

REPORTE ANUAL DE EMPRESAS DE LA NACIÓN 2016

Ministerio de Hacienda y
Crédito Público,
Dirección General de
Participaciones Estatales,
Mayo 2017

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA
Ministro de Hacienda y Crédito Público

XIMENA CADENA O.
Viceministra General

ANDRÉS ESCOBAR A.
Viceministro Técnico

DANERY BUITRAGO
Secretaria General (e)

Dirección General de Participaciones Estatales

CAMILO BARCO MUÑOZ
Director General de Participaciones Estatales

Reporte Anual de Empresas de la Nación

Editorial

JAVIER ENRIQUE MÉNDEZ BONILLA
Dirección de publicación

OLGA XIMENA NOVOA GONZÁLEZ
Corrección de estilo

FELIPE FLÓREZ
Diseño y diagramación

Fotografías

OFICINA DE COMUNICACIONES
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Edición
Mayo de 2017

Agradecimientos

La preparación de este reporte estuvo a cargo de la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, bajo la supervisión de su Director Camilo Barco Muñoz.

La redacción fue coordinada por Javier Méndez Bonilla y cuenta con contribuciones de Sandra Piñeros, Andrés Bravo, Ana Milena López Botía, Francisco Quiroga, Felipe Calderón, Valentina Wittingham, Julián Cabrera, la Dirección General de Política Macroeconómica y la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos.



Mauricio Cárdenas Santamaría
Ministro de Hacienda y
Crédito Público

Mensaje del Ministro

En el año 2016 el ejercicio de la propiedad estatal en Colombia tuvo un punto de inflexión. A partir de la expedición del documento Conpes 3851 de 2015 que establece la Política General de Propiedad Estatal, se inició un proceso transformador en la gestión de las participaciones accionarias y empresas estatales del orden Nacional, en el que se evidencian notables avances que dan cuenta del compromiso del Gobierno Nacional con la implementación de mecanismos que permitan fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y la transparencia en nuestras empresas.

En efecto, el presente Reporte Anual de Empresas de la Nación es un ejercicio de transparencia que se enmarca en los más altos estándares internacionales de administración de empresas públicas y permite visibilizar ante la ciudadanía, los recursos públicos que se encuentran invertidos en empresas, el equipo directivo encargado de su gestión y el desempeño de las compañías de manera unificada en este informe.

Por otra parte, los resultados de la implementación de la Política de Propiedad Estatal comienzan siendo favorables para los intereses de la Nación como accionista y para todos los colombianos. Los rendimientos de las empresas han retomado una senda de crecimiento y se han diseñado mecanismos de gestión, direccionamiento estratégico y de aprovechamiento de activos que permitirán obtener mejores beneficios de las empresas para la sociedad.

La consolidación de la Política de Propiedad Estatal será uno de los mayores legados de este Gobierno para el país, no sólo por el fortalecimiento de la institucionalidad del Estado en su rol de accionista y el mejoramiento del gobierno corporativo de las empresas, sino porque permitirá generar un cambio en la visión en el manejo de activos públicos.



Camilo Barco Muñoz
Director General de
Participaciones Estatales

Prefacio

El desarrollo de la Política de Propiedad Estatal que ha liderado el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) en línea con lo dispuesto por el documento Conpes 3851, ha cumplido ya un año. En este tiempo el Gobierno Nacional ha comenzado a ejercer un nuevo rol que, aunque no le fue ajeno en el pasado, se acerca ahora a las mejores prácticas internacionales y a lo que conlleva ser un accionista más coordinado, activo, informado y estratégico.

El fortalecimiento del rol de accionista por parte del Gobierno colombiano se ha dado de manera gradual, a través de la formulación de lineamientos que han permitido ir construyendo la institucionalidad necesaria para la gestión del portafolio de empresas, así como de los mecanismos necesarios para un mejor direccionamiento de las compañías hacia la generación de valor económico y social. Este proceso ha sido acompañado igualmente por la adopción de estándares de divulgación de información y transparencia, así como de un modelo de gobernabilidad basado en las mejores prácticas empresariales que ha generado cambios positivos en las empresas estatales y por ende para la Nación que ya se comienza a percibir.

En primer lugar, en cumplimiento de los objetivos trazados en la Política de Propiedad Estatal y lo dispuesto en el Decreto 2384 de 2015, creamos en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Dirección General de Participaciones Estatales (DGPE) como proyecto piloto para centralizar las funciones del Estado como propietario de empresas. En esta nueva dirección lideramos, entre otros, la adopción y ejecución de las acciones definidas en el Conpes 3851, así como el proceso de transformación institucional que nos llevará, en un plazo no mayor a dos años, a la conformación de una entidad que ejerza el rol de propietario de empresas estatales del orden Nacional.

En segundo lugar, desde la DGPE hemos fijado políticas de direccionamiento y control para que el Estado adopte un enfoque más estratégico y cuente con las herramientas de información necesarias que le permitan tomar decisiones oportunas y más informadas. Es así como hemos asumido un papel más activo en la revisión de los planes estratégicos

de las empresas del MHCP, la ejecución de su presupuesto, cumplimiento de metas y objetivos, así como el especial seguimiento a aquellas empresas que por la coyuntura en que se encuentran requieren una supervisión especial.

Lo anterior nos ha permitido participar activamente en la construcción de presupuestos y proyecciones financieras de las empresas del perímetro de la DGPE, las cuales se encuentran acordes con la realidad empresarial de cada compañía (y su sector), separando este ejercicio del que se venía realizando tradicionalmente en concordancia con la norma presupuestal estatal.

Naturalmente, esta iniciativa debe acompañarse de mecanismos de seguimiento adecuados que permitan evaluar el desempeño de estas empresas. Para tal efecto hemos desarrollado un conjunto de herramientas tecnológicas que, vale decir, se han convertido en un instrumento esencial para la consolidación de información e interlocución de la DGPE con las empresas, así como para el monitoreo de indicadores de seguimiento y gestión. A esto se suma el desarrollo de sistemas de inteligencia de negocios para facilitar el análisis de las cifras que reportan las compañías y el diseño de una nueva categoría en el sistema CHIP de la Contaduría General de la Nación para que las empresas comiencen a reportar información financiera, operativa, presupuestal y estratégica según los nuevos estándares y parámetros de reporte. Esto nos ha permitido afianzar monitoreo del seguimiento presupuestal de una manera más adecuada y oportuna.

Por otro lado, este enfoque de participación activa, informada y responsable por parte del Gobierno como accionista lo concretamos en la estrategia global de gestión de empresas estatales y participaciones accionarias de la Nación que desarrolló la DGPE y aprobó el Comité de Activos del MHCP como instancia administrativa encargada de, entre otros, definir la posición del Ministerio respecto de las decisiones que deban adoptarse en las empresas en las que la Nación sea accionista.

Esta estrategia se concentra en la definición de criterios para establecer qué empresas son estratégicas para el Estado y cuáles no lo son. Tras esta primera reflexión, definimos una serie de parámetros de gestión para cada tipo de empresa y un marco de aprovechamiento de activos que nos permite establecer criterios objetivos para llevar a cabo procesos de reorganización empresarial o de desinversión en activos poco rentables, no estratégicos o de mayor riesgo.

La citada estrategia la haremos extensiva a todas las empresas estatales del orden Nacional a través de un nuevo documento Conpes que se encuentra en proceso de aprobación.

En tercer lugar, hemos impulsado una serie de propuestas que propenden por mejorar los estándares de buen gobierno de las empresas. En línea con lo anterior, por un lado realizamos un análisis de las mejores prácticas de gobierno corporativo en empresas en las que el MHCP es accionista y/o representa a la Nación en las Asambleas de Accionistas, para luego recopilar y establecer los principios básicos que deberán ser aplicados por tales empresas. Este proceso de incorporación de buenas prácticas ha sido gradual, empezando con aquellas empresas que no cuentan con ningún tipo de iniciativa en materia de gobierno corporativo y/o que aplican prácticas que no están bajo los estándares actuales. Por otro lado, el MCHP comenzó a adoptar un procedimiento de nominación y selección de miembros de junta y gerentes de empresas que siguen principios de transparencia e idoneidad. Para tal efecto, se realizan diagnósticos coherentes

con la realidad y necesidades de las empresas, se evalúan las capacidades y habilidades de los miembros de Junta requeridos, y se visibiliza la toma de decisiones.

Con el fin de consolidar un proceso de nominación transparente, estamos conformando en la actualidad un comité de nominación y selección de miembros de junta directiva y presidentes/gerentes en el MHCP. Asimismo, esperamos contar en el futuro próximo con el apoyo de una firma externa especializada que permita mapear ejecutivos con los perfiles idóneos para ser puestos a consideración del citado Comité.

La selección adecuada de miembros de junta es complementada por una política de capacitación y formación para directores. Para cumplimiento de lo anterior, en diciembre de 2016 la Secretaría General del MHCP, con el apoyo y acompañamiento de la DGPE, diseñó un manual que proporciona las herramientas y lineamientos básicos para que los miembros de juntas directivas puedan ejercer su rol de manera apropiada y conocer sus responsabilidades y deberes diligentemente. Este manual está a disposición y consulta permanente de quienes representan los intereses del MHCP en las juntas directivas de las empresas. Más adelante, buscaremos la profesionalización de las Juntas a través de mecanismos de capacitación presenciales, más dinámicos y profundos.

Además de lograr una política clara de selección de juntas directivas y de capacitación de directores, avanzamos durante el último año en un proceso de autoevaluación de miembros de junta liderado por la DGPE los cuales serán complementados posteriormente con procesos de evaluación externa del desempeño de los directores.

De otra parte, es pertinente indicar que la DGPE realiza un acompañamiento permanente a los miembros de Junta que representan los intereses del Ministerio en las empresas, quienes deben presentar un reporte estandarizado por cada sesión a la que asisten. Para esto, el Ministerio se vale del Sistema de Información y Reporte de Cuerpos Colegiados (Sirec), una nueva herramienta que permite fortalecer la comunicación desde DGPE con los miembros de Juntas Directivas de las empresas, llevar una mejor trazabilidad de los reportes que ellos presentan y facilitar el flujo de información de manera periódica, estandarizada y dinámica.

Por último, queremos destacar algunas iniciativas normativas que se han impulsado con el fin dotar de herramientas a la Nación para optimizar el portafolio de participaciones accionarias. Conforme lo anterior, se expidió el Decreto 1778 de 2016 que permite llevar a cabo de una manera más expedita la desinversión de participaciones no estratégicas inferiores al 10 % del capital accionario, siempre que no hubiere mediado la voluntad expresa de la Nación o provengan de una dación de pago, las cuales, en la mayoría de los casos, son de difícil direccionamiento, bajo retorno y onerosa gestión. Adicionalmente, se encuentra en proceso de aprobación el decreto de conformación de la Comisión Intersectorial para el Aprovechamiento de Activos Públicos cuyo objeto es estudiar y recomendar al Gobierno Nacional las políticas, estrategias y objetivos que permitan armonizar las funciones de propiedad estatal en los diferentes sectores, elevar progresivamente los estándares de gobierno corporativo, aprobar las propuestas de aprovechamiento de recursos públicos, y avanzar de manera coordinada hacia la consolidación de un modelo de propiedad estatal centralizado y un

marco regulatorio que le permita a las empresas competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas.

Todo lo anterior nos ha permitido sentar las bases para institucionalizar la Política de Propiedad Estatal y establecer mecanismos de gobernabilidad, transparencia e institucionalidad desde el Gobierno Nacional. Parte de los primeros aciertos de esta política, en línea con las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), fue el discontinuar a los Ministros de las Juntas Directivas de las Empresas, crear la DGPE, emitir un primer reporte consolidado de las empresas estatales e impulsar iniciativas normativas para coordinar los esfuerzos del Estado en el manejo de sus empresas. Lo anterior nos permitió lograr (en abril de 2016) la aprobación del capítulo número 15 de 23 necesarios para que el país se convierta en miembro pleno de la OCDE.

Así bien, aunque los logros en este primer año de implementación de la Política de Propiedad Estatal son satisfactorios y remarcables, en el año 2017 continuaremos trabajando en el desarrollo de iniciativas normativas y de gestión del portafolio de empresas de la Nación que nos permitirán alcanzar la madurez deseada de este ambicioso plan de transformación institucional del Estado.

Los desafíos son grandes y la hoja de ruta trazada presenta retos interesantes. Aun así, las metas alcanzadas y el convencimiento del Gobierno Nacional de poder generar un cambio sustancial en la actividad empresarial estatal nos lleva a creer a quienes ejecutamos esta política transformadora, que los grandes cambios en la administración de recursos públicos son posibles si adoptamos con rigor, principios de transparencia y buenas prácticas de gestión.

