ESTUDIO DE SECTOR

1. ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO

1.1. Contexto económico

Con el fin de hacer una caracterización del sector, el equipo de trabajo contratado para la estructuración del nuevo contrato, sostuvo una reunión con Asofiduciarias y se recopilo información de distintas fuentes oficiales, que nos permitieron concluir lo siguiente:

- La Superintendencia registra un total de 27 fiduciarias en el sector.

- Las Fiduciarias están asociadas en Asofidicarias, que tiene como objeto principal llevar la representación gremial y vocería de sus agremiados, velar porque la actividad fiduciaria los fondos de inversión colectiva y la custodia de valores, se desarrollen dentro de un marco legal y ético que propenda por consolidar un propósito sectorial que asegure la confianza de la comunidad, fomente el desarrollo sostenible de sus actividades y contribuya al desarrollo del país. La Asociación actualmente cuenta con 25 Sociedades Fiduciarias, 3 de las cuales desarrollan la actividad de custodia y 4 miembros Asociados.

- Las sociedades fiduciarias son entidades de servicios financieros, constituidas como sociedades anónimas y sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

- Las fiduciarias en general, hacen los siguientes negocios: fiduciarios, fondos de inversión colectiva, fondos de capital privado, fondos voluntarios de pensión y custodia de valores.

- El propósito sectorial de las fiduciarias es ser articuladoras de negocios y promotoras de ahorro e inversión.

- Las sociedades fiduciarias están presentes en todos los sectores de Gobierno, apalancando el desarrollo de programas e inversiones en materia de infraestructura, vivienda, medio ambiente, salud, educación, transporte y movilidad y Comercio y Turismo.

1.2. Contexto técnico

Las fiduciarias en general, hacen los siguientes negocios:

- Negocios Fiduciarios: Actos de confianza en virtud de los cuales, una persona natural o jurídica entrega a una sociedad fiduciaria la administración de uno o más bienes determinados para que se cumpla con ellos una finalidad especifica. Según tipología pueden ser (i) Fiducia de administración y pagos, (ii) Fiducia inmobiliaria, (iii) Fiducia en garantía o (iv) Fiducia de inversión. Según modalidad: (i) Encargos fiduciarios, (ii) Fiducia mercantil o (iii) patrimonios autónomos.
- Fondos de inversión colectiva: Alternativa de ahorro e inversión para diversos plazos y metas, ajustadas al perfil de riesgo de cada cliente.
- Fondos de capital privado: Fondos cerrados que destinan al menos 2/3 partes a invertir en activos no inscritos en el RNVE.
- Fondos voluntarios de pensión: Alternativa de ahorro e inversión para cumplir ciertos planes de jubilación e invalidez.
- Custodia de valores: Actividad del mercado de valores en la que el custodio ejerce el cuidado y la vigilancia de los valores y recursos en dinero de, por ejemplo, los FIC y los FVP.

Cada Fiduciaria desarrolla estos negocios de acuerdo con su portafolio de servicios y las necesidades del cliente como se especifica más adelante en el análisis de la oferta.

1.3. Contexto Regulatorio

Para efectos del contrato a suscribir que corresponde a una Fiducia Mercantil, el marco regulatorio es el siguiente:

- Código de Comercio Libro Cuarto, Título XI, DE LA FIDUCIA, artículos 1226 y siguientes
- Decreto Reglamentario 2555 de 2010 - Único para el sector financiero, asegurador y del mercado público de valores- artículo 2.5.2.1.1 Derechos y deberes del fiduciario.
- Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia - C. E. 007 de 1996
- Ley 2294 de 2023 artículo 307 en lo que tiene que ver con la naturaleza jurídica del Fondo y la contratacio4n de su administración
- Ley 1101 de 2006 en lo que tiene que ver con la contribución parafiscal y los recursos del Fondo

