principio de transparencia. A Diciembre de 2011, la cuenta (5230) Multas, Sanciones y Litigios, posee la mayor participación a las cuentas de riesgo operativo, compuesta principalmente por provisiones remitidas por el área jurídica para procesos en contra de la compañía que no obedecen a actividades relacionadas con el negocio.

Al cierre de 2011 el comportamiento de la contabilización de eventos de riesgo operativo está representado en los estados financieros con un valor de \$675.238.998.00



<b>Composición de cuentas Riesgo Operativo 2011</b>	
<b>Sinestros liquidados RO 510297</b>	58,452,589
<b>Adecuada Instala R. O. 516597</b>	336,000
<b>Diversos R.O. 519097</b>	910,084
<b>Multas, sanciones y litigios 5230</b>	555,540,325
<b>Total</b>	<b>\$615,238,998</b>

La política institucional establece, que aquellos riesgos que después de aplicados los controles se mantengan calificaciones en niveles alto o extremo, deben realizar gestión de riesgos por medio de planes de tratamiento, de tal forma en el año 2011 se desarrollaron diferentes iniciativas tendientes a mitigar riesgos como fueron:

- Definición e implementación del proceso de Administración de Agenda Estratégica.
- Implementación de la fase III del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.
- Capacitación a personal comercial y técnico con respecto a suscripción, expedición y mantenimiento de pólizas.
- Funcionamiento interface aplicativo PQR e informes y reportes periódicos.
- Relación de causas en producto no conforme para el proceso de gestión Jurídica.
- Capacitación Proceso de Reserva Técnica Vida Grupo y Accidentes Personales.
- Elaboración de Boletín Jurídico.
- Análisis y definición de informes para la gestión comercial y de intermediarios.

- Revisión, ajuste y capacitación del proceso de contratación.
- Diseño e implementación de formato de reporte y cuestionario de verificación de afiliaciones representativas.
- Definición de instructivo y seguimiento para reproceso del proceso de novedades.
- Monitoreo por parte de un proveedor externo que evaluó la operación con terceros.

La implementación de los planes mencionados anteriormente coadyuvó en la administración de los riesgos y en el cumplimiento de los objetivos de los procesos.

### 3.8. GESTION SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO - SISTEDA

Buscando optimizar la gestión de la Compañía mediante la ejecución de acciones orientadas hacia la mejora y el desarrollo institucional, y contribuyendo hacia un estado más eficiente, transparente y participativo del Estado colombiano; Positiva Compañía de Seguros S.A desarrolló durante la vigencia del año 2011 las siguientes estrategias y actividades en cumplimiento de cada una de las Políticas de Desarrollo Administrativo mencionadas en el decreto 3622 de 2005.

#### POLITICA: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO ESTATAL.

Orientados hacia el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias del talento humano de la Compañía y la definición de estándares para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y en el cumplimiento de los principios de la función administrativa; la Compañía adelantó la escogencia de los valores compartidos y/o corporativos teniendo claro que son aquellos que permitieran cumplir con la visión, misión, planeación estratégica y que representaran las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de la organización.

De ésta manera la compañía se dio a la tarea de revisar el sistema de valores que caracterizaran la organización y que definieran nuestra cultura alineándolos hacia las directrices estratégicas y el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través del proceso de afinación y simplificación de unos valores para ser trabajados en la compañía teniendo en cuenta elementos de oportunidad (pertinencia en el tiempo) y finalidad (resultado esperado) para determinar una adecuada fórmula de composición (alineación) de los valores rectores en la organización.

La propuesta incluyó tres grandes fases:

**Concientización:** ¿Por qué son importantes los valores?

**Apropiación – legitimación:** ¿Cómo se entienden en POSITIVA? ¿A qué situación aplican?

**Compromiso:** ¿Cómo los vivo? ¿Cómo los expreso?

Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr sus fines. Por ello, la organización definió los valores que han de regir el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros a orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social a través de las normas bajo valores compartidos y/o organizacionales así:

Cumplimiento  
Honestidad  
Confianza  
Respeto



Por otro lado el desarrollo de las competencias funcionales y comportamentales para el conocimiento y manejo de las prácticas de gestión de calidad del personal, se ha dado a través del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los cargos de Empleados Públicos y Trabajador Oficial donde se encuentra puntualizado la función: "Conocer, cumplir y participar en las actividades relacionadas con los Sistemas Integrados de Gestión". Igualmente a través de las Evaluaciones del Desempeño, está contemplada la competencia "Orientación a Resultados", en la cual se miden algunos comportamientos que deben ser demostrados y en los que está incluido: "Realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos por el Sistema de Gestión de Calidad, participando en todas las actividades que garanticen calidad en la prestación de los servicios, seguridad y salud ocupacional del talento humano y la preservación del medio ambiente".