Camilo Barco Muñoz
Director General de
Participaciones Estatales

119

empresas

en las que la Nación tiene
participación directa

61

billones de pesos

la Nación tiene invertidos en
empresas de acuerdo a su valor
patrimonial

40

empresas

en las que la Nación tiene
participación accionaria mayoritaria

242

billones de pesos

asciende el valor de los Activos
de las empresas con participación
accionaria mayoritaria de la Nación

9,6 %

del PIB

son los ingresos generados por
las empresas con participación
accionaria mayoritaria de la Nación

27.009

empleados

vinculados de manera directa en las
empresas en las que la Nación tiene
participación accionaria mayoritaria

40 %

mujeres

proporción de mujeres vinculadas de
manera directa en las empresas en
las que la Nación tiene participación
accionaria mayoritaria

60 %

hombres

proporción de hombres vinculados
de manera directa en las empresas
en las que la Nación tiene
participación accionaria mayoritaria

Tabla de contenido

13	1. Hacia las mejores prácticas
17	2. Implementación de la política de propiedad estatal
21	3. Estrategia de Gestión de Empresas
25	4. Herramientas tecnológicas para la gestión empresarial
31	5. Fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las Empresas Estatales
37	6. Sostenibilidad en las empresas de la Nación
41	7. Entorno macroeconómico y sectorial
59	8. Empresas con participación mayoritaria de la Nación
63	8.1. Artesanías de Colombia
64	8.2. Banco Agrario de Colombia
65	8.3. Banco de Comercio Exterior de Colombia - Bancóldex
66	8.4. Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P. - Cedelca
67	8.5. Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P. - Cedenar
68	8.6. Central de Abastos de Cúcuta S.A. - Cenabastos
69	8.7. Central de Inversiones S.A. - CISA
70	8.8. Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas Ltda. - CDA
71	8.9. Centro de Diagnóstico Automotor de Cúcuta Ltda. - CEDAC
72	8.10. Colpensiones
73	8.11. Dispac S.A. E.S.P.
74	8.12. E.S.E. Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta
75	8.13. E.S.E. Instituto Nacional de Cancerología
76	8.14. E.S.E. Sanatorio de Agua de Dios
77	8.15. E.S.E. Sanatorio de Contratación
78	8.16. Ecopetrol S.A.
79	8.17. EEDAS S.A. E.S.P.
80	8.18. Electrificadora de Caquetá S.A. E.S.P. - Electrocaquetá
81	8.19. Electrificadora del Huila S.A. E.S.P. - Electrohuila
82	8.20. Electrificadora del Meta S.A. E.S.P. - EMSA
83	8.21. Empresa de energía del amazonas S.A. E.S.P. - EEASA
84	8.22. Financiera de Desarrollo Nacional - FDN
85	8.23. Financiera de Desarrollo Territorial - Findeter

86	8.24.	Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - Fonade
87	8.25.	Fondo Nacional de Garantías - FNG
88	8.26.	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - Finagro
89	8.27.	Fondo Nacional del Ahorro - FNA
90	8.28.	Gecelca S.A. E.S.P.
91	8.29.	Gestión Energética S.A. E.S.P. - Gensa
92	8.30.	Icetex
93	8.31.	Imprenta Nacional de Colombia
94	8.32.	Interconexión Eléctrica S.A. - ISA
95	8.33.	Positiva Compañía de Seguros
96	8.34.	Previsora Seguros
97	8.35.	Satena S.A.
98	8.36.	Servicios Postales Nacionales S.A. - 4-72
99	8.37.	Teleislas
100	8.38.	TV Andina
101	8.39.	Urrá S.A. E.S.P.
102	8.40.	Vecol S.A.
103		9. Empresas con participación minoritaria de la Nación
109		10. Otras participaciones accionarias
116		Bibliografía

1.

HACIA LAS MEJORES PRÁCTICAS



1. HACIA LAS MEJORES PRÁCTICAS

En el año 2011 el Presidente de la República de Colombia manifestó su interés de ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que agrupa a 34 países miembros y promueve buenas prácticas en el diseño e implementación de políticas públicas. Esta organización proporciona asesoría experta a sus países miembros para mejorar las oportunidades y la vida de millones de personas en tanto que su fin último es el de mejorar el bienestar de la sociedad.

“Esto es lo que queremos ser y queremos, comportarnos como un país desarrollado, un país responsable, un país con las mejores prácticas”

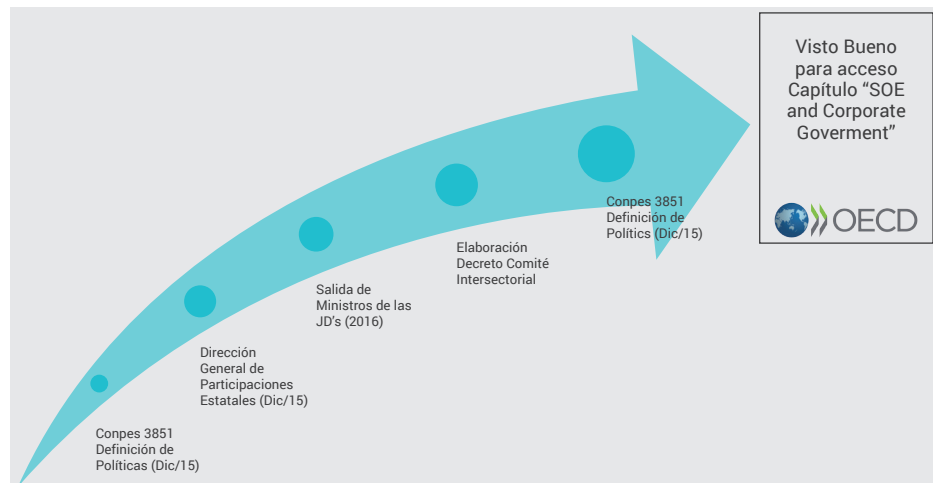
Juan Manuel Santos
Presidente de la República

El acceso a la OCDE no solo consiste en la promoción de buenas prácticas, en la participación en uno de los foros internacionales del más alto nivel y en crear confianza y fortalecer la imagen del país en el exterior. El ingreso a la OCDE es un proceso que sirve de catalizador para emprender y dinamizar una serie de reformas para el establecimiento de mejores políticas públicas que a su vez representan varios desafíos para el Gobierno Colombiano que debe asegurar la formulación y desarrollo de reformas importantes para lograr la aprobación de 23 comités que deben dar una opinión formal sobre el acceso de Colombia a esta organización.

Uno de estos Comités es el de Gobierno Corporativo, que supervisa la implementación de principios de buen Gobierno Corporativo y la adopción de políticas claras para el manejo eficiente y transparente de las empresas estatales.

Así bien, en el año 2013 la OCDE realizó un diagnóstico que permitió identificar algunas oportunidades de mejora en la gestión de la propiedad estatal en Colombia. Los resultados de este diagnóstico se resumen así: i) ausencia de una entidad centralizada que coordine la propiedad estatal; ii) necesidad de un mecanismo robusto de monitoreo y evaluación a las juntas directivas; iii) no hay un mandato explícito a las empresas por parte del Gobierno; iv) se presenta un bajo nivel de divulgación y reporte sobre las empresas estatales, v) se carece de un sistema para la nominación de los directorios; y vi) el marco regulatorio de las empresas estatales afecta su capacidad de competir. (Lehuedé, 2013).

Ilustración 1



Ahora, bien el Gobierno colombiano reconoció las debilidades que se presentan en las empresas estatales del orden Nacional y fue así como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público comenzó a liderar el proceso para fortalecer el rol de accionista del Gobierno Nacional y mejorar el gobierno corporativo en las empresas. Dicha iniciativa del MHCP se concretó con la publicación del Documento Conpes 3851 de 2015, el cual dio origen a una nueva área en este Ministerio, la Dirección General de Participaciones Estatales (DGPE), creada como proyecto piloto para centralizar la propiedad y el direccionamiento de las empresas a cargo de éste Ministerio. de ésta forma inicia una nueva era para gestionar las participaciones accionarias de la Nación, y se formula un nuevo plan de trabajo para administrar los recursos que se encuentran invertidos en empresas.

Posterior a esto en abril de 2016 y como resultado del gran esfuerzo del país, Colombia recibió la aprobación, en el capítulo de Gobierno Corporativo por parte de la OCDE.

2. IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE PROPIEDAD ESTATAL



FOTOGRAFÍA
ARCHIVO PARTICULAR

2. IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE PROPIEDAD ESTATAL

La Dirección General de Participaciones Estatales DGPE fue creada el 11 de diciembre de 2015 mediante Decreto 2384 de 2015, como parte de una ambiciosa estrategia del Estado para avanzar hacia la consolidación del modelo de propiedad estatal concebido en el documento Conpes 3851 de noviembre de 2015 “Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional”. La misión de la DGPE es asesorar al Ministro de Hacienda y Crédito Público en la consolidación de este modelo a través del diseño y fortalecimiento de lineamientos, normatividad e institucionalidad necesaria para que el Estado sea un propietario informado, activo y responsable que dirija de manera efectiva a sus empresas hacia la creación de valor económico y social asociado con los objetivos generales de la propiedad estatal, así como los Sistemas de Transporte Masivo cofinanciados por la Nación.

La DGPE ha centralizado las funciones de propiedad, para el grupo de empresas del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y su creación ha constituido una experiencia piloto en el sector Hacienda de cara a crear una entidad propietaria para todas las empresas estatales según lo establecido en el Conpes 3851. Este ha sido un primer paso muy importante en tanto que desde la DGPE se impulsan iniciativas que beneficiarán no solo al Estado como accionista sino a las empresas con participación estatal, los proyectos de transporte masivo que cofinancia la Nación y a la sociedad en general.

Estas iniciativas contenidas en el plan de acción que define el documento Conpes 3851 de 2015 se enmarcan en dos ejes de trabajo: i) el fortalecimiento del Gobierno Nacional en el ejercicio de su rol de propietario y ii) la mejora del gobierno corporativo y el marco regulatorio de las empresas estatales. A su vez, para el desarrollo de estos ejes se prevé el cumplimiento de varios objetivos explícitamente fijados en el documento Conpes y establecidos como hoja de ruta de la Dirección para su cumplimiento progresivo en un horizonte de tres años.

En el primer eje de trabajo se plantea el logro de objetivos inmediatos como son:

- La definición de una estrategia global de gestión de activos.
- La implementación de un sistema de monitoreo trimestral de desempeño financiero de las empresas con participación estatal.
- La formalización de un proceso estructurado en el Gobierno Nacional para la nominación de miembros de juntas directivas.

En tal sentido se ha logrado un avance significativo en estas metas dentro del portafolio de empresas del MHCP, pero aún se requiere hacerlas extensivas a todas las entidades del Gobierno Nacional, además de forjar el camino para alcanzar objetivos más ambiciosos como: el establecimiento de lineamientos claros para todas las empresas, el aprovechamiento de activos por medio de operaciones de

“La creación de la Dirección General de Participaciones Estatales ha sido uno de los grandes avances del acceso de Colombia a la OCDE. Esta dirección actúa como una “holding” de las empresas con participación estatal del Ministerio de Hacienda y busca un manejo eficiente de los activos. Con su creación centralizamos la propiedad y el manejo de las empresas y hoy hemos logrado fortalecer el rol de accionista del Gobierno Nacional y mejorar los indicadores”

Mauricio Cárdenas

Ministro de Hacienda y
Crédito Público

enajenación o democratización a partir del desarrollo de la estrategia de gestión de activos y la elección de miembros de juntas directivas de todas las empresas estatales de orden Nacional.

El resultado de las actividades emprendidas para el logro de estos objetivos se verá reflejado, en un primer eje, en el mejor aprovechamiento del portafolio de participaciones del Estado, lo cual además de contribuir a mejorar una de las fuentes de financiamiento del Gobierno y la redistribución de recursos hacia activos más rentables o más enfocados hacia las actividades enmarcadas en el Estado Social de Derecho (Conpes 3281), permitirá también robustecer la gestión integral de las empresas y su direccionamiento hacia el logro de sus objetivos de creación de valor, cumplimiento de mandatos de operación estratégicos y desarrollo de políticas públicas.

En el segundo eje de trabajo que busca el fortalecimiento del gobierno corporativo y el marco regulatorio de las empresas estatales, la DGPE lidera acciones encaminadas a:

- Asegurar el funcionamiento robusto de las juntas directivas de las empresas.
- Adoptar un código de gobierno corporativo para las empresas estatales.
- Consolidar un modelo de evaluación de miembros de junta.
- Implementar estrategias de entrenamiento a los miembros de juntas directivas, así como la capacitación de las empresas sobre la implementación del código de gobierno corporativo.
- Evaluar y ajustar las normas aplicables a las empresas del Estado que minan la habilidad de estas para competir en igualdad de condiciones con empresas privadas.

El logro de las metas propuestas en este eje permitirá elevar los estándares de gobierno corporativo de las empresas, fortalecer las juntas directivas y dotar de mayores herramientas a los directorios para el direccionamiento estratégico de las empresas y efectuar un mayor control de la administración.

La consecución de los objetivos contemplados en el documento Conpes 3851, cuyo cumplimiento total de actividades se prevé para finales de 2019, representará la consolidación del nuevo modelo de propiedad estatal así como, el desarrollo institucional y normativo para la gestión de empresas y la creación de una entidad que centralizará la función de propiedad del Gobierno Nacional.

3.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE EMPRESAS



3. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE EMPRESAS

Uno de los pilares de la Política de Propiedad Estatal concebida en el documento Conpes 3851 de 2015 es el fortalecimiento del Gobierno Nacional en el ejercicio de su rol como propietario a través la formulación de una Estrategia Global de Gestión de Empresas como piedra angular para establecer lineamientos encaminados a maximizar la eficiencia del portafolio de empresas estatales, obtener un mayor aprovechamiento del mismo y establecer la pertinencia de mantener la propiedad en empresas que no cumplen con criterios de propiedad estatal.

“El Gobierno Nacional debe desarrollar una política general de gestión de activos que defina cuáles activos son estratégicos y cuáles no”

CONPES 3851

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público definió una estrategia que consiste en la aplicación de los criterios de propiedad estatal definidos en el Conpes 3851 para segmentar el portafolio de empresas e identificar cuáles cumplen estos parámetros, y por ende, se pueden considerar estratégicas para la Nación, cuáles son los criterios rectores que les aplican y establecer el marco de gestión para aquellas empresas que no cumplan con los criterios de propiedad estatal.

En segundo lugar, la estrategia formulada se extiende a la definición de lineamientos de direccionamiento estratégico lo cual precisa la formulación de objetivos claros y mecanismos de monitoreo y control que permitan realizar un seguimiento al desempeño de las empresas así como, tomar decisiones oportunas basadas en la generación de valor económico en algunos casos o en el cumplimiento de objetivos sociales en desarrollo de una política pública.

“Resulta inconveniente que el Gobierno registre en sus balances o el de sus balances activos cuyos rendimientos son bajos, negativos o que no responden a su misión institucional”

CONPES 3281

Por último, la estrategia abarca la definición de parámetros de gestión del portafolio de empresas que no cumplen los criterios de propiedad estatal y en este sentido son considerados como activos no estratégicos. En esta línea, se establecen premisas para formular planes organizados de desinversión con base en consideraciones de riesgo, rentabilidad, eficiencia y el potencial de captura y generación de valor económico de estas participaciones. Se establecen además horizontes de desinversión para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos públicos que a su vez permita enfocar al Estado y sus limitados recursos en las actividades que se enmarcan en el Estado Social de Derecho.

Esta Estrategia Global de Gestión de Empresas será divulgada, como ya se mencionó, a través de un documento Conpes que permitirá hacerla extensiva a todas las empresas estatales del orden Nacional.