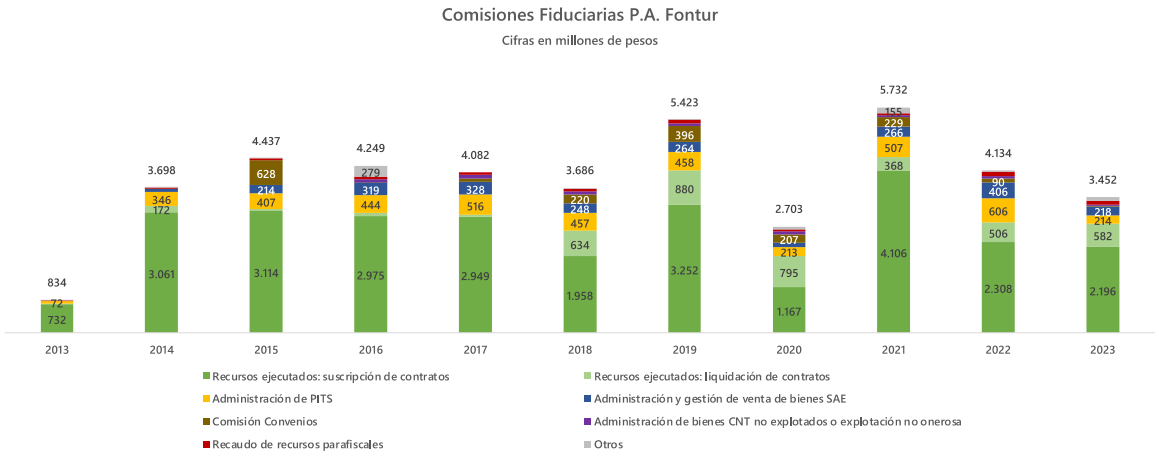
Se adjunta como Anexo No. 1 de este numeral, el documento de análisis jurídico que detallada las normas analizadas para efectos de la contratación que se va a realizar.

1.4. Contexto financiero- valor del contrato

Para efectos de determinar el valor del contrato en relación con las comisiones, se realizó un análisis financiero que se adjunta como Anexo No. 2 a este documento.

2. COMPORTAMIENTO DEL GASTO HISTORICO

Esta es la evolución anual de las comisiones cobradas por Fiducoldex al P.A. Fontur de acuerdo con la información fue suministrada por el propio Fontur, en los archivos denominados “Comisión Fiduciaria” los cuales actualizan mensualmente. Gran parte de los recursos son comisiones por suscripción y liquidación de contratos. El segundo rubro con mayores comisiones corresponde a “administración de PITS”.



Fuente: cifras Fontur, gráfica elaboración propia

3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Con el fin de poder analizar el mercado y los proveedores, así como las condiciones en las que estos estarían dispuestos a prestar los servicios fiduciarios al Ministerio, se envió un cuestionario (RFI) a 25 fiduciarias a través del correo oficial de la Oficina de Contratos del Ministerio, en el que se les pedía contestar las siguientes preguntas, en relación con el negocio fiduciario que necesita el Ministerio para poder satisfacer las necesidades identificadas en el estudio de la demanda:

1. Su entidad fiduciaria ha ofrecido u ofrece servicios a entidades públicas para el manejo de sus recursos?
2. Si su respuesta es sí, estos recursos provenían o provienen del cobro de un impuesto o contribución?
3. Qué tipo de servicios se retribuyen a través de un valor fijo y cuales a través del cobro de comisiones?
4. El cobro de comisiones fiduciarias se ve afectado en función del cumplimiento de objetivos y/o niveles de servicio?
5. Describa brevemente el proceso de ofrecimiento de portafolios de inversión. Señale las particularidades del servicio en el caso de una fiducia de administración en la que el fideicomitente quiera obtener rentabilidad sobre el recurso.
6. Cuál es el rango de la comisión que recibe por la administración y gestión de patrimonios autónomos con recursos públicos?
7. En alguna oportunidad han prestado el servicio de administración de recursos sin inversión de los mismos, es decir, sin portafolio de inversiones?
8. Cuando se trata del servicio de administración de contratos, cuáles son los tiempos promedio del proceso contractual y cómo se determina el valor del servicio?
9. Estaría dispuesto a ofrecer dentro de sus servicios la administración de bienes?
10. Ofrece dentro de sus servicios, la selección y contratación de personal con cargo a los recursos a administrar? Este tipo de servicio se solicita regularmente?
11. Dentro de los servicios que ofrece, con qué sistemas de información cuenta? qué tipo de información es posible consultar en tiempo real?
12. Dentro de los servicios que ofrece, con qué sistemas de información cuenta?
13. Los sistemas de información seleccionados permiten: (i) Consulta de datos en tiempo real, (ii) Ajustes que permitan la interoperabilidad con otros sistemas, (iii) Crear acceso a terceros que no hagan parte de la fiduciaria, (iv) Otras funcionalidades. En dicho caso, cuáles?
14. Podría destacar las mayores ventajas del servicio de su sistema de información y gestión financiera
15. Es habitual que los servicios que ofrece operen bajo acuerdos de niveles de servicio y manuales específicos?
16. Describa brevemente la forma en que su entidad desarrolla el mejoramiento continuo en este tipo de servicios.
17. Mencione un caso de éxito en materia de atención de riesgos y descríbalo de la forma mas detallada posible.
18. Señale las características del servicio destacado que presta y lo diferencia de las demás fiduciarias.