La compañía ha adoptado un modelo de Evaluación de Desempeño encaminado al fortalecimiento de las competencias, para lo cual se incluyeron objetivos personales asociados a cada cargo, y alineados a los objetivos estratégicos de la compañía; este proceso conlleva a la definición de "Balanced Scorecard Personales", que se verán reflejados en cada uno de los acuerdo suscritos con los colaboradores.

Entre las capacitaciones que ha incluido la Compañía para desarrollar las competencias de nuestros colaboradores se encuentran: Suscripción y expedición de nuevos ramos, Atención pre hospitalaria, Capacitación facilitadores internos y externos de Regionales y Sucursales para la puesta en marcha de los Sistemas Integrados de Gestión de Proyectos "SIG NACIONAL 2011", Capacitación Asesores Integrales del Servicio, Administración de Portafolios de Inversión de la Industria Aseguradora, Capacitación Funcional SISE, GESCONT, Reservas, Normas internacionales de información Financiera (FRS) Aplicadas a las Compañías de seguros, Cloud Computing & Virtualización, entre otros.

## POLITICA: GESTIÓN DE LA CALIDAD

La compañía toma como base la gestión de calidad como un mecanismo de dirección y gestión clave que permite administrar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, teniendo como base los lineamientos estratégicos y de desarrollo, con el propósito de brindar productos y servicios que satisfagan las necesidades y requisitos de nuestros usuarios.

*Compromiso: Fortalecer e Integrar los Sistemas de Gestión al interior de las entidades del Sector Hacienda. Implementar, certificar o mantener el modelo de gestión ambiental.*

La Compañía cuenta con la Certificación bajo la Norma ISO 14001:2004, desde el año 2009, ratificado a lo largo de los años 2010 a través de la auditoría de mantenimiento y 2011 a través de la auditoría de renovación por parte del ICONTEC.

Para mantener y mejorar su sistema de Gestión Ambiental, se han desarrollado las siguientes actividades:

### Residuos

Nos vinculamos con la campaña ECOLECTA, la cual pretende posicionar y dinamizar en los ciudadanos de la capital colombiana, la cultura del manejo ambientalmente responsable de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, vinculando a diferentes actores de la cadena de gestión.

### APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS AMBIENTALES ASOCIADAS CON EL MANEJO DE RESIDUOS:

- Reducir
- Reutilizar
- Reciclar.



*Compromiso: Implementar y/o fortalecer el Modelo de Gestión Integrado.*

En el periodo comprendido entre el año 2009 y 2011, la Compañía ha implementado y mantenido su Sistema Integrado de Gestión desarrollando diferentes actividades enfocadas a fortalecer la cultura organizacional de tal manera que se convierta en herramientas útiles para la operación de POSITIVA, en donde el cliente final es quien recibe todos los beneficios, además de trabajar de manera integrada por la satisfacción y el beneficio de los trabajadores, el medio ambiente y otros públicos de interés para la compañía.

## POLITICA: DEMOCRATIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Enmarcados en los objetivos y directrices definidos por el gobierno nacional para desarrollar y afianzar una cultura orientada a establecer espacios donde se resalte la participación social en la gestión pública, y con el fin de facilitar la integración de los nuestros usuarios y servidores públicos en la obtención de metas económicas y sociales del país y a construir organizaciones abiertas que permitan la rendición social de cuentas y propicien la atención oportuna de quejas y reclamos, para el

mejoramiento de los niveles de gobernabilidad, durante el año 2011 la Compañía participo de manera activa en las diferentes actividades programadas por el Departamento nacional de Planeación para el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano.