4.

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL



4. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Sin lugar a dudas, la gestión y monitoreo de un portafolio de empresas requiere de herramientas tecnológicas que faciliten el manejo de información y apoyen la oportuna toma de decisiones. de acuerdo con las necesidades identificadas por la Dirección General de Participaciones Estatales (DGPE) para la consolidación de información. Durante el año 2016, se trabajó en la construcción de diferentes herramientas para contribuir a las actividades misionales de la Dirección.

El Decreto 2384 de 2015 mediante el cual se creó la DGPE, estableció que dentro de sus funciones está la de “Participar en la solicitud, consolidación, administración, actualización y custodia de la información de cada una de las empresas, sectores, informes y registros de las participaciones financieras directas e indirectas del Estado”, así como “Apoyar el seguimiento y la evaluación de la situación, las actividades, las operaciones y el desempeño de las empresas”, y “Preparar reportes e informes periódicos sobre la situación, desempeño y el contexto de las empresas estatales”.

En este orden de ideas, la DGPE en conjunto con la Secretaría General del MHCP desarrollaron un aplicativo tecnológico llamado Sistema de Información y Reporte de Cuerpos Colegiados – Sirec, el cual es una herramienta de comunicación directa con las empresas del portafolio; los representantes de las Juntas Directivas, las Asambleas, los Comités Fiduciarios y demás Cuerpos Colegiados que sean delegados para representar los intereses de la Nación – MHCP. El objetivo principal de este desarrollo tecnológico es disponer de información actualizada y contar con un sistema de reporte y canal de comunicación periódico que facilite las actividades de seguimiento de las áreas encargadas al interior del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. A su vez este desarrollo permitirá:

1. Contar con información general de las entidades objeto de seguimiento.
2. Contar con el registro histórico de la composición accionaria.
3. Tener la trazabilidad de la composición de las Juntas Directivas.
4. Presentar un registro histórico de las asambleas y delegados a las asambleas.
5. Consolidar documentos sociales.
6. Llevar registro de la participación en los demás Cuerpos Colegiados en los que participan representantes del Ministerio de Hacienda.
7. Contar con una plataforma de reporte en donde los representantes del Ministerio de Hacienda de las Juntas Directivas y de los Comités Fiduciarios informen los hechos e información relevante.
8. Contar con una base de datos de actuales y potenciales miembros de Junta Directiva.
9. Generar reportes con la información contenida en el sistema.

Ilustración 2. Portal de acceso al Sirec



Por otra parte y de conformidad con lo dispuesto en el Conpes 3851 de 2015, que estableció que el Gobierno Nacional debe efectuar todas las acciones para garantizar que las empresas y sociedades con participación estatal, produzcan y reporten información debidamente estandarizada y comparable entre diferentes tipos de empresas y distintos sectores de la economía, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a través de la DGPE puso en funcionamiento el Sistema de Gestión y Monitoreo de Empresas – SIGME que tiene 2 componentes i). Captura de Información a través del Consolidador de Hacienda e Información Pública - Chip de la Contaduría General de la Nación - CGN y ii). Desarrollo de herramientas de Inteligencia de Negocios.

Ilustración 3. Portal de acceso al sistema CHIP

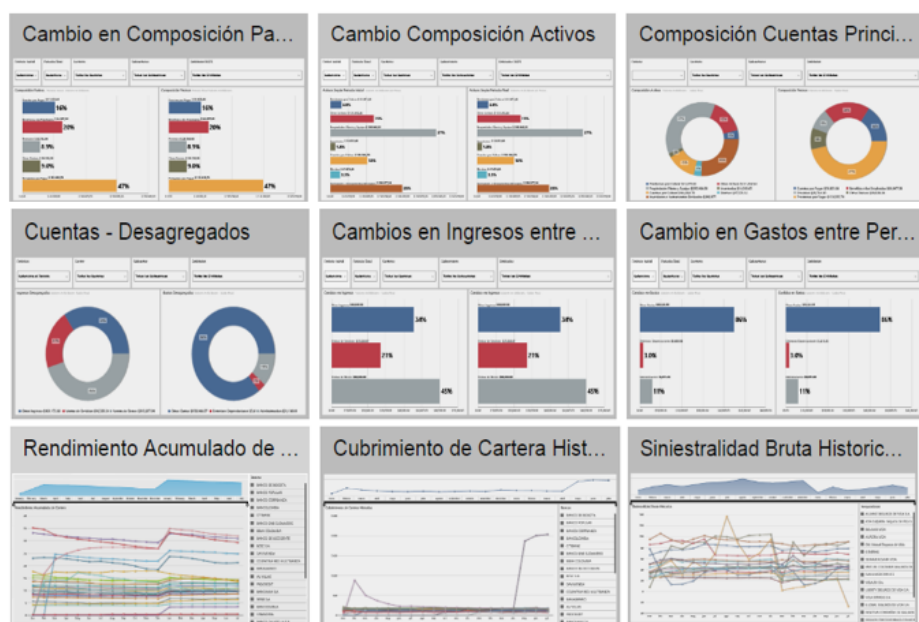


La captura de información se llevará a cabo mediante las categorías diseñadas por la DGPE en el Sistema CHIP de la CGN. Con dichas categorías, la Dirección podrá llevar a cabo la labor de monitoreo, seguimiento y evaluación financiera, operativa, presupuestal y estratégica de las compañías sujetas a la administración de la DGPE. En vista de lo anterior y en cumplimiento del objeto misional de la DGPE, se busca con dichas categorías, contar con una base única de información de las empresas sólida y confiable, que permita fortalecer la gestión, el conocimiento de las entidades y generar una visión más proactiva frente a los resultados e información aportada.

El reporte de las Categorías de la DGPE estará dividido en dos partes. La primera, consistirá en un reporte de datos proyectados a cierre de la vigencia 2017. La segunda parte incorporará cuatro (4) reportes que se presentarán a lo largo del año, cada uno se hará a medida que termine el trimestre respectivo con información real acumulada de la vigencia actual y del trimestre comparable del año inmediatamente anterior. Esto le permitirá a la Dirección realizar un seguimiento a las metas y a la gestión de la administración. Lo anterior sin perjuicio que la Dirección realice requerimientos particulares de información a las empresas.

Finalmente, se tienen disponibles herramientas de Inteligencia de Negocios que permiten almacenar, organizar y presentar la información financiera, operativa, presupuestal y estratégica de las entidades que hacen parte del perímetro de la Dirección facilitando en gran medida el monitoreo y análisis de la información. Con este desarrollo, la Dirección podrá llevar a cabo análisis periódicos y comparables entre diferentes empresas y sectores de la economía de una manera más dinámica y diligente y con información veraz y oportuna. La inteligencia de negocios debe entenderse como una herramienta esencial que facilita el análisis, la toma de decisiones y la captura de valor.

Ilustración 4. Sistema de Inteligencia de Negocios



5.

FORTALECIMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS ESTATALES



5. FORTALECIMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS ESTATALES

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define el gobierno corporativo como el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. Mediante este sistema, se provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de las empresas, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño y se especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

Para la Nación, el gobierno corporativo ha cobrado gran importancia como herramienta para la estructuración de los procesos y objetivos para llevar a cabo una adecuada dirección y control de las empresas estatales y participaciones accionarias de la Nación.

El fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las empresas es uno de los ejes centrales de la Política de Propiedad Estatal que se formuló a finales del año 2015 y se plasmó en el documento Conpes 3851, el cual recogió a su vez varias directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En este sentido, durante el último año se han emprendido cambios importantes y se han promovido nuevas iniciativas desde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Dirección General de Participaciones Estatales, las cuales han contribuido al mejoramiento del Gobierno Corporativo de las empresas, proponiendo, entre otros: una nominación de miembros de Junta Directiva basado en criterios objetivos, principios de transparencia y control, mecanismos de capacitación, evaluación y seguimiento, así como la adopción de otras buenas prácticas. A continuación, se destacan los aspectos más relevantes del desarrollo de la Política de Propiedad Estatal en materia de Gobierno Corporativo, a saber:

Descontinuar la presencia de Ministros en las Juntas Directivas

Las directrices de la OCDE en relación a la composición de las Juntas Directivas de empresas estatales del orden Nacional han sido acogidas progresivamente. En primer lugar, se estableció un plan para descontinuar a los Ministros o funcionarios de rango ministerial de las Juntas. En el año 2015 había dieciséis (16) puestos ocupados por Ministros o funcionarios de rango Ministerial en las Juntas de las empresas y quince (15) por Viceministros¹. Tras la divulgación del Conpes 3851 y las directrices

¹ El análisis de Juntas Directivas se realizó sobre el portafolio de empresas del MHCP (excepto ISAGEN) y los Ministerios que reportaron al MHCP bajo los lineamientos OCDE.

“El gobierno corporativo es el conjunto de valores, principios, políticas, reglas, medios, prácticas y procesos, por medio de los cuales (una organización) es dirigida, operada y controlada, buscando siempre la eficiencia empresarial, potenciar el crecimiento y fomentar la confianza de los inversionistas en contextos nacionales e internacionales. Para lograrlo se rige por prácticas de transparencia y coherencia en sus actuaciones, obtiene mejores condiciones de financiación por percepción de menor riesgo por parte de los acreedores e inversionistas, respeta a quienes invierten en ella y honra los compromisos con sus grupos de interés.

Grupo ISA

impartidas por la Presidencia de la República para que los Ministros dejaran de asistir a las Juntas, en 2016 se redujo esta participación a tres (3) puestos ocupados por Ministros o funcionarios con rango Ministerial y doce (12) Viceministros. Durante el presente año se continuará con la disminución de la participación de Ministros en las Juntas Directivas y se espera culminar el proceso antes de finalizar el actual periodo presidencial.

Proceso de nominación y selección de miembros de Junta

Se estableció en el Ministerio de Hacienda un mecanismo de nominación y selección de Miembros de Junta que sigue principios de transparencia, excelencia e idoneidad. Para tal efecto, se realizan diagnósticos coherentes con la realidad y necesidades de las empresas, se evalúan las capacidades y habilidades de los miembros de Junta requeridos, y se visibiliza la toma de decisiones. Para este efecto se está conformando en la actualidad un comité de nominación y selección de miembros de Junta Directiva. Se espera contar con el apoyo de una firma externa especializada que permita mapear ejecutivos con los perfiles idóneos.

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo

Se realizó un análisis de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y se formularon principios básicos que deberán ser observados por todas las empresas. El proceso de incorporación de buenas prácticas será gradual y comenzará con aquellas empresas que no cuentan con ningún tipo de iniciativa en materia de Gobierno Corporativo o que aplican prácticas incipientes.

Herramientas tecnológicas de información y seguimiento

Se desarrolló desde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público el Sistema de Información y Reporte de Cuerpos Colegiados (Sirec); una herramienta tecnológica que permite fortalecer la comunicación desde la Dirección de Participaciones Estatales con los miembros de Juntas Directivas de las empresas, llevar una mejor trazabilidad de los reportes que presentan los miembros de Junta y facilitar el flujo de información de manera periódica, estandarizada y dinámica.

Evaluación y autoevaluación de miembros de Junta

Se realizó el primer ejercicio general de autoevaluación para los funcionarios que representan los intereses del Ministerio de Hacienda en las empresas con participación mayoritaria de ésta cartera y que no hubiesen tenido este tipo de iniciativas antes. A final de año se realizará un proceso de evaluación con el apoyo de una firma independiente.

Capacitación de miembros de Junta

Se realizará una serie de jornadas de capacitación para todos los miembros de Junta que representan los intereses del Ministerio o son elegidos en virtud de la participación accionaria con que cuenta la Nación. La primera será realizada en el mes de julio y permitirá fortalecer competencias y adquirir conocimientos en materia de transparencia y divulgación e información, responsabilidades de los directores, directorios eficientes, lineamientos de Gobierno Corporativo, entre otros.

Inducción de miembros de Junta

Se elaboró el Manual para Miembros de Juntas Directivas que proporciona las herramientas y lineamientos básicos para que los miembros de Juntas Directivas puedan ejercer su rol de manera apropiada y conocer sus responsabilidades y deberes diligentemente.

Miembros Independientes

Se reforzó la presencia de miembros independientes en las Juntas Directivas de las empresas estatales del orden Nacional pasando de veintiocho (28) miembros independientes en 2015 a treinta y cuatro (34) en 2016². Este número irá incrementando conforme se realicen los cambios regulatorios previstos y sea factible en cada empresa.

Políticas de Remuneración

Si bien ha existido una política de remuneración, ésta no se había hecho extensiva a todas las empresas con participación accionaria mayoritaria de la Nación. Durante las últimas asambleas de accionistas en 2017 se realizó un ajuste en la política de remuneración de algunas Juntas Directivas en empresas que no remuneraban a sus miembros y se buscó hacer extensiva la política de remuneración a participaciones minoritarias. En el año 2017 se realizará un diagnóstico para establecer un modelo de compensación adecuado de acuerdo a la naturaleza y situación de cada empresa.

² Para el análisis de miembros de Junta Independientes únicamente se tienen en cuenta las empresas del portafolio del MHCP.

6.

SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE LA NACIÓN



6. SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE LA NACIÓN

Las empresas estatales deben observar altos estándares de conducta empresarial responsable. La integración de la gestión corporativa con el desarrollo sostenible de las empresas es un tema que ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia en el mundo. La sostenibilidad corporativa incluye componentes como ambiente, el respeto a los derechos humanos, las condiciones de trabajo e iniciativas anticorrupción. Balancear consideraciones económicas, sociales y ambientales es esencial para forjar una senda de crecimiento sostenible de las compañías en el largo plazo en donde todos los grupos de interés y la sociedad en general se vean beneficiados por la actividad empresarial. Estándares importantes en este sentido incluyen: Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas (edición 2011), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas MultiNacionales (edición 2015), los cuatro principios integrados en la declaración de OIT, y los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas¹ (2011).