El cuestionario fue enviado a las siguientes Fiduciarias:

ALIANZA FIDUCIARIA
B.N.P PARIBAS SECURITIES SERVICES
B.T.G. PACTUAL
BBVA ASSET MANGMENT S.A.
FIDUAGRARIA S.A.
FIDUCENTRAL S.A.
FIDUCIARIA BANCOLOMBIA S.A
FIDUCIARIA BOGOTÁ
CITITRUST
FIDUCIARIA COLMENA
SCOTIABANK COLPATRIA FIDUCIARIA TRUSTS
FIDUCIARIA COOMEVA S.A.
FIDUCIARIA CORFICOLOMBIANA S.A.
FIDUCIARIA CREDICORP CAPITAL
FIDUCIARIA DAVIVIENDA S.A.
FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A.
FIDUCIARIA POPULAR S.A.
FIDUCIARIA SANTANDER
FIDUCOLDEX S.A.
FIDUOCCIDENTE S.A.
ITAU ASSET MANAGEMENT
SKANDIA S.A.
RENTA 4 GLOBAL FIDUCIARIA
SERVITRUST GNB SUDAMERIS
FIDUCIARIA SURA

El texto con el que se envió el cuestionario fue el siguiente:

Bogotá D.C. 26 de septiembre de 2023.

Estimados señores, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el propósito de identificar las mejores prácticas para la gestión y administración de sus recursos, se encuentra interesado en consultar sobre aspectos relevantes para la contratación del servicio de administración y gestión de patrimonios autónomos de naturaleza pública, a través de un estudio de mercado en la modalidad de encuesta.

Con el objetivo de tener una caracterización clara del mercado y oferta en materia de gestión de patrimonios autónomos con recursos públicos, agradecemos su colaboración en el diligenciamiento del documento de estudio de mercado al que se puede acceder en el siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRixTrkQfDjXIfgDPtkVtliDXliFtFil4PUf-pkIWStQKr6g/viewform?pli=1

El análisis de las respuestas que se reciban iniciará el próximo 11 de octubre de 2023, razón por la cual agradecemos diligenciar y enviar el formulario en una fecha anterior.

Cualquier inquietud sírvase enviarla al correo xcabezas@mincit.gov.co

El cuestionario fue respondido por tres fiduciarias en el tiempo previsto, esto es entre el 26 de septiembre y el 11 de octubre, lo cual demuestra el poco interés mostrado por parte de las Fiduciarias en la administración de los patrimonios autónomos del MINCIT.

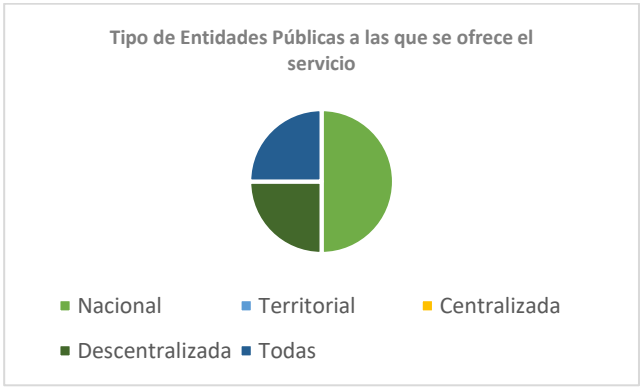
FIDUAGRARIA S.A.
FIDUCIARIA CREDICORP CAPITAL
FIDUOCCIDENTE S.A.

3.1. Análisis de la información recopilada con el RFI

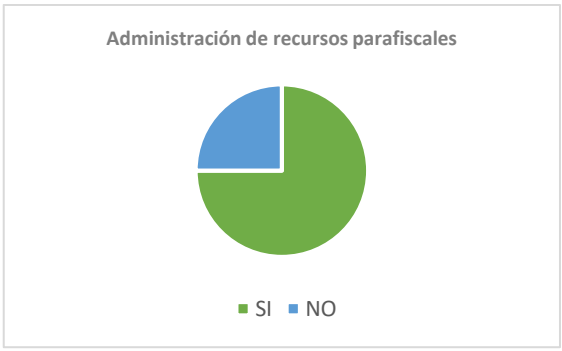
Las 4 Fiduciarias que respondieron ofrecen servicios ofrecen servicios a Entidades Públicas para el manejo de recursos.



