



INFORME DE GESTIÓN

Vigencia 2012

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

“Porque lo Bueno debe ser para Todos”

Bogotá D.C., Febrero de 2013



POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS

CONTENIDO

CONTENIDO	2
0. INTRODUCCIÓN	3
1. ENTORNO ECONÓMICO Y DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA	6
1.1. ENTORNO INTERNACIONAL	6
1.2. INDUSTRIA ASEGURADORA A NIVEL MUNDIAL	7
1.3. ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL.....	8
1.4. INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA	9
2. ESTRATEGIA 2011 – 2014	12
2.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA 2011 – 2014	12
2.2. RESULTADOS ESTRATEGIA 2012.....	14
3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN -SIG	31
3.1. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	31
3.2. GESTIÓN AMBIENTAL	32
3.3. GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	38
3.4. LA RESPONSABILIDAD GLOBAL Y LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	41
3.5. GESTIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	43
3.6. GESTIÓN EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	45
3.7. GESTIÓN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO	46
3.8. GESTIÓN SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO.....	50
3.9. GESTIÓN DE SERVICIO.....	52
3.10. SISTEMA DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR FINANCIERO - SAC.....	53
3.11. NUEVO MODELO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO).....	54
4. EVOLUCIÓN PREVISIBLE 2013	56
5. MANIFESTACIONES EXPRESAS	61
6. ANEXOS	63



0. INTRODUCCIÓN

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., es una sociedad anónima de participación mayoritaria del Estado, tiene el carácter de entidad descentralizada indirecta del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente sometida al régimen de empresa Industrial y Comercial del Estado, de conformidad con el Artículo 97 de la ley 489 de 1998, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sometida al control y vigilancia de la superintendencia Financiera de Colombia. La compañía se constituye en la estrategia de gobierno (Decreto 600 de 2008) para mantener la participación pública en el Sistema General de Riesgos Laborales, en condiciones de sostenibilidad, eficiencia y economía. Inicia actividades a partir del 1 de septiembre de 2008, mediante la cesión de activos, pasivos y contratos de la administradora de riesgos laborales del Instituto de Seguros Sociales - ISS a La Previsora Vida S.A. Compañía de Seguros.

A Diciembre de 2012, y en desarrollo de su direccionamiento y planeación estratégica, POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., ha logrado convertirse en un importante competidor en el mercado de seguros de personas en Colombia, no solo en sus ramos iniciales como son Riesgos Laborales y Vida Individual, sino incursionando en los ramos Vida Grupo, Accidentes Personales, Rentas Vitalicias, Conmutaciones Pensionales, Salud y Exequiales y recientemente en Rentas Voluntarias.

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., conserva para 2012 su posición como la aseguradora con mayor cobertura en riesgos laborales (ARL), para todo tipo de empresa y todo tipo de riesgo. Se destaca como parte importante del desempeño en el ramo de ARL, el número de empresas afiliadas a Positiva, que creció 45,4% entre septiembre de 2008 y Diciembre de 2012, pasando de 311,257 a 452,844. La participación dentro del total de empresas afiliadas al Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL) pasó de 73% a 78% en el periodo septiembre 2008 a Diciembre de 2012.

De igual forma, el número de trabajadores afiliados a POSITIVA conserva la misma tendencia, al pasar de 2.051.605 trabajadores afiliados en septiembre de 2008 a 3.085.425 a Diciembre de 2012 (un aumento del 50.4%). Esto implica que la participación pasó de 33% a 40% en el dicho periodo.

Como se ha mencionado en informes anteriores, la Compañía mantiene una importante concentración de empresas unipersonales y pequeñas, lo que implica una garantía de cobertura en riesgos laborales en todo el país, cumpliendo así su compromiso y responsabilidad con los trabajadores Colombianos.

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., desde su creación en Septiembre de 2008, ha generado valor para sus accionistas y la sociedad, tal como lo establece el principal objetivo de la perspectiva de resultado financiero incluida en el Plan Estratégico. Lo anterior se puede corroborar con las cifras acumuladas de resultados obtenidos en el período 2009-2012, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Estado de Resultados Acumulado 2009-2012 (\$mill)	
TOTAL PRIMAS	1.629.279,3
TOTAL PRIMAS DEVENGADAS NETAS DE X/L (A)	1.646.244,6
TOTAL SINIESTROS NETOS INCURRIDOS SIN MESADA (B)	915.871,1
TOTAL OTROS COSTOS Y PRODUCTOS DE SEGUROS (C)	287.712,7
RESULTADO. TEC. ANTES GASTOS DE OPERACIÓN (A-B-C)=D	442.660,8
TOTAL GASTOS DE OPERACION (E)	403.127,2
RESULTADO TEC. DESPUES DE GASTOS DE OPERC. (D-E)=F	39.533,6
TOTAL RENTA DE INVERSIONES MENOS OTROS GASTOS (G)	340.550,7
UTILIDAD ANTES DEL CREDITO MERCANTIL	380.084,3
AMORTIZACION DE CREDITO MERCANTIL	226.414,7
UTILIDAD o (PERDIDA) NETA	114.108,1

La formulación del Plan Estratégico para el horizonte 2011-2014 y su actualización y revisión para 2012-2014, 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 el mercado de seguros de personas en Colombia, en las cifras mencionadas anteriormente.

Con una visión de crecimiento, POSITIVA, encamina sus esfuerzos en garantizar la satisfacción de las necesidades de los colombianos en términos de aseguramiento, con un portafolio diversificado que se ajuste a sus necesidades y cumpla cabalmente con su oferta de valor, diseñando y ofreciendo productos para todos los segmentos de mercado y para la diversidad de sectores económicos que operan en el territorio nacional.

La compañía trabaja constantemente en el mejoramiento de sus procesos, en el marco del Sistema Integrado de Gestión –SIG, esencialmente de aquellos que garantizan la calidad, la oportunidad y la excelencia en la satisfacción de las necesidades de sus clientes/asegurados. Para lograr estos propósitos POSITIVA 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 la Gestión Integral del Riesgo. Adicionalmente y en aras de garantizar la ampliación, integralidad y cobertura del SIG, POSITIVA, que concentraba las certificaciones en los procesos liderados desde Casa Matriz, decidió ampliar el alcance de estas certificaciones a las Regionales Oriente y Centro, y las Sucursales Santander y Cundinamarca, logro cumplido y avalado por el ente certificador (ICONTEC).

Los esfuerzos de la Compañía, tal como lo evidencia el crecimiento en el número de empresas clientes y asegurados, así como la aprobación por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia –SFC de siete ramos adicionales a los iniciados con la operación de POSITIVA, se han

visto capitalizados en la confianza demostrada por sus grupos interés. Prueba de ello son los resultados de la Encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría para el año 2012, en donde se alcanzó un nivel de satisfacción del 87% en el indicador de Calidad General de los Productos y Servicios que presta la Compañía a sus clientes.

Otro elemento importante a destacar en los resultados de la Compañía, es el control sobre la accidentalidad, el cual ha mantenido una tendencia favorable en las tasas de accidentes generales reportados, una disminución en la tasa de enfermedad laboral reportada, y en especial un control importante en la tasa de accidentalidad mortal, especialmente en sectores de alto impacto como es la minería. Este control de la accidentalidad permite proyectar escenarios favorables en la siniestralidad total del año 2012.

El incremento en la prima devengada neta de X/L, entre diciembre de 2009 y diciembre de 2012, ascendió a un 33%, al pasar de \$374.868 a \$539.729. Así mismo, la rentabilidad del portafolio de inversiones tuvo un comportamiento favorable en 2012. No obstante lo anterior, y aunque la Compañía obtuvo utilidades, antes de amortizar el crédito mercantil que ascendieron a \$47.704 millones¹, al hacer efectiva dicha amortización por el orden de \$62.387, se obtiene un resultado de – (\$14.683). En el Capítulo 2, en donde se presentan los resultados de la Compañía para el 2012, encontraremos un análisis más detallado de la situación antes expuesta, con la presentación de los principales hechos que incidieron en el resultado.

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 documento contiene en su primer capítulo un análisis de aquellos

¹ Contablemente menor que los años anteriores, sin embargo, al aplicar los registros de siniestralidad incurrida sin mesadas, correspondientes a cada vigencia el comportamiento del año 2012 es más favorable

aspectos del entorno económico y del sector asegurador nacional e internacional, que de manera directa o indirecta inciden en la compañía.

El segundo capítulo presenta los resultados de la Compañía, enmarcados en su desempeño estratégico y en las perspectivas definidas: financiera, de clientes/asegurados, procesos, aliados estratégicos, innovación, crecimiento y aprendizaje.

En un tercer capítulo se presenta la gestión enmarcada en uno de los elementos centrales de la gestión y el desempeño de la compañía, como es el Sistema Integrado de Gestión –SIG, en el cual se enmarcan todos los subsistemas vitales que movilizan la operación, el seguimiento y el control.

El cuarto capítulo hace referencia a la evolución previsible de POSITIVA, presentando un detalle de los principales elementos estratégicos y especialmente de los proyectos definidos para el 2013.

Finalmente se efectúan las Manifestaciones Expresas, conforme a los lineamientos legales para este tipo de informes, y los anexos como los Estados Financieros y el dictamen de la Revisoría Fiscal.

1. ENTORNO ECONÓMICO Y DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA

1.1. ENTORNO INTERNACIONAL

Con las acciones implementadas por el Banco Central Europeo a comienzos de 2012 se lograron reducir algunas tensiones que se venían presentando en la región, logrando brindar liquidez al sistema financiero. En mayo, debido a la debilidad de la banca española aumentó la incertidumbre en los mercados internacionales, las primas de riesgo de las economías más endeudadas de la región aumentaron y se deterioraron los mercados de deuda pública y de renta variable al igual que la confianza de los empresarios y de los consumidores. En el caso del mercado de petróleo, según el Banco de la República, las presiones han disminuido debido a la desaceleración de la demanda global, a la disminución de las tensiones de Oriente Medio y el Norte de África y al buen comportamiento de los inventarios de crudo en los Estados Unidos.

Año	PIB MUNDIAL	Zona Euro	América Latina y el Caribe
2010	5.1	2	6.2
2011	3.8	1.4	4.5
2012	3.3 Py	-0.4Py	3.2Py
2013	3.6Py	0.2Py	3.9Py

Tabla 1 Evolución PIB Mundial



Gráfico 1- Fuente: FMI

TASAS DE DESEMPLEO MUNDIALES

La tasa de desempleo en la zona euro en octubre de 2012 alcanzó la cifra de 10,7%.

MÁS ALTAS

- España 26,2%
- Grecia 26%
- Portugal 16,3%

MÁS BAJAS

- Austria 4,3 %
- Luxemburgo 5,1 %
- Alemania 5,4 %
- Holanda 5,5 %

En el caso de las tasas de desempleo estas han aumentado y se ha observado una desaceleración en la economía de algunos países, como se observa en la tabla 1 - Evolución PIB Mundial en la Zona Euro se presentó un crecimiento negativo durante el 2012 y en América Latina y el Caribe también fue notorio el decrecimiento en el PIB. En el caso de Estados Unidos se registró un leve crecimiento del 1,3% trimestral anualizado entre abril y junio, al 2% entre julio y septiembre. Según el Fondo Monetario Internacional la economía ha continuado deteriorándose y las economías de los mercados emergentes se han frenado, provocando una disminución en los precios de las materias primas. Entre los factores que provocaron la desaceleración del crecimiento mundial se encuentran el recrudecimiento de las tensiones financieras en la periferia de la zona del euro en el segundo trimestre y la desaceleración de la demanda interna en muchas economías de Asia y América Latina (especialmente Brasil, China e India, entre otros países), debido no solo a una demanda externa más débil proveniente de Europa sino también a factores internos (FMI, 2012).

1.2. INDUSTRIA ASEGURADORA A NIVEL MUNDIAL

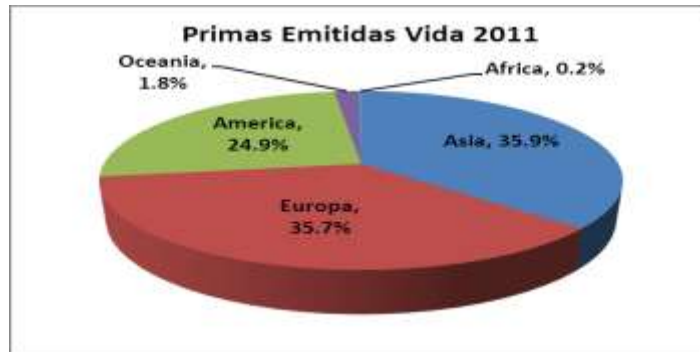


Gráfico 2- Fuente: Sigma Swiss Re

Según datos publicados por la Swiss Re, durante el año 2011 la emisión de primas directas totales de los seguros a nivel mundial se contrajeron 0.8% debido principalmente a la disminución en la emisión de primas de Seguros de Vida de -2.70% que no logró ser compensado por el crecimiento de 1.9% de los Seguros de No Vida. Dicho decrecimiento fue más notorio en los países emergentes en donde disminuyó -5.10% mientras que en los países avanzados el decrecimiento fue de -2.3%. En el caso de No Vida la emisión de primas se incrementó en los países emergentes más que en los países maduros, en donde en el primero el incremento fue de 9.1% y en el segundo fue de 0.5%. En Europa Occidental la baja en el caso de Vida fue ocasionada por una fuerte caída en Alemania, Italia, Portugal y Francia. En China e India se debió a la aplicación de normas mucho más estrictas en la regulación de los banca-seguros, en Corea del Sur y Taiwán también se presentó una desaceleración en la emisión de primas. Los países en los cuales se observó una recuperación fueron Estados Unidos, en el cual se registró un leve aumento debido a la mejora de los productos de ahorro, y en Japón en donde se aceleró el crecimiento gracias a la venta de pólizas individuales de seguros de vida entera. En Hong Kong y Singapur durante el 2011 la industria continuó en crecimiento, en Oriente Medio

aumento a 9.4% y en América Latina aumentó un 9.5%. Para darle solución a la crisis que se presentó en Europa se optó por la aplicación de políticas monetarias expansionistas las cuales ocasionaron que en algunos países cayeran los tipos de interés afectando así la rentabilidad de las Compañías de Seguros. Sin embargo no todos los países presentaron una disminución en los rendimientos de los bonos, en países como Italia, España, Irlanda, Portugal y Grecia los rendimientos aumentaron.

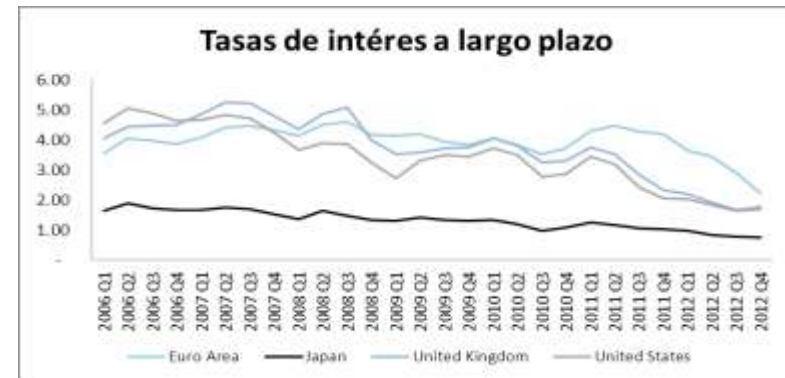


Gráfico 3- Fuente: FMI

Según cifras publicadas por el Banco Central Europeo en junio de 2012 las inversiones de las Compañías de Seguros de Vida crecieron 3.9% llegando a los \$163.689 millones de euros, en el caso de No Vida se presentó una disminución del 2.4%, los activos financieros de las empresas de seguros y de los fondos de pensiones aumentaron durante el tercer trimestre, cabe resaltar que las reservas técnicas de seguros aumentaron un 0.6% destacándose en septiembre de 2012 las acciones, las cuales llegaron a representar el 40% de los activos financieros, y las participaciones de los fondos de inversión representaron el 23% de los activos financieros totales. En el caso de los precios en el mercado de seguros a nivel mundial, los activos financieros totales de las empresas de seguros y de los fondos de

pensiones crecieron el 2.8% interanual y las reservas técnicas de seguros aumentaron un 0.6% alcanzando los 6,36 billones.

En el caso de Latinoamérica según Fasecolda, durante los últimos 10 años el ramo de Vida ha crecido el doble que el de No Vida, 12%, destacándose el caso de Chile y Perú los cuales crecieron el 21% y el 51% respectivamente. Durante 2011 el volumen de primas aumentó en Argentina, Colombia y Ecuador y descendió en Chile y Perú, en Panamá las primas de los seguros de vida retrocedieron el 5%.

1.3. ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL

Durante el año 2012 el PIB presentó un comportamiento sostenido en los dos primeros trimestres, impulsado principalmente por el sector minero energético el cual venía creciendo el doble del PIB nacional, el sector de la construcción creció durante el segundo trimestre debido al crecimiento del valor agregado de edificaciones y de obras civiles. A pesar de las expectativas positivas que se tenían para el tercer trimestre de 2012 la economía presentó una desaceleración debido a Construcción, Minas y Canteras y a la industria manufacturera que tuvo un variación negativa de -0.1%.



Gráfico 4- Fuente: DANE

La caída en la Construcción durante este trimestre se debió a la desaceleración en edificaciones residenciales (-1.9%), y a la desaceleración en construcciones no residenciales (-20.8%), que se vio reflejada en la disminución entre julio y septiembre de las licencias de construcción y de producción de cemento, según indicó el DANE.

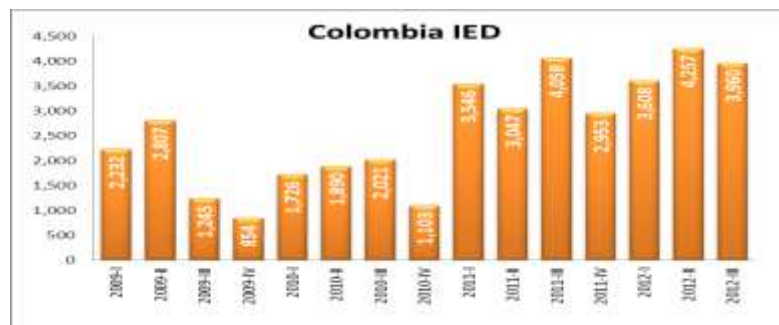


Gráfico 5 – Fuente: Flujos de inversión extranjera directa en Colombia según actividad económica - Externo, Banco de la República.

Otro punto positivo a resaltar durante el primer semestre fue el crecimiento en la Inversión extranjera directa de 18,3% registrando el valor más alto presentado en un primer semestre con un flujo neto de US\$7.798 millones. En el caso de los establecimientos financieros ingresaron US\$682 millones, en el caso de electricidad, gas, agua ingresaron US\$452 millones y el monto más alto correspondió al sector petróleo por US\$3.358 millones. En el periodo comprendido entre enero-septiembre de 2012 la inversión extranjera directa fue de US\$11.825 millones, la cual fue superior a la registrada en 2011, Petróleo y Minería fue el sector que absorbió la mayor parte de los flujos. Cabe resaltar que la inversión ha venido creciendo en los sectores de transporte e industria.

PRINCIPALES CIFRAS 2012

PIB I TRI	4.8 %
PIB II TRI	4.9 %
PIB III TRI	2.1 %
Minas y Canteras I TRI	13.3 %
Minas y Canteras II TRI	8.5 %
Minas y Canteras III TRI	0.5 %
Construcción I TRI	-2.0 %
Construcción II TRI	18.7 %
Construcción III TRI	-12.3 %
Tasa de inflación diciembre 2012	2.44%
Tasa de desempleo diciembre 2012	9.6%

Con relación al empleo, durante el año 2012 en la tasa de ocupación se observó una tendencia creciente, en noviembre el sector en el que se registró el mayor número de ocupados fue Comercio, Restaurantes y Hoteles. En el gráfico 6 se puede observar que la mayor parte de la población ocupada durante el tercer trimestre de 2012 se concentró en Minas y Canteras y en Actividades Inmobiliarias.