Las empresas estatales del orden Nacional no son ajenas a esta nueva realidad e incluso, deben ser las primeras en ser llamadas a adoptar prácticas de sostenibilidad y políticas adecuadas de reporte (por ejemplo usando los estándares del “Global Reporting Initiative”) que permitan visibilizar el compromiso de la empresa, a partir de su estrategia, con una economía global sostenible. En el caso colombiano, la Nación participa como accionista mayoritario con porcentaje superior al 50 % en 40 empresas, es decir, tiene el control sobre estas compañías que en su conjunto generan ingresos por más del 9 % del PIB². Esto pone de manifiesto la necesidad de adoptar políticas que beneficien a la sociedad en general y que generen confianza del público en el manejo de los recursos invertidos en empresas.

La sostenibilidad empresarial exige un mayor compromiso de parte de las empresas con el cumplimiento de la regulación, las normas aplicables en la industria y principios de transparencia, que permiten mitigar los efectos negativos que conllevan una mala reputación corporativa, prácticas de infidelidad o corrupción al interior de las compañías y demás costos legales que deban asumir por no cumplir con el marco normativo aplicable.

Por otro lado, la identificación de problemas sociales y ambientales, así como el fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas en una empresa, resulta esencial para fomentar lealtad y confianza entre los denominados *stakeholders* y la compañía, lo cual es clave para garantizar la continuidad de su operación y generar valor de forma sostenida en el tiempo.

¹ Colombia en diciembre 2015 adoptó un Plan Nacional de Acción en Derechos Humanos y Empresa para la implementación de los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos en Colombia. El Plan subraya la importancia de que las empresas cumplen con su obligación de respetar los derechos humanos en sus operaciones comerciales.

² Información de ingresos de las empresas y PIB a precios corrientes del año 2016.

Si bien lo anterior resulta conveniente para las empresas estatales y para el Gobierno como accionista, también se debe reconocer que las empresas de la Nación, por su condición, tienen ciertas obligaciones sociales y morales que deben cumplir y que incluso las lleva a ser parte del desempeño económico del país y del desarrollo del mismo, actuando en beneficio de la sociedad y del entorno en que operan.

En tanto que la adopción de estos principios ha comenzado a darse en varias empresas, aún es necesario implementar una política general en materia de sostenibilidad, la cual hace parte de los lineamientos estratégicos que se comenzarán a impartir desde la Dirección General de Participaciones Estatales y posteriormente desde la entidad que ejerza los derechos de propiedad de las empresas estatales del orden Nacional.

Vale la pena destacar dos empresas que han sido pioneras y referentes a nivel Nacional, en temas de sostenibilidad, responsabilidad social empresarial y valor compartido. Ecopetrol e ISA, que juntas representan más del 70 % del valor del portafolio de empresas de la Nación, y que han adoptado altos estándares internacionales en materia de divulgación de información y reporte, han acogido las diferentes dimensiones que se encuentran inmersas en la gestión sostenible. Ambas empresas han incorporado prácticas en sostenibilidad corporativa relacionadas con:

- Gestión Ambiental
- Asuntos laborales
- Derechos Humanos
- Participación de grupos de interés
- Ética e integridad
- Gobierno Corporativo

7. ENTORNO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL



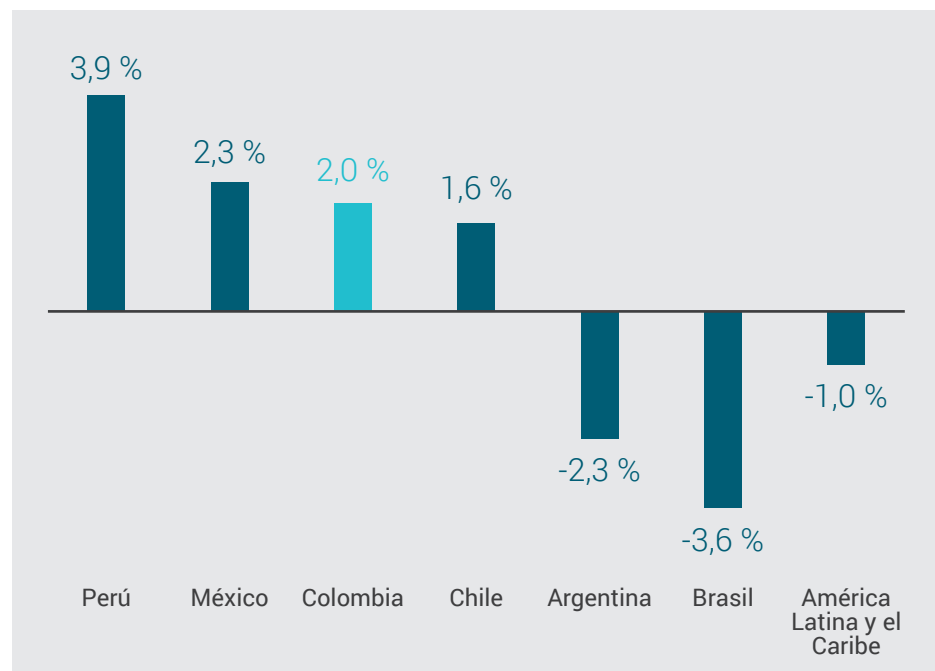
7. ENTORNO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL

El 2016 fue un año de ajuste macroeconómico, en el cual la economía mantuvo un crecimiento positivo, a pesar de la difícil coyuntura internacional y de los choques internos. En efecto, el PIB registró un crecimiento de 2 %, en línea con lo que proyectaban el Gobierno y los analistas encuestados por Latin Focus Consensus Forecast en diciembre de 2016, aunque ligeramente por debajo de lo estimado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en octubre de ese mismo año (2,2 %).

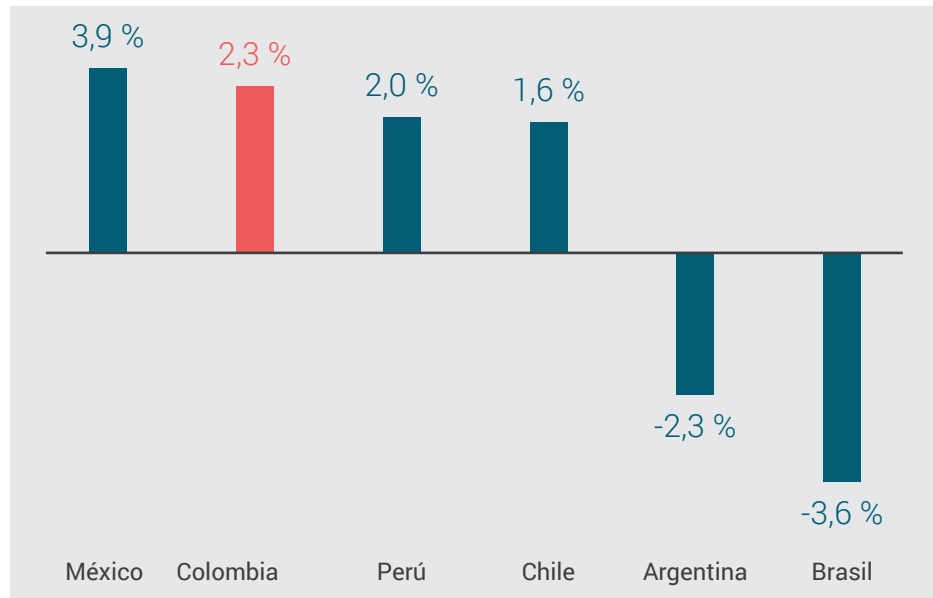
La comparación regional da cuenta del buen comportamiento de la economía colombiana en 2016. Su crecimiento de 2 % tuvo lugar en un contexto en que, según el FMI, la región de América Latina y el Caribe habría experimentado una contracción de 1 % (Gráfico 1a). Además, una vez se excluye al sector minero-energético del cálculo del crecimiento del PIB, se observa que los líderes en la región son México (2,9 %) y Colombia (2,6 %) (Gráfico 1b).

Gráfico 1. Crecimiento del PIB total y excluyendo el sector minero-energético en las principales economías de Latinoamérica (2016)

a. PIB Total



b. PIB sin sector minero-energético



Fuente: Institutos de estadística de cada país. El dato para América Latina y el Caribe corresponde a la estimación del FMI – WEO (enero de 2017).

*El dato de Argentina corresponde a una estimación preliminar del INDEC (marzo 30 de 2016).

Con relación al 2015, el PIB redujo su ritmo de crecimiento, lo cual se explica por una desaceleración gradual de la actividad productiva a lo largo del año. El crecimiento económico en 2015 fue 3,1 %, cifra que se moderó hasta niveles de 2,5 % en el primer semestre de 2016 y hasta 1,4 % en la segunda mitad del año. No obstante, vale la pena resaltar que en el último trimestre del 2016 el PIB se incrementó 1,6 %, evidenciando un repunte que da señales de que la economía entró en una fase de recuperación.

El crecimiento de 2016 estuvo jalonado principalmente por el alto dinamismo del sector de servicios financieros, que aportó 1pp a la expansión del PIB y explicó más del 50 % de su variación. Otras ramas de actividad productiva también contribuyeron a impulsar la actividad económica, dentro de las que se resaltan servicios sociales (creció 2,2 % y su contribución al aumento del PIB fue de 0,34pp), la industria (3 % y 0,33pp) y construcción (4,1 % y 0,29pp).

Un aspecto que vale la pena destacar es que durante los últimos años se ha producido una recomposición de las fuentes de crecimiento. Si bien la caída en el ingreso Nacional inducido por la reducción de los precios del petróleo ha ido de la mano de una contracción en las actividades productivas asociadas al sector minero-energético, esto no ha redundado en una caída sistemática de otros sectores productivos. Por el contrario, el componente de “otros transables” (distintos al sector de minería e hidrocarburos) se ha mantenido en terreno positivo, mientras que el de “no transables” ha emergido como la principal fuente de crecimiento del PIB, aspectos que dan cuenta de la transición ordenada que ha experimentado la economía.

Por otro lado, en 2016, el dólar estadounidense tuvo un comportamiento mixto. En el primer semestre del año, presentó una moderación en su proceso de apreciación, en la medida en que el crecimiento económico de Estados Unidos fue inferior al esperado y los riesgos de la economía global, como una mayor

desaceleración de China y una caída más pronunciada de los precios de los commodities, impidieron que la Fed cumpliera con la expectativa de aumentos de tasa de interés.

Sin embargo, tras el triunfo del Brexit en junio, se incrementó la percepción de incertidumbre y riesgo global, y de esta forma el apetito por inversiones menos riesgosas, lo que afectó directamente las perspectivas de recuperación de las economías emergentes e inició un nuevo proceso de fortalecimiento del dólar. Dicho proceso se vio potenciado tras el triunfo de Donald Trump como nuevo presidente de Estados Unidos.

La combinación entre la moderación de la apreciación del dólar y la progresiva recuperación del precio del petróleo generó una apreciación de las monedas emergentes a lo largo del año, lo cual favoreció a la mayoría de las monedas de América Latina.

Colombia no fue ajena a este fenómeno regional. Durante 2016, el peso colombiano mantuvo una tendencia de apreciación a partir del segundo mes del año, pasando de un nivel cercano a \$3.174 pesos por dólar al cierre de 2015 a \$3.000 al finalizar el año siguiente, lo que corresponde a una apreciación de 5,5 % en el año.

Por último, la inflación en 2016 se situó en 5,75 % impulsada principalmente por el incremento en los precios de los alimentos, los cuales presentaron un crecimiento anual de 7,54 %. A pesar de que por segundo año consecutivo la inflación anual se ubicó por encima del rango meta del Banco de la República (entre 2 % y 4 %), frente a 2015, la inflación total se desaceleró y se ubicó 1,0pp por debajo al registró del año anterior (6,77 %). Así, la inflación ha mostrado un comportamiento descendente, luego de haber llegado a un máximo de 8,96 % en julio de 2016. En términos generales, desde el segundo semestre del año pasado, se ha observado un proceso de disminución permanente de la inflación, comportamiento que se ha sostenido en lo corrido de 2017 y que se espera que continúe a lo largo del año (Gráfico 2).

Aspectos generales del desempeño del portafolio de empresas

En 2016, las empresas estatales del orden Nacional retomaron su senda de crecimiento a pesar de la desaceleración que ha presentado la economía colombiana. En términos de rentabilidad, el portafolio de empresas presentó un mejor desempeño respecto al año inmediatamente anterior, en tanto que la utilidad neta se incrementó en más de \$7 billones de pesos, llegando a \$4,7 billones de pesos en 2016 y el indicador de retorno ROE (retorno sobre el patrimonio) volvió a ser positivo.

El Estado colombiano tiene participación accionaria directa en 119 empresas, de las cuales 40 son empresas controladas por la Nación y 79 son participaciones minoritarias. Con base en los estados financieros al 31 de diciembre de 2016, el valor de los recursos invertidos por la Nación en empresas asciende a \$61 billones de pesos, de los cuales el 99 % se encuentra en empresas con participación accionaria mayoritaria con control.

Tabla 1. Empresas por sector

Sector	Controladas (A)		Minoritarias (B)		Total (A+B)	
	Total número de Empresas Controladas	Total patrimonio ajustado por participación estatal	Total número de empresas minoritarias	Total patrimonio ajustado por participación estatal	Total número de empresas	Total patrimonio ajustado por participación estatal
Agricultura	2	176.369	16	232.232	18	408.601
Energía	12	8.992.863	11	142.239	23	9.135.102
Financiero	13	12.210.360	3	9.521	16	12.219.881
Hidrocarburos	1	38.647.654	0	0	1	38.647.654
Telecomunicaciones	3	226.455	6	-104.473	9	121.982
Transporte	3	-91.353	33	104.124	36	12.771
Salud	4	377.082	0	0	4	377.082
Otros	2	328.463	10	92.600	12	421.063
Total General	40	60.867.893	79	476.243	119	61.344.136

Fuente: CHIP y valor reportado por cada Ministerio.

Las empresas que representan mayor valor en el portafolio de la Nación se encuentran vinculadas al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, o éste ejerce los derechos de propiedad en su condición de accionista o en virtud de alguna disposición legal. El valor patrimonial de las empresas en cabeza de este Ministerio asciende a \$54 billones de pesos y equivale al 89 % del valor total de los recursos invertidos en empresas por parte de la Nación.