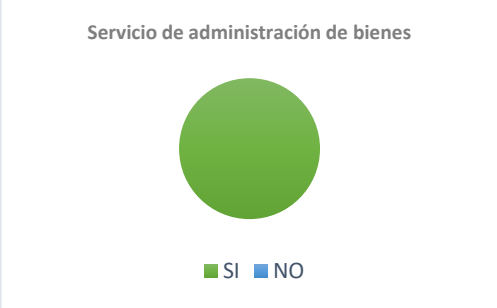
Dos de ellas a Entidades del Nivel Nacional, una a Entidades del Sector Descentralizado y otra a Entidades de todos los niveles.

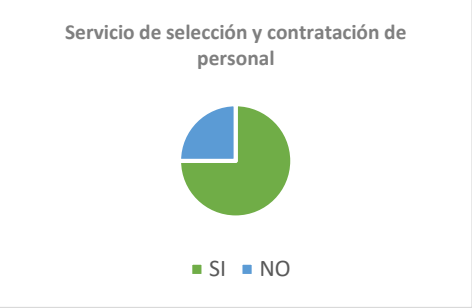


Tres de ellas manejan recursos parafiscales.



Todas estarían dispuestas a ofrecer dentro de sus servicios la administración de bienes y más de la mitad de ellas, ofrece el servicio de selección y contratación de personal.





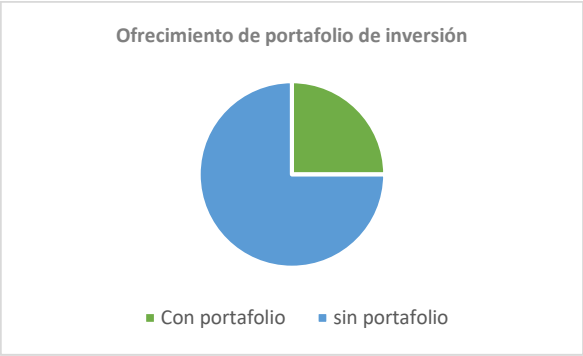
Todas las Fiduciarias operan bajo acuerdos de niveles de servicio.



En cuanto a la forma de retribución de los servicios, se concluye que en el sector la comisión puede ser fija o variable, dependiendo de lo pactado por las partes en el contrato y que el cobro de las comisiones fiduciarias se ve afectado, solo en algunos casos, que específicamente hayan sido determinados en el contrato.

En relación con el ofrecimiento de portafolios de inversión, más de la mitad de las fiduciarias ha prestado el servicio de administración de recursos sin portafolio de inversión.

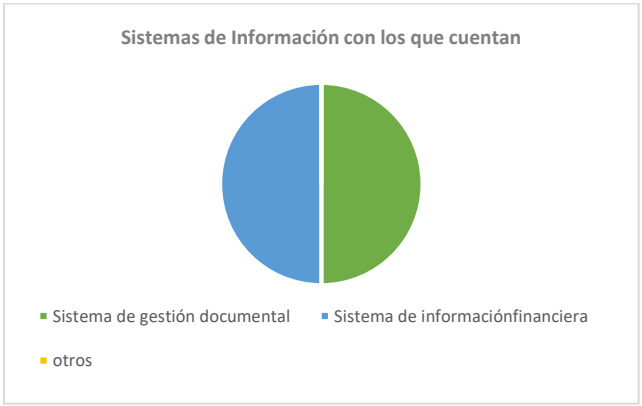
Cuando se ofrece, el proceso de portafolio de inversiones para las Entidades Estatales es el mismo que se sigue con sus demás clientes. Este proceso pasa por un análisis de las necesidades del cliente (valor del contrato, duración, tipología y disponibilidad de recursos, políticas de inversión, órganos de decisión del cliente entre otros) presentación de las alternativas de acuerdo con las mismas y aprobación de la inversión. Solo una de las Fiduciarias especificó que sus contratos de administración tienen limitada la inversión a FIC.



En el rango de las comisiones se concluye que las mismas dependen de las particularidades del negocio, solo una las Fiduciarias indicó que para un negocio sencillo solo de administración, se tiene una comisión mensual de 2 SMMLV, pero si tiene portafolio normalmente mínimo 6 SMMLV.