Gráfico 6 – Fuente: DANE

La tasa de inflación también presentó una tendencia decreciente durante el 2012. En diciembre fue de 2.44% y esta disminución se debió a transporte (-0,15%), otros gastos (-0,03%) y educación (0,0%). Los sectores donde se presentó un incremento fueron educación (4,59%), salud (4,27%) y vivienda (3,02%) y los productos que más disminuyeron fueron combustible (- 0,92%), energía eléctrica (-0,58%) y gas (-0,51%).

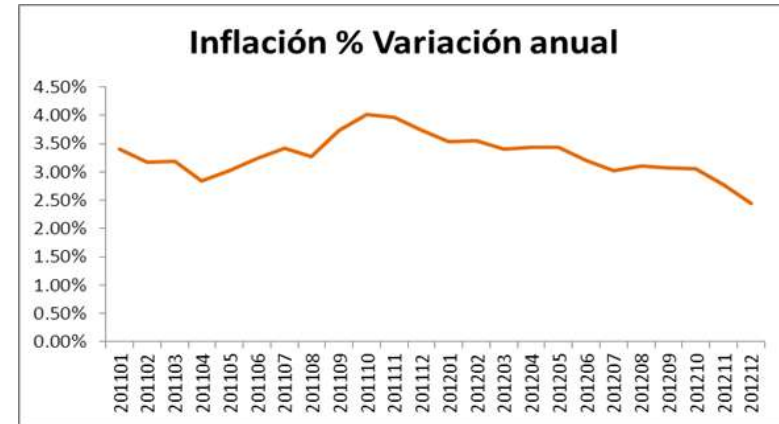


Gráfico 7 - Fuente: Banco de la República

1.4. INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA

Según la Superintendencia Financiera el Sector Asegurador Colombiano se ha expandido en los últimos cinco años gracias al crecimiento de la economía Colombiana, al crecimiento de la cartera crediticia y a variables como la tasa de desempleo. En octubre de 2012 Colombia ocupó el tercer lugar de los países de la región con mayor producción de primas después de Argentina y Ecuador, considerándose un mercado interesante en el largo plazo debido a su tamaño, la penetración, la densidad, la perspectiva económica y la facilidad para hacer negocios.

Con respecto a la producción de primas, según Fasecolda la Industria Aseguradora en Colombia tuvo un crecimiento lento tanto en el tercer trimestre como en el mes de diciembre de 2012 debido a la desaceleración que se presentó en la economía, la emisión de primas fue de 16 billones de pesos lo que corresponde a un crecimiento real del 10.6% en comparación con 2011.



Gráfico 8 – Fuente: Fasescolda

Las primas emitidas por las Compañías de Seguros de Vida durante el 2012 mantuvieron un crecimiento constante en lo corrido del año, Vida Grupo y Colectivo fue el ramo que presentó un mayor incremento en la emisión de primas, en el acumulado a diciembre emitió \$3.413 millones, superior al acumulado de diciembre de 2011, Seguridad Social también presentó un crecimiento. El ramo que presentó un mayor crecimiento fue Vida Grupo y Colectivo.

Según la Superintendencia los Activos de la Industria en general ascendieron a \$36.7 billones “b” de pesos en agosto debido a que las inversiones aumentaron \$1.3b, en comparación a diciembre de 2011 los activos aumentaron \$26b lo que equivale al 72%. Por otro lado, la rentabilidad del activo fue mayor en las compañías de Seguros de Vida que en las de Generales, siendo de 3% en Vida y 2% en Generales.

Durante el último año la emisión de primas ha sido suficiente para cubrir el crecimiento de los siniestros liquidados y gracias a esto los seguros de Vida han obtenido resultados favorables. Según Fasescolda el pago de siniestros alcanzó la cifra de \$7.3 billones en 2012 y los ramos de mayor siniestralidad fueron Automóviles, Riesgos Laborales y

Previsional, (especialmente para Positiva en sus ramos de ARL, que tendrá un análisis detallado en capítulos posteriores).



Gráfico 9 – Fuente: Fasescolda

Con respecto al Sistema General de Riesgos laborales, durante 2012 el número de empresas afiliadas aumentó y el total de trabajadores presentó una tendencia creciente hasta junio de 2012 en donde comenzó a disminuir levemente y nuevamente se incrementó en noviembre de 2012 alcanzando la cifra de 8.4 millones de trabajadores afiliados.



Gráfico 10– Fuente: Fasescolda

Las primas emitidas del ramo de Riesgos Laborales aumentaron el 14% debido a la disminución del desempleo y a la afiliación de trabajadores de los sectores de Minería y Construcción, los cuales presentan los mayores niveles de riesgo.

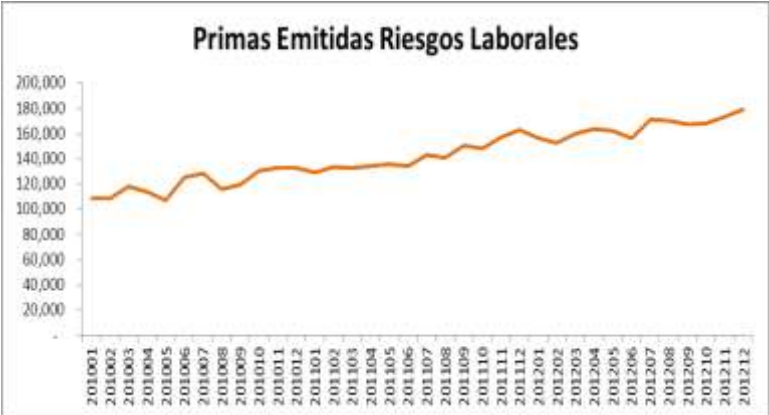


Gráfico 11 – Fuente: Fasecolda

2. ESTRATEGIA 2011 – 2014

2.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA 2011 – 2014

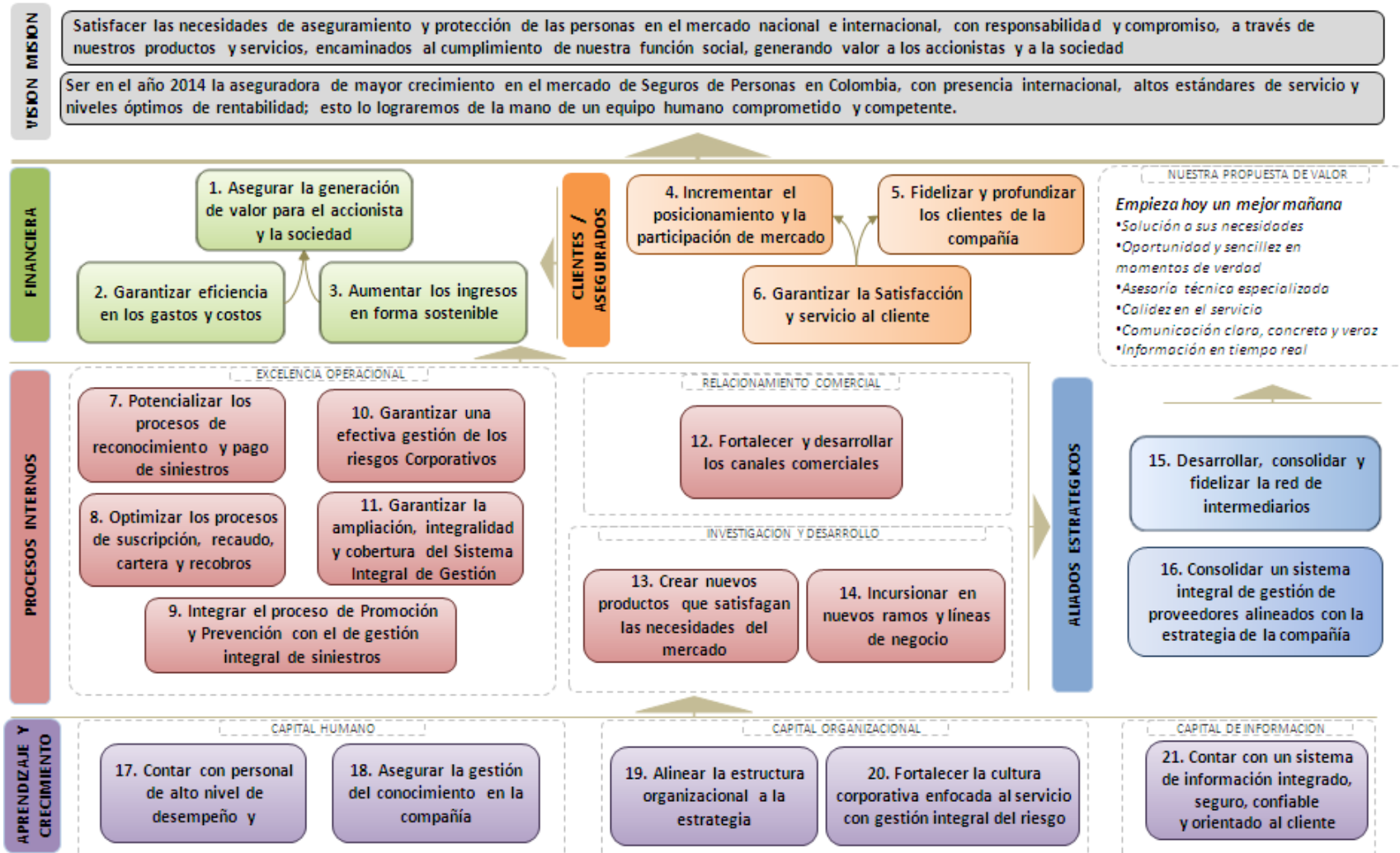
POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., como sociedad de economía mixta con régimen de empresa industrial y comercial del Estado, tiene como objeto la comercialización de los ramos de seguros de personas, adelantando todas sus actividades y actuaciones en un entorno de alta competitividad, eficacia, eficiencia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

En el último trimestre de 2012, se revisó el plan estratégico y se replantearon algunos temas estratégicos especialmente en términos de participación de mercado y comercialización de nuevos ramos en seguros de personas. Se mantienen los lineamientos establecidos en su direccionamiento estratégico (Ver gráfico “Lineamientos Estratégicos 2011-2014). El Mapa Estratégico Corporativo (ver página siguiente) mantiene las cinco perspectivas (Financiera, Cliente/Asegurados, Procesos Internos, Aliados Estratégicos, Aprendizaje y Crecimiento), se revisan y definen los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas, monitoreados con el Balanced Scorecard Corporativo -BSC, cuya consecución se apalanca en las Iniciativas Estratégicas que integran el Banco de Proyectos de la compañía. Es de anotar que la estrategia se alinea con cada una de las unidades funcionales de la compañía, incluyendo regionales y sucursales.

El análisis de las tendencias del entorno, el análisis del micro-entorno 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, presentando el planteamiento de los desafíos futuros para los años 2012 a 2014.



A continuación se presenta el mapa de objetivos estratégicos 2011 – 2014:



2.2. RESULTADOS ESTRATEGIA 2012

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 2012, nos permite concluir que la gestión estratégica de Positiva, reflejada en el grado de ejecución de su Plan Estratégico, presenta un grado de cumplimiento total del 80,9% en las metas comprometidas. Los resultados de cada perspectiva varían en su grado de cumplimiento, así:

PERSPECTIVA	CUMPLIMIENTO
Financiera	51,2
Clientes / Asegurados	77,1
Procesos Internos	82,7
Aliados estratégicos	98,9
Aprendizaje y Crecimiento	99,6
TOTAL BSC	80,9

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., desde su creación en Septiembre de 2008, ha generado valor para sus accionistas y la sociedad, tal como lo establece el principal objetivo de la perspectiva de resultado financiero incluida en el Plan Estratégico. Lo anterior se puede corroborar con las cifras acumuladas de resultados obtenidos en el período 2009-2012, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Estado de Resultados Acumulado 2009-2012 (\$mill)	
TOTAL PRIMAS	1.629.279,3
TOTAL PRIMAS DEVENGADAS NETAS DE X/L (A)	1.646.244,6
TOTAL SINIESTROS NETOS INCURRIDOS SIN MESADA (B)	915.871,1
TOTAL OTROS COSTOS Y PRODUCTOS DE SEGUROS (C)	287.712,7
RESULTADO. TEC. ANTES GASTOS DE OPERACIÓN (A-B-C)=D	442.660,8
TOTAL GASTOS DE OPERACION (E)	403.127,2
RESULTADO TEC. DESPUES DE GASTOS DE OPERC. (D-E)=F	39.533,6
TOTAL RENTA DE INVERSIONES MENOS OTROS GASTOS (G)	340.550,7
UTILIDAD ANTES DEL CREDITO MERCANTIL	380.084,3
AMORTIZACION DE CREDITO MERCANTIL	226.414,7
UTILIDAD o (PERDIDA) NETA	114.108,1

Es importante destacar en los resultados estratégicos de la compañía durante el año 2012, los siguientes aspectos:

Un importante resultado en el nivel de satisfacción de sus clientes, indicador que impacta positivamente la perspectiva de clientes/asegurados. En la Encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría para el año 2012, se obtuvo un nivel de satisfacción del 87% en el indicador de Calidad General de los Productos y Servicios que presta la compañía a sus clientes, a partir de la evaluación del año 2011, y ante la necesidad de obtener un indicador de satisfacción global, se calculó la medición en el Top Three Boxes -T3B (excelente + muy buena + Buena). La base de encuestados cubrió un número importante de empresas clientes en el Ramo de Riesgos Laborales, tomadores de pólizas, afiliados atendidos en puntos de atención, hospitalizados y pensionados.

Durante el año 2012, se presentó un incremento en los ingresos de la compañía, primordialmente por la producción del ramo de ARL y el crecimiento en producción de los ramos de vida grupo, accidentes personales y rentas vitalicias.

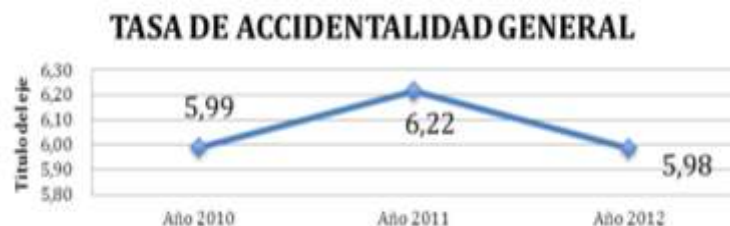
TOTAL PRIMAS DEVENGADAS NETAS DE X/L

<i>Dic-09</i>	<i>Dic-10</i>	<i>Dic-11</i>	<i>Dic-12</i>
341,941.1	368,145.2	396,429.2	539,729.0

El resultado financiero de la compañía en el 2012, implicó el menor grado de cumplimiento en la perspectiva financiera del BSC, alcanzando un resultado de 51,2%, al obtener resultados netos del orden de \$14.683.

Se evidencia un control sobre la accidentalidad, manteniendo una tendencia favorable en las tasas de accidentes generales reportados, disminuyendo la tasa de enfermedad laboral reportada, y en especial un control importante en la tasa de accidentalidad mortal, en específico los accidentes mortales de la actividad económica minería. Este control de la accidentalidad permite proyectar escenarios favorables en la siniestralidad total del año 2012.

El comportamiento de las tasas de accidentalidades comparadas con años anteriores es la siguiente:



	TRABAJADORES AFILIADOS	No. De ACCIDENTES	TASA DE ACCIDENTES
Año 2010	2.466.552	147.744	5,99
Año 2011	2.932.410	182.27	6,22
Año 2012	3.085.465	184.601	5,98

Los indicadores que medían la oportunidad en el pago de prestaciones económicas y asistenciales tuvieron una mejora significativa y, adicionalmente se ejecutó un proceso de mejoramiento contable y registro de la siniestralidad incurrida en años anteriores, que generaron un impacto en los estados financieros por el incremento en la siniestralidad contable del período. El incremento observado en la siniestralidad, en el ramo de ARL, se deriva de tres componentes: 1) Siniestro Liquidados, con un incremento de \$24,850 millones. 2) La constitución de reserva matemática, esto es reconocimiento de nuevas pensiones, con un incremento de \$56,701 millones y, 3) El neto de constitución y liberación de la reserva de siniestros avisados (SOA) con un incremento respecto al presupuesto de \$37,445 millones, para un total de incremento de la siniestralidad de \$118,997 millones.

CONCEPTO	DESVIACIÓN SINIESTRALIDAD VS PRESUPUESTO
(-)Siniestros Liquidados	24.850,9
(-)Constitución Reserva Matemática (ARL)	56.701,4
(-) NETO Constitución - Liberación Reservas siniestros avisados ARL	37.445,2
TOTAL SINIESTROS NETOS INCURRIDOS SIN MESADA ARL	118.997,4

Un análisis más detallado de la situación antes descrita, se presenta seguidamente para cada uno de los tres componentes mencionados.

SINIESTROS LIQUIDADOS: El análisis de los siniestros liquidados permite establecer las causas del incremento presentado de \$24.850,9 millones, así:

- 1) El primer efecto de incremento se presentó en el mes de febrero. En este mes se registró contablemente en siniestros liquidados el valor reconocido por incapacidades temporales en períodos anteriores, el cual ascendió a \$7.237,1 millones.
- 2) El segundo factor que incrementó durante el año 2012 los siniestros liquidados fue un mayor cúmulo de casos resueltos de años anteriores y una mayor eficiencia en el tiempo de reconocimiento de los siniestros actuales. Del total de siniestros pagados en el año 2012 (\$291.930,29), el 68% (\$198.292,7) corresponde a reconocimientos de siniestros de años anteriores, se pasó de pagar el 30% de las facturas presentadas en menos de treinta días, a pagar el 80% de las facturas en menos de 30 días. Este mejoramiento registrado en los indicadores del BSC Corporativo se suma a que desde junio de 2012 se alcanzó la meta de calificar antes de 30 días el 100% de los siniestros avisados, generando una mayor dinámica de reconocimientos y cierres de caso.
- 3) El tercer factor que incrementó la siniestralidad liquidada en el 2012, y que su efecto corresponde a \$4.638,8 millones, es la cantidad de casos resueltos por la junta nacional de calificación de invalidez. A partir de la ley 1562 de 2012 se determinó un plazo perentorio para dar resolución a los casos en discusión en juntas de calificación, y permitió adicionalmente ampliar el número de salas y definir plazos para la resolución de los casos. De 659 casos en controversia por Incapacidad Permanente Parcial (IPP) discutidos en el 2011, pasamos a tener 1.230 casos en el 2012, con dictamen de junta reconociendo una IPP, que fue liquidada y pagada en el 2012.

EFFECTO NETO CONSTITUCIÓN – LIBERACIÓN DE RESERVA DE SINIESTROS OCURRIDOS AVISADOS (SOA): La constitución de reserva de siniestros ocurridos avisados, tuvo un efecto de mayor constitución por un valor de \$37.445,2 millones por encima de lo presupuestado. Esta mayor constitución es producto de dos efectos concatenados, el primero la evidencia en los primeros ocho meses del año de grandes ajustes en la reserva para reconocer los siniestros resueltos y el segundo el efecto de corregir estos ajustes pasando en los últimos cuatro meses a constituir un mayor valor y ajustar el valor total de la reserva SOA para cubrir los siniestros de períodos anteriores.

Lo anterior se refiere al hecho que durante los primeros 8 meses de 2012 se constituyó reserva por siniestros avisados en promedio mensual por \$16.976 millones, observándose, cada mes, un alto valor por ajustes en la reserva que llevaron a constituir en promedio mensual cifras de \$65.057,9 millones. Esta diferencia evidenció que tanto para gastos médicos mayores, como para indemnización permanente parcial (IPP) la reserva hecha en años anteriores, requería en el momento del reconocimiento real, ajustar valores importantes.

Para atenuar este efecto en la constitución de reserva SOA, se implementó a partir de septiembre de 2012 la metodología de fondos de estabilización de la reserva, con el fin de mitigar estas desviaciones en siniestralidad en especial de gastos médicos mayores por siniestros graves y el reconocimiento de indemnizaciones permanentes parciales y pensiones de invalidez.

Se pasó entonces a constituir mensualmente un mínimo de \$23.744 millones lo que corresponde a un incremento respecto al presupuesto de \$27.072, pero adicionalmente para cubrir las contingencias de períodos anteriores y no tener que ejecutar ajustes en la reserva SOA, se recalculó el valor de la reserva incrementándola en el mes de septiembre en \$7,000 millones.