Gran parte del valor del portafolio por fuera del MHCP se concentra en pocas empresas. Es así como se evidencia que en apenas 5 empresas no vinculadas al Ministerio de Hacienda se concentra el 10 % del valor del portafolio de empresas y el restante 1 % es representado por 78 empresas. En términos generales, los sectores en los cuales se concentra el mayor valor patrimonial invertido en empresas son: hidrocarburos, energía y financiero. No obstante, se cuenta con un gran número de participaciones de menor valor en el sector de transporte, comunicaciones y agropecuario.

Gráfico 2. Distribución de las empresas según participación patrimonial

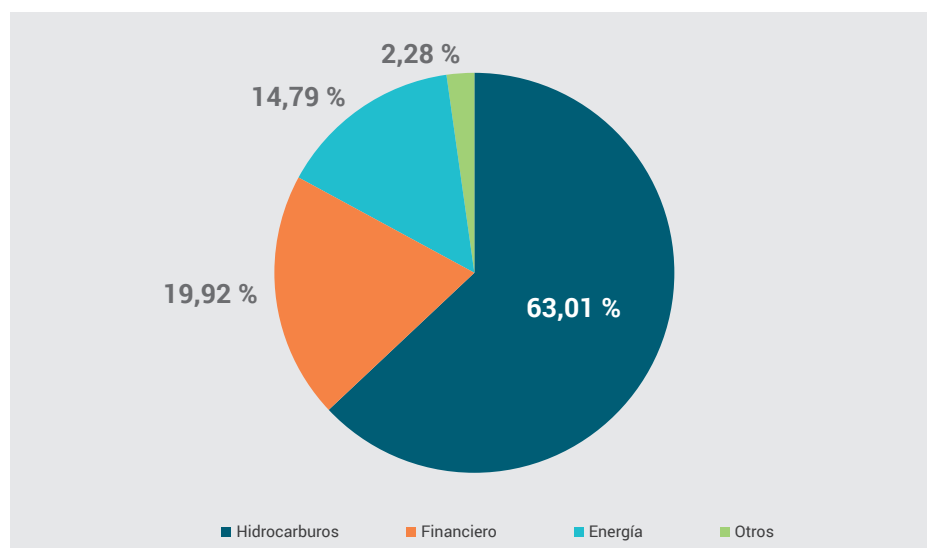
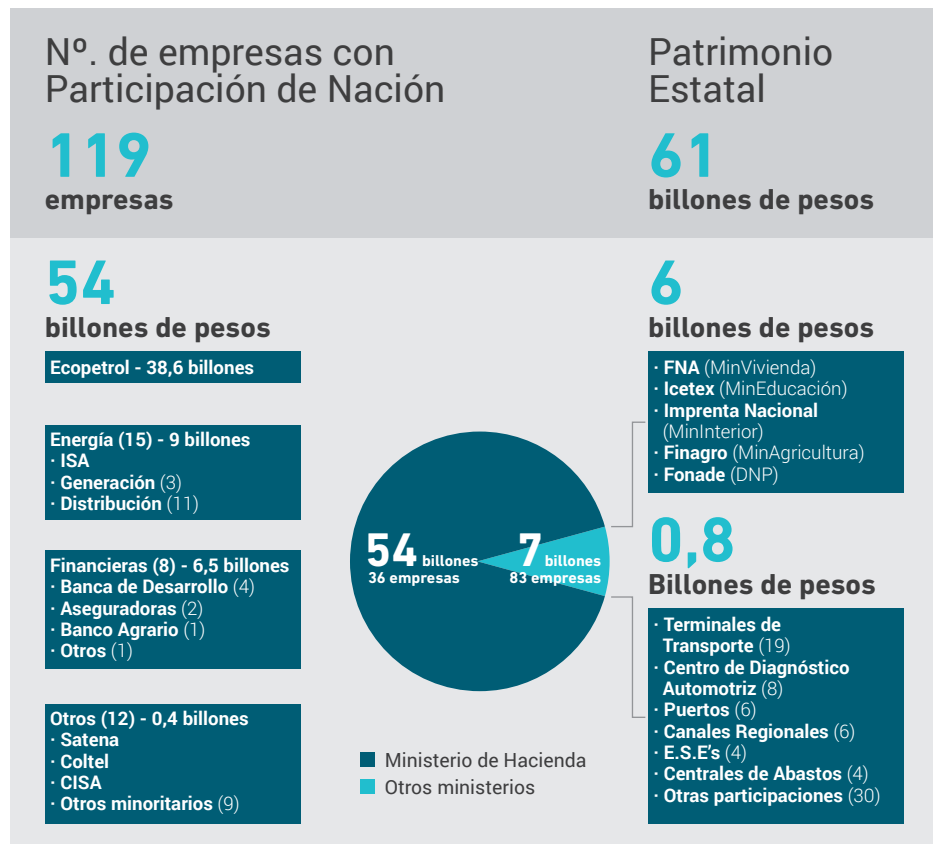


Gráfico 3. Empresas de Ministerio de Hacienda en el portafolio de la Nación



Cifras en billones corresponden al patrimonio estatal invertido en empresas ajustado por la participación de la Nación.

Fuente: cálculos Ministerio de Hacienda.

Las empresas que operan en los sectores más representativos en el portafolio de empresas de la Nación, presentaron resultados positivos en el 2016.

Sector Hidrocarburos, Minas y Canteras



El comportamiento del sector de minas y canteras en 2016 fue heterogéneo entre sus componentes. De acuerdo al Dane, por un lado, la extracción de carbón reveló un incremento de 5,7 %, impulsado principalmente por los datos del tercer y cuarto trimestre (16,1 % y 13,3 %, respectivamente). En 2016 se alcanzó el nivel más alto de producción de carbón observado en el país, de 90,5 millones de toneladas, explicado, entre otros factores, por el incremento que se ha observado en el precio internacional del carbón desde el comienzo del segundo trimestre de 2016. Durante este periodo, los precios alcanzaron niveles que no se observaban desde 2012. El incremento en la producción estuvo impulsado, en parte, por regiones en las que tradicionalmente no se contaba con niveles importantes de producción de carbón, y en las cuales la explotación se hacía a pequeña y mediana escala. Este es el caso, por ejemplo, de los departamentos de Boyacá y Norte de Santander, en los que se observaron importantes aumentos en la producción. Además de estas regiones, se observó un fuerte incremento de 10 % en la producción de la Drummond en el departamento de Cesar.

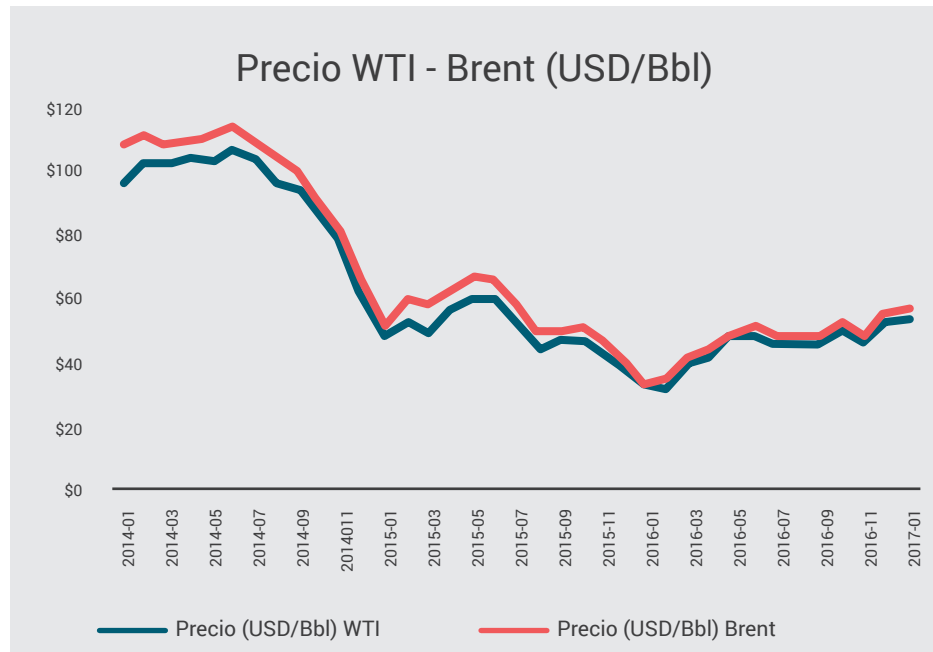
No obstante, el PIB petrolero, cuyo peso en la gran rama ronda el 70 %, decreció 11,1 %, debido principalmente a la caída en las cotizaciones internacionales del crudo que ha ocurrido desde mediados de 2014, en la que la cotización del crudo Brent cayó desde un promedio de \$108,7 (USD/barril) en 2013 a un promedio de \$45,1 (USD/barril) en 2016. Esta coyuntura ha generado una reducción pronunciada de la inversión en exploración y producción, lo cual impactó fuertemente la producción de petróleo de 2016, por el efecto rezagado de esta inversión sobre la producción.

Ahora bien, la caída de los precios del crudo ha impactado las exportaciones totales del país, considerando, el menor aporte del componente del Petróleo y sus Derivados durante el 2015 y 2016. En el 2014, el aporte del Petróleo y sus Derivados al monto total de las exportaciones tradicionales del país correspondió a 74,46 %, mientras que en el 2015 y 2016 fue de 65,45 % y 57,95 % respectivamente.

Sin lugar a dudas, la caída de los precios del crudo ha tenido efectos negativos sobre los resultados de las compañías que hacen parte del sector, limitando sus recursos para iniciar y/o continuar con los proyectos de inversión, sobre todos aquellos relacionados con exploración y producción de crudos, situación que impactó fuertemente la producción de petróleo durante el 2016.

A pesar de esta situación, Ecopetrol, la empresa más grande del país y más representativa para la Nación, logró volver a generar utilidades y dividendos para sus accionistas, pasando de una pérdida en 2015 de \$3,9 billones de pesos a una utilidad en 2016 de \$1,56 billones de pesos, lo cual le permitió percibir a la Nación dividendos por \$836 mil millones.

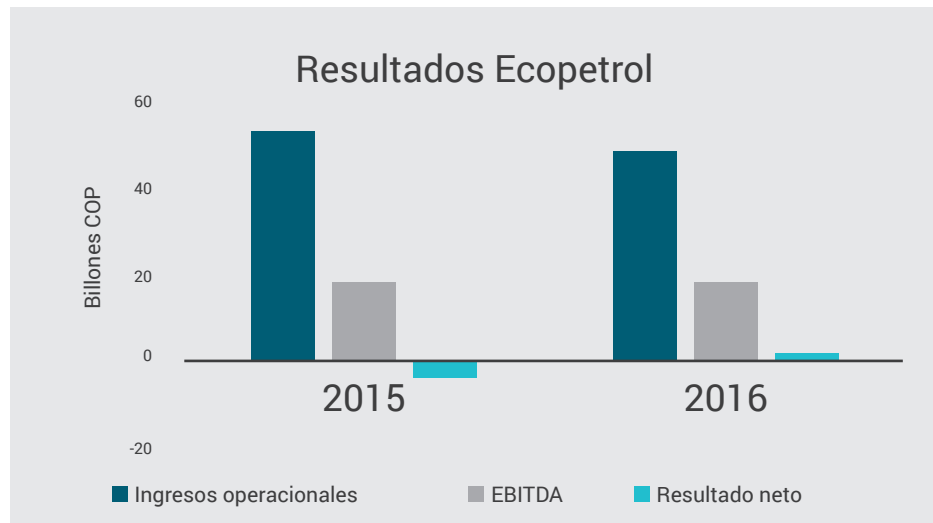
Gráfico 4. Precio WTI



Fuente: Ecopetrol.

Para Ecopetrol, el 2016 fue un año de enormes retos. La disminución de los precios del crudo presionaron a la baja los ingresos del Grupo Ecopetrol, que pasaron de \$52,1 billones en 2015 a \$47,7 billones en 2016, lo cual equivale a una reducción del 8 %. Pese a ello, gracias a las optimizaciones de costos logradas por el plan de transformación empresarial, el margen Ebitda fue superior en 3 % respecto a 2015.

Gráfico 5. Resultados Ecopetrol



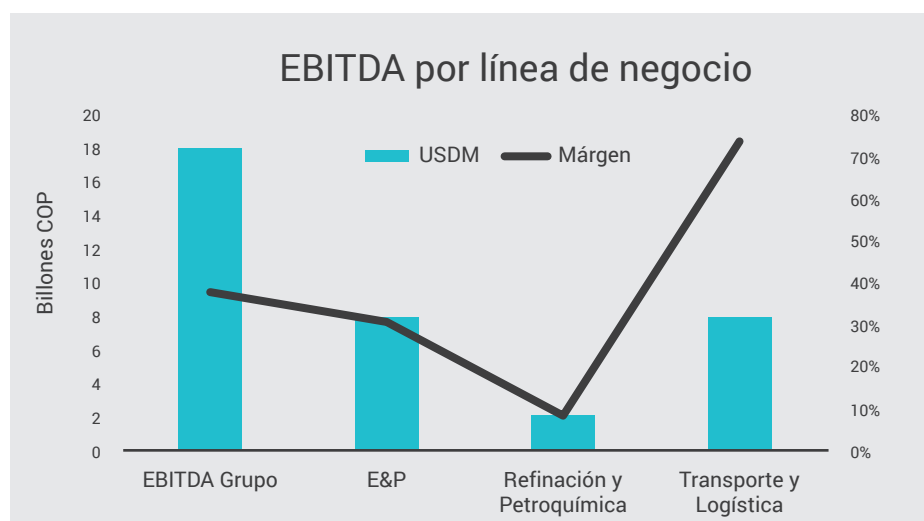
Fuente: Ecopetrol.

de acuerdo a sus estados financieros, el costo de ventas mostró una disminución de 7 % (\$2,8 billones) explicado por la reducción del 9 % en los costos variables (-\$2,4 billones) y 3 % en los costos fijos (-\$334 mil millones). La disminución de los costos variables obedeció a menores costos de compras Nacionales e importadas de crudos, productos y gas (incluye compras de regalías a la Agencia Nacional de Hidrocarburos), en línea con el comportamiento de los precios internacionales de referencia, compensado parcialmente por el efecto del incremento de la tasa de cambio promedio sobre los costos denominados en dólares.