“FORTALECIMIENTO DEL CONOCIMIENTO DEL CIUDADANO - CLIENTE SOBRE LA ENTIDAD” se actualizo y amplio la información relacionada con los nuevos ramos de la compañía, los servicios que se prestan a los clientes, información del Defensor del consumidor financiero, programa de educación financiera dirigida a los clientes y los derechos y obligaciones de los clientes; se entregó material impreso en todos los puntos de servicio a nivel nacional informando: los servicios que se prestan a través de los canales Presencial, Call Center y Pagina Web; red asistencial de atención de urgencias y manual del usuario”

La compañía participo en “3 FERIAS DE SERVICIO AL CIUDADANO”, realizadas en las ciudades de Sincelejo, Cartagena y Barrancabermeja.

### RENDICIÓN DE CUENTAS

Con el ánimo de generar transparencia, eficiencia y construir un espacio de diálogo directo para nuestros usuarios y partes interesadas, Positiva Compañía de Seguros S.A, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público – MHCP y trece entidades Adscritas y Vinculadas al Sector, participamos en la Audiencia Pública el día 21 de octubre de 2011 en el auditorio de la Biblioteca Luis Ángel Arango, con el fin de hacer Rendición de Cuentas a la ciudadanía de la gestión de la Compañía en cuanto a cumplimiento a lo dispuesto



en los artículos 32 y 33 de la Ley 489 de 1998.

### POLITICA: REDISEÑOS ORGANIZACIONALES

Orientados hacia la directriz que enmarca a la construcción de una Compañía innovadora, flexible y abierta al entorno con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil, eficiente y oportuna a los requerimientos y necesidades de nuestros usuarios, para el logro de los objetivos propuestos para la optimización del servicio al cliente.

La Compañía ha fortalecido y mantenido la estrategia de Gobierno en Línea –GEL aportando hacia la construcción de un estado más eficiente, transparente y participativo tendiente a la protección de la información del afiliado y en perfeccionar las operaciones diarias con el fin de estimular la credibilidad y confianza a los usuarios en la prestación de mejores servicios.

Dicho alcance se ve reflejado en la obtención del reconocimiento al uso y apropiación del gobierno en línea que recibió la compañía por la implementación y apropiación de la Estrategia bajo los estándares del Manual V. 2.0, obteniendo una calificación del 100% de cumplimiento en las cinco fases: Información donde se adecuó y rediseñó la página Web para proveer en línea información, junto con esquemas de búsqueda básica y acondicionamiento de los estándares de navegación.

Para la fase de Interacción en el sitio Web ha sido constante la actualización con mayor regularidad y se

proporciona a nuestros afiliados, empresas y partes interesadas la comunicación de dos vías, con las consultas en línea e interacción con servidores públicos a través de chat, blog, foros, aplicativo PQRS, formularios en línea para el desarrollo de trámites y servicios. Se brindan mecanismos que acercan al usuario con la administración, le posibilitan contactarla y hacer uso de la información que provee la compañía en el sitio Web, transacción: fase en la que se proporcionan trámites y servicios en línea para la afiliación de trabajadores, reporte y pago de las novedades, emisión de certificados de afiliación, transacciones electrónicas para la obtención de productos y servicios como el pago de primas de manera fácil y rápida de las pólizas de Seguro de vida individual mediante canales seguros y ofreciendo la posibilidad de navegar en el sitio en otro idioma como es el inglés. Fase de transformación y la fase de Democracia donde se le ha proporcionado espacios al ciudadano para la participación activa y colectiva en la toma de decisiones, siendo éstas de uso cotidiano para el ciudadano y las entidades incentivan a la ciudadanía a contribuir en la construcción y seguimiento de planes, programas, proyectos, así como a participar de manera activa en la discusión de temas concernientes a la gestión y de interés para los ciudadanos como el lanzamiento de los nuevos ramos de Seguros de Vida: Vida Grupo: Para empleados de empresas, Deudores y Elección Popular (Concejales). Accidentes Personales: Para empresas, Individuales, Escolar Integrado y Corto Plazo, dispuestos a involucrar a la sociedad en un diálogo abierto de doble vía a través de la presentación de la audiencia pública de rendición de cuentas donde se enfatizó el compromiso de la Compañía frente al compromiso social pero con rentabilidad del reconocimiento de la gestión del 2011, incrementando la competitividad, transparencia y eficiencia de la Compañía mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Además recibió el reconocimiento al uso y apropiación en el estándar del lenguaje común de intercambio de información en Gobierno en línea, definido por el Estado Colombiano con el objeto de facilitar el flujo de información en los servicios de intercambio de información, permitir el entendimiento de la información que se intercambia,

estructurar la información de forma estandarizada, reutilizar conceptos en el intercambio de información, intercambiar información de calidad que se da en razón de la prestación y/o demanda de trámites y/o servicios entre entidades del gobierno y organizaciones del sector privado, con el objeto de ofrecer al ciudadano una información oportuna y de calidad.