CONSTITUCIÓN DE RESERVA MATEMÁTICA ARL: Durante el año 2012 se observó una mayor siniestralidad representada en un incremento de las constituciones de reserva matemática de \$56.701,4 millones por

encima de lo presupuestado. En efecto durante el año 2012 se constituyeron entre pensiones de invalidez, pensiones de supervivencia y sustituciones pensionales 892 pensiones, por valor de \$144.625,35, esto es \$56.701,4 millones por encima de lo presupuestado.

Si se tiene en cuenta que la mortalidad avisada del año 2012, fueron 507 siniestros mortales, y la calificación de profesionales fue del 64%, la siniestralidad incurrida del período es de únicamente 326 siniestros. La mayor cifra de constitución de reserva matemática tiene tres explicaciones:

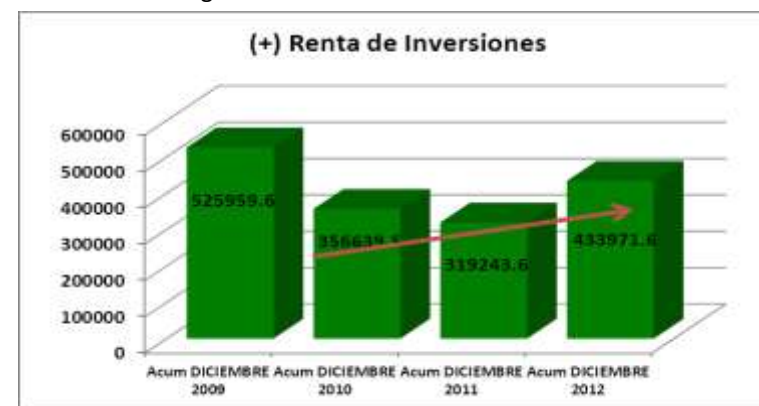
- Primero se observa que de los 892 pensiones reconocidas hay 173 pensiones de invalidez y 45 pensiones de supervivencia de siniestros anteriores al 2009, estos reconocimientos corresponden en su mayoría a procesos judiciales finalizados.
- El segundo efecto es el cambio en los tiempos de reconocimiento de las pensiones de invalidez, durante el año 2011 los reconocimientos de pensiones de invalidez se concentraron en siniestros de los años 2009 y 2008, durante el año 2012 incluso se reconocieron 48 pensiones de invalidez de siniestros ocurridos en el mismo año y 78 pensiones de invalidez del año 2011, esto indica una reducción en los tiempos de reconocimiento de pensiones de invalidez de 24 meses a un plazo de 12 meses, como resultado de una mayor eficiencia y control en el proceso de rehabilitación, por ello en total en el año 2012 se reconocieron 370 pensiones de invalidez por un valor total de \$61.341,8 millones.
- El tercer efecto para incrementar la constitución en reserva matemática, ya fue mencionado en el caso de siniestros liquidados y es la mayor resolución de casos pendientes por la Junta Nacional de Calificación, reconociendo en el año 2012, 103 pensiones de invalidez, por un valor de \$17,510 millones.

Los tres efectos mencionados: Siniestros Liquidados, Constitución de Reserva SOA y Constitución de Reserva Matemática se consideran efectos contingentes al período 2012.

La siniestralidad del año 2012, sin los efectos de registro y depuración de las cifras de siniestralidad de años anteriores evidencia una tendencia favorable en el control de la siniestralidad, concordante con el comportamiento descrito en las tasas de accidentalidad, tal como se evidencia en el gráfico siguiente:



La rentabilidad del portafolio, también tuvo un comportamiento favorable, manteniendo una tendencia positiva en su desempeño, tal como se muestra seguidamente.



Considerando la importancia que tiene para la Junta Directiva, el Comité de Inversiones y la Presidencia de Positiva, el Portafolio de Inversiones en la generación de los Ingresos Financieros, durante el año 2012, con el acompañamiento de expertos técnicos se realizó un diagnóstico y análisis del modelo de gestión de inversiones financieras actual, que permitió establecer las recomendaciones necesarias para ajustar al nivel requerido el manejo y administración del Portafolio de Inversiones de la Compañía. Las principales recomendaciones se orientaron a:

- Establecer claramente la gobernabilidad en los diferentes niveles de intervención: directiva y funcional, con la definición de los roles y responsabilidades, desde la visión estratégica, hasta la operacionalización de las actividades diarias.
- Enmarcar la Gestión de Inversiones en la cadena de valor del proceso, haciendo énfasis en tres componentes: Estrategia, Ejecución y Seguimiento.
- Fortalecer la Gestión del Riesgo Financiero, considerando especialmente cuatro pilares: arquitectura adecuada, procedimientos claros, herramientas efectivas y capacitación relevante.
- Alinear los diferentes componentes Estratégicos, de Estructura y de Operaciones, para garantizar una adecuada gestión del portafolio de inversiones de la compañía y sus resultados.

Es importante anotar que la implementación que se ha venido haciendo de estas recomendaciones, contribuyó con el resultado de la rentabilidad del portafolio de inversiones, que generó la suma de \$433.971 millones para el 2012, lo que implica un crecimiento del 41% con respecto al 2011.

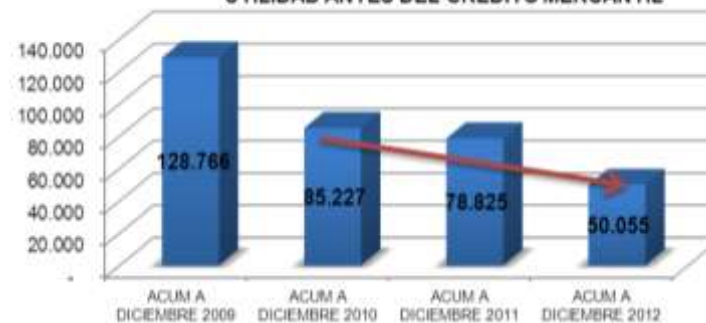
La utilidad del año, antes de amortizar el crédito mercantil fue de \$47,704 millones, contablemente menor que los años anteriores, sin embargo, al aplicar los registros de siniestralidad incurrida sin mesadas, correspondientes a cada vigencia el comportamiento del año 2012 es más favorable.

TOTAL RENTA DE INVERSIONES MENOS OTROS GASTOS

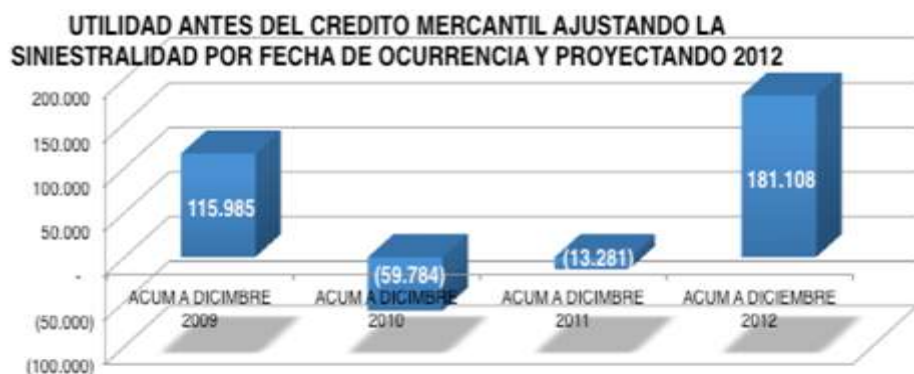


Durante el año 2012 hay una concentración de casos resueltos, manifestado contablemente en mayor densidad de pagos y reconocimientos, lo cual incrementa la siniestralidad del período hasta un 79,6%, por lo tanto, es necesario verificar la siniestralidad real de cada año anterior, a fin de establecer la evolución de la siniestralidad en la compañía, la utilidad de cada período y estimar el comportamiento del año 2013.

UTILIDAD ANTES DEL CREDITO MERCANTIL



CONCEPTO	ACUM A DICIEMB RE 09	ACUM A DICIEMB RE 10	ACUM A DICIEMB RE 11	ACUM A DICIEMB RE 12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	128.995	121.750	78.825	50.515
(-) Imporrernta	229	36.522	-	2.811
UTILIDAD ANTES DEL CRÉDITO MERCANTIL	128.766	85.227	78.825	47.704
(-) Amortización Crédito Mercantil	51.164	54.600	58.264	62.387
UTILIDAD o (PERDIDA) NETA	77.602	30.628	20.561	(14.683)



En la perspectiva financiera se cumplió y superó la meta establecida para el Indicador de Rentabilidad del portafolio, caso contrario a la 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 presentarían cumplimientos por encima del 100%, ya que se hubiera superado el valor de utilidad esperada.

Otro aspecto importante a destacar en la perspectiva financiera es el análisis de riesgos financieros, cuyos elementos más relevantes se presentan a continuación.

RIESGO DE MERCADO

El valor en riesgo diversificado para el 31 de Diciembre de 2012 fue de \$18.124 millones que representa un 0.56% frente a una posición de \$3.264.035 millones. Significa la pérdida máxima estimada del portafolio negociable con un 99% de confianza para un periodo de 10 días, en condiciones normales del mercado. Esta medición se realiza de acuerdo con el cálculo estándar definido por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Factor Riesgo	Posición en Riesgo \$	VeR \$	%
TES / RENTA FIJA	1,401,578	11,510	0.82%
DTF	115,782	304	0.26%
IPC	786,565	11,822	1.50%
UVR	628,161	8,334	1.33%
DISPONIBLES PARA LA VENTA	86,501	1,312	1.52%
ALTA BURSATILIDAD	60,632	919	1.52%
TRM (Libro Bancario)*	172,315	869	0.50%
TASA INTERES M.E.*		13,530	7.85%
CARTERAS COLECTIVAS	1,702	1	0.04%
TOTAL	3,253,235.88	48,601	1.49%
VeR Diversificado	18,114		0.56%
inversiones al vencimiento		977,927	
cuentas de ahorro		75,490	

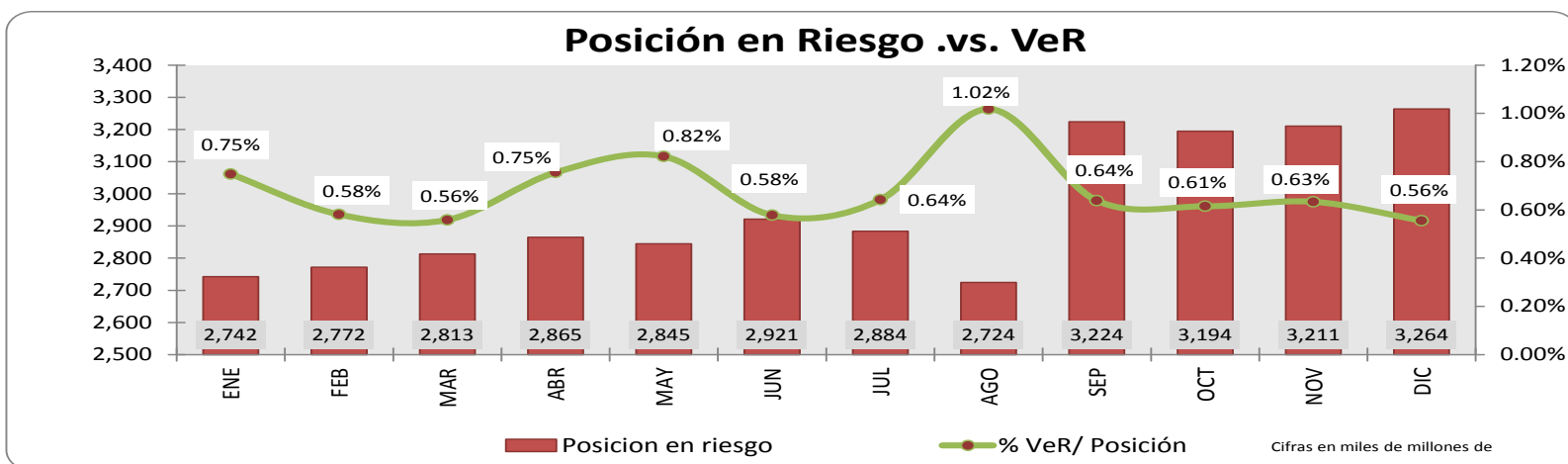
*millones de pesos

Durante el año 2012, la Oficina de Gestión Integral del Riesgo revisó los límites de concentración por emisor, y los límites de cupos de inversión sin encontrar transgresiones. A lo largo del 2012, principalmente se destaca el incremento en el valor de mercado de los títulos negociables en el mes de septiembre, debido al canje de deuda de títulos de deuda IPC que estaban clasificados hasta el vencimiento y luego del canje se reportaron como títulos negociables, lo cual no generó impacto significativo al valor en riesgo debido a la estrategia de reinversión planteada por la aseguradora, en la cual se destaca la inversión de

papeles que estén inversamente correlacionados entre sí como lo es la mayor participación en los factores de riesgo IPC, UVR y tasa fija pesos.

CUPOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

La Junta Directiva aprobó en sesión de Noviembre de 2012, la metodología para la asignación, control y monitoreo de los cupos de inversión para los establecimientos de crédito del sector financiero bajo los parámetros del modelo CAMEL. Operativamente, una vez son aprobados los cupos de vigencia trimestral son entregados al gestor de Portafolio (FIDUPREVISORA S.A). El control y monitoreo son realizados por la OGIR y se reporta al Comité de Inversiones. La metodología parte del análisis de variables cualitativas y cuantitativas, expresadas en términos de indicadores financieros a los que luego de su análisis individual y ponderación por tipo y por grupo de variables se determinan cupo por entidad.

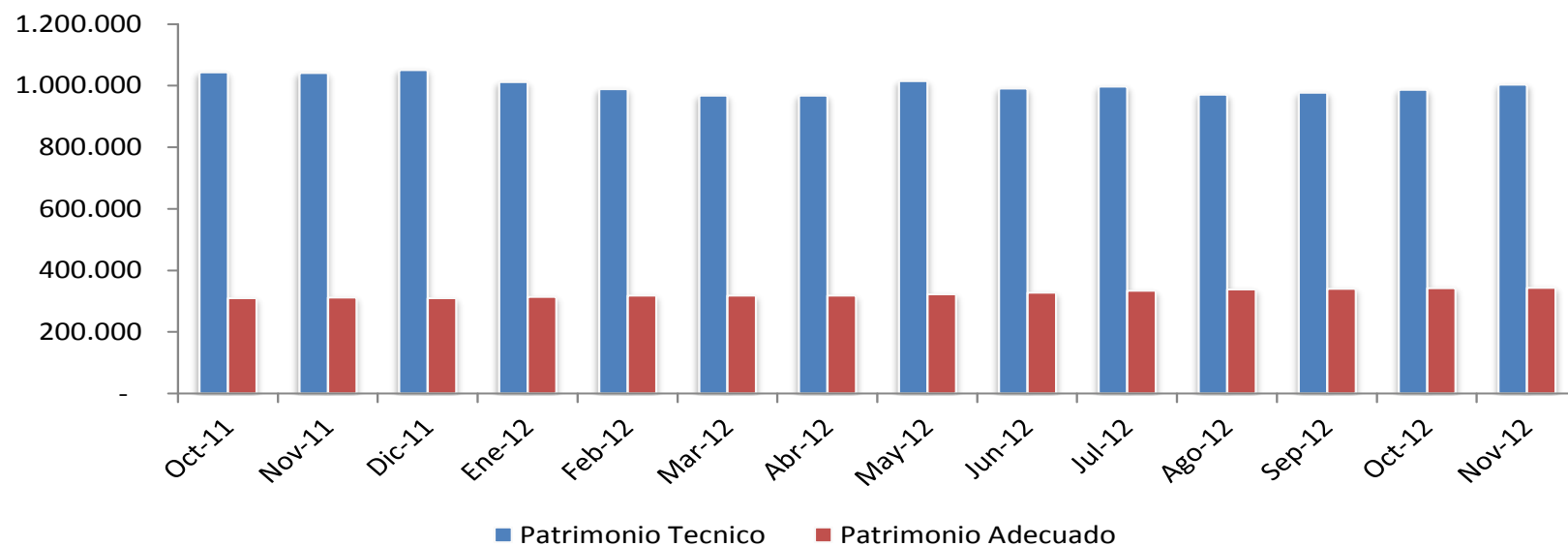


RIESGO DE LIQUIDEZ

A partir del mes de Octubre de 2012, la Oficina implementó un control adicional para la administración de riesgo de liquidez que consiste en identificar brechas de liquidez futuras (a 24 meses) teniendo en cuenta el flujo de caja financiero generado por el portafolio de inversiones, sin considerar reinversiones, y como egresos el pago de las mesadas pensionales. Dentro de las proyecciones, se realizan análisis de sensibilidad y los criterios son estresados a fin de identificar situaciones de defecto para alertar adecuadamente en caso de déficit.

Patrimonio Adecuado

La Oficina de Gestión integral de riesgo mensualmente calcula los activos ponderados por nivel de riesgo como un insumo del análisis del Patrimonio adecuado de la Compañía. Durante 2012, el Patrimonio adecuado estuvo en niveles inferiores al patrimonio técnico cumpliendo ampliamente el capital mínimo requerido. Se observa un nivel de riesgo de crédito de inversiones muy bajo teniendo en cuenta que un gran porcentaje del activo son títulos de Tesorería de la Nación que no generan riesgo de crédito y se clasifican en Categoría de activos de máxima seguridad.



Riesgo de Crédito

Dentro del SARC se hace seguimiento a la Cartera y los créditos educativos a Trabajadores Oficiales.

En 2012 se otorgaron por concepto de crédito educativo a trabajadores oficiales \$176.679.786 de los cuales se han condonado \$ 66.746.290. Este tipo de créditos tiene un nivel de riesgo bajo, dado el monto de las obligaciones y la baja probabilidad de incumplimiento debido a que la forma de pago se hace por descuento directo de nómina.

En cuanto a reaseguradores, la nómina de compañías con las cuales Positiva tiene contratos, tienen calificaciones superiores a la categoría A, de acuerdo con la información consolidada y divulgada por (REACOEX organismo que permite a las entidades de seguros evaluar la calidad de los reaseguradores y corredores de reaseguros del exterior) lo que permite constatar que los reaseguradores que operan en Colombia y particularmente con Positiva cumplan con condiciones mínimas de solvencia, experiencia y profesionalismo.

El análisis de la PERSPECTIVA DE CLIENTES/ASEGURADOS, que alcanzó un resultado de 79,6%, nos muestra que además del incremento sustancial en el nivel de ingresos de la compañía, al comparar las primas devengadas durante los años 2011 y 2012, que ascendió a un 33%, se destaca el cumplimiento de un 97% en la meta establecida para la participación en el Mercado de Riesgos Laborales que alcanzó una ejecución de 97%. La participación establecida como meta en los otros ramos de seguros de vida solo alcanzó un cumplimiento de 40%, influenciado por el ramo de Pensiones Ley 100 (Rentas Vitalicias) que tuvo un replanteamiento en las metas inicialmente establecidas. Esto implica un cumplimiento del 83% en la meta de participación en el mercado de seguros de vida.

Para el caso de los indicadores de nivel de recordación y persistencia de pólizas se muestran desempeños cercanos a lo presupuestado, y para los indicadores de mantenimiento de empresas objetivo y percepción de los clientes, los indicadores muestran cumplimiento por encima del 95% y 80%, respectivamente.

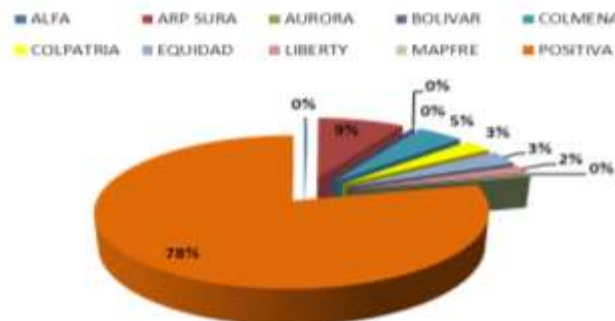
Esta perspectiva muestra que la compañía está desarrollando sus competencias para entrar a competir con nuevos productos de seguros de vida ya que madura rápidamente en su desarrollo y comercialización, además de lograr resultados significativos en la fidelización y satisfacción de los clientes/asegurados, 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 exequias con lo que se consolida el portafolio de productos acorde a la diversificación propuesta para el 2014.