La disminución de los costos fijos corresponde, principalmente, a menores costos operativos de mantenimientos, servicios contratados, materiales y suministros, resultado de las estrategias de optimización adelantadas por el Grupo Ecopetrol. Los gastos operacionales disminuyeron \$955 mil millones, principalmente por el reconocimiento de un menor gasto de impairment de activos a largo plazo dada la recuperación de los precios y un menor gasto de pozos secos producto de una menor ejecución de actividad exploratoria.

El Ebitda se ubicó en \$18 billones. El margen Ebitda fue del 38 %, nivel competitivo frente a otras compañías del sector y superior en 3 % al margen de 2015 (35 %). Tanto la línea de negocio de Exploración y Producción de Crudo y Transporte y Logística presentaron un resultado similar, aportando alrededor USD8 billones cada una.

Gráfico 6. EBITDA por línea de negocio - Ecopetrol



Fuente: Ecopetrol.

Las inversiones del Grupo durante el 2016 alcanzaron los USD2.476 millones, cifra menor a las inversiones realizadas durante el año inmediatamente anterior que fueron de USD6.500 millones.

Las reservas probadas netas de Ecopetrol en 2016 correspondieron a 1.598 millones de barriles de petróleo equivalentes (MBPE), menores en un 14 % al cierre de 2015, siendo de 6,8 años la vida promedio de las reservas actuales. La producción de crudo bruta del Grupo Empresarial ascendió a 718 kbped en 2016, superando en 3 kbped la meta propuesta del 2016 y estando por debajo de la producción de 2015 que cerró en 761 kbped.

Cabe mencionar, que los ahorros consolidados del año ascendieron a 2.5 billones de pesos, superando la meta de ahorros de 1.6 billones de pesos fijada para el 2016. de estos, 2.2 billones fueron ahorros estructurales. Las principales palancas de ahorro fueron: menor dilución de crudos pesados por aproximadamente 660 mil millones de pesos; y 375 mil millones de pesos en operación y mantenimiento de activos de transporte.

Para el 2017, se espera que el panorama se vea diferente. Con la decisión conjunta de los países pertenecientes a la OPEP, se esperaría la estabilización de los precios del crudo con la decisión de reducción de la producción.

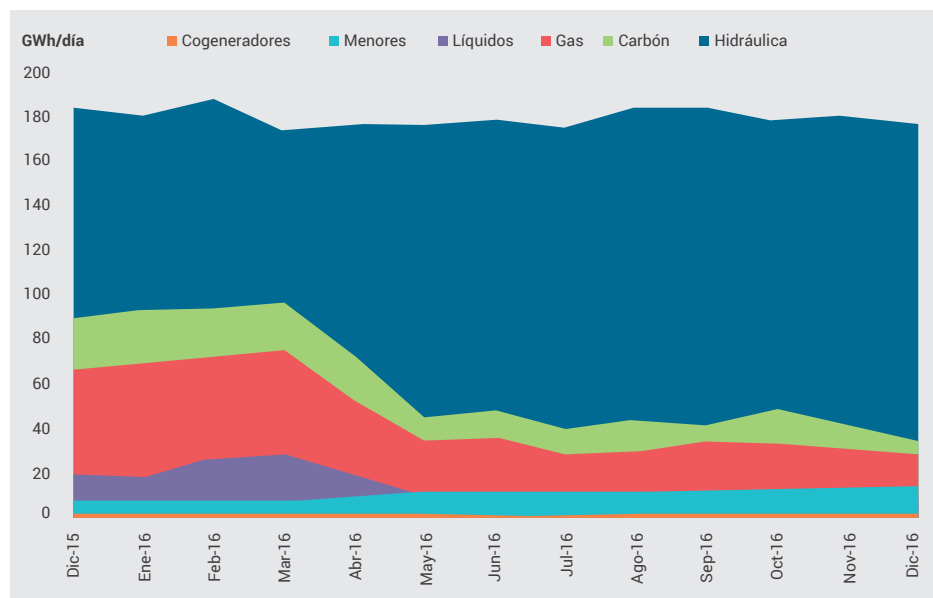
Ecopetrol, por lo tanto, buscará continuar adicionando reservas y manteniendo el ritmo de producción, realizando inversiones cercanas a los USD650 millones en exploración y cumplir con un plan de inversión total de USD3.500 millones para el 2017.

Sector Energético



El reciente Fenómeno del Niño, que estuvo presente entre septiembre 2015 y abril 2016, marcó sin lugar a dudas la dinámica del sector de energía en Colombia. Si bien, las alertas estaban encendidas ante un escenario de racionamiento de energía en el país, los agentes operaron en una coyuntura adversa y las instituciones actuaron a tiempo para evitar un racionamiento. Aunque algunas compañías generadoras lograron aprovechar los elevados precios en bolsa de la energía, hubo otras que vieron fuertemente afectadas sus finanzas.

Gráfico 7. Fuentes de generación de energía

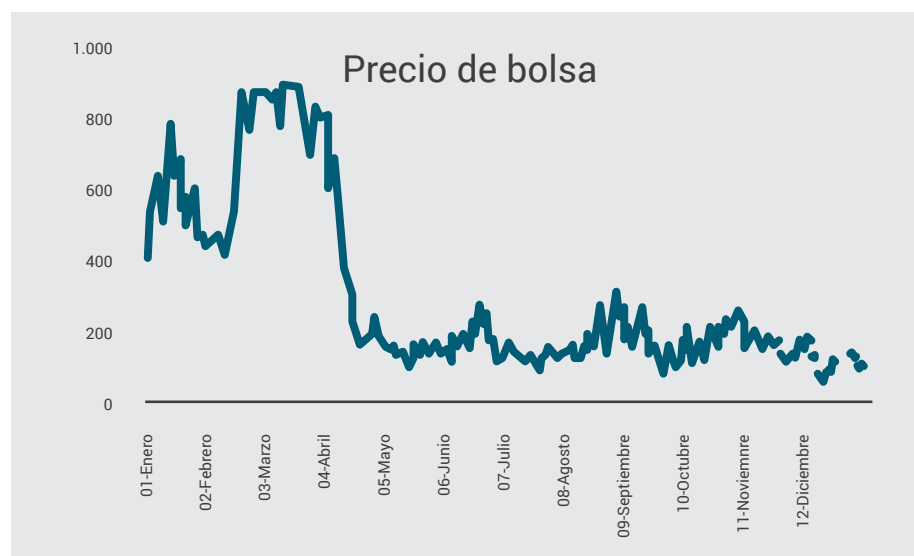


Fuente: XM.

Es preciso mencionar que el parque generador del país está compuesto mayoritariamente por un componente hídrico. Por lo tanto, el soporte del parque térmico debido a la alta composición hidroeléctrica en la canasta de generación colombiana resulta ser indispensable. Ahora bien, se debe tener en cuenta que las fuentes térmicas en su gran mayoría se soportan en energéticos que presentan restricciones, como el gas y los combustibles líquidos.

Durante el primer trimestre del año 2016, la generación de energía fue soportada en un 50 % con hídricos, dado que estos representan alrededor del 70 % de la capacidad instalada total del país

Gráfico 8. Precio de energía en bolsa



Fuente: SIEL.

La caída en los aportes hídricos en el Sistema Interconectado Nacional, terminó elevando los precios en el Mercado de Energía Mayorista – MEM, llegando a niveles en promedio de 900 \$/kwh. Es preciso mencionar que desde septiembre de 2015 se había declarado la condición crítica del MEM dado los niveles de precios en la bolsa, activándose el precio de escasez. Esto implicó, que aquellos agentes que tenían Obligaciones de Energía en Firme – OEF, y por lo tanto, habían sido remunerados con Cargo por Confiabilidad, debían entregar la energía con la cual se habían comprometido al precio de escasez, y que en algunas ocasiones, se encontraba por debajo de los costos variables de generación de energía.

Por su parte, existía una ventaja para aquellas empresas que tenían excedentes de energía, al poder ser colocados en el mercado y por lo tanto, recibir el beneficio con los elevados precios de la bolsa observados en la condición crítica del mercado. Con relación a las empresas distribuidoras de energía, el máximo precio asumido correspondió al precio de escasez, por lo que el impacto en los resultados financieros puede observarse en el nivel de exposición en bolsa.

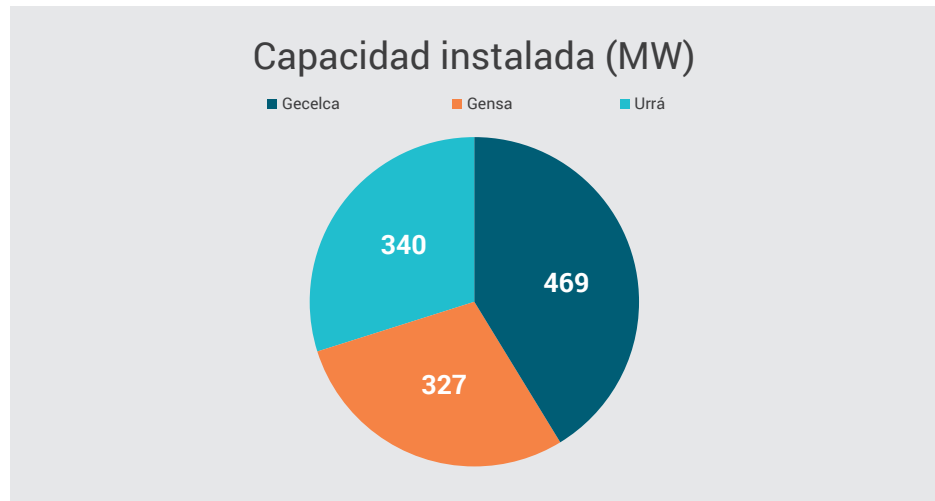
Dada la escasez de recursos hídricos y el riesgo de racionamiento, el Gobierno Nacional impulsó la campaña de ahorro ‘Apagar Paga’, para reducir la demanda de energía y evitar un racionamiento. Esta iniciativa tuvo un impacto importante sobre la demanda, teniendo efectos más allá de su duración debido a la inercia que tiene el consumo de los agentes.

Aunque en el primer trimestre el sector de electricidad, gas y agua creció 2,9 %, impulsado por el aumento en la demanda de energía dada la intensidad del verano, la fuerte sequía y la campaña para incentivar el ahorro de energía, redundaron en una contracción del componente de energía eléctrica (-1,2 % en los últimos tres trimestres del 2016).

Cabe destacar que dentro del portafolio energético que gestiona la Dirección General de Participaciones Estatales, se cuenta con participación en 14 compañías, en 11 de ellas mayoritaria¹.

Las empresas generadoras² de energía donde la Nación cuenta con participación mayoritaria, tienen una capacidad instalada de 1.136 MW representando el 6,85 % de capacidad a nivel Nacional.

Gráfico 9. Capacidad instalada de Empresas Estatales



Fuente: Ministerio de Hacienda.

Respecto a los resultados obtenidos por este segmento del sector, se observa que los ingresos operacionales totales alcanzaron los COP\$1,9 billones, un EBITDA negativo cercano a los COP\$0,10 billones y unas pérdidas netas de COP\$0,17 billones. Lo anterior se explica principalmente por los resultados obtenidos por la empresa Gecelca S.A ESP, la cual registró un EBITDA en el año 2016 de – COP\$0,18 billones y obedece principalmente a la activación de la generación por Obligaciones de Energía en Firme (OEF) que requirió liquidar las ventas al precio regulado de escasez, inferior a su costo variable promedio y al precio de la energía en el MEM. Cabe resaltar que Gecelca durante la condición crítica de mercado tuvo períodos de indisponibilidad de las plantas por mantenimientos y escasez de gas, dados los eventos eximentes por parte de los proveedores y transportadores de este insumo, entre otros.

Por su parte, dentro del portafolio energético de distribución de energía con participación mayoritaria de la Nación³, se observa que las 5 compañías que son gestionadas por la Dirección, prestan el servicio de energía a 1.25 millones de clientes, ubicados en un 80 % en estratos 1 y 2. Dichas entidades presentaron ingresos operacionales por COP\$1,5 billones; Ebitda de COP\$0,313 billones y un resultado neto positivo de COP\$0,132 billones.

¹ 3 Generadores; 5 Distribuidoras; 1 Transmisora; 2 con administración especial.

² Gecelca, Gensa, Urrá.

³ Dispac; E. Huila; EMSA; E.Caquetá; Cedenar.

Como se indicó previamente la coyuntura de Fenómeno del Niño y un eventual riesgo de racionamiento, llevó a que el Gobierno Nacional emprendiera el programa Apagar Paga; buscando ahorrar diariamente un mínimo de 5,88 % de energía. Este programa no solo resultó exitoso en el cumplimiento de su meta sino que su efecto se vio reflejado a lo largo de la vigencia 2016. Con esto en mente, cabe resaltar que la demanda de energía mensual real del año 2016, se ubicó por debajo de los escenarios alto – medio y bajo proyectados por la CREG. Si bien la demanda se contrajo, el costo unitario de la energía se vio incrementado por la mayor exposición en bolsa presentada por las empresas, sin embargo se observó un incremento total de 4,86 % de usuarios, lo cual terminó compensando el efecto. De igual forma, las empresas realizaron importantes esfuerzos para disminuir el porcentaje de pérdidas de energía y para mejorar el recaudo, generando un impacto positivo en los resultados.