Positiva Compañía de Seguros S.A, logró su certificación en el nivel 1 lo cual está enmarcado en la conceptualización de elementos de dato haciendo uso del Lenguaje común de intercambio de información para el sistema de peticiones, quejas y reclamos en la Compañía.

Actualmente la compañía analiza y define acciones conducentes a garantizar el cumplimiento de los criterios del nuevo manual V. 3.0 de Gobierno en Línea.

En materia de racionalización de trámites la Compañía analizó y validó la pertinencia de cada uno de sus trámites, determinando que ninguno se debería suprimir, ya que ofrece a sus usuarios los pasos para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley respecto a la administración de sus riesgos profesionales.

Sin embargo determinó la racionalización y simplificación de un trámite: Reclasificación de la clase de riesgo profesional de las empresas afiliadas con el objeto de agilizar la presentación de la solicitud por parte del usuario a través de diferentes medios electrónicos, disminuir los costos de envío y recursos físicos y desplazamiento del usuario, además de los costos operativos para la compañía.

### 3.9. GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Positiva Compañía de Seguros ha llevado a cabo acciones encaminadas al Desarrollo Sostenible y también a nivel de Responsabilidad Social tales como:

Donación de materiales Reciclables. Desde el año 2009 hasta la fecha, se hacen donaciones de residuos reciclables a la Asociación Nacional

de Recicladores las cuales ascendieron a un valor de \$6.383.280 en el periodo 2009-2011.

### MICROSEGUROS

Positiva Compañía de Seguros S.A. participó y ganó el concurso realizado por FIDES-BID-FOMIN para el apoyo a Proyectos Microseguros para Latinoamérica y el Caribe.

Positiva Compañía de Seguros en alianza con Inversiones y Consultorías Rueda y Barrera S.A. participó y ganó la convocatoria realizada por la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), en el concurso para fomentar un programa de MicroSeguros para Latinoamérica y el Caribe, con el objeto de impulsar el desarrollo de este producto en la región, particularmente en Brasil, Colombia, Guatemala, México, Perú y Venezuela.

Siendo elegido el proyecto presentado por nuestra compañía y haciéndose acreedora de reembolsos hasta por 100.000 dólares americanos para iniciar proyectos de investigación e implementación del tema de Microseguros en Colombia

### POSITIVA CUIDA: REHABILITACIÓN INTEGRAL



Positiva Compañía de Seguros S.A. consciente de su responsabilidad legal en el campo de la Rehabilitación Integral, y de su

Responsabilidad con la Sociedad, ha desarrollado la estrategia Positiva Cuida, que tiene como finalidad la rehabilitación Integral de los trabajadores con un conjunto de acciones sociales, medicas, terapéuticas, educativas y de formación, de tiempo limitado, con objetivos claramente definidos y conducidas por un equipo multidisciplinario, encaminado a la reincorporación, al desarrollo de una actividad ocupacional satisfactoria y a una experiencia de vida con calidad.

### 3.10. GESTION SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

#### SISTEMA DE ATENCION AL CONSUMIDOR FINANCIERO – SAC

Positiva Compañía de Seguros S.A., implementó el Sistema de Atención al Consumidor Financiero - SAC., ley 1328 de 2009 y circulares externas 015 de 210, 038 y 039 de 2011, logrando el diseño, construcción, aprobación, implementación y divulgación del Manual SAC, los procedimientos que apoyan la operación del SAC y los indicadores y riesgos del mismo.

EL Programa de Educación Financiera, busca educar a los clientes para que estén mejor informados y tomen mejores decisiones sobre el manejo de los riesgos y disminuir su vulnerabilidad ante la ocurrencia de eventos inesperados.

Se realizaron talleres en algunas sucursales de la compañía, logrando una importante cobertura de clientes e intermediarios.