Cuando se trata del servicio de administración de contratos, todas las respuestas coinciden en que los tiempos de los procesos contractuales dependen de las actividades definidas como "contratación" y del régimen contractual de las Entidades que entregan los recursos para administración. En cuanto a los tiempos, una de ella indicó que cuando se trata de procesos de contratación bajo la modalidad de licitación pública pueden tomar de 1 a 6 meses y otra, que en lo que tiene que ver con la contratación luego de que se lleve a cabo el proceso, la misma podría durar entre 3 y 5 días hábiles.

En lo que tiene que ver con Sistemas de Información, todas las Fiduciarias cuentan con sistemas que permiten hacer seguimiento a los pagos y a la gestión y administración de los recursos administrados (SIFI) así como generación de reportes y sistemas de gestión documental para el envió de instrucciones. Ninguna de las Fiduciarias tiene Sistemas de Información que permitan la interoperabilidad con otros sistemas, creación de acceso a terceros que no hagan parte de la fiduciaria u otras funcionalidades distintas a las ya mencionadas en sus respuestas, sin embargo una de ellas indica que son desarrollos que pueden ser hechos a la medida de las necesidades del cliente siempre que se otorgue un tiempo de implementación.



Todas las entidades encuestadas coinciden en que las ventajas de sus sistemas consisten en que se trata de portales transaccionales y se tiene el control de todas las actividades que componen el negocio fiduciario, y permiten el control por parte de los reguladores del mercado como Superintendencia Financiera y calificadores de riesgo. Del mismo modo, todas indican que el mejoramiento continuo de

los mismos se logra a través de interacciones con los clientes, que les permiten identificar oportunidades de mejora en sus herramientas tecnológicas, una de ellas adiciona en este sentido, que cuenta con una certificación de calidad que le permite revisar continuamente sus procesos.

Cuando se les pidió destacar casos de éxito en la atención de riesgos, mencionaron haber podido prestar servicios de manera ininterrumpida durante la pandemia, mesas de trabajo que permiten identificar riesgos que generan perdidas y causas de esos riesgos.

Por último, cada una señalo como características diferenciadoras de sus servicios las siguientes:

- Credicorp Capital Fiduciaria: "Prestamos un servicio más personalizado, con capacidad instalada disponible para los nuevos negocios, nuestros sistemas están interconectados de tal forma que todo lo que se tramita en el portal transaccional se registra en la contabilidad y esto permite exactitud en la información, con la mejor tecnología para atender a los clientes."
- Fiduciaria De Occidente SA: " Acompañamiento al cliente, experiencia y calidad en el manejo de varios tipos de negocio"
- Fiduagraria S.A: "La eficiencia y calidad para manejo y dispersión de pagos a nuestros clientes. Oportunidad y calidad de sus productos y servicios y en la retroalimentación sobre la atención pertinente y oportuna de las diferentes peticiones, quejas y reclamos que interponen a través de los diferentes canales."
- Fiducoldex "Fiducoldex tiene amplia experiencia en la administración de contratos fiduciarios tanto públicos como privados, durante más de 30 años en el mercado. Por otro lado, y dentro de los aspectos a resaltar propios de los servicios ofrecidos por Fiducoldex y que son propios de esta sociedad fiduciaria, nos referimos a la administración de patrimonios empresariales.

4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Con el fin de poder identificar las necesidades del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en relación con la contratación del vocero del Patrimonio Autónomo FONTUR, se realizaron los siguientes análisis:

4.1. Adquisición previa de este servicio por parte del Ministerio

El Ministerio de Comercio ha intentado hacer esta contratación a través de Licitaciones Públicas y de contrataciones directas. Una vez revisada la documentación de las Licitaciones Públicas, se concluyó que se presentaron pocos proveedores y que las condiciones de la contratación no podían ser satisfechas por la mayoría del mercado, lo que hizo que la contratación directa fuera una mejor herramienta con el único proveedor del mercado, que en su momento, podía asumir las necesidades del Ministerio.

4.2. Adquisición de este servicio por parte de otras Entidades

Para estos efectos se revisó de otros Patrimonios Autónomos como el Francisco José de Caldas así como la contratación para el manejo de otros Patrimonios Autónomos del sector. En ambos casos se hizo una revisión tanto de los contratos como de las comisiones pagadas por los servicios fiduciarios y se usó esta información para hacer una comparación entre lo pactado en el contrato vigente y lo pactado en los otros contratos y así poder identificar oportunidades de mejora en la próxima contratación en relación con la forma en la que se prestan los servicios así como en las comisiones pagadas.