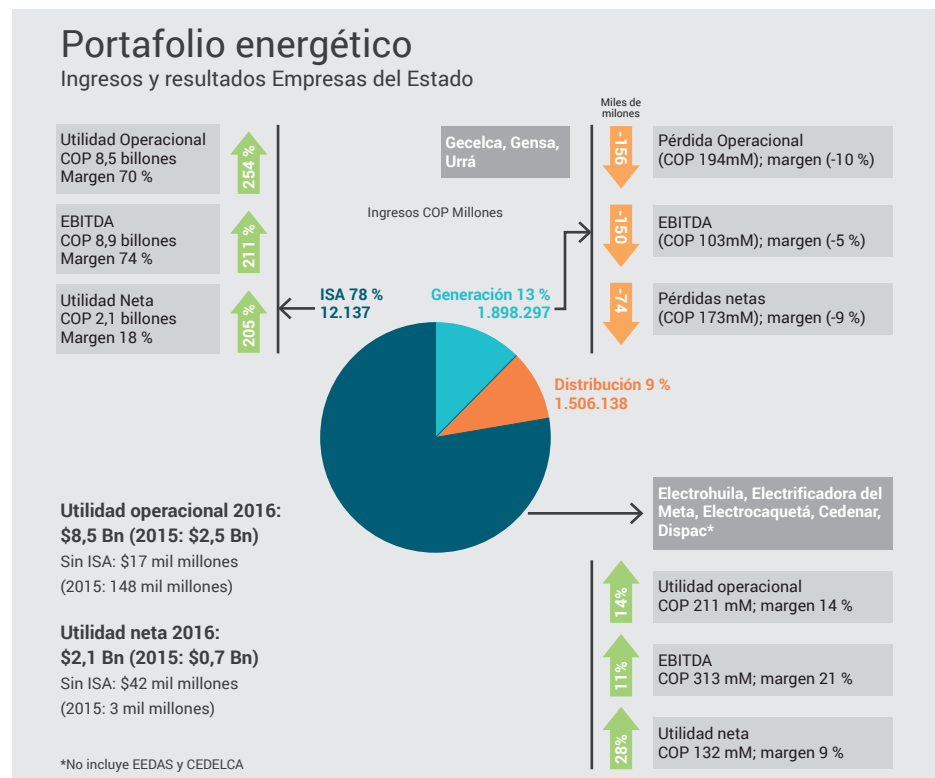
Finalmente, con relación al segmento de Transmisión, cabe mencionar que la Nación participa en un 51,41 % en el capital social del grupo empresarial Interconexión Eléctrica S.A E.S.P - ISA empresa que tiene en operación 42.064 km de red de transmisión y 81.345MVA disponibles. de igual manera, este grupo participa en otras líneas de negocio como Concesiones Viales, Tecnologías de Información y Telecomunicaciones y Gestión de Sistemas de Tiempo Real y cuenta con presencia en 8 países latinoamericanos.

ISA presentó en el año 2016 ingresos operacionales equivalentes a COP\$12,14 billones; ebitda de COP\$8,9 billones y utilidad neta de COP\$2,1 billones. Dichos resultados estuvieron enmarcados principalmente por el reconocimiento de la indemnización de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) en la filial CTEEP. Si se excluye el efecto de la indemnización, los ingresos obtenidos por el grupo llegaron a COP\$6,6 billones explicados por el ajuste tarifario en julio de 2015 en Brasil y entrada en operación de proyectos estratégicos.

En términos consolidados, el portafolio energético gestionado por la Dirección General de Participaciones Estatales presentó una Utilidad Neta en el año 2016 de COP\$2,1 billones, que se ve reducida a -COP\$0,042 billones cuando se excluye del consolidado a ISA.

Finalmente, todas las empresas del sector presentaron sus estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), como compromiso hacia la adopción de estándares contables internacionales y que también han sido implementadas por más de 100 países alrededor del mundo. Esta situación conllevó ajustes en los resultados financieros de las empresas del sector.

Gráfico 10. Portafolio energético de la Nación.



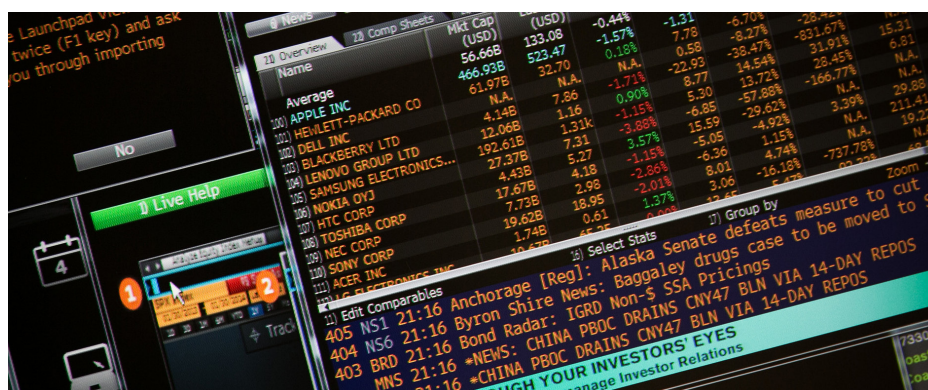
Fuente: Ministerio de Hacienda.

\$860
mil millones

Consolidado de las utilidades de las 9 entidades financieras que desarrollan sus actividades con operaciones relacionadas con instrumentos de crédito.

Banco Agrario + IOE's

Sector Financiero



Los establecimientos financieros fueron protagonistas en el crecimiento económico de 2016. El sector aportó un punto porcentual al incremento del PIB agregado y explicó más del 50 % de su variación. La senda ascendente en las tasas de interés, que fue necesaria para contener las presiones inflacionarias y anclar las expectativas, no fue obstáculo para que el sistema financiero evidenciara un crecimiento positivo con respecto al año 2015.

Adicionalmente, es importante mencionar que, para el cierre del año 2016, todas las compañías del sector presentaron sus estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF. Lo anterior, refleja un gran avance en la adopción de los estándares contables internacionales dentro de las políticas de contables de nuestro país, y los cuales han sido acogidos en más de 100 países alrededor del mundo.

A cierre del 2016, los activos del sistema financiero registraron un crecimiento del 11,6 % frente al saldo del mismo período del anterior, ubicándose en \$1.401 billones. Esta tendencia de crecimiento en el nivel de activos de las entidades del sistema financiero estuvo acompañada de resultados positivos en las utilidades del sector, así como de niveles de capitalización adecuados, principalmente para los Establecimientos de Crédito, los cuales registraron un nivel de solvencia promedio de 15,85 %; cifra superior al 15,1 % obtenido al cierre del año 2015 y por encima del mínimo regulatorio fijado en 9 %.

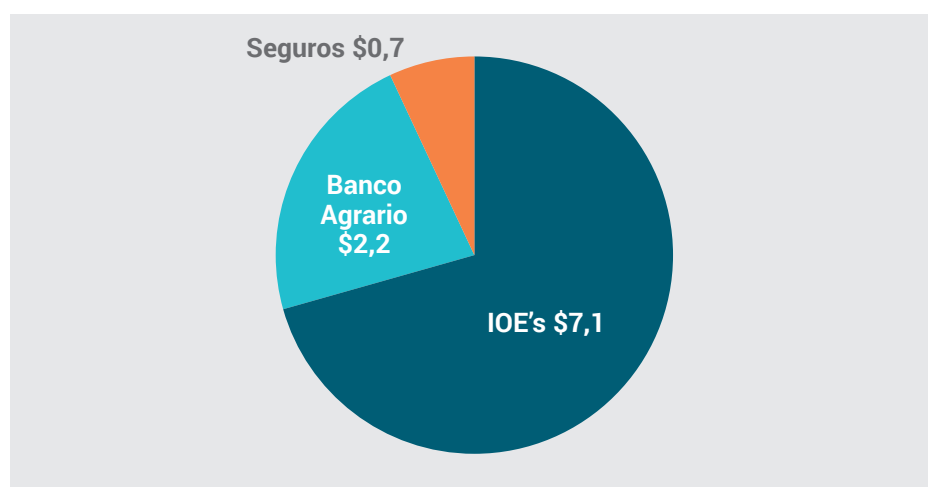
El resultado significativo del portafolio de inversiones de las compañías del sistema financiero, así como un crecimiento en el nivel de activos de dichas entidades, permitió un incremento en las utilidades de las empresas que conforman este sector, tal y como se resume a continuación:

Tabla 2. Utilidades empresas del Sector Financiero

	2016	2015
Establecimientos de Crédito	12.538.871	10.659.344
Seguros Generales	290.640	120.284
Seguros Vida	1.345.738	867.766
Sociedades Fiduciarias	493.164	441.936
Total	14.668.413	12.089.330

De manera que el gobierno colombiano mantiene participación accionaria mayoritaria ya sea de forma directa o indirecta en cada uno de los anteriores subsectores, lo cual le ha permitido impulsar políticas de desarrollo, principalmente en la financiación de sectores claves para la economía Nacional. Por una parte, el Banco Agrario de Colombia, que concentra su cartera en el sector agropecuario y agroindustrial, logró crecer en 2016 un 13 % (Industria el 11,7 %) y su ROE del 22.5 %, se mantuvo por encima de la industria del 15.7 %. de otra parte, entidades como la Financiera de Desarrollo Nacional – FDN fueron fortalecidas patrimonialmente con el fin de impulsar y dinamizar la financiación de proyectos de infraestructura en el país, para lo cual ya tiene compromisos de financiación, para proyectos de 4G (con cierre y en proceso de cierre financiero) por valor de \$3,05 billones y para otros sectores se tienen aprobadas operaciones por valor de \$1,85 billones.

Gráfico 11. Patrimonio Estatal - Sector Financiero



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

La participación del Estado en el sector financiero en Colombia sigue siendo relevante, lo cual se refleja en la importante posición de mercado que mantiene el Gobierno Nacional en cabeza de sus establecimientos de crédito y compañías con operaciones relacionadas con instrumentos de crédito, como el Fondo Nacional del Ahorro y el Fondo Nacional de Garantías. A diciembre de 2016, los activos del Banco Agrario de Colombia y de las Instituciones Oficiales Especiales⁴ sumaron una participación equivalente al 10,2 % de los activos totales de los establecimientos de crédito del país

Este nivel de activos, concentrado principalmente en la cartera de créditos, ha permitido movilizar recursos a distintos sectores productivos de la economía Nacional y viabilizar proyectos en todo el territorio colombiano. A cierre de 2016, Bancoldex financió 784 empresas exportadoras por un valor de \$1,46 billones, mientras Findeter desembolsó \$2,3 billones para proyectos del sector salud, agua y saneamiento básico, energía, vivienda y transporte principalmente.

⁴ IOE's incluye: Bancoldex, Findeter, Finagro, Fonade, Fondo Nacional de Garantías, Icetex, FDN, Fondo Nacional del Ahorro

En cuanto a las entidades del sub sector de seguros, La Previsora Compañía de Seguros – ramo seguros generales – y Positiva Compañía de Seguros – ramo de seguros de vida + Riesgos Laborales -, ambas empresas con participación mayoritaria estatal, continúan manteniendo una participación relevante en cada uno de sus ramos, al contar con una porción del mercado del 6 % y 10 %, respectivamente, en términos de primas emitidas. Estas dos empresas consolidaron una utilidad neta \$41 mil millones, cifra 38 % superior al resultado del año 2015, apoyado principalmente en su operación aseguradora por encima de la gestión de portafolios. De otra parte La Previsora logró el 4to puesto en primas emitidas con el 6 % de participación del mercado, un ROA del 1.3 % frente a la industria del 0,9 % y Positiva tiene aseguradas 5.948.576 personas y 413.944 empresas, con una participación del mercado de ARL del 26 %.

8. EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN MAYORITARIA DE LA NACIÓN*

*La siguiente información fue remitida por cada una de las empresas que hacen parte de este reporte.



FOTOGRAFÍA
MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



Artesanías de Colombia

Artesanías de Colombia es una sociedad de economía mixta del orden nacional, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, constituida mediante escritura pública N° 1998 del 6 de mayo de 1964, otorgada por la notaria novena del círculo de Bogotá. Inicialmente se constituyó como sociedad limitada. Más tarde en 1.968 se convertiría en sociedad de economía mixta con régimen de empresa industrial y comercial del estado, como sociedad anónima.

Su misión es liderar y contribuir al mejoramiento integral de la actividad artesanal mediante el rescate y la preservación de los oficios y la tradición, promoviendo la competitividad, apoyando la investigación, el desarrollo de productos, la transferencia de metodologías, el mercadeo y la comercialización; todo en un contexto de descentralización y desarrollo de capacidades locales y regionales, de manera que se asegure la sostenibilidad de la actividad artesanal y el bienestar de los artesanos.

Destacados 2016

- Artesanías de Colombia contribuyó a que los artesanos obtuvieran ingresos por valor de \$23.193,4 millones, a través de la participación y promoción de las artesanías en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Artesanías de Colombia participó en 35 eventos de interés tanto nacional como internacional siendo relevante la participación de 4 artesanos en Folk Art Nuevo México (USA).

Proyecciones / Perspectivas

- Ampliar la cobertura geográfica a 32 departamentos y demográfica atendiendo a 45.261 artesanos en el marco de los diferentes programas, proyectos y servicios ofrecidos por la entidad.
- Promover el desarrollo local a través de la actividad artesanal, articulando intervenciones multisectoriales, integrales, descentralizadas y sostenidas en el tiempo.
- Contribuir al aumento de los ingresos de los artesanos a través de la promoción de las artesanías y creación de oportunidades comerciales.
- Fortalecer el posicionamiento de la entidad frente a sus grupos de interés (sector público, privado, academia y agencias multilaterales) con el fin de establecer relaciones de mutuo beneficio para el cumplimiento de su estrategia.

Gestión financiera:

Durante la vigencia 2016 se registraron ingresos por valor de \$32.616 millones de pesos de los cuales \$25.564 millones se dieron por transferencias recibidas del presupuesto general de la Nación, las cuales disminuyeron en un 2 % frente al año inmediatamente anterior. Respecto al rubro de gastos y costos operacionales, el rubro que tiene mayor preponderancia es el de gastos de inversión social el cual ascendió a \$15.591 millones en 2016 y creció en cerca del 20 % frente al año 2015.