La compañía ocupó el primer lugar entre once (11) entidades aseguradoras, en cobertura y aplicación del programa de Capacitación a los servidores de la compañía.

**MEDICION DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Se realizó la Tercera Medición con una evaluación de satisfacción de los clientes de Positiva, dirigida a: Empresas ramo ARP, Hospitalizados, afiliados atendidos en Puntos de Atención, Pensionados, Tomadores de pólizas, Intermediarios de ARP, Intermediarios de Vida obteniendo un 87,1 de calificación.

**KITS DE BIENVENIDA**

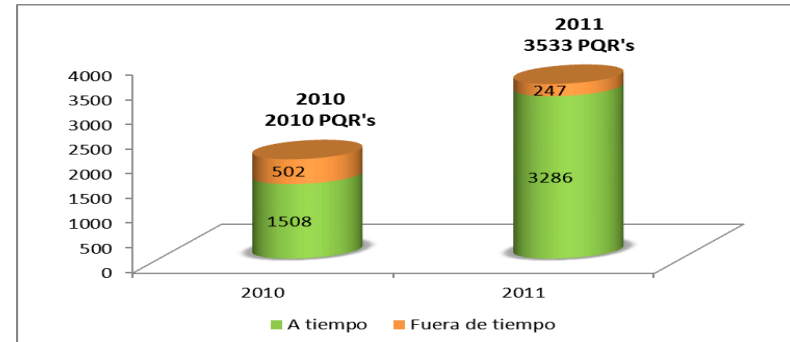
Durante el año 2011 se entregaron más de 69.000 kits de bienvenida a los nuevos afiliados a la compañía, los cuales contienen carta de bienvenida, manual del usuario, red asistencial y otro material.

**GESTION DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS (PQR's)**

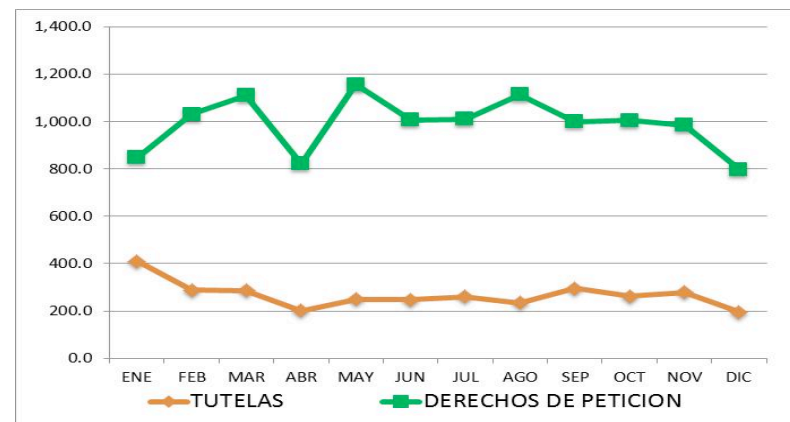
Durante el año 2011 la compañía recibió un total de 3.533 Peticiones, Quejas y Reclamos, con un incremento de 1.523 en relación con el año 2010. Este aumento obedece a la inclusión de nueva tipología de las solicitudes y la ampliación de canales como redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube), sin embargo, los tiempos promedio de respuesta de los casos recibidos ascendieron a un 93%, mostrando una notable mejoría respecto al año anterior.

Lo anterior gracias a una consolidación en el uso del aplicativo PQR, permitiendo un mayor compromiso y empoderamiento de los responsables de los procesos, frente al seguimiento, control y trazabilidad en la gestión de respuesta al cliente. Con el fin de mejorar la oportunidad de respuesta, a partir del mes de noviembre de 2011, se estableció un tiempo máximo de respuesta y cierre de caso en el aplicativo PQR de 10 días hábiles, para la atención de PQRs.

**GESTION DE TUTELAS Y DERECHOS DE PETICIÓN**



Podemos observar que el comportamiento de los derechos de petición y tutelas recibidos por la compañía en el año 2011 presenta un comportamiento estable, con un promedio de 270 tutelas mensuales y 990 derechos de petición, lo cual representa un total de 3.208 y 11.888 respectivamente.