Esta información se ve reflejada en las nuevas condiciones propuestas para el contrato y en la información que se presenta a continuación en el Informe Benchmark Comisiones Fiduciarias Colombia -, sobre el análisis de las comisiones en los contratos suscritos por otras entidades estatales así como de los otros patrimonios autónomos del Ministerio.

- **Cifras de Fontur:**

  Para Fontur, Se obtuvieron las siguientes cifras expresados en pesos colombianos a cierre de diciembre 2022:

  - Activos: 751,716,733,738
  - Comisiones: 4,280,098,050

  La relación comisiones / activos genera un ratio de 0.57%. No obsante, debe tenerse en cuenta que los activos contienen cuentas por cobrar PND que en realidad no son un activo gestionable ni controlable por la fiduciaria, ya que al cobrarse (en el momento en el que el gobierno gira los recursos); los recursos entran como efectivo o instrumentos financieros equivalentes, los cuales sí son sujeto de comisiones:

  - Cuentas por cobrar: 274,724,868,044
  - Activos – Cuentas por Cobrar: 476,991,865,694

  Esta última cuenta fue tomada como "Activos bajo administración ajustados". La relación comisiones / activos bajo administración ajustados genera un ratio de 0.90%. Es por esto que se realiza el siguiente estudio detallado de todos los P.A. reportados a la Superintendencia Financiera de Colombia a cierre de diciembre 2022.

  Fuente:

  La información se obtuvo de la base de datos "Información financiera con fines de supervisión CUIF por moneda Negocios administrados sscd ru2e"; descargado de la página https://www.datos.gov.co/browse?sortBy=newest.

  Metodología:

  La base de datos cuenta con información contable sobre los patrimonios autónomos administrados por entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Dado que la base de datos tiene aproximadamente 143 millones de filas no es posible abrirla directamente en Excel, por lo que se utilizó el software PowerBI para cargar la base de datos, filtrar los datos requeridos, y el resultado procesarlo en Excel.

  Se tomaron los patrimonios autónomos pertenecientes al tipo de entidad "sociedades fiduciarias" y se evaluó el período diciembre 2022 dividiendo las comisiones fiduciarias registradas en la cuenta 511518 entre los activos registrados en la cuenta 100000.
  En principio se analizaron 22,804 patrimonios autónomos que reportaron activos en diciembre de 2022. De esos, 3,064 reportaron comisiones mayores a cero, los cuales son objeto de análisis en este informe. También se excluyeron de la medición valores extremos mayores a 5% generando una cantidad neta de 2,412 patrimonios autónomos a analizar.

Sobre los resultados, se realizaron análisis estadísticos para determinar cuáles son los rangos razonables según el mercado para el rubro correspondiente a comisiones fiduciarias.

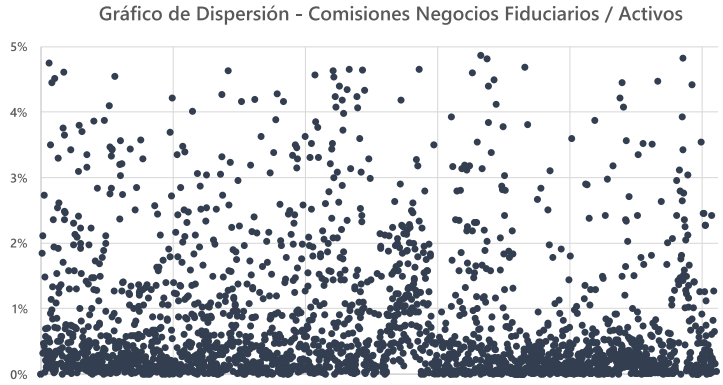
Resultado General:

A continuación, se muestran los resultados generales de los 2,412 patrimonios autónomos analizados en las clasificaciones disponibles para el período diciembre de 2022:

Conteo	2,412
Mínimo	0.00%
Mediana	0.34%
Promedio	0.75%
Máximo	4.87%
Desviación Estandar	0.98%

Según estos resultados, un rango razonable para determinar una comisión fiduciaria anual de un patrimonio autónomo promedio y sin distinguir categoría se encontraría entre 0.34% y 0.75% de los activos bajo administración (AUM).