Presidente de la Junta Directiva: Daniel Arango Ángel



Presidenta de la Compañía: Ana María Fries Martínez

Junta Directiva 2016: Daniel Arango Ángel, Zulia María Mena García, Fernando Martelo Martínez, Carolina Soto Losada, Mario Pacheco Cortés, Ana Milena Muñoz De Gaviria, Julián Eduardo Posada Correa.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2,5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

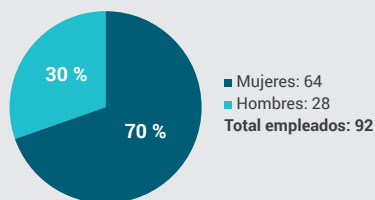
Revisoría Fiscal: Amezquita & CIA

Información financiera

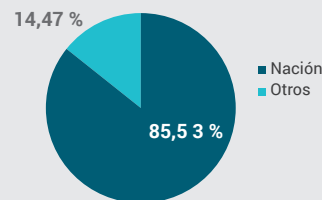
	2015	2016
Ingresos netos	32.484	32.616
Costos y gastos operacionales	28.344	32.164
Utilidad operacional	4.139	453
Utilidad neta	4.008	419
Total activo corriente	13.649	7.724
Total activo	40.897	41.204
Total pasivo	14.783	14.671
Total patrimonio	26.114	26.533
ROE	15,34 %	1,57 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Banco Agrario de Colombia S.A.

El Banco Agrario de Colombia S.A. es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Bancaria para funcionar como banco comercial, producto de la conversión de Financiera Leasing Colvalores de compañía de financiamiento comercial al banco comercial denominado Banco de Desarrollo Empresarial inicialmente, cuyo nombre comercial fue cambiado por el de Banco Agrario de Colombia S.A., sociedad que en atención a la composición de su capital es de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El Banco hace presencia en 728 municipios en todo el territorio nacional a través de 750 oficinas para una cobertura del 95 %. El total de clientes asciende a 6.697.763. Sucursales.

Su misión es convertirse en el principal aliado financiero de sus clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones especializadas, fortaleciendo la presencia en todos los municipios del país.

Destacados 2016

Uno de los grandes logros en 2016 fue el diseño, desarrollo y puesta en piloto del Modelo de Redes Productivas. La primera red que se estructuró está dirigida al sector cafetero, inicialmente con la implementación del modelo con la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila (Cadefihuila), que cuenta con cerca de 150 empleados, integra a 3.700 productores asociados, le compra café a cerca de 120 mil pequeños productores y se relaciona con proveedores de insumos y comercializadores del grano.

Proyecciones / Perspectivas

- La Mega planteada en el plan estratégico es alcanzar \$15 billones en saldo de cartera para el desarrollo rural en 2020. Para lograrlo se han definido tres pilares estratégicos, el primero de ellos Sostenibilidad, entendida no solo desde el punto de vista económico sino social y ambiental. El segundo pilar Satisfacción y lealtad de los clientes busca centrar la actuación del Banco en ellos, al ofrecerles servicios financieros oportunos, fáciles, suficientes y a la medida. Y el tercer pilar son los colaboradores quienes hacen posible que podamos llevar a cabo nuestra misión. Cada uno de estos pilares tiene metas asociadas y acciones concretas que permiten su gestión y seguimiento permanente.
- El país se prepara para vivir la etapa del posconflicto y el Banco Agrario de Colombia S.A. sin lugar a duda tiene un rol estratégico, no solo en la ejecución de los programas especiales, dirigidos a las víctimas y desmovilizados, sino en la construcción del Banco que requiere el nuevo país del posconflicto.

Gestión financiera:

Los ingresos acumulados ascienden a \$2.1 billones de ingresos financieros con un crecimiento anual de 25.13 %, los ingresos del negocio de crédito se incrementaron en 35.38 % y participaron con un 64.62 % dentro del total. Frente al Plan de Negocios, se cumplió la meta en 104.02 %. Por otra parte, la remuneración del fondeo creció 78.96 % respecto a 2015, debido a un incremento en los egresos de depósitos y exigibilidades de 91.17 %, como consecuencia de un aumento en los egresos de depósitos judiciales, CDT y depósitos de ahorro de 202.26 %, 108.17 % y 37.14 %, respectivamente.



Presidente de la Junta Directiva: Andrés Escobar Arango



Presidente de la Compañía: Luis Enrique Dussán López

Junta Directiva 2016: Miembros Principales:

Aurelio Iragorri Valencia, Mauricio Cárdenas Santamaría, Luis Fernando Mejía Alzate, Juan Luis Hernández Celis, Juan Mauricio Ramírez Cortés, Roberto Ramírez Ocampo, Luis Eduardo Gómez Álvarez, Jairo Brugos de la Espriella, Jesús María Oviedo. Miembros Delegados: Arturo Adolfo Dajud Durán, Andrés Escobar Arango.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 4.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

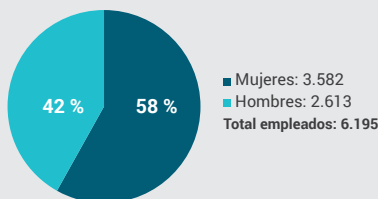
Revisoría Fiscal: PricewaterhouseCoopers

Información financiera

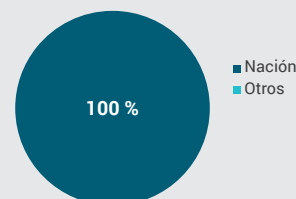
	2015	2016
Ingresos netos	1,713,876	2,144,566
Márgen neto e intereses	1,326,788	1,451,824
Márgen financiero	1,649,530	1,804,603
Costos y gastos operacionales	859,579	912,318
Utilidad operacional	778,318	753,055
Utilidad neta	483,033	476,877
Total activo	22,690,206	23,860,857
Total cartera neta	10,515,353	11,920,319
Total portafolio de inversión	10,120,064	9,264,162
Total pasivo	20,650,809	21,618,439
Total patrimonio	2,039,397	2,242,418
Solvencia	12,76 %	12,15 %
ROE	26,9 %	22,5 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A

El Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. es una sociedad anónima de economía mixta, creada por la Ley 7ª y el Decreto 2505 de 1991, hoy incorporado en el Decreto 663 de 1993, (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero), organizada como establecimiento de crédito bancario y vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Adicionalmente, tiene el carácter de intermediario del mercado cambiario, así como de emisor e intermediario de valores.

Su propósito es administrar activos financieros, desarrolla soluciones de acceso y moviliza masivamente capital, apalancado sobre su capital relacional y lo convierte en servicios para el crecimiento empresarial.

Destacados 2016

- Bancoldex como herramienta del Gobierno Nacional, apoyó financieramente a las empresas afectadas por las circunstancias adversas que enfrentó la actividad económica durante el 2016. Es así como, con las líneas de crédito diseñadas por el Banco con los recursos del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo "PIPE 2.0", creado por el Gobierno Nacional, se desembolsaron créditos por valor de COP 1,19 billones financiando a 13.404 empresas.
- En 2016, Bancoldex desembolsó recursos por COP 3,89 billones atendiendo a más de 113.000 empresas, especialmente Mipymes, con lo cual el Banco mantuvo su filosofía de atender a todas las empresas sin importar su tamaño, generando soluciones integrales que promovieran el crecimiento empresarial.

Proyecciones / Perspectivas

- En el 2025 Bancoldex será un instrumento esencial para el desarrollo económico, movilizando activos por \$22,3 billones de pesos para el crecimiento empresarial
- Esta MEGA incluye únicamente los activos movilizados por Bancoldex y el nuevo vehículo de Inserción Productiva e Inclusión Financiera. Se está trabajando en la MEGA del Grupo Bancoldex, en el que se incluirían los activos movilizados por Leasing Bancoldex y Fiducoldex, entidades que hacen parte del grupo.
- En 2017, el Banco continuará consolidando la estrategia corporativa, fortaleciendo su gestión comercial desde cada una de las plataformas, profundizando el conocimiento del sector empresarial a nivel regional. Así mismo el Banco concentrará su gestión en el desarrollo de 10 proyectos estratégicos definidos para el 2017, de los que la mayoría entran en etapa de implementación.

Gestión financiera:

En 2016 el Banco registró una utilidad de COP 100,387 millones, consecuencia del margen financiero bruto (MFB) de COP 197,108 millones generado en gran medida por los principales negocios del Banco como son: la cartera crédito en pesos (41 %), la cartera de créditos en dólares (16 %) y por la valoración del portafolio de inversiones (38 %). Debido al crecimiento de la cartera, se generó un gasto de provisión de cartera de COP 3,958 millones, lo que generó un margen financiero neto de COP 193,150 millones. Los gastos de funcionamiento incluyendo los impuestos del negocio ascendieron a COP 100,252 millones, que sumado al neto de otros ingresos y gastos generó una utilidad antes de impuestos de COP 117,001 millones. El Banco registró un gasto por concepto de impuesto de renta por COP 16,615 millones para llegar al resultado del ejercicio de COP 100,387 millones.



Presidenta de la Junta Directiva: María Claudia Lacouture



Presidente de la Compañía: Luis Fernando Castro Vergara

Junta Directiva 2016: María Claudia Lacouture, Santiago Marroquín, María Inés Agudelo Valencia, Augusto López Valencia, Guillermo Valencia Jaramillo, Luis Gustavo Flórez Enciso, Carlos Quintero Rocaniz, Mauricio Vega Lemus.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 3 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Deloitte & Touche LTDA.

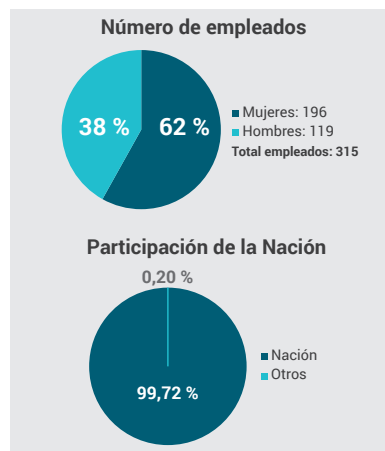
Información financiera

	2015	2016
Ingresos netos	2.439.105	2.296.143
Margen financiero	117.004	197.108
Costos y gastos operacionales	2.321.561	2.097
Unidad operacional	117.544	199.385
Utilidad neta	28.101	100.387

Total activo	6.805.560	7.013.892
Total cartera neta	5.346.612	5.366.682
Total portafolio de inversión	1.029.354	1.304.032
Total pasivo	5.419.354	5.545.847
Total patrimonio	1.386.104	1.468.044

Solvencia	16,69 %	16,74 %
ROE	2,03 %	1,96 %

Cifras en millones de pesos.





Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P.

Centrales Eléctricas del Cauca, CEDELCA S.A. E.S.P., es una sociedad anónima comercial del orden nacional con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal clasificada legalmente como empresa de servicios públicos mixta. Fundada el 31 de marzo de 1955, con más de sesenta años de experiencia en el sector eléctrico.

A partir del año 2008, la compañía entregó la operación de sus ocho pequeñas centrales hidroeléctricas al Operador UTEN-Vatía SA ESP y posteriormente, en agosto de 2010 entregó la gestión de las actividades de comercialización y operación de la red en el departamento del Cauca a un gestor especializado.

Su principal actividad es el seguimiento, evaluación y control permanente de los contratos de Operación y Gestión soportados en las interventorías de cada uno de los contratos; gestión de recursos con entes territoriales para la construcción y ampliación de la infraestructura eléctrica; defensa judicial en los procesos en que es parte la empresa.

Destacados 2016

- Con la adopción de las normas NIIF, la empresa dejó de presentar en sus Estados Financieros pérdidas acumuladas.
- Finalización del Segundo Tribunal de Arbitramento convocado por CEC.

Proyecciones / Perspectivas

- La empresa tiene como objetivo desarrollar nuevos proyectos de inversión que fortalezcan sus resultados financieros.
- Provisionar la totalidad de los recursos suficientes para cubrir el pasivo pensional de la empresa
- Atención adecuada de las contingencias que presenta la compañía.

Gestión financiera:

Cedelca cerró el año 2016 con una pérdida del ejercicio de \$303 millones. Cabe resaltar que en el periodo comparativo de 2015 bajo Norma Internacional la empresa debió terminar con \$78 millones.

En el año 2016, Cedelca recibió por parte de la Compañía Energética de Occidente - CEO, en virtud del contrato de gestión, un canon de arrendamiento mensual alrededor de \$13 mil millones y del contrato de arrendamiento por parte de Uten & Vatía \$4,9 mil millones.

La empresa no posee deuda con ninguna entidad, los pasivos existentes son producto principalmente del reconocimiento del impuesto diferido pasivo por \$197 mil millones para el 2016 y de laudo arbitral a favor de CEC (Compañía de Electricidad del Cauca) por valor en el 2016 de \$57.588 millones.



Presidente de la Compañía:
Victor Libardo Ramirez

La Presidencia de la Junta Directiva es rotativa por sesión.

Junta Directiva 2016: principal: (vacante) Ministerio de Minas y Energía suplente: (vacante) Ministerio de Minas y Energía; principal: Néstor Mario Urrea Duque, suplente: Elsa Fernanda Márquez Urrea; principal: Danery Buitrago Gómez, suplente: Diego Ignacio Rivera Mantilla, principal: Óscar Rodrigo Campo Hurtado, suplente: Jimena Velasco Chávez; principal: César Cristian Gómez Castro, suplente: Ricardo Andrés Montilla García.

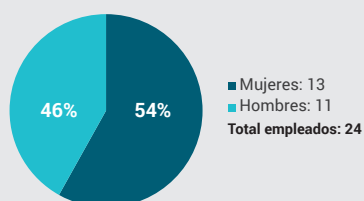
Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente

Información financiera

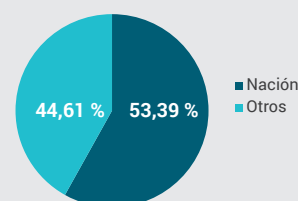
	2015	2016
Ingresos	31.924	29.659
Costos y gastos operacionales	30.844	25.382
Utilidad operacional	1.080	4.277
EBITDA	10.309	17.201
Utilidad neta	78	-303
Total activo corriente	29.117	41.180
Total activo	758.946	753.261
Total pasivo	396.939	395.371
Total patrimonio	362.007	357.890
ROE	-0,02 %	-0,08 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Centrales Eléctricas del Nariño S.A E.S.P

Fue constituida el 9 de agosto de 1955, mediante escritura pública No. 2059 de la Notaría No. 5 del circuito de Bogotá y aprobada por la Superintendencia de Sociedades mediante la resolución 1055 del 24 de octubre de 1955.

La Empresa se constituye como una sociedad anónima mixta por acciones, adscrita al Ministerio de Minas y Energía. Sus principales accionistas son: IPSE 64 %, Ministerio de Hacienda