## 4. EVOLUCION PREVISIBLE 2012

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., en el último trimestre de 2011, con un ejercicio participativo, revisó e hizo los ajustes necesarios en su Plan Estratégico formulado para el horizonte 2012 – 2014, cuyos principales resultados se resumen en las siguientes megametas al 2014:

Para el año 2012, los principales objetivos formulados por la entidad en su plan estratégico, apuntan a la consecución de aquellos definidos en la perspectiva financiera, como son: “Asegurar la generación de valor para el accionista y la sociedad”, “Garantizar la eficiencia de los costos y gastos”, y “Aumentar los ingresos en forma sostenible”, apalancados en objetivos y metas estratégicas que se orientan hacia nuestros clientes/asegurados, lo que implica incrementar sustancialmente el posicionamiento y la participación en el mercado de seguros de personas, con un óptimo servicio al cliente. De igual forma, alcanzar la excelencia operacional en los procesos internos con una gestión integral del riesgo y lograr un adecuado relacionamiento comercial, apoyado en aliados estratégicos. La perspectiva de soporte en la gestión orientada hacia el aprendizaje y el crecimiento, la constituyen el capital humano, el capital organizacional y el capital de información.

El escenario de competitividad y posicionamiento de la entidad para el año 2012, se presenta con importantes retos en la gestión comercial, a partir del crecimiento en el mercado asegurador y de lograr la fidelización y la profundización con los clientes de la compañía, apoyados en la comercialización de ocho ramos en el mercado de seguros de personas, así:

PARTICIPACION DE POSITIVA POR RAMO	2012 (%)
ARP	23,6
VIDA INDIVIDUAL	1,68
VIDA GRUPO	2,72
ACCIDENTES PERSONALES	1,5
RENTAS VITALICIAS	10,87
SALUD	0,2
RENTAS VOLUNTARIAS	10
TOTAL	7,12

Lograr un 92% como nivel mínimo de satisfacción de nuestros clientes en el año 2012, y una tasa de quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas que alcance un máximo de 6 por cada 10.000 afiliados, implica para la compañía un mejoramiento sustancial en sus procesos, con un claro enfoque hacia la gestión integral del riesgo. Por lo tanto, se adelantará una revisión y ajuste de nuestro modelo operacional, considerando las perspectivas estratégicas definidas para el horizonte 2012-2014, así como el fortalecimiento y la reorganización de la estructura organizacional, lo que implica la articulación de cada uno de estos componentes con la Arquitectura Empresarial identificada por Positiva.

Además de lo expuesto en el párrafo anterior, y como una manera de optimizar la integralidad, articulación y unificación del modelo operacional de la compañía en todo el territorio nacional, uno de los propósitos relevantes para el 2012, es la ampliación, integralidad y cobertura del Sistema Integral de Gestión -SIG, iniciando un piloto de certificaciones del mismo, en por lo menos dos regionales/sucursales, en atención al interés comercial y a la representatividad de las mismas para los objetivos estratégicos planteados.

Mantener y optimizar la gestión de la siniestralidad en la compañía es uno de los derroteros en el 2012, con un adecuado control de los siniestros incurridos, se continúe con la depuración de los siniestros de años anteriores y se cumplan las metas de accidentalidad y enfermedad profesional establecidas en el plan estratégico. Considerando el gran impacto que representa el control de la accidentalidad y la enfermedad profesional, y con el propósito de optimizar el retorno de la inversión en promoción y prevención, el modelo de gestión establecido en la compañía garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos, incorporado en el ciclo del servicio POSITIVA ARP, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

Este modelo de gestión en promoción y prevención continuará en el 2012, con el fortalecimiento de la estrategia POSITIVA SUMA, con sus ejes de acción Positiva Investiga, Positiva Crea y Positiva Premia. De





igual forma, las Unidades Estratégicas de Prevención –UEP’s, que buscan focalizar los esfuerzos y la intervención en aquellos sectores con mayor incidencia en la siniestralidad, y que han logrado impactar en sectores como la minería y la construcción, tal como se presentó en capítulos anteriores, continuará su implementación en otros sectores que presentan similares características de siniestralidad en el ramo ARP. Otro de los aspectos a destacar en la gestión de promoción y prevención, es la garantía de cobertura al 100% de las empresas aseguradas en riesgos profesionales, con la implementación de diferentes estrategias de atención, acorde con perfiles que incluyen tamaño, siniestralidad, nivel de riesgo, entre otros.

Respecto al entorno económico mundial, para el 2012 se espera incertidumbre, volatilidad en los mercados internacionales y un crecimiento económico lento a nivel mundial. Esto se traduce en bajas

tasas de interés y por tanto una menor rentabilidad de los portafolios de inversión.

En Colombia para el 2012 se espera un aumento el consumo público principalmente en obras civiles. El Banco de la Republica en su informe de inflación prevé un aumento inflacionario durante todo 2012, que a finales de año se espera converja en niveles cercanos al 3% especialmente en lo concerniente a la demanda interna.

Se espera una desaceleración económica por parte de las economías emergentes, dada su dependencia de las economías avanzadas, por tanto una reducción en sus niveles de emisión de primas, lo cual se convierte en un reto para el mercado asegurador colombiano. Se calcula que para 2012 la emisión de primas de los países desarrollados presentara un incremento cercano al 2% y para los mercados emergentes un aumento del 7%<sup>6</sup>.

Se cuenta con expectativas positivas en el mercado de rentas vitalicias, dado el rápido crecimiento de este ramo en los últimos años y el incremento en su demanda por parte de los fondos de pensiones.

El afianzamiento de la gestión en valores corporativos identificados y asumidos de común acuerdo por todos los trabajadores de POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A., como son el Respeto, el Cumplimiento, la Confianza y la Honestidad, se han convertido en la guía que orienta la acción de la compañía. Los objetivos cumplidos y las metas alcanzadas en el año 2011, son la demostración clara y fehaciente del grado de compromiso que los trabajadores han asumido, apoyados en el grupo de aliados estratégicos, entre los que se destacan los intermediarios, los reaseguradores, los proveedores y otros aliados de negocios. A nuestros clientes/asegurados, agradecemos la confianza depositada en nosotros.

<sup>6</sup> Fuente FASECOLDA

## 5. MANIFESTACIONES EXPRESAS

- Al 31 de diciembre de 2011, los activos y pasivos del ente económico existen en la fecha de corte y las transacciones registradas se han realizado durante el período.
- Así mismo todos los hechos económicos presentados han sido clasificados, revelados y valorados, de acuerdo con el Plan Único de Cuentas para el Sector Asegurador y tomados fielmente de los libros de contabilidad, según las normas impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Todos los elementos han sido reconocidos por valores apropiados.
- Positiva no ha efectuado transferencia de dinero o bienes a título gratuito o cualquier otro que pueda asimilarse a este, a favor de personas naturales o jurídicas, igualmente no posee obligaciones en moneda extranjera. Por otra parte, al cierre del ejercicio la compañía tenía inversiones en dólares, específicamente en Bonos Yankees, que en pesos ascendían a \$135.738 millones y en disponible por un valor de \$75.629 millones de pesos en cuentas bancarias administradas por la Gerencia de Tesorería de la compañía y por el tercero contratado para la administración del portafolio de inversiones.
- La compañía es accionista de la Nueva EPS S.A., con una participación del 49,998% del capital suscrito y pagado, que a 31 de diciembre de 2011, equivalía a 661.860 acciones.
- Las cifras consignadas en el presente informe fueron tomadas de los estados financieros, razonablemente presentados en todos los aspectos de importancia, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia promulgados por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- La Administración ha adoptado las medidas necesarias para cerciorarse de la integridad en el reconocimiento de los hechos económicos realizados, la valuación de los elementos de los estados financieros se han reconocido por los importes apropiados y la presentación y revelación de los hechos económicos han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
- Se han puesto a disposición de los accionistas todos los registros contables y documentación de respaldo relacionada y todas las actas de las reuniones de accionistas y de la Junta Directiva, según se describen en nuestro certificado de Libros de Actas.
- Los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- La correspondencia, los comprobantes de las cuentas, los libros de actas y de registro de acciones, se llevan y se conservan debidamente.
- Se tienen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad.
- Existe concordancia entre el informe de gestión preparado con destino a la Asamblea de Accionistas y los estados financieros objeto de examen.
- La Compañía tiene establecidos mecanismos de control que garantizan el cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y de derechos de autor. Todos los programas (software) utilizados se encuentran debidamente licenciados.

- La Compañía ha elaborado y pagado las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, de conformidad con las normas vigentes.
  - Se ha dado cumplimiento a los parámetros establecidos sobre buen gobierno corporativo.
  - La Compañía ha implantado los mecanismos de control en atención a las normas relacionadas con el Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo - SARLAFT.
  - La Compañía ha adoptado las medidas necesarias para dar cumplimiento a las normas relacionadas con la administración de riesgos de las operaciones, del Sistema de Administración de Riesgos de Mercado-SARM, del Sistema de Administración de Riesgo Operativo –SARO, del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio-SARC, y del Sistema Especial de Administración de Riesgos de Seguros-SEARS, según las actividades y términos señalados por la Superintendencia Financiera de Colombia.
  - Después del ejercicio no han ocurrido acontecimientos importantes.
  - Durante el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2011, entre los accionistas y Positiva Compañía de Seguros S.A., no hubo:
    - Préstamos sin interés y contraprestación alguna, servicios ó asesorías sin costo.
    - Operaciones cuyas características difieran de las realizadas con terceros.
  - Positiva Compañía de Seguros S.A., no ha tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o en interés del Ministerio de Hacienda y Crédito Público o de La Previsora Compañía de Seguros S.A., a su vez La Previsora Compañía de Seguros S.A., no ha tomado o dejado de tomar decisiones en interés de Positiva Compañía de Seguros S.A.
  - Durante el año 2011, entre Positiva Compañía de Seguros S.A. y los administradores se celebraron operaciones con los representantes legales, relacionadas con pago de prestaciones sociales, pagos de viáticos, manutención y transporte. Con la Junta Directiva operaciones relacionadas con el pago de honorarios de junta directiva, comité de inversiones y seguimiento del riesgo, y comité de auditoría.
  - La Compañía cumplió con el Patrimonio Adecuado requerido por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- El presente informe fue discutido en el seno de la sesión No. 512 de la Junta Directiva de la entidad celebrada el 23 de febrero de 2012, y el texto del mismo fue acogido por el citado órgano.
- De los señores accionistas,
- Cordialmente,
- GILBERTO QUINCHE TORO**  
Presidente

## 6. ANEXOS

1. Estados Financieros 2012.
2. Dictamen de la Revisoria Fiscal

**JUAN CARLOS ECHEVERRY GARZON**  
**MINISTRO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO**

**JUNTA DIRECTIVA**

**MIEMBROS PRINCIPALES**

**Delegado Ministro de Hacienda y Crédito  
Público- Presidente Junta Directiva**

*DR. ANDRÉS RESTREPO MONTOYA*

**Representante del Presidente de la  
República**

*DR. EDUARDO MATUK MORALES*

**Designados por la Asamblea de Accionistas**

*DRA. ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR*

*DR. RODRIGO GALARZA NARANJO*

*DR. JAIRO NÚÑEZ MÉNDEZ*

**MIEMBROS SUPLENTE**

**Suplente Representante del Presidente de  
la República.**

*DR. EDMUNDO CONDE ZAMORANO*

**Designados por la Asamblea de Accionistas**

*DR. JAIRO DE JESÚS CORTÉS ARIAS*

*DR. HUMBERTO REYNALES LONDOÑO*

*DR. ALVARO MONTAÑÉS ROMERO*

**DIRECTIVOS**

**GILBERTO QUINCHE TORO**  
**Presidente**

*EDUARDO HOFMANN PINILLA*  
Secretario General

*CARMENZA DEVIA VALDERRAMA*  
Vicepresidenta Comercial

*ALVARO HERNAN VELEZ MILLAN*  
Vicepresidente de Promoción y Prevención

*HERNAN EDINSON CASTILLO LINARES*  
Vicepresidente Técnico

*ERNESTO CAICEDO NEIRA*  
Vicepresidente Financiero y Administrativo

*CAMILO DIAZ TAFUR*  
Vicepresidente de Operaciones

*OLGA SANABRIA AMIN*  
Jefe de Oficina Asesora de Planeación

*LUIS ENRIQUE SANCHEZ*  
Jefe de Oficina de Gestión Integrado del  
Riesgo

*INES MANCIPE SILVA*  
Jefe de Oficina de Control Interno

*ORLANDO GOMEZ RUBIANO*  
Jefe de Oficina de Control Disciplinario