A continuación, se observa en un gráfico de dispersión como se concentran las comisiones entre 0.00% y 0.75%. Cada punto corresponde a un patrimonio autónomo analizado:



Este comportamiento puede corroborarse analizando el histograma de frecuentas a continuación:



Por último se analizó el gráfico de caja y bigotes, el cual muestra el segundo y tercer cuartil de la distribución, la media, la mediana y los valores extremos:

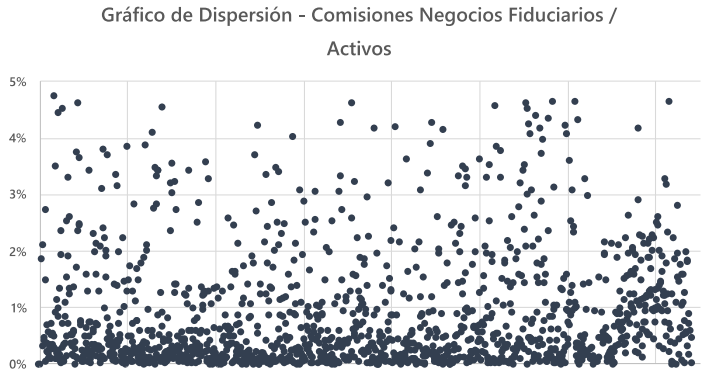


Resultado Categoría Fiducias de Administración y de Inversión

Teniendo en cuenta el objeto del futuro contrato de Fontur, se tomaron en cuenta las fiducias de administración e inversión con los siguientes resultados:

Conteo	1,424
Mínimo	0.00%
Mediana	0.45%
Promedio	0.87%
Máximo	4.75%
Desviación Estandar	1.01%

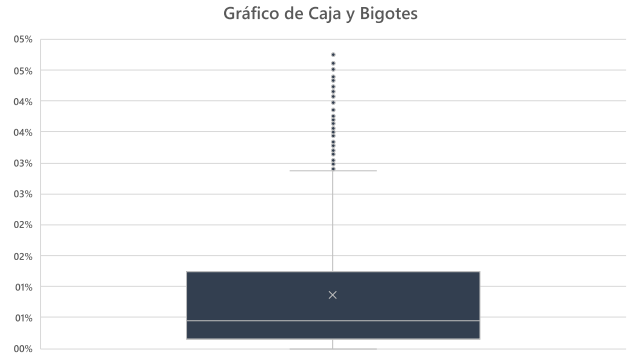
A continuación, se observa en un gráfico de dispersión como se concentran las comisiones entre 0.00% y 0.75%. Cada punto corresponde a un patrimonio autónomo analizado:



Este comportamiento puede corroborarse analizando el histograma de frecuentas a continuación:



Por último se analizó el gráfico de caja y bigotes, el cual muestra el segundo y tercer cuartil de la distribución, la media, la mediana y los valores extremos:



Según estos resultados, un rango para determinar la razonabilidad de la comisión fiduciaria anual de un patrimonio autónomo dentro de las categorías “Administración” e “Inversión”, se encontraría

entre 0.15% y 1.25% de los activos bajo administración (AUM), correspondiente a las cifras del segundo y tercer cuartil (donde entre el 25% y el 75% de los datos se concentran). Puede observarse dicho rango en el gráfico de "caja y bigotes" donde la "caja" enmarca los límites de los rangos mencionados anteriormente.

Por otro lado, el promedio (la "x" en el gráfico) se encuentra en 0.87%, muy similar a la cifra reportada por Fontur la cual asciende a 0.90%; es decir, la comisión se encuentra en un rango razonable muy cercano al promedio del mercado.

Anexos

Para ver la tabla completa y las bases de datos de donde se obtuvo la información, se habilitó el siguiente repositorio de datos: https://drive.google.com/drive/folders/1Wwb_sqU7jz7ds3OlXytHjyawiNFO0INx?usp=drive_link

4.3. Identificación de necesidades del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y de Fontur

Con el fin de poder identificar las necesidades que se pretenden satisfacer con el nuevo contrato, se adelantaron reuniones con todas las áreas involucradas en la ejecución del contrato actual, tanto del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como de FIDUCOLDEX, fiduciaria encargada actualmente de la administración de FONTUR. Así mismo, se llevaron a cabo reuniones con el equipo contratado de manera exclusiva para la gestión del Patrimonio Autónomo.

Esta información se ve reflejada en la matriz elaborada por la Dirección de Análisis Sectorial, donde se identificaron para cada cláusula del contrato actual, las observaciones de cada Entidad y como ellas requieren o no una modificación en la nueva contratación, del mismo modo, esta información se encuentra contenida en las ayudas de memoria que se hicieron de cada reunión.