A continuación se presenta una visión detallada de la participación en el mercado de Positiva en el ramo ARL en términos de empresas y trabajadores afiliados:

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

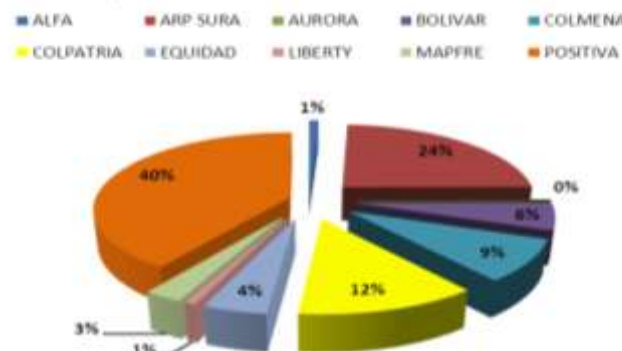
Se destaca como parte importante del desempeño en el ramo de ARL, el número de empresas afiliadas a Positiva, que creció 45,4% entre septiembre de 2008 y Diciembre de 2012, pasando de 311,257 a 452,844. La participación dentro del total de empresas afiliadas al SGRL pasó de 73% a 78% en el periodo septiembre 2008 a Diciembre de 2012.

Empresas Afiliadas - Diciembre 2012



Fuente: FASECOLDA

Trabajadores Afiliados - Diciembre 2012



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 2,051.605 trabajadores afiliados en septiembre de 2008 a 3.085.425 a Diciembre de 2012 (un aumento del 50.4%). En términos de crecimiento relativo, la participación dentro del total de empresas afiliadas al SGRL pasó de 33% a 40% en el periodo septiembre 2008 a Diciembre de 2012.

No obstante el importante crecimiento que ha tenido la compañía en sus empresas y trabajadores afiliados, durante el 2012, y con el propósito de asegurar que la compañía cuente de manera sistemática con información confiable y precisa de los clientes y afiliados, se adelantó un proceso de depuración de la base de datos de trabajadores y empresas afiliadas, medida adoptada en primer lugar con ocasión de la expedición del Decreto 100 de junio 7 de 2012, el cual permite realizar depuración de multi-afiliaciones, a partir de lo cual Positiva desafilió de manera gradual 10.000 empresas.

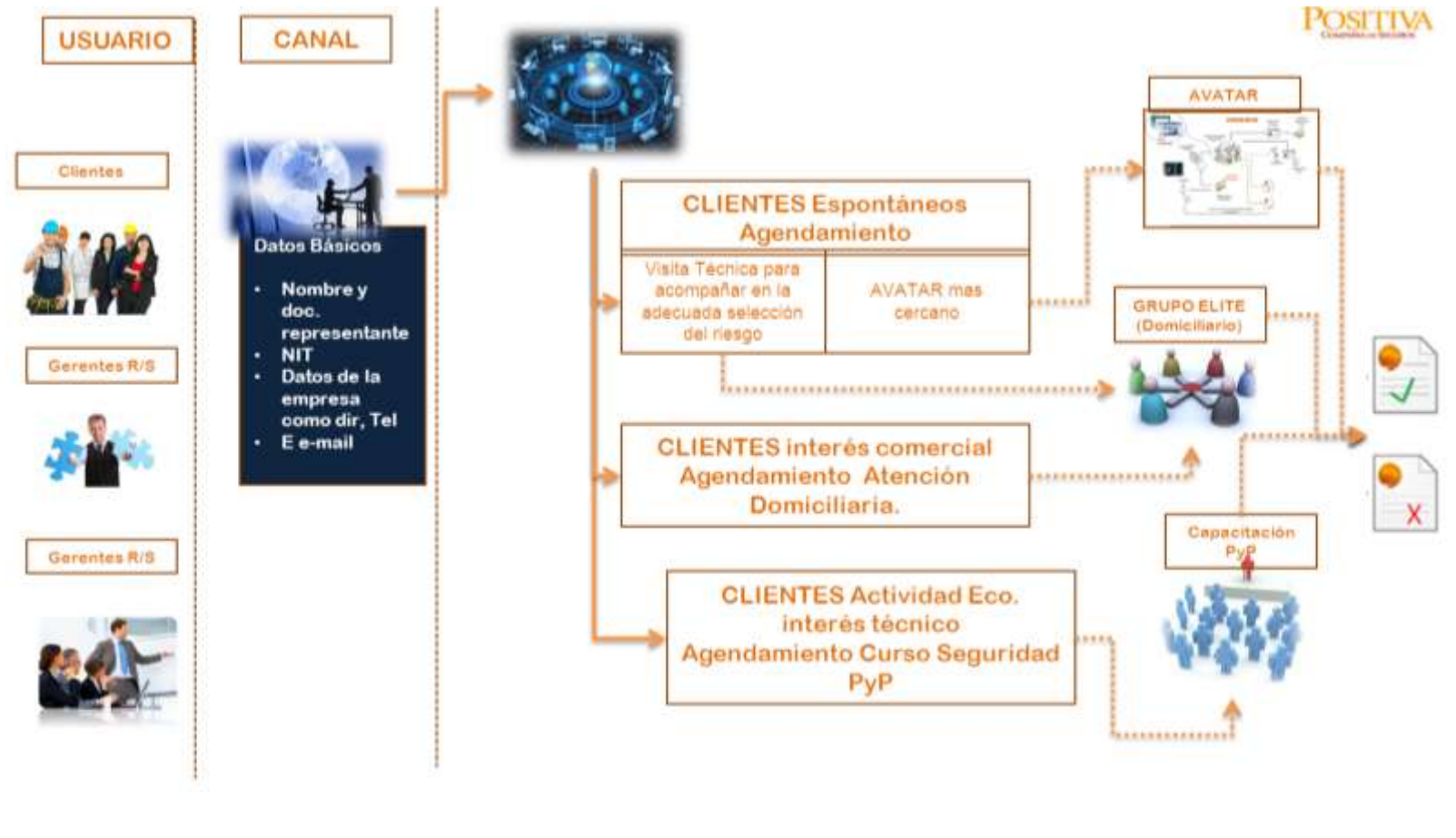
De igual forma, el proyecto de depuración de empresas permite identificar que, algunas empresas no han venido reportando sus novedades de retiro, por PILA autoliquidada, por consiguiente no se estaba impactando la base de datos de manera consecuente con la tasa de reemplazo de trabajadores. Esto implicó una mayor depuración de trabajadores en 2012.

Es importante destacar que esta situación, si bien ha generado un impacto en las bases de datos, no ha implicado distorsiones en la facturación ni en el recaudo de la compañía. Esto se evidencia con los registros de recaudo en 2012, tal como se presenta seguidamente conforme a los registros del sistema de la compañía:

Recaudo (miles de millones)		
Ene-12	Jun-12	Dic-12
\$28,1	\$36,8	\$50,6

Para evitar la continuidad de la situación antes expuesta, se ha implementado un modelo de gestión de afiliaciones. (Ver página siguiente)

MODELO DE GESTIÓN DE AFILIACIONES



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, se obtuvo un resultado de 83.3%.

La mayoría de los indicadores asociados a esta perspectiva alcanzan desempeños superiores al 95%, lo que indica una mejora sustancial en el propósito de lograr la excelencia operacional que impacte el servicio al cliente, en la efectiva gestión de los riesgos, en el mantenimiento y la ampliación de cobertura del Sistema Integrado de Gestión, entre otros. No obstante, la calificación de la perspectiva se ve disminuida principalmente por los indicadores de prestaciones asistenciales pagadas en el tiempo establecido que tuvo ejecución buena

(significativamente mejor a la de 2011 y como resultado de la mejora en los procesos de gestión del siniestro, como se mostró en el análisis detallado de siniestralidad), 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 el ramo rentas vitalicias.



NUEVOS RAMOS Y PRODUCTOS

Ante los retos de crecimiento de la Compañía, se considera necesario desarrollar una cartera equilibrada de negocios que complemente su operación de Riesgos laborales y le abra nuevos espacios de crecimiento. El hecho de que algunos ramos se caractericen 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 Laborales y de los Ramos de Pensiones. En este sentido, puede contribuir a la reducción de la volatilidad de los resultados de la Compañía.

Positiva inició en 2008 con la comercialización de los ramos de ARP y Vida Individual. 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, incursionó en el mercado con los ramos de Conmutación Pensional, Rentas Vitalicias, Salud, Rentas Voluntarias y Desempleo, finalmente en el mes de Noviembre de 2012 se aprobó el ramo de Pensiones Voluntarias completando un total de 9 ramos que hacen parte del portafolio de servicios de la compañía. A continuación se presenta una descripción de los ramos y productos.

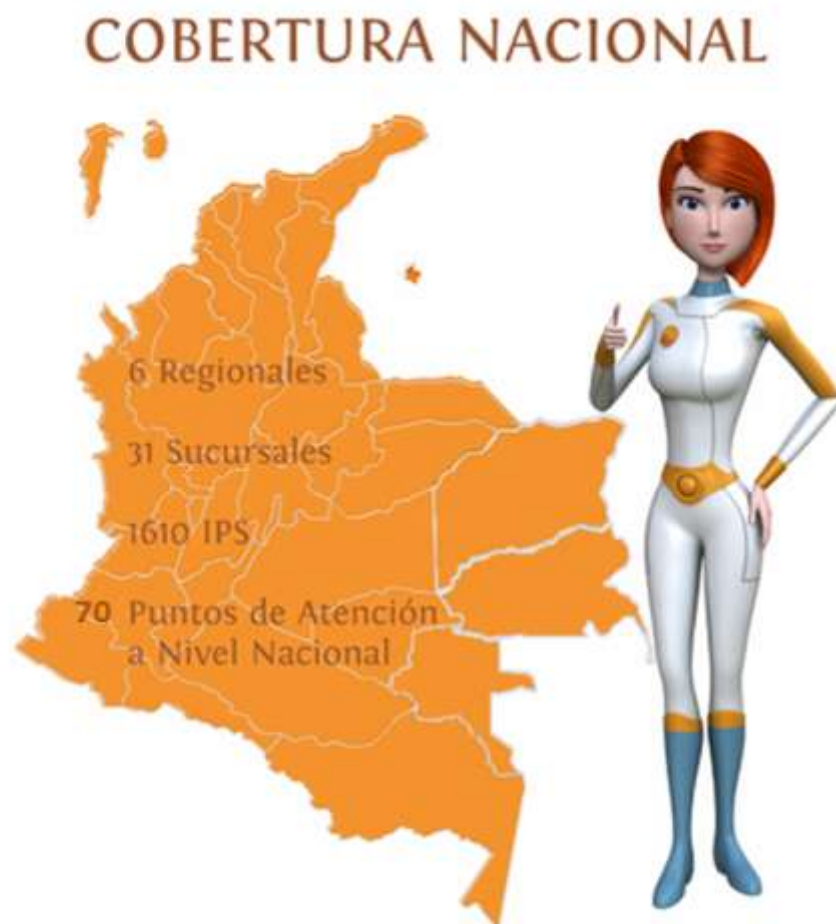
COBERTURA NACIONAL

La cobertura que la compañía ofrece a sus clientes/asegurados en los 32 departamentos de Colombia, así como los canales de servicio al cliente, se presentan a continuación:

6 Regionales

31 Sucursales

70 puntos de atención



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 2012, se ha cumplido y superado la meta propuesta para el indicador de crecimiento de intermediarios productivos.

En la PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN, CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE, base de la plataforma estratégica, la Compañía muestra una ejecución del 100%, destacándose que para 2012, 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 incrementar 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 han cumplido satisfactoriamente.

A continuación se muestra la gestión realizada por el área de talento humano de la compañía que permitió alcanzar las metas de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

A través del cumplimiento del Plan de Capacitación se han fortalecido los conocimientos, 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 consistió 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 S.A., 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 y la efectividad.

Otros objetivos que se deben resaltar son los siguientes:

- Crear un ambiente laboral sano al interior de la Compañía.
- Realizar actividades que trabajen los valores corporativos y los valores éticos de la Compañía, buscando elevar la satisfacción de los trabajadores.
- Permitir el desarrollo de la creatividad, el sentido de pertenencia y afianzamiento de los valores institucionales.

- Se fomentan procesos participativos, orientados al desarrollo de programas que permitan ampliación de la cobertura e integración de la familia de los servidores.

Entre las actividades desarrolladas en el Plan de Bienestar Social se encuentran las siguientes:

1. Día de la mujer y el hombre
2. Entrenamientos deportivos y grupo de danzas
3. Positivarte
4. Celebración día de los niños
5. Día de la secretaria

6. Día de la madre y del padre
7. Campeonato virtual
8. Jornadas de relajación, clases de rumbaeróbicos y prevención del stress
9. Participación torneos (Fasecolda)
10. Escuela de capacitación, con apoyo de la caja de compensación
11. Ruta del arte (conocimiento de nuestras raíces)
12. Invitaciones para asistir a cine y obras de teatro
13. Celebración brujiartistas para hijos de funcionarios
14. Reunión de integración fin de año
15. Convenios realizados con entidades financieras

Los resultados de los indicadores incluidos en el Balanced Scorecard, correspondientes al Plan Estratégico de la compañía para el 2012, se presentan en el cuadro siguiente.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
Financiera	Asegurar la generación de valor para el accionista y la sociedad	Rentabilidad Financiera (ROE)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$	-1,43	0
Financiera	Asegurar la generación de valor para el accionista y la sociedad	Rentabilidad Económica (ROA)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) * 100$	-0,29	0
Financiera	Garantizar la eficiencia en los gastos y costos	Índice de Siniestralidad	$(\text{Siniestros Incurridos} / \text{Primas Devengadas}) * 100$	79,58	76,4
Financiera	Garantizar la eficiencia en los gastos y costos	Índice Combinado	$(\text{Siniestros Incurridos} + \text{Costos de Comisiones} + \text{Otros Costos de Seguros} + \text{Gastos de Operación}) / \text{Primas Devengadas}$	1,2	77,5
Financiera	Aumentar los ingresos de forma sostenible	Crecimiento de Ingresos por Primas Emitidas	$((\text{Ingresos por Primas Emitidas Periodo Actual} / \text{Ingresos por Primas Emitidas mismo Periodo Año Anterior}) - 1) * 100$	28,76	53,6
Financiera	Aumentar los ingresos de forma sostenible	Índice de Rentabilidad del Portafolio	$(\text{Rentabilidad del portafolio} / \text{Tasa de interés técnica ponderada}) * 100$	151,13	100
Clientes Asegurados	Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Participación de positiva en el Mercado de Compañías de Seguros de Personas.	$(\text{Primas emitidas de la Compañía} / \text{Total primas Emitidas en el sector asegurador colombiano})$	6,65	84,2
Clientes Asegurados	Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Participación de positiva en el Mercado ARP.	$(\text{Primas emitidas de ARP en la Compañía} / \text{Total primas Emitidas en el SGRP}) * 100$	23,01	95,8
Clientes Asegurados	Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Participación de Positiva en el Mercado de Ramos de vida	$(\text{Primas emitidas de RAMOS VIDA en la Compañía} / \text{Total primas Emitidas de ramos de vida del sector asegurador}) * 100$	1,19	41,6

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
Clientes Asegurados	Fidelizar los clientes de la compañía	Mantenimiento de empresas objetivo	$(\text{Número de Empresas objetivo que se mantienen} / \text{Número total de empresas objetivo}) * 100$	95,87	95,8
Clientes Asegurados	Fidelizar los clientes de la compañía	Persistencia de pólizas	$(\text{Pólizas mantenidas} / \text{Total pólizas vigentes}) * 100$	73,37	84,3
Clientes Asegurados	Fidelizar los clientes de la compañía	Nivel de profundización Mensual	Nivel de profundización	16,48	82,4
Clientes Asegurados	Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Tasa quejas, reclamos, derechos de petición, tutelas	$((\text{Número de Quejas y Reclamos Recibidas} + \text{Número de Derechos de Petición a Recibidos} + \text{Número de Tutelas Recibidas}) / \text{Total de asegurados de la compañía}) * 10000$	68,48	58,5
Procesos Internos	Potencializar los procesos de reconocimiento y pago de siniestros	Índice de Prestaciones Económicas Decididas	$(\text{Número de Prestaciones Económicas Decididas en Término} / \text{Número de Solicitudes de Prestaciones económicas Recibidas en Término}) * 100$	105,19	100
Procesos Internos	Potencializar los procesos de reconocimiento y pago de siniestros	% Prestaciones Económicas pagadas dentro del tiempo establecido	$(\text{Número de prestaciones económicas pagadas dentro del tiempo establecido} / \text{Total de prestaciones económicas recibidas que se decidieron para pago}) * 100$	84,15	84,1
Procesos Internos	Potencializar los procesos de reconocimiento y pago de siniestros	% Facturas de Prestaciones Asistenciales pagadas dentro del tiempo establecido	$(\text{Número de facturas pagadas dentro del tiempo establecido} / \text{Total de facturas recibidas que se decidieron para pago}) * 100$	68,94	68,9
Procesos Internos	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Índice de consistencia de la bases de datos	Información Consistente / Muestra auditada	95,92	100
Procesos Internos	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Índice de disponibilidad de información	Índice de disponibilidad de información	24	100
Procesos Internos	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	% Recaudo de Primas Emitidas	$(\text{Recaudo mes actual} / \text{Primas Emitidas mes anterior}) * 100$	120,03	100
Procesos Internos	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Recuperación de cartera por aportes	$(\text{Cartera recuperada por aportes} / \text{Cartera presupuestada a recuperar por aportes}) * 100$	71,14	100
Procesos Internos	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Recuperación de cartera por recobros	$(\text{Cartera recuperada por recobros} / \text{Cartera presupuestada a recuperar po recobros}) * 100$	1,97	3,2
Procesos Internos	Integrar el proceso de PyP y la gestión integral de siniestros	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo	$(\text{No. de AT Reportados} / \text{No. de Trabajadores Afiliados}) * 100$	5,6	100
Procesos Internos	Integrar el proceso de PyP y la gestión integral de siniestros	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo Mortales	$(\text{No. de AT Mortales Reportados} / \text{No. de Trabajadores Afiliados}) * 100.000$	16,59	100
Procesos Internos	Integrar el proceso de PyP y la gestión integral de siniestros	Tasa de Incidencia de Accidentes de Trabajo Mortales calificados en el mes	$(\text{No. de AT Mortales Calificados reportados en el mes} / \text{No. de Trabajadores Afiliados}) * 100.000$	16,39	100
Procesos Internos	Garantizar una efectiva gestión de los riesgos corporativos	Nivel de VaR	$(\text{VaR Diversificado} / \text{Posición en Riesgo}) * 100$	0,55	100
Procesos Internos	Garantizar la ampliación, integralidad y cobertura de los sistemas integrales de gestión	Índice de Cobertura SI	$(\text{Actividades ejecutadas cobertura SIG} / \text{Actividades programadas cobertura SIG}) * 100$	98	98

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
Procesos Internos	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas Nuevas por canales comerciales ARP	(Primas Emitidas (nuevas) por canales ARP / Primas Emitidas (nuevas) Presupuestadas por canales ARP)*100	105,19	100
Procesos Internos	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas Nuevas por canales comerciales de Ramos de VIDA	(Primas Emitidas (nuevas) por canales VIDA / Primas Emitidas (nuevas) Presupuestadas por canales VIDA)*100	44,24	44,2
Procesos Internos	Crear nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado	Ejecución de Primas de Nuevos Productos	(Primas Emitidas de nuevos productos / Primas presupuestadas de nuevos productos)*100	43,33	43,3
Procesos Internos	Incursionar en nuevos ramos y líneas de negocio	Nuevos ramos de negocio	(Solicitudes de creación de ramos de negocio ante la superintendencia financiera / numero de ramos de negocio planeados por crear	100	100
Aliados Estratégicos	Desarrollar, consolidar y fidelizar la red de intermediarios	Crecimiento Intermediarios Productivos	(Número de Intermediarios Productivos / Número de Intermediarios Activos)*100	63,69	97,9
Aliados Estratégicos	Consolidar un sistema integral de gestión de proveedores alineado con la estrategia de la compañía.	Cumplimiento proyecto gestión de proveedores	(Actividades Ejecutadas Proyecto Gestión de Proveedores / Actividades Programadas Proyecto Gestión de Proveedores)*100	100	100
Aprendizaje y Crecimiento	Asegurar la gestión del conocimiento en la compañía	Implementación del modelo de Gestión del conocimiento en la compañía	(Actividades Ejecutadas Cronograma de gestión del conocimiento / Actividades Programadas Cronograma de gestión del conocimiento)*100	100	100
Aprendizaje y Crecimiento	Alinear la estructura organizacional a la estrategia	Grado de Cumplimiento del Cronograma de Optimización Organizacional	(Actividades Ejecutadas Cronograma de Optimización Organizacional / Actividades Programadas Cronograma de Optimización Organizacional)*100	100	100
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la cultura corporativa enfocada al servicio con gestión integral del riesgo	Cumplimiento de actividades de cultura de Servicio y gestión de riesgo	(Actividades Ejecutadas de cultura de Servicio y gestión de riesgo / Actividades Programadas de cultura de Servicio y gestión de riesgo)*100	100	100
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con un sistema de información integrado, seguro y confiable, orientado al cliente	Grado de implantación del PETICs (Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación)	(Actividades Ejecutadas Proyecto Implementación Sistema de Información/ Actividades Programadas Proyecto Implementación Sistema de Información)*100	98,38	98,3

3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN -SIG

3.1. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

MANTUVIMOS Y AMPLIAMOS NUESTRAS CERTIFICACIONES DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - SIG

Para Positiva Compañía de Seguros S.A. el mantener y ampliar su Sistema Integrado de Gestión –SIG es un factor clave de éxito, porque muestra el fortalecimiento de la cultura de mejoramiento continuo que se traduce en un mejor servicio para los afiliados, clientes, proveedores, aliados estratégicos y la importancia que representa la seguridad y el bienestar de los colaboradores, así como el cuidado y la protección del medio ambiente.

Es así como entre el 3 y el 7 de diciembre de 2012, Positiva recibió la visita de un equipo altamente calificado de auditores del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) para evaluar la aplicación de las metodologías y herramientas del SIG y el adecuado cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9001, NTC GP 1000, ISO 14001 y OHSAS 18001, certificadas desde el 2009, ratificadas por 3 años más en 2011 en Casa Matriz.

Adicionalmente y en aras de garantizar la ampliación, integralidad y cobertura del SIG, Positiva decidió ampliar el alcance de estas certificaciones en las Regionales Oriente y Centro, y en las Sucursales Santander y Cundinamarca, sedes que demostraron un buen desempeño en la estrategia de implementación del SIG Nacional.

Con el liderazgo de sus gerentes, tanto regionales como sucursales, y del equipo de colaboradores que apoyó el desarrollo de las actividades relacionadas con la correcta adopción y mantenimiento del SIG, se realizó la revisión de cada uno de los componentes: El Ambiental bajo la

Norma ISO 1400, el de Seguridad y Salud Ocupacional bajo la norma OHSAS 18001 y por último el componente de Calidad bajo las normas NTC GP1000 e ISO 9001, concluyendo que POSITIVA mantiene todas sus Certificaciones en Casa Matriz y recomienda la ampliación de las mismas en la Regional Oriente y la Sucursal Santander, y la Regional Centro y la Sucursal Cundinamarca, lo cual se constituye en un hito importante para la compañía.

UN TRABAJO QUE VA A TRASCENDER

La labor no se detiene y es así como la experiencia positiva que han tenido los equipos en cada una de las regionales y sucursales participantes en la ampliación del alcance de las certificaciones ICONTEC se convierte en una motivación para el resto de gerentes, de tal manera que continúen avanzando en la búsqueda de la Excelencia en el Servicio, apoyados en las fortalezas que brindan estos procesos de certificación.





98 SOBRE 100: CALIFICACIÓN DEL RUC DE POSITIVA

Los días 12 y 13 de diciembre de 2012, el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) realizó la auditoria de seguimiento a la calificación RUC – Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente para Contratistas del Sector Hidrocarburos, la cual incluyó visita a las instalaciones de la Regional Norte y Sucursal Atlántico en la auditoría de campo con resultados muy favorables para esta calificación.

Por tercer año consecutivo Positiva logró mantener la calificación del 98% sobre el 100% de los requisitos definidos en la Guía RUC. En su informe la auditora destaca el compromiso a nivel Gerencial, en el que se establecen lineamientos claros y específicos en los temas y actividades relacionadas con la Seguridad, Salud y Ambiente, así como el compromiso a nivel de las personas que administran el sistema de gestión.

Igualmente se destacán las herramientas de comunicación que maneja la organización para dar a conocer tanto al interior de la Compañía como a sus clientes y aliados estratégicos los temas del Sistema de Gestión de la Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente.

Esta calificación le permitirá a la compañía mantener y ampliar las relaciones comerciales con el sector hidrocarburos e incursionar en nuevos negocios.

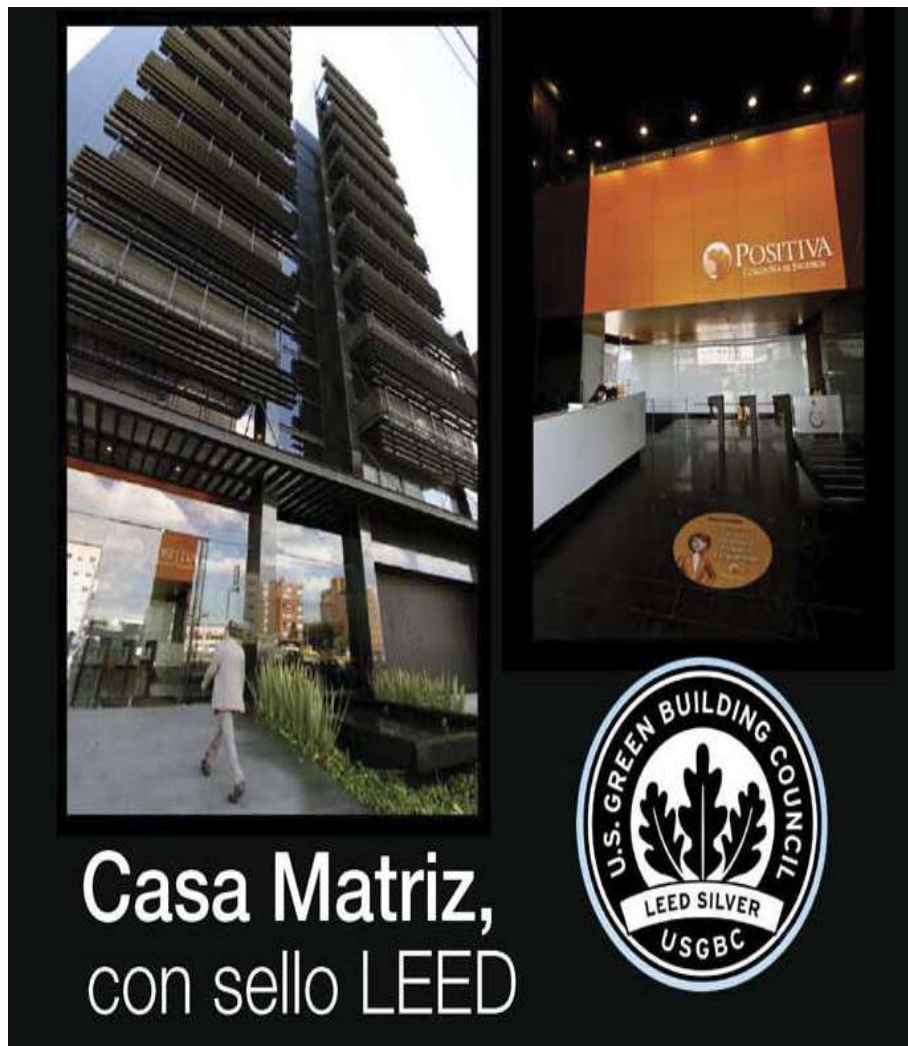
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI

Durante los días 26 al 30 de noviembre de 2012 se realizó la Encuesta de Autoevaluación del Control a todos los servidores de la Compañía, con el fin de revisar la percepción en la existencia y uso de cada elemento de control, del análisis realizado a una muestra de 80 funcionarios se obtuvo una calificación de 3.93 mejorando la calificación de 3.87 del año 2011.

3.2. GESTIÓN AMBIENTAL

COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

En Positiva Compañía de Seguros S.A somos conscientes del impacto que tienen nuestras actividades sobre el medio ambiente. Cumplir con la legislación es lo básico. Buscamos desarrollar actividades y comportamientos ambientalmente sanos, con proyectos que van más allá de la exigencia normativa, la compañía se encuentra certificada en ISO 14001 y nuestro sistema funciona bajo los siguientes parámetros: planeación, promoción y uso de tecnologías limpias, manejo de residuos, uso eficiente de los recursos y educación.



A partir de febrero de 2012 inició el traslado de nuestra sede de Casa Matriz. Nuestro edificio en Bogotá se suma a la lista de diez edificaciones colombianas en certificarse bajo el estándar LEED (Leadership in Energy & Environmental Design), que otorga el Consejo de la Construcción Sostenible de los Estados Unidos (US Green Building Council), por cumplir principios enmarcados en el concepto de construcción que genera un bajo impacto en el medio ambiente y que responde a las necesidades humanas, en particular, el uso de energías alternativas, la eficiencia del consumo de agua, la reducción de las emisiones de CO₂, el aprovechamiento de los recursos disponibles (sol, vegetación y viento) y la arquitectura bioclimática de nuestra sede de Casa Matriz, son algunas de las características sostenibles que contribuyeron a obtener esta certificación en la categoría Plata (Silver). De la misma manera, el proceso de recolección de aguas lluvias para uso en sanitarios, la siembra de plantas nativas que protegen la flora y fauna local, la climatización por medios pasivos y la iluminación natural demuestran que contamos con un sistema integral que aporta directamente al bienestar de los colaboradores que laboran en Positiva así como al desarrollo ambiental, social y económico del país.



El valor de la sostenibilidad...



A través de la matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos de las actividades, se definen los impactos más significativos para la operación, los cuales están descritos en el programa de manejo ambiental con las estrategias a implementar en cada uno.

EFICIENCIA ENERGÉTICA



La Iluminación se encuentra distribuida por sectores con lámparas colgantes activadas por sensores y fotoceldas en cada área, además se cuenta iluminación LED en áreas comunales.

Se cumplió la meta de 90 KW por persona en el consumo de energía eléctrica alcanzando un consumo de 81 KW, promedio durante el año 2012, debido a las diferentes estrategias de ahorro que se implementaron en la organización y a la concientización de nuestro personal administrativo con la racionalización de recursos teniendo como variable la fluctuación de personal y la nueva sede.

GESTIÓN DE RESIDUOS



Reciclaje

En el 2012 se fortaleció el programa de manejo eficiente de residuos, con el fin de ofrecer más claridad para su clasificación y disposición por medio de video, cartilla y actividades lúdicas.

Cantidad de Material reciclado durante el 2012

Material	Kilos
Archivo	1233
Periódico	528
Cartón	1268
PET	79
Plástico	114
Vidrio	91
Plegadiza	432
TOTAL	3.745

Se observa como se ha reducido la generación de residuos en los últimos cuatro años. Debemos seguir trabajando para generar conciencia entre la reducción de residuos, separación de los residuos reciclables y ordinarios. Para ello continuamos con la implementación de talleres y capacitaciones que logren arraigar este concepto.

Cultura "Cero Papel"

**GENERACIÓN DE RESIDUOS POR FUNCIONARIO
2009 A 2012**



En Positiva el compromiso con el planeta es real, por eso, promovemos buenas prácticas que no sólo contribuirán a reducir el uso del papel en nuestra organización y en el entorno que nos rodea, sino, a hacer más eficientes nuestros procesos, de este modo se logró la sensibilización de la cultura de cero papel.

Control de Impresión

Nuestras alianzas estratégicas con proveedores líderes en prácticas y tecnología con bajo impacto ambiental nos permiten acercarnos a este compromiso.

En el 2009 se estableció el proyecto de absorción de impresión con modernos equipos multifuncionales Hewlett Packard, buscando los siguientes objetivos:

- Tener control de la impresión de hojas
- Adoptar prácticas y procedimientos de cero papel
- Imprimir a doble cara
- Esquema de digitalización de documentos. No todo se tiene que imprimir

GESTIÓN INTEGRAL SOSTENIBLE DEL AGUA

En Positiva continuamos creando conciencia en nuestros trabajadores sobre el uso racional de agua en sus hogares y áreas de trabajo.

La meta de consumir 1120 litros por funcionario no se cumplió debido al crecimiento significativo de la planta de personal, de los inconvenientes en los medidores, y de las fugas en el tanque de almacenamiento.



EMISIONES ATMOSFÉRICAS POR FUENTES MÓVILES

La Compañía decidió cambiar su parque automotor con el fin de disminuir la contaminación causada por el dióxido de carbono. Los vehículos con veinte años de antigüedad que circulan en nuestro país contaminan diez o quince veces más que los nuevos modelos, ya que carecen de sistemas de quemado que garanticen una combustión más limpia.

INSUMOS AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE.

Reemplazo de aires acondicionados en las oficinas y áreas administrativas, por aires acondicionados que contienen refrigerante R410 el cual no daña la capa de ozono, y tiene mayor rendimiento que otros componentes.

Promocionales de la compañía como agendas, esferos y calendarios en material reciclado y biodegradable.

Reducción en el uso de bolsas para el proceso de recolección de basuras y Residuos.



Reemplazo de vasos desechables por vasos de cerámica, vidrio y la implementación de vasos de cartón.

Desde 2011, se ha venido invirtiendo en equipos de comunicación, con la instalación de puntos para realizar Teleconferencias y videoconferencias, entre las diferentes sedes, lo que disminuye el traslado de los empleados y se traduce en una reducción de costos y emisiones de gases contaminantes, que afectan el Calentamiento Global.

ACTIVIDADES AMBIENTALES

Con el ánimo de fortalecer la cultura ambiental como parte de la cultura de Positiva se desarrollaron actividades como:



Celebración el 22 de marzo “Día Mundial del Agua”, iniciativa que este año ha sido atada a la seguridad alimentaria, con el eslogan “El mundo tiene sed porque tenemos hambre”.

Vinculación a la Campaña LA HORA DEL PLANETA, organizada por la WWF, el 31 de marzo de 2012.

3.3. GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

En materia de Seguridad y Salud en el Trabajo se planteó, durante el año, consolidar la ejecución de los programas en las sedes de Bogotá con proyección a nivel nacional. De acuerdo a la estructura del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo establecida para la compañía se desarrollaron las actividades registradas a continuación.

Gestion en Seguridad

EJECUCIÓN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2012	
	PROGRAMAS Y ACTIVIDADES
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> . Identificación de peligros y valoración de riesgos . Desarrollo programa Orden y Aseo Inspecciones locativas . Mediciones ambientales: ruido, iluminación, confort térmico . Ejecución Plan de emergencias y entrenamiento de brigada . Investigación Accidentes laborales. Desarrollo programa de Prevención de Accidentes Deportivos . Control de riesgos de contratistas en instalaciones de Positiva . Formación y Capacitación a trabajadores
SALUD EN EL TRABAJO	<p>PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA SALUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Prevención de eventos de salud: Recomendaciones de riesgo público, Recomendaciones en desplazamientos a diferentes sedes de la empresa. . Prevención y promoción de salud: Recomendaciones de salud pública, Campañas de detección temprana de cáncer en hombres y mujeres, Vacunación a grupos específicos. Prevención del riesgo cardiovascular. . Atención de emergencias de salud. <p>PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD LABORAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Programa de vigilancia epidemiológica para la prevención de los desórdenes músculo esquelética . Programa de vigilancia epidemiológico para la prevención del riesgo psicosocial . Programa de vigilancia epidemiológico para la conservación auditiva . Programa de vigilancia epidemiológico para la conservación visual . Programa de vigilancia epidemiológico para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas . Actividades de formación, capacitación y evaluación de trabajadores en cada programa.
COPASO	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación. . Elección COPASOS: Casa Matriz y Regionales

Los indicadores de gestión del año muestran el logro de los objetivos y metas de seguridad y salud, con un incremento de la accidentalidad. Es de anotar que las causas de accidentes en Positiva Compañía de Seguros, no revisten carácter de gravedad.

Estos objetivos están orientados al aumento de las competencias de los trabajadores en seguridad y salud laboral y a la reducción tanto de la frecuencia de accidentalidad como de la severidad de la misma. En materia de enfermedad laboral el sistema identifica factores de riesgo determinantes relacionados con el ambiente laboral, la estación de trabajo, la gestión laboral, la carga física y los factores psicosociales de la tarea, además previene, identifica y trata trabajadores sintomáticos, con el propósito de evitar la estructuración de una enfermedad de origen laboral.

INDICADORES DE GESTIÓN 2012		
FORMACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	CUMPLIMIENTO	100%
	COBERTURA	89%
ACCIDENTALIDAD	PORCENTAJE DE VARIACIÓN DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES RESPECTO AL AÑO 2011	1,35
	ÍNDICE DE SEVERIDAD	23,84
ENFERMEDAD LABORAL	PORCENTAJE DE TRABAJADORES CON MEJORÍA Y/O ESTABILIZACIÓN DE ENFERMEDAD PROFESIONAL EN CURSO	92%

SIMULACROS DE EVACUACIÓN

La protección de las personas que laboran en Positiva y visitan sus instalaciones, así como los bienes de la organización, son temas prioritarios, más aun cuando nuestra razón de ser es el aseguramiento. Por ello se ha dispuesto en cada sede de la Compañía, un Plan de Emergencia que minimice los riesgos y consecuencias frente a un suceso inesperado.

Uno de los elementos valiosos del esquema de protección es el análisis de vulnerabilidad sobre las amenazas que pueden tener cada una de las instalaciones de la Compañía; amenazas que pueden ser de carácter tecnológico, natural, social y ambiental.

Así mismo, la política del Plan tiene entre otros propósitos: contar con una adecuada estructura organizativa para casos de emergencia; generar en los colaboradores y visitantes condiciones de seguridad; desarrollar en los equipos de trabajo de las diferentes áreas las destrezas necesarias para que individualmente y como grupo, puedan ponerse a salvo en caso de una emergencia.



EQUIPO RESPONSABLE

Para que el Plan de Emergencia pueda cumplirse de acuerdo con la política establecida, fue necesario conformarlo por colaboradores de la operación y es aquí donde el talento humano juega un papel fundamental.

Comité Operativo de Emergencia (COE)

Es el responsable de tomar las decisiones durante el manejo de la emergencia. Está compuesto por el Director de Emergencias, el Coordinador de Seguridad Física y el Coordinador de Apoyo Logístico Interno y Externo.



Brigadas de Emergencia

Compuestas por colaboradores comprometidos, motivados, entrenados y con voluntad de servicio que son capacitados en la ejecución de procedimientos operativos para prevenir y controlar emergencias. En Positiva 205 Brigadistas conforman nuestra Brigada Fuerza Naranja, cuyo lema es Aseguramos tu hoy y tu mañana.

COORDINADORES DE EVACUACIÓN

Aunque no pertenecen a la Brigada su responsabilidad está en el conocer y dominar las Rutas de Evacuación y Puntos de Encuentro; establecer y actualizar el listado del personal a cargo para la evacuación; informar a los ocupantes la necesidad de evacuar cuando se accione la alarma contra incendio o cuando el Jefe de la Brigada o los Brigadistas se lo informen; dirigir la evacuación del personal hasta el punto de encuentro establecido; verificar la presencia o no del personal en el punto de encuentro con el listado del piso; relacionar a los posibles desaparecidos e informar al Jefe de la Brigada; permanecer con los evacuados en el Punto de Encuentro hasta que se notifique el regreso y dirigir el reingreso del personal.



Sumado a todos estos actores, en Positiva existe la figura del Ángel Guardián que consiste en que las personas cercanas al puesto de trabajo conocen cuando un compañero debe ausentarse y el lugar donde se encuentra en el momento. En el caso de las reuniones, el Ángel Guardián es el organizador del evento quien tendrá a su cargo el evacuar a los asistentes hasta el Punto de Encuentro. En este orden de ideas, todos los colaboradores son protagonistas del Plan de

Emergencia y el seguir las recomendaciones, conocer las rutas de evacuación y participar en los simulacros que se realicen en las diferentes sedes de la Compañía, es un compromiso y responsabilidad común.

SIMULACROS DE EMERGENCIA

Cada simulacro de emergencia o evacuación permiten evaluar y hacer mejoras a los Planes de Positiva en cada una de sus sedes, por ello se recomienda hacer por lo menos un simulacro durante el año. De esta forma podremos detectar debilidades y determinar la capacidad de respuesta para afrontar un evento real de emergencia.

La preparación para afrontar las situaciones que podrían suceder es una inversión que ayuda ante situaciones inesperadas, esta acción contribuye a marcar la diferencia.

SIMULACROS CASA MATRIZ

La experiencia positiva vivida en Casa Matriz durante el primer simulacro de evacuación, demostró que siendo un equipo responsable, empoderado y coordinado, se logran mejores resultados... Las cifras lo dicen todo:

• Fecha del simulacro	29 de agosto 2012
• Hora de inicio	9:52 a.m.
• Tiempo de duración	8 min 40 seg
• Número de Coordinadores	18
• Número de Brigadistas	37
• Número de integrantes COE	2
• Número de pisos evacuados	12
• Número de Observadores	3
• Número de Colaboradores evacuados	386
• Número de visitantes evacuados	23
• Total de personas evacuadas	409

3.4. LA RESPONSABILIDAD GLOBAL Y LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

Positiva Compañía de Seguros desde sus inicios se ha caracterizado por el desarrollo y la aplicación de las mejores prácticas empresariales que contribuyan a generar valor y a mejorar sus servicios mediante el fortalecimiento de relaciones más cercanas y duraderas con todos los interlocutores con los que interactúa.

Es así, como durante el año 2012 atentos a la nueva dinámica mundial y a la necesidad de fortalecer nuestras relaciones con los diferentes grupos de interés, se dio inicio al proyecto de Responsabilidad Global y Desarrollo Sostenible, cuyo objeto es el diseño e implementación de un Modelo de Negocio que implica la adopción de metodologías de vanguardia que conlleven al desarrollo sostenible del negocio en sus diferentes componentes: sostenibilidad, eco-eficiencia, empresa ciudadana, ética empresarial, ambiente laboral y Responsabilidad social.



Lo anterior se llevó a cabo a través de un trabajo participativo por medio de la creación de nuestro equipo de liderazgo del proyecto y realización de diálogos con nuestros grupos de interés internos y proveedores a fin de identificar los diferentes asuntos de interés de cada uno de ellos.



Equipo de Liderazgo

En esta primera etapa la prioridad en los diálogos fue para los colaboradores, abriendo espacios para escuchar sus puntos de vista y propuestas de mejora enfocadas a fortalecer la calidad de los servicios y su bienestar.



Diálogos Grupos de Interés

- ✓ Así mismo, se llevó a cabo la Medición de Valores de la Compañía a fin de identificar como se viven dichos valores al interior de la misma y la forma de irradiarlos hacia los diferentes Grupos de interés.



De igual manera como parte del componente de ética empresarial se actualizó el Código de Ética, con la participación de diferentes colaboradores de la Compañía.



Ejercicio de actualización
Código de ética y
Buen Gobierno -
Equipo de
Liderazgo

Se identificaron 13 iniciativas estratégicas que sirvieron como insumo para la definición del portafolio de proyectos de la Compañía a desarrollar en el 2013, en cada de los componentes del modelo de Responsabilidad Global.



Con base en una mirada integral de Responsabilidad Global y pensando siempre en los Grupos de interés se hizo una propuesta de nueva Misión y Visión a ser evaluada en la planeación estratégica de la compañía.

Con el esfuerzo realizado en el 2012 en el marco de la responsabilidad global, se dio mayor énfasis al componente ambiental (Eco eficiencia) y la responsabilidad frente a este tema fue más allá de lo exigido por estar certificados en la Norma ISO 14001, al generar iniciativas estratégicas enfocadas a irradiar la conciencia en el cuidado ambiental en toda la cadena de valor y al ahorro del consumo del papel. Estos proyectos se desarrollarán en el año 2013 en el marco del proyecto del Sistema Integrado de Gestión y la gestión de la Vicepresidencia Administrativa y la Oficina Asesora de Estrategia y Desarrollo.



A través de la implementación del modelo en el componente Ambiente Laboral, se definió una iniciativa estratégica con la cual Positiva busca fortalecer el sentir de sus colaboradores frente al compromiso con la Compañía y el orgullo de pertenecer a ella, de tal manera que se vea reflejado en un mayor Bienestar para los colaboradores y sus familias.

En el componente de transparencia, en Positiva anualmente se realiza la presentación e informe de Rendición de cuentas ante el Ministerio de Hacienda y actualmente se desarrolla una campaña innovadora de transparencia en diferentes medios de comunicación interna.

Como empresa ciudadana, la Compañía ha fortalecido sus procesos con el objetivo de racionalizar los trámites de cara al cliente y mejorar el portafolio de servicios a través de la mejora continua.

3.5. GESTIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PRINCIPALES OBJETIVOS PLANTEADOS

- Cumplimiento del plan de trabajo aprobado por el Comité de Auditoría para la vigencia 2012.
- Cumplimiento en la presentación de los informes normativos tanto a Entidades Externas como a la Alta Dirección.
- Oportunidad en el seguimiento a los planes de acción.
- Atención y gestión de los requerimientos extraordinarios efectuados por la Alta Dirección a la Oficina de Control Interno.

PRINCIPALES RESULTADOS, LOGROS Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS EVIDENCIABLES EN EL 2012

Cumplimiento del plan de trabajo de auditoría para la vigencia 2012, durante la ejecución de plan de auditoría correspondiente al año 2012, se efectuaron 42 auditorías con sus respectivos informes.

Cumplimiento de la presentación de los informes normativos tanto a Entidades externas como a la Alta Dirección, durante el transcurso del año 2012, se presentaron 49 informes de cumplimiento en las fechas establecidas.

Oportunidad en el seguimiento a los planes de acción, es responsabilidad de la Oficina de Control Interno, realizar seguimiento a los planes de acción que tienen fecha de vencimiento al corte cada mes, en éste proceso se logró realizar seguimiento al 100% de las acciones de mejora en los tiempos definidos.

Atención y gestión de los requerimientos extraordinarios efectuados por la Alta Dirección a la Oficina de Control Interno, durante el año 2012, la Alta Dirección realizó dos requerimientos de trabajos especiales que corresponden a los temas de intermediarios y de inversiones, los cuales se gestionaron y se presentaron en los plazos acordados.

De igual forma, se logró mejoramiento en el ambiente de control de la entidad a través del fortalecimiento del componente de monitoreo.

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- ▶ La evaluación de la madurez del Sistema de Control Interno se basa en los lineamientos indicados por la Circular Externa 014 de 2009 modificada por la Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia.
- ▶ Esta revisión ha sido efectuada en 2009, 2010 y 2011.
- ▶ El alcance de esta revisión abarca el periodo comprendido entre enero y octubre de 2012.

La principal conclusión de la Oficina de Control Interno, es que se evidencia un avance y evolución del Sistema de Control Interno en cada uno de sus componentes al identificarse actividades que caracterizan un nivel administrado. Seguidamente se presentan los elementos metodológicos relevantes de la evaluación.



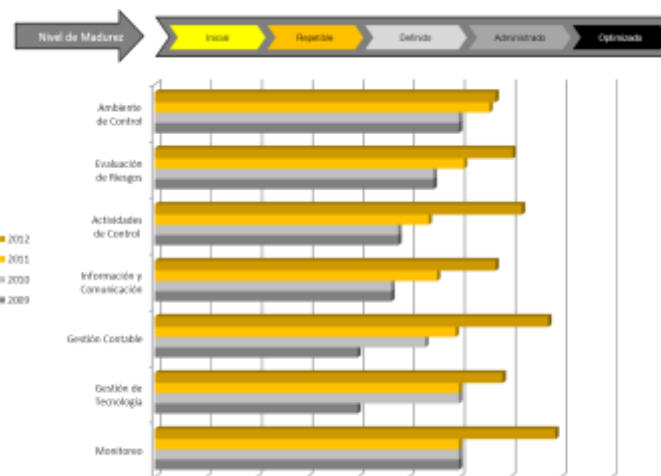
Escala para la definición del nivel de madurez (CMMI®)



Características de los Niveles de Madurez

- **Optimizado:** Los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de sostenibilidad aplicando criterios de acuerdo con las prácticas líderes.
- **Administrado:** Los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de monitoreo para determinar su gestión.
- **Definido:** Los componentes del elemento evaluado se encuentran documentados, formalizados, divulgados y operando.
- **Repetible:** Los componentes del elemento evaluado no cuentan con alguna de las variables establecidas (documentado, formalizado, divulgado y operando).
- **Inicial:** Existen iniciativas al interior de la entidad para desarrollar el elemento.
- **Ad hoc:** La organización no ha reconocido su existencia.

© CMMI es un modelo definido por el Software Engineering Institute (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon.



A partir de los resultados de esta evaluación, se evidencian oportunidades de mejora en los siguientes frentes:

- Monitoreo
- Gestión de Tecnología
- Información y Comunicación
- Gestión Contable,
- Actividades de Control y Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos

3.6. GESTIÓN EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

A continuación se presenta el resultado de la gestión realizada en el año 2012, 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 042 de 2012:

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

- Estándar de Control de Cambios en Sistemas de Información.
- Estándar para el Backup y Restauración de Información.
- Estándar de Gestión de la Configuración.
- Procedimiento de Control de Acceso Lógico.

Implementación herramientas de seguridad en los canales de información:

- a. **Certificados digitales** renovación de los certificados digitales para asegurar la información entre clientes y la infraestructura de TI para el dominio positivaenlinea.gov.co, positiva.gov.co.

Se adquirió el certificado para el dominio positivacuida.positiva.gov.co.

- b. **Firmas digitales:** adquisición de certificados de firma digital para el proceso de envío de consultas de supervivencia a la Registraduría Nacional de la República.
- c. **Herramienta Protección Aranda 360:** Implementación de políticas para el control sobre instalación de software en los equipos de Positiva y proteger la información de copia sobre unidades de CD/DVD y puertos USB en equipos de atención al cliente, en cumplimiento de los requisitos regulatorios exigidos por los entes de control.
- d. **Sistema de Monitoreo de Base de Datos y Firewall de Aplicación:** Renovación del licenciamiento de 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 core de negocio. De igual manera se extendió la capacidad de los dispositivos físicos adquiriendo la solución de alta disponibilidad que se implementará en los 2 primeros meses de 2013.
- e. **Software para prevención o fuga de información (DLP):** Con la clasificación de Activos de Información, se generaron reglas en el sistema de prevención de pérdida de datos DLP, tendientes a monitorear el manejo de información catalogada como confidencial y privada.
- f. **Sistema de prevención y detección de intrusos (IDP):** Se establecieron las reglas de control para el monitoreo de ataques intrusivos a la infraestructura de aplicaciones web, que minimicen el riesgo de indisponibilidad de servicio.

Campañas de Sensibilización en Seguridad de la Información

Dentro de la gestión continua se envía de forma periódica, información relativa a medidas de seguridad de la información que los funcionarios deben tener en cuenta, para preservar las normas y directrices que en esta materia son de cumplimiento.

Análisis de Vulnerabilidades

Con las herramientas adquiridas para realizar pruebas de vulnerabilidades en sistemas de información, se ejecutaron los análisis requeridos a los sistemas productivos y a los sistemas en fases de pruebas, para obtener en primera medida referencia sobre las vulnerabilidades o brechas actuales y proceder a remediarlas, y en segunda medida poner en producción sistemas nuevos, más seguros.

3.7. GESTIÓN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

El siguiente es el informe de los Sistemas de Administración de Riesgos con corte a diciembre de 2012, acorde con los requerimientos definidos en las Circulares Externas de la Superintendencia Financiera de Colombia referente a los Sistemas de Administración de Riesgos.

MANUAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

Durante 2012 la Junta Directiva hizo una revisión de políticas generales de los sistemas de riesgos, y aprobó la modificación del Manual para la Gestión Integral del Riesgo en los siguientes puntos:

Inclusión del capítulo VIII Esquema de Prevención del Fraude para Positiva.

Para el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado se incluyó la parte correspondiente a la plataforma tecnológica teniendo en cuenta el valorador de inversiones y el modulo del VeR, como etapa del sistema se documentó el análisis de sensibilidad.

En el Capítulo SARLAFT, se incluyó la infraestructura tecnológica del sistema y la actualización de la etapa del sistema, la Inclusión de las características técnicas de los nuevos productos de la Compañía para la segmentación de factores de riesgo y la actualización del seguimiento de las operaciones sospechosas entre otras.

Para riesgo operativo, los cambios en el capítulo obedecieron principalmente a las actualizaciones de las fuentes de riesgo a la norma NTC ISO31000, la inclusión del estatuto anticorrupción al marco legal y la actualización del procedimiento del registro contable de eventos de riesgo.

El Manual, las políticas y procedimientos se encuentran publicados en la intranet. Los informes de riesgos generados por la Oficina han sido presentados al Presidente, al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva.

Capacitaciones

Capacitaciones Externas

Los integrantes del equipo de trabajo de la Oficina, han participado en diferentes programas de capacitación en administración de riesgos, como son:

Congreso de Riesgos Financieros

Congreso de Tesorería

Congreso Panamericano de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

Pasantías Financieras con la UNODC, prevención de Lavado y Terrorismo.

Curso de certificación en el modelo de madurez en continuidad del negocio

Capacitaciones Internas

La Oficina de Gestión Integral del Riesgo durante la vigencia 2012 realizó capacitaciones en los Sistemas de Riesgo, que incluyen los

conceptos generales y particulares de todos los sistemas de riesgo que se gestionan al interior de la compañía, de forma presencial se capacitaron 202 funcionarios a nivel nacional, y se realizó una Capacitación Virtual con acompañamiento de la Universidad Manuela Beltrán, en donde se capacitaron 470 funcionarios.

SARO Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Como principales objetivos para 2012 en materia de SARO y continuidad del negocio, se tenían el fortalecimiento la Cultura de Gestión de Riesgos en Positiva, Implementar el SARO a nivel nacional por Regionales, Madurar el modelo de valoración del riesgo con control, Migrar la aplicación con que se administra la gestión de riesgos a versión web, Alinear el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio con la ISO 22301 y estructurar formalmente los controles del SARLAFT con los líderes de procesos involucrados.

Frente a estos objetivos, los logros conseguidos en el 2012 son:

Positiva conservó su cultura proactiva en la gestión de sus riesgos y desarrollo de tratamientos, que permitieron mantener un nivel de riesgo operativo aceptable y superar la meta planteada como objetivo estratégico, de disminuir en un 5% el score de riesgo institucional.

Se actualizó la funcionalidad de la herramienta pasando a una versión web que involucra usuarios de regionales y vicepresidencias.

Se obtuvo el perfil de riesgo operativo para cada Regional, involucrando actores con acceso a la aplicación y comprometidos con promover la gestión de riesgos.

Se generó mayor cultura a través de 470 funcionarios capacitados de forma virtual y 202 funcionarios capacitados de forma presencial.

Durante el año 2012 se logró fortalecer la estructura de gestión de riesgos operativos así:

Se identificaron 9 nuevos riesgos en lo corrido del año.
Se documentaron 109 nuevos controles dentro del sistema.
Se diseñaron, documentaron e implementaron, 17 nuevos tratamientos que al finalizar el año ya se encuentran cerrados.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO - SARO

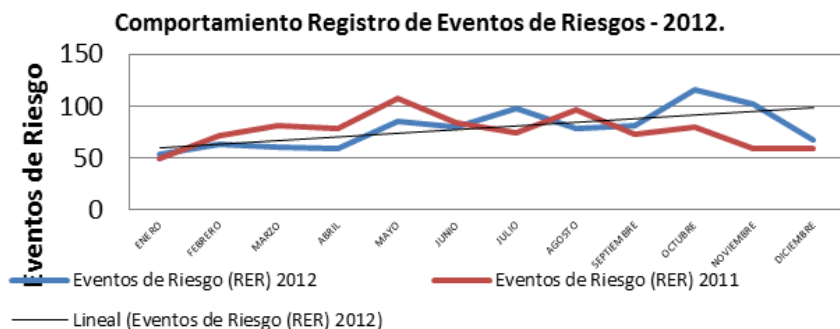
Riesgos Bajos	76
Riesgos Moderados	48
Riesgos Altos	22
Riesgos Extremos	1

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS 31/12/2012

Se mejoró el proceso de autoevaluación a partir del cual semestralmente se realiza monitoreo a través de la autoevaluación SARO, producto de ejercicio se determina el nivel de efectividad que tienen los controles para aportar a la disminución del riesgo inherente. Así, se determina de forma objetiva el nivel de riesgo controlado, nivel en el cual se aplica la política de implementar tratamiento en aquellos riesgos que se ubiquen en los niveles Alto o Extremo.

Se gestionaron los Eventos de Riesgo, donde se mantuvo la tendencia creciente en el reporte debido a un mayor compromiso con la cultura del reporte tanto interno como externo. Al cierre de 2012 se registraron un total de 939 eventos de riesgo, que comparados con el año 2011 se presenta un incremento del 4%.

Se implementaron mejoras sobre el procedimiento de registro de eventos de riesgo, principalmente con optimizaciones en el aplicativo ERA, aplicativo donde se administra la base de eventos de riesgo, una constante actividad de retroalimentación como producto del análisis e información extraída de los eventos de riesgo.



Entre el 2011 y 2012 se presentó un incremento en los valores registrados en las cuentas de riesgo operativo pasando de \$ 652 a \$1.300 millones en 2012. Situación que se explica básicamente por dos eventos que explican el 69%, el primero una provisión de \$ 504 millones por sanción en primera instancia impuesta por la SFC, se encuentra en recurso de apelación en la actualidad; y segundo, registro de \$ 394 millones producto de sanción impuesta por parte de la DIAN a la Compañía.

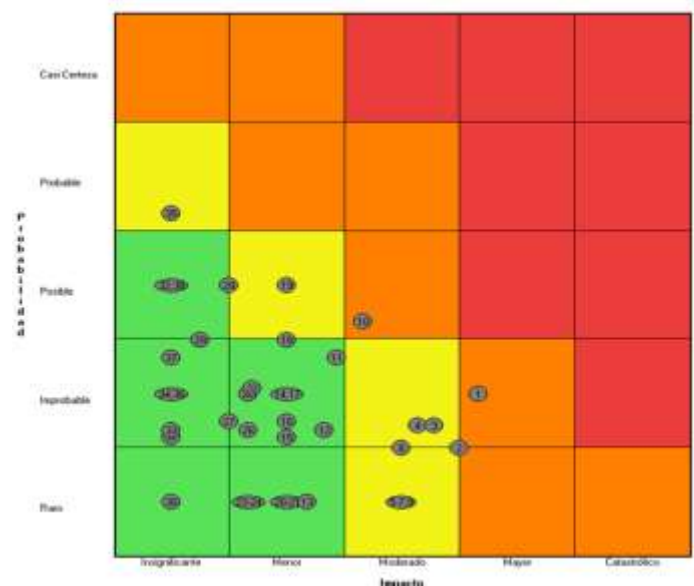
Eventos de Riesgo Operativo

CONCEPTO	PARTICIPACIÓN
Provisión por multas SFC	39%
Multa DIAN	30%
Procesos Judiciales	17%
Prestaciones no Pertinentes	5%
Otros	8%

NIVEL /SCORE DE RIESGO OPERATIVO

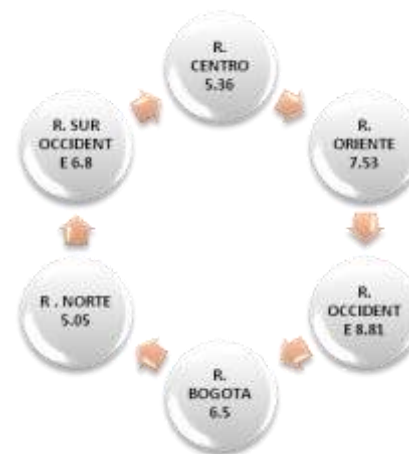
Para el cierre del año 2012, el score de riesgo es de 3.28 frente a 4.42 al iniciar el 2012 representa una disminución del 25%, esta situación como

resultado del ejercicio de complementación y documentación de controles aplicados en los procesos.



PERFIL DE RIESGO PARA 38 PROCESOS DE POSITIVA CIA DE SEGUROS 2012

Se diseñó e implementó un modelo de riesgo operativo en cada una de las seis regionales que comprende la Compañía, obteniendo en cada una de ellas un perfil de riesgo, y el insumo inicial para que a partir de la preparación de un líder y la asignación de una licencia del aplicativo, podamos iniciar la misma dinámica del SARO, ya implementada en las oficinas principales.



Se acogió la iniciativa de actualizar el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio bajo la ISO 22301 como nuevo estándar con miras a buscar un mayor fortalecimiento del sistema.



SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (SGCN)

Durante el 2012, fue emitido el estándar ISO 22301, el cual marca las pautas para establecer los Sistemas de Gestión de Continuidad del Negocio, en tal sentido durante el año 2012, fueron actualizados los documentos de análisis de riesgos de continuidad (RA) y de impacto al negocio (BIA, por sus siglas en inglés) para los procesos Core del negocio, lo cual permitió brindar información para la actualización de la estrategia de continuidad definida, por otra parte se desarrollaron dos pruebas para verificar la funcionalidad de la estrategia de continuidad y el entendimiento de los protocolos de comunicación en caso de enfrentar un evento que pudiera amenazar la continuidad de la operación de Positiva.

SARLAFT

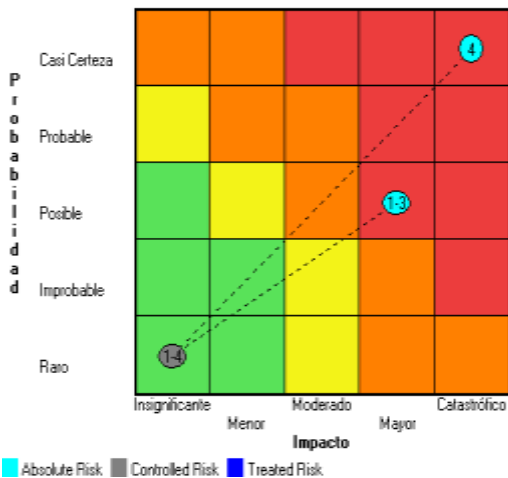
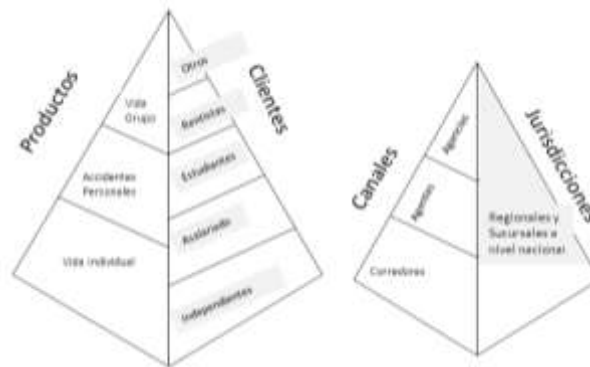


Dentro de los principales objetivos del SARLAFT, durante el año 2012 se encuentran la generación de una mayor cultura de prevención y protección a nivel institucional frente a la prevención y protección en el lavado de activos y financiación del terrorismo, la estructuración de los riesgos relacionados con los factores de riesgo: cliente, producto, canales y jurisdicción, así como de los controles del sistema relacionando los procesos responsables y el perfil de riesgo actualizado.

Los logros obtenidos durante el 2012 para el SARLAFT fueron:
Se estructuraron los riesgos Sarlaft relacionados a cada uno de los factores de riesgo.

- Se estructuró el modelo Sarlaft con 4 riesgos y 35 controles que involucraron a siete procesos participes del sistema.

- Se documentó el modelo en la herramienta de gestión ERA en la cual se administra la gestión de riesgos.
- Se evaluó la efectividad de los controles relacionados y se definió el perfil de riesgo Sarlaft.
- Se actualizó el perfil de riesgo del SARLAFT, donde se identificaron los controles que fueron evaluados por parte de los dueños de proceso obteniendo una efectividad promedio del 74.04 puntos sobre 100.



FACTOR DE RIESGO	PRODUCTO	CLIENTES	CANALES	JURISDICCIÓN
Perfil Inherente	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo
Perfil Controlado	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

3.8. GESTIÓN SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

En materia de racionalización de trámites, la Compañía ha desarrollado y aplicado estrategias efectivas de simplificación, automatización y optimización de los procesos y procedimientos para que los trámites sean simples, eficientes, y oportunos orientados a la política de construcción de un estado más eficiente y que preste mejores servicios. De esta manera Positiva Compañía de Seguros S.A, ha implementado mejoras en sus procesos, que se traducen en la reducción de tiempos y costos operativos en trámites para los reconocimientos que debe hacer de sus productos y servicios ofrecidos a nuestros asegurados.

Dentro de las estrategias adelantadas como racionalización de nuestros trámites obtuvimos los siguientes logros:

- El reconocimiento y pago de una Incapacidad Temporal-IT puede ser consultada por nuestras empresas afiliadas en cuanto al número y valor de las incapacidades pagadas en el periodo de tiempo seleccionado a través del portal web de Positiva.
- Para el reconocimiento de una Incapacidad Permanente Parcial –IPP que se efectuaba mediante resolución, lo que implicaba mayor tiempo y uso de papel, ahora se hace a través de un oficio, garantizando que el usuario conozca de forma más rápida el estado de su trámite, evitando que se tenga que desplazar a las oficinas de la Compañía.
- Se ha reducido el tiempo de respuesta para los procesos de reconocimiento de las pensiones de invalidez, de sobreviviente y pensión de sustitución, gracias a la radicación automática. Esto permite tener en solo 10 minutos el trámite solicitado por el usuario en la pantalla del funcionario que tendrá a cargo el proceso de decisión del reconocimiento.
- Para el pago de un auxilio funerario se requería de la certificación bancaria del beneficiario, para hacer el proceso de pago. Ahora sólo se debe diligenciar el formato de solicitud incluyendo el campo de datos bancarios.
- El desarrollo e implementación de mecanismos de recepción y trámite de facturas electrónicas. Esta acción permite que los proveedores de servicios asistenciales de POSITIVA, radiquen las facturas utilizando un sistema de información con transacciones seguras, lo cual implica que los trámites de nuestros proveedores sean más ágiles, apoyen la iniciativa de Cero papel, y les permiten una disminución de costos operativos.
- El desarrollo de las solicitudes de autorización en línea entre el prestador del servicio y la aseguradora, es decir, que el asegurado no efectúa los trámites para la autorización de los

servicios asistenciales, sino que hay una interacción entre las entidades.

- La Interoperabilidad de información pública con CONFECÁMARAS, a través de la consulta directa en la página web del RUES para consultar el Certificado de Existencia y Representación Legal, excluyendo su solicitud para el desarrollo de los trámites y servicios de Afiliaciones y Reclasificación de Riesgos de las empresas, y la suscripción y expedición de pólizas de seguros de personas.
- Estas acciones contribuyen a la estrategia de Cero Papel,- eficiencia administrativa, establecida por el Gobierno Nacional, en el cual busca incentivar la disminución del consumo de papel en las entidades estatales, aumentando la eficiencia y colaborando en la preservación del medio ambiente.

GOBIERNO EN LÍNEA

La Compañía ha fortalecido y mantenido la estrategia de Gobierno en Línea –GEL, participando 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.

El alcance se ve reflejado a través del cumplimiento de los componentes y criterios establecidos de acuerdo al nuevo manual de Gobierno en Línea Versión 3.1 para el año 2012; obteniendo los puntajes por componente y sus porcentajes de avance con respecto a lo esperado para el año de acuerdo al índice de Gobierno en Línea así:

Porcentaje de avance con respecto al Índice Gel (2012): 120,12% - Nivel Alto

Porcentaje de avance por Componente (2012):

- ELEMENTOS TRANSVERSALES: 88,80% Nivel Alto

- INFORMACIÓN: 93,72% Nivel Alto
- INTERACCIÓN: 70,00% Nivel Medio
- TRANSACCIÓN: 192,39% Nivel Alto
- TRANSFORMACIÓN: 340,03% Nivel Alto
- DEMOCRACIA: 96,96% Nivel Alto

Se han desarrollado actividades orientadas a fortalecer la incorporación del Gobierno en línea, como parte de la cultura organizacional en la Compañía, acceso electrónico a toda la información relativa a la planeación estratégica, misión, visión, trámites y servicios, etc., herramientas de comunicación de doble vía entre los asegurados y la Compañía, línea de servicio al cliente, herramienta PQRS, habilitación de servicios de consulta en línea como Positiva en Línea, actividades encaminadas a mejorar la calidad de los trámites y servicios para asegurados, los cuales pueden gestionarse por diversos canales electrónicos, definición de estándares y políticas orientadas a la incorporación de la estrategia de cero papel y eficiencia administrativa, así como la implementación de intercambio de información relacionada con cadenas de trámites.

3.9. GESTIÓN DE SERVICIO

La Gerencia de servicio al cliente, para el año 2012 se trazó como principales objetivos o retos abordar los siguientes temas:

Capacitación en servicio a IPS de la red asistencia.

Como objetivo central Implementar un plan de capacitación en Antioquia, Valle y Santander, enfocado a proveedores con el cual Positiva tiene convenio, buscando garantizar un adecuado conocimiento de los productos y servicios que ofrece Positiva en sus diferentes ramos de vida y un enfoque de la calidad en la atención que permita la satisfacción del cliente final (asegurados), que se atiende a través de estas entidades.

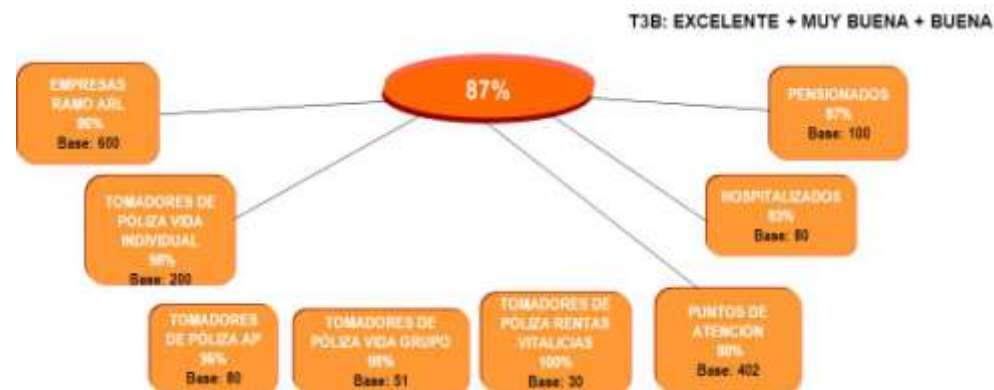
En desarrollo de esta campaña, se realizaron cuatro talleres en tres sucursales, con una asistencia de 83 participantes de diferentes IPS. El taller fue calificado como excelente por el 71% de los asistentes, dentro de esta encuesta realizaron algunas recomendaciones indicando que deseaban recibir capacitaciones en temas como: la humanización en atención de salud y manejo de estrés en el sitio de trabajo.

La Hora del Servicio Positiva

Se adelantaron gestiones para crear un espacio de encuentros virtuales que permitan aumentar el conocimiento del personal de Positiva en temas propios del servicio, para impactar el mantenimiento, la fidelización y la retención de los Clientes de la Compañía, quienes por sus altos niveles de satisfacción y su voz a voz, contribuyan con el logro de las metas comerciales.

En su primera edición con el tema: “Inteligencia Humana para el Servicio”, se convocó un total de 606 personas de 39 áreas, reunidos en sus sitios de trabajo el día 18 de diciembre de 2012, donde se dedicaron exclusivamente durante una hora para ver el video de la hora del servicio y elaborar el taller de acuerdo a su contenido.

Del ejercicio desarrollado, se concluyeron aspectos de interés que generarán planes de acción de mejora con todos los escenarios de servicio y atención al cliente.



Tarjeta Positiva Especial Y Tarjeta Positiva Amiga

Es un programa que genera valor agregado a los clientes, constituyéndose en un servicio diferenciador, que facilita una relación continua para lograr la preferencia y la fidelización de nuestros clientes. Con la tarjeta, se han beneficiado un total de 73.374 clientes.

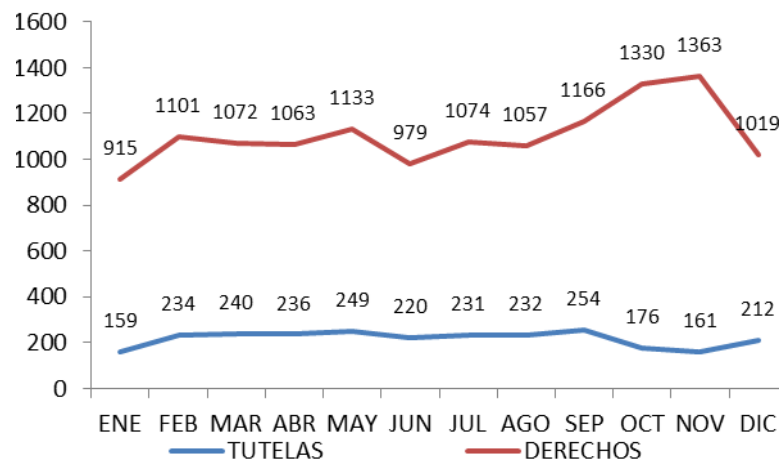
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se realizó la tercera medición con una evaluación de satisfacción de los clientes de Positiva, se midieron los niveles de satisfacción y lealtad de los Clientes, fuerza comercial y proveedores de Positiva, con el fin de conocer la percepción sobre la calidad de los productos y servicios, identificar la imagen de Positiva entre los distintos grupos de interés, establecer el grado de lealtad de los Clientes de ARL y determinar las fortalezas y áreas de mejora de la Compañía.

GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS (PQR's)

Al comparar los casos (quejas, reclamos y solicitudes) recibidos por la Compañía entre los periodos enero a diciembre 2011 y el mismo periodo del 2012, se observa un crecimiento del 53% en el número de casos recibidos, pasando de 3.533 a 5.406, este crecimiento está dado por un aumento en la demanda de solicitudes por parte de los afiliados que equivalen a un 59% sobre el total de quejas, reclamos y solicitudes recibidas, la entrada de los nuevos ramos y la divulgación de medios de contacto del cliente con la Compañía. Se responden las reclamaciones de los clientes en 10 días hábiles, permitiendo impactar la oportunidad de respuesta en un 5% pasando a un cumplimiento del 99% promedio.

GESTIÓN DE TUTELAS Y DERECHOS DE PETICIÓN



Se puede observar que el comportamiento de los derechos de petición y tutelas recibidos por la compañía en el año 2012 presenta un comportamiento estable, con un promedio de 217 tutelas mensuales y 1.106 derechos de petición, lo cual representa un total anual de 2.604 y 13.272 respectivamente.

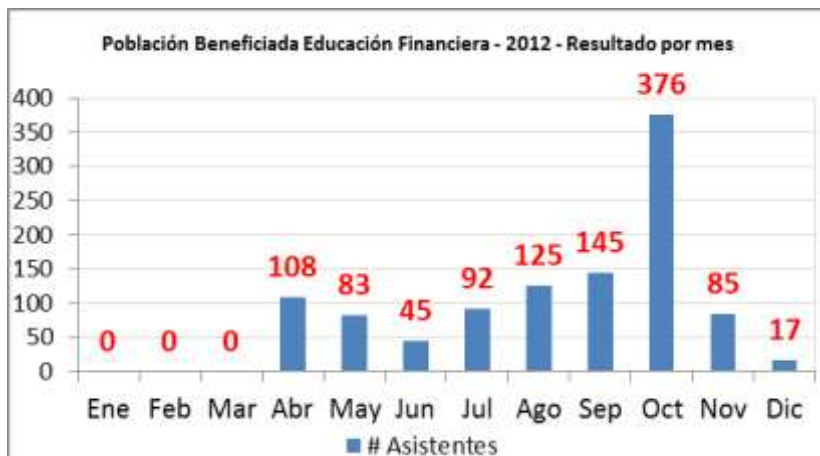
3.10. SISTEMA DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR FINANCIERO - SAC.

La compañía tiene implementado el Sistema de Atención a los consumidores Financieros - SAC, el cual busca consolidar al interior una cultura de atención, respeto y servicio a los consumidores financieros; adoptar sistemas para suministrar la información adecuada; fortalecer los procedimientos para la atención de quejas, peticiones y reclamos; proteger los derechos del consumidor financiero, así como la educación financiera de clientes/asegurados.

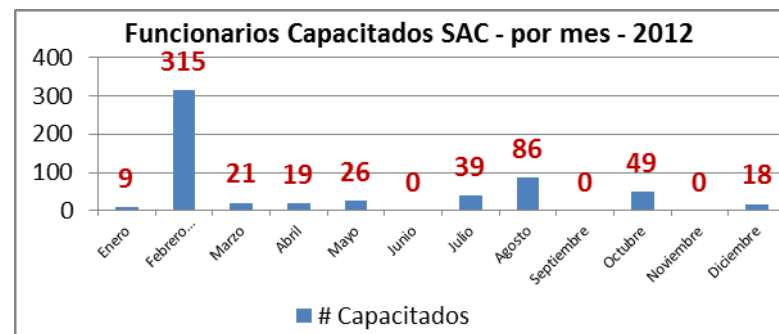
Dentro del Programa de Educación Financiera a Clientes e Intermediarios se desarrollaron 40 talleres con una cobertura de 1.076 clientes e intermediarios, cuya finalidad es sensibilizar y tomar conciencia sobre los riesgos, mejorar conductas frente a ellos, e incrementar conocimiento sobre el seguro y mejorar las percepciones frente a los mismos, a fin que los clientes estén mejor informados y con ello disminuir su vulnerabilidad ante la ocurrencia de eventos inesperados. La compañía continúa liderando el programa entre las 32 aseguradoras adscritas a Fasescolda.

Capacitación SAC – Funcionarios y Terceros

Sensibilizar y comprometer a los colaboradores y terceros frente al cumplimiento, conocimiento y aplicación de los requerimientos de ley frente a la protección y atención del Consumidor Financiero, así como la importancia del sistema SAC. La compañía capacitó a 582 funcionarios, a través de sesiones de inducción y Re inducción, presencial y



virtualmente en el año 2012.

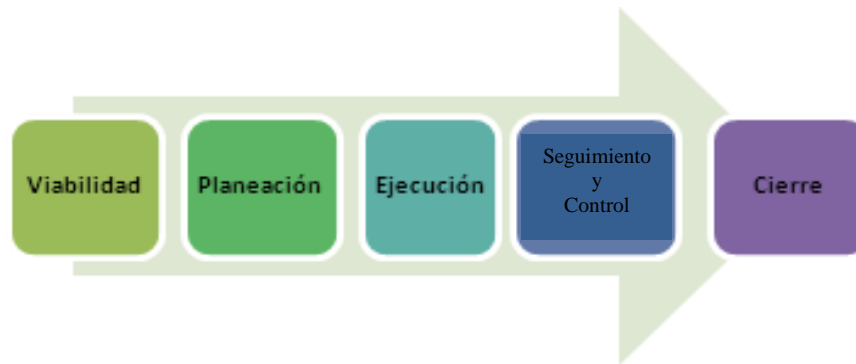


3.11. NUEVO MODELO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO)

Positiva Compañía de Seguros enfocada hacia la eficiencia de sus recursos y la eficacia en cada una de las actividades que realiza, durante el año 2012 definió un Nuevo Modelo para la Gestión de Proyectos, cuyo propósito principal es la aplicación de las mejores prácticas que garanticen la correcta ejecución de los proyectos en términos de alcance, tiempo y costo.

Para el diseño y el montaje del modelo, la compañía desarrolló las siguientes actividades:

- ✓ Elaboración del diagnóstico para determinar el grado de madurez de la organización en la gestión de proyectos que serviría como punto de partida para la definición del modelo a seguir.
- ✓ Definición de la metodología a seguir en la gestión de proyectos basado en las mejores prácticas (Project Management Institute /PMI).
- ✓ Definición del equipo de trabajo de Gestión de Proyectos a cargo de la Oficina Asesora de Estrategia y Desarrollo.



- ✓ Formación técnica de un equipo de trabajo interdisciplinario en el modelo de gestión de proyectos, involucrando a profesionales destacados de cada una de las dependencias de la Compañía.
- ✓ Sensibilización del grupo interdisciplinario en el modelo a aplicar, teniendo en cuenta que para Positiva el recurso humano y su empoderamiento en la nueva metodología es esencial para el éxito de cualquier proyecto.



- ✓ Aplicación de la fase de viabilidad y priorización del portafolio de proyectos a manejar en el año 2013.

Ejes para la priorización de proyectos



- ✓ Adecuación de una herramienta tecnológica para el control de los proyectos.
- ✓ Aprobación del portafolio de proyectos y su presupuesto por parte el nivel competente de acuerdo con las políticas de la Compañía.





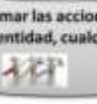
Para el año 2013 se tiene prevista la aplicación de las fases de inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre en los proyectos aprobados, de acuerdo con el ciclo de vida de cada proyecto, implementando de esta manera el modelo diseñado en el año 2012.

4. EVOLUCIÓN PREVISIBLE 2013

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A., en el último trimestre de 2012 como parte de la revisión de su Direccionamiento y Plan Estratégico, ha identificado la ejecución de acciones inmediatas que continúen fortaleciendo los elementos vitales de la compañía en sus frentes financiero, de relacionamiento con los clientes, participación en el mercado de seguros de personas, excelencia en los procesos internos con impacto en el servicio al cliente, la red de valor, el capital humano de tecnologías de información y comunicaciones.

Se han identificado las siguientes oportunidades de mejora agrupadas en tres grandes temas, sobre los que Positiva debe trabajar en el corto plazo para contar con una base sólida que le permita hacer frente a los retos que propone el sector asegurador. Estos son:

Primero, respecto a los costos de operación y la siniestralidad especialmente; **segundo**, respecto al recaudo frente al nivel de riesgo y la gestión del portafolio; y **tercero**, respecto a las competencias organizacionales que se deben fortalecer para dar soporte al direccionamiento estratégico de la compañía en el largo plazo. Para

ACCIÓN MACRO	DESCRIPCIÓN
 <p>Invertir las tendencias en la dirección correcta</p>	Corresponde a la necesidad de aumentar o disminuir, dependiendo del caso, las tendencias que se evidencien respecto a una variable y que por consiguiente, impacten de manera negativa los intereses de la compañía.
 <p>Reforzar la estructura financiera para garantizar sostenibilidad y competitividad</p>	Hace referencia a la prioridad de la rentabilidad versus el crecimiento, versus el nivel de riesgo, entre otros factores, con el propósito de fortalecer la estructura financiera de la compañía que le permita posicionarse en el sector asegurador.
 <p>Tomar las acciones del momento que preparan a la entidad, cualquiera que sea su definición final de largo plazo</p>	Busca consolidar las bases para el direccionamiento estratégico de largo plazo.

cada una de estas oportunidades, se han identificado acciones que permiten atenderlas.

Adicionalmente, se han identificado acciones a nivel macro que le permitirán a la compañía establecer de manera continua y sistemática en un Modelo de Gestión de Proyectos aquellos esfuerzos que apuntan a cerrar las brechas estratégicas identificadas. Por lo anterior, la estrategia de corto plazo deberá mantener el foco en tres grandes temas:

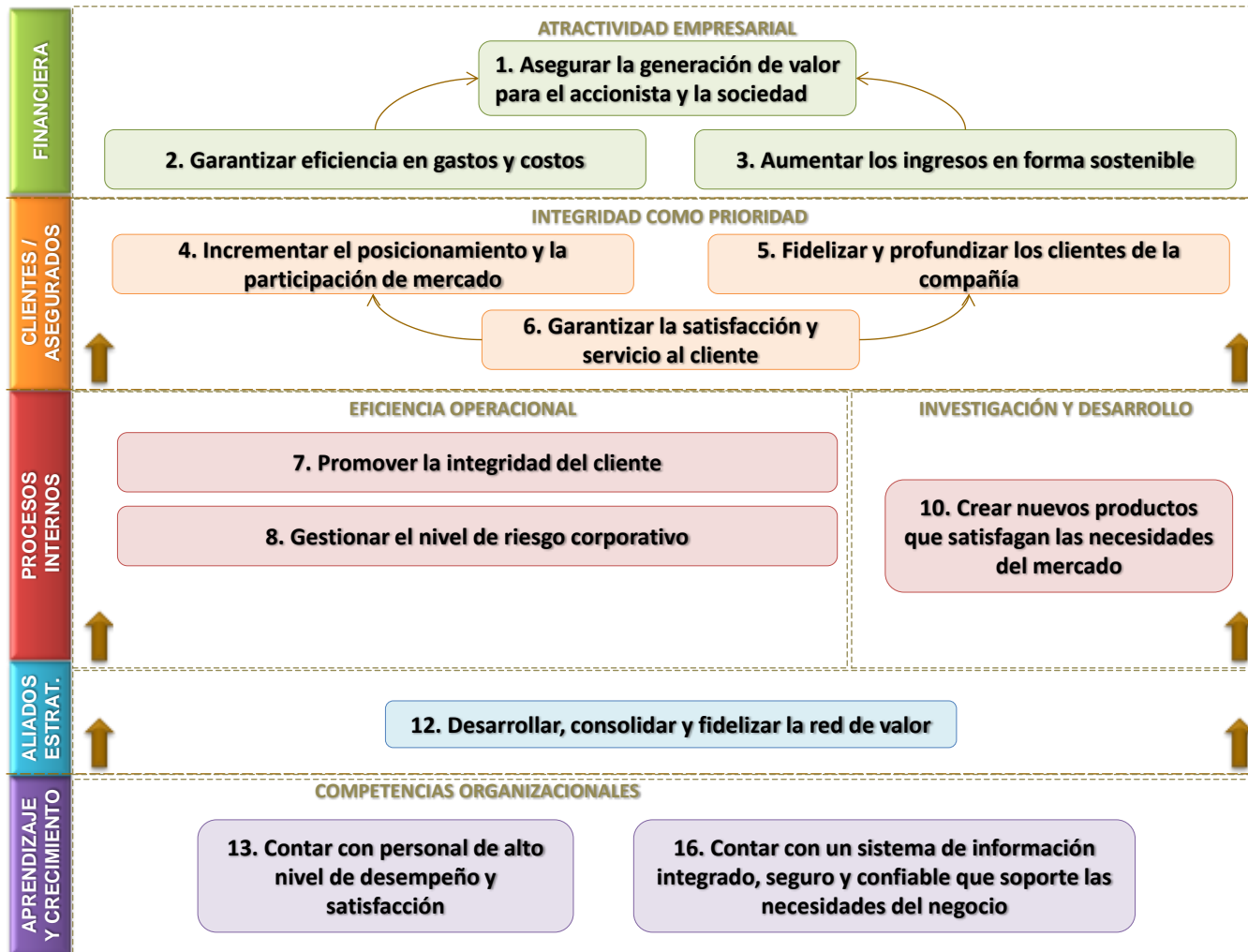
- ✓ Siniestralidad, desde la selección del riesgo, el control de accidentalidad, la gestión de siniestros hasta la gestión de reservas, a través de un monitoreo y control interno y externo, sistemático y permanente.
- ✓ Crecimiento, priorizando la rentabilidad.
- ✓ Gestión financiera adecuada, articulada con la estrategia global de la Compañía.

Para el plan estratégico 2013, se han considerado los resultados y las tendencias tanto del sector asegurador como de la compañía. Los ingresos de la compañía para el año 2013 se han estimado en \$671.330 millones de pesos, con especial participación de los ramos de Riesgos Laborales, Vida Grupo, Rentas Vitalicias y Conmutaciones Pensionales, entre otros.

MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO POSITIVA 2013-2023

Como marco de direccionamiento, el mapa estratégico corporativo de Positiva cuenta con 16 objetivos inter-relacionados que le permitirán dar claridad al camino que debe tomar la compañía para alcanzar las metas planteadas.

MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO A 2013



Durante el año 2012, se produjo la aprobación y de la nueva estructura organizacional de la compañía y por consiguiente el poblamiento de la planta de personal aprobada, como un ejercicio de articulación con el direccionamiento estratégico, orientado hacia el crecimiento rentable y el posicionamiento de la compañía en el sector asegurador de personas con un alto nivel de satisfacción de sus clientes y asegurados. En ese orden de ideas, el 2013, representa la consolidación de las estrategias apalancadas por la nueva estructura organizacional y planta de personal, de igual forma, el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la excelencia en el servicio al cliente con una adecuada gestión de los riesgos.

Otro de los elementos construidos en el 2012 y cuya implementación se inicia en el 2013, con dos procesos misionales, es el Nuevo Modelo de Negocios y Operacional, como otro eje articulador y garante de los objetivos estratégicos que se ha planteado la compañía. Este nuevo modelo, consolida y organiza los esfuerzos estratégicos y operacionales realizados por la compañía desde el año 2008, orientados a posicionarse como un importante jugador en el ramo de seguros de personas en Colombia.

Son numerosos los esfuerzos que podrían identificarse en la evolución previsible de la compañía para el año 2013, no obstante, es importante destacar el Nuevo Modelo para la Gestión de Proyectos, el cual consolida, estructura y orienta, las acciones más importantes a ejecutarse y que apuntan a los elementos vitales definidos en el direccionamiento estratégico y por consiguiente a cerrar brechas y a avanzar en el logro de los objetivos corporativos identificados en el Plan Estratégico y Balanced Scorecard para 2013. El portafolio de proyectos identificados por POSITIVA, se presenta a continuación:

Nombre del Proyecto	Descripción del Proyecto	Impacto a la Estrategia
Modelo de Gestión y Control de Proveedores	Implementar el proceso de Abastecimiento Estratégico y desarrollar un modelo de gestión y control de proveedores, por medio de la identificación, selección, evaluación y mantenimiento de los proveedores que se encuentren en capacidad de alinearse con la estrategia de la Compañía.	Optimizar Costos
Arquitectura de TI	Definir e implementar el modelo de arquitectura de TICS para Sistemas de Información, de datos e Infraestructura, identificando estado actual (AS IS), brechas y Estado Deseado (TO BE), alineado con los procesos estratégicos y misionales de la compañía.	Optimizar Costos
"Cero papel" sistema de gestión de documentos electrónicos de archivo	Establecer mecanismos en busca de la reducción del consumo de papel y la eficiencia de los procesos, dando cumplimiento a los requisitos legales establecidos por la directiva presidencial 04 de 2012. Dicho cumplimiento implica contar con un Sistema de Gestión Electrónica de Documentos de Archivo a partir del análisis de cada uno de nuestros procesos desde el punto de vista de Optimización, supresión, simplificación, automatización y buenas prácticas en el uso del papel.	Optimizar Costos
Adecuar SIARP como herramienta de Seguros	Garantizar la integración funcional y técnica entre los procesos del sistema SIARP e IAXIS, por medio del ajuste de componentes de software, que permitirán brindar a la Compañía información oportuna, consistente e integral.	Optimizar Costos
Positiva Cuida	Adecuar el modelo de operación para la gestión de autorizaciones, que permita la toma de decisiones, por medio de reglas de negocio previamente establecidas, sin la necesidad de intervención directa de las personas en todos los casos en que los asegurados se encuentren en hospitalización o consultas.	Reducir Siniestralidad
Unidades Estratégicas de Prevención- UEPs	Consolidar y fortalecer la estrategia UEPs como modelo de atención e intervención integral en los sectores objetivos de alta siniestralidad (minería, construcción, agroindustria y manufactura); desarrollar estrategias de intervención los sectores de hidrocarburos y salud y el diseño de protocolos de prevención para DME.	Reducir Siniestralidad

Nombre del Proyecto	Descripción del Proyecto	Impacto a la Estrategia
Desarrollo, consolidación y fidelización de la Red de Canales	Administración de los canales comerciales a través de cuatro frentes: 1) Levantamiento de Requerimientos para Sistema Transaccional web para intermediarios de seguros. 2) Definición de modelo para la atención de Corredores, Agentes y Agencias de Seguros. 3) Capacitación a intermediarios de seguros y funcionarios del área comercial. 4) Conformar una fuerza de ventas altamente especializada en los productos de los ramos de vida individual y riesgos laborales.	Aumentar Ingresos Actuales
Pensionados “Una Visión Positiva del cliente”	Diseñar e implementar a nivel nacional, un modelo de servicio para pensionados que permita asegurar agilidad en la atención de los servicios, quejas, peticiones y reclamos, además de desarrollar e implementar un sistema de información que permita mejorar la gestión de pago de las mesadas pensionales para ARL, conmutación pensional y rentas vitalicias y obtener información para crear el perfil del pensionado por invalidez.	Aumentar Ingresos Actuales
Lo Bueno Debe Ser Para Todos	Implementar por lo menos 2 alianzas estratégicas para el desarrollo de canales alternos y desarrollo de nuevos productos o servicios. Por medio de: Diseño del Proceso de Alianzas, Realización de estudio de Mercado para identificar posibles aliados, Acercamiento comercial con los posibles aliados identificados, Establecer Alianzas y evaluar sus resultados.	Incursionar en nuevos ramos, líneas de negocio, productos y/o servicios
Desarrollar nuevas líneas de negocio, ramos, productos y servicios	Diversificar las fuentes de ingreso, a través del trámite de autorización de nuevos ramos y líneas de negocio en el país y en América Latina	Incursionar en nuevos ramos, líneas de negocio, productos y/o servicios
Sistema Integrado de Gestión –SIG	Continuar la implementación del SIG a nivel nacional y certificar como mínimo 1 regional y 3 sucursales para el 2013 y 2 dos sucursales principales para el 2014. Ampliar la implementación del SIG a nivel nacional en las normas NTC ISO 9001, NTC ISO 14001, NTC OSHAS 18001 para 4 Regionales y 30 Sucursales; mantener y renovar las certificaciones en las sedes ya certificadas; acreditar los laboratorios de las regionales Occidente y Norte en la norma NTC ISO 17025; certificar la Oficina de Control Interno bajo los estándares internacionales del IIA.	INTEGRADORES
Positiva Analítica : Estandarización del Proceso de Inteligencia de Negocios	Implementar herramientas y mejores prácticas que garanticen consistencia e integridad de los datos, con el fin de disponer de un repositorio oficial para los datos de la compañía; estandarizar los reportes para que contengan información con calidad y construir un modelo analítico que permita la toma de decisiones oportuna.	INTEGRADORES
Implementación PMO, segunda fase	Fortalecer el proceso de maduración de la gestión de proyectos de la compañía, a través del apoyo en la gestión de la PMO Corporativa en la adecuada administración del portafolio de proyectos, identificando las sinergias, riesgos, problemas y dependencias, que se puedan presentar durante la ejecución de los mismos.	INTEGRADORES
Positiva Encarreta	Diseñar e implementar un plan de incentivos que estimule y mejore el desempeño laboral de los funcionarios y su efectiva participación en el logro de los objetivos estratégicos de la Compañía	INTEGRADORES
Responsabilidad Social Integral	Dar continuidad al proceso de construcción de un modelo de responsabilidad social integral al interior de la Compañía con un enfoque social, ambiental y económico que permita generar acciones tendientes a contribuir con la sostenibilidad de organización y el fortalecimiento de la cultura de diálogos con nuestros grupos de interés.	INTEGRADORES

Nombre del Proyecto	Descripción del Proyecto	Impacto a la Estrategia
Gobierno de Datos	Implementar los procedimientos asociados a temas de calidad y trazabilidad de datos en la cultura organizacional, especialmente en las áreas que atienden la operación y la atención de siniestros. Esto se conseguirá través de la adquisición de herramientas especializadas en gestión de Gobierno de datos y Calidad de datos, el levantamiento de reglas de negocio y soluciones a problemas de calidad de datos prioritarios.	INTEGRADORES
Multiplicadores del conocimiento	Implementar el modelo de gestión del conocimiento que permita generar, apropiar, utilizar, dominar y transferir el conocimiento como insumo principal de la gestión corporativa.	INTEGRADORES
Alta disponibilidad en servicios informáticos y de comunicaciones	Implementar un SISTEMA de ALTA DISPONIBILIDAD (HA) sobre la plataforma de TI que permita a la compañía continuar su operación sobre los sistemas de información, en caso de ocurrida una falla.	INTEGRADORES
Nuevo Sistema de Información	Soportar la operación asociada con los ramos de seguros y el componente financiero en una solución tecnológica de vanguardia que facilite la operación y la adecuada gestión de los servicios derivados, sobre una adecuada plataforma tecnológica.	INTEGRADORES
Suscripción del riesgo	Crear e implementar el flujo del procedimiento de suscripción del riesgo, desde la afiliación inicial, implementando mecanismos para la de validación de datos que se generan en el proceso.	INTEGRADORES
Modelo de Negocio y Operacional	Implementar el nuevo modelo de Negocio y Operacional mediante la alineación de la Estructura Organizacional, Estructura de TICs y los Procesos para contribuir con el cumplimiento de la Estrategia Corporativa definida para el año 2013.	INTEGRADORES
Implementación de Normas Internacionales Financiera NIIF	Realizar la implementación de las normas internacionales, dentro de los plazos establecidos por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, partiendo de un análisis de su impacto en los estados financieros de la compañía.	INTEGRADORES

5. MANIFESTACIONES EXPRESAS

- Al 31 de diciembre de 2012, 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 \$129.447 millones y en disponible por un valor de \$75.491 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 2012, 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 2012, entre los accionistas y Positiva Compañía de Seguros S.A., no hubo:
 - Servicios gratuitos o compensados.
 - Operaciones cuyas características sean consideradas como restrictivas en el artículo 3º de la ley 45 de 1990, en las cuales los directores y administradores sean a su vez representantes legales o socios con una participación igual o superior al 5% del patrimonio técnico.
 - Préstamos sin interés y contraprestación alguna, servicios o 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 2012, 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.

De los señores accionistas,

GILBERTO QUINCHE TORO

Presidente

La Junta Directiva reviso y acogió como propio el anterior informe en reunión celebrada el día 19 de febrero de 2013

EDUARDO HOFMANN PINILLA

Secretario General

6. ANEXOS

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

MAURICIO CARDENAS SANTAMARIA MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO 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. JUAN RAFAEL MESA ZULETA

Designados por la Asamblea de Accionistas

DR. ALEJANDRO SAMPER CARREÑO

DR. RODRIGO GALARZA NARANJO

DR. JAIRO NÚÑEZ MÉNDEZ

MIEMBROS SUPLENTE

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

DR. JOSE MAURICIO CUESTAS GÓMEZ

Designados por la Asamblea de Accionistas

DR. JAIRO DE JESÚS CORTÉS ARIAS

DR. ALVARO MONTAÑÉS ROMERO

DIRECTIVOS

GILBERTO QUINCHE TORO
Presidente

EDUARDO HOFMANN PINILLA
Secretario General

MAURICIO GAVIRIA SCHLESINGER
Vicepresidente de Negocios

ALVARO HERNAN VELEZ MILLAN
Vicepresidente de Promoción y Prevención

HERNAN EDINSON CASTILLO LINARES
Vicepresidente Técnico

ERNESTO CAICEDO NEIRA
Vicepresidente Administrativo

JAIME EDUARDO GARZON AVILA
Vicepresidente Inversiones y Tesorería

AUGUSTO RAFAEL GUTIERREZ RIVERA
Vicepresidente de TICs

CAMILO DIAZ TAFUR
Vicepresidente de Operaciones

OLGA SANABRIA AMIN
Jefe de Oficina de Estrategia y Desarrollo

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

JORGE MARIO DUQUE ECHEVERRI
Jefe de Oficina de Control Interno

ORLANDO GOMEZ RUBIANO
Jefe de Oficina de Control Disciplinario