Las reuniones llevadas a cabo fueron las siguientes:

RESPONSABLE ANDRÉS HENAO			
EJE TEMÁTICO RECURSOS	ENTIDAD	FUNCIONARIO	FECHA
Contribución parafiscal	Fiducoldex	Dirección de Contribución Parafiscal (Victoria Hernández)	4 de agosto
		Vicepresidencia de Negocios de Fiducoldex (Damarys Novo	
Presupuesto, fuentes, inversiones y comisiones	Fiducoldex	Dirección de Negocios (Héctor Pinto)	14 y 15 de agosto
	Fontur	Dirección de Seguimiento y Análisis Vanessa Gómez	
		Secretaria General Marcela Márquez	
Auditoría	Fiducoldex	Augusto Delgadillo	9 de agosto
		Daniel Muñoz	
	Fontur	Fernando Estupiñan	
		Secretaría General Marcela Márquez	

RESPONSABLE DIANA VIVAS			
EJE TEMÁTICO ADMINISTRATIVO EJECUTIVO	ENTIDAD	FUNCIONARIO	FECHA
Contribución parafiscal	Fiducoldex	Dirección jurídica de la fiduciaria - Andrés Hermández	4 de agosto
		Dirección jurídica de la fiduciaria - Lyda Afanador	
	Fontur	Marcela Márquez	
		Erika Barrera (Directora Legal).	
Politicas y manuales	Fiducoldex	Área administrativa - Johanna Pascagaza	4 de agosto
	Fontur	Vanessa Gómez	
Informes y Rendición de Cuentas	Fiducoldex	Director de Negocios - Héctor Pinto	2 de agosto
	Fontur	Vanessa Gómez	
Mejoramiento continuo	Fiducoldex	Vicepresidencia de Negocios - Damarys Novoa	4 de agosto
	Fontur	Vanessa Gómez	

RESPONSABLE XIMENA CABEZAS			
EJE TEMÁTICO ADMINISTRATIVO BÁSICO	ENTIDAD	FUNCIONARIO	FECHA
Instalaciones y Gestión Documental	Fiducoldex	Área Administrativa de Fiducoldex -Johanna Pascagaza-	16 de agosto
	Fontur	Secretaría General - Marcela Marquez	
Personal	Fiducoldex	Directora de Gestión Humana - Diana Calderón	02 de agosto
		Gestión Humana de Fiducoldex -Liliana Leal	
	Fontur	Secretaría General - Marcela Márquez	
Bienes	Fiducoldex	Gerencia de Bienes -Patricia Aragón	11 de agosto
	Fontur	Secretaría General - Marcela Márquez	
Sistemas de información	Fiducoldex	Gerencia de TI -Gloria Chavarri	11 de agosto
	Fontur	Secretaría General - Marcela Márquez	
		Gerente de Planeación y proyectos- Fernando Estupiñán	

MISIONAL -PROYECTOS	SE REALIZARON REUNIONES ENTRE EL 25 DE JULIO Y EL 22 DE AGOSTO CON LA DIRECCIÓN DE ANÁLISIS SECTORIAL, LA DIRECCIÓN DE CALIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE Y CON LA ASESORA MÓNICA LEONEL.
JURÍDICA CONTRIBUCIÓN PARAFISCAL	EN EL MES DE AGOSTO SE REALIZARON REUNIONES PARA TRATAR EL TEMA GENERAL DE CONTRIBUCIÓN PARAFISCAL, EL COBRO COACTIVO, PASIVOS JUDICIALES Y MANEJO DE BIENES

En total:

MESAS DE TRABAJO	
Mesas de trabajo Viceministro y Secretaria General	3
Mesas de trabajo Ministerio seguimiento	13
Reuniones Fontur Unidad Misional y Fiducoldex	11
Mesas de trabajo Fontur Misional	3
Mesas de trabajo ASOFIDUCIARIAS	1
REVISIÓN DOCUMENTAL	
Revisión Informes de Contraloría (Observaciones del Informe Vigencias 2013-2018 y Vigencia 2022)	2
Revisión estudios previos MINCIT	2
Revisión informes previos consultores (Informe Deloitte Junio 2021 y conceptos de Botero y Asociados)	2

DORIS NANCY ALVIS PALMA
Directora (e) Dirección de Análisis Sectorial y Promoción.

Proyectó: Diana Margarita Vivas Munar, Ximena Alexandra Cabezas Valencia y Andrés Henao Zapata – Equipo estructurador Dirección de Análisis Sectorial y Promoción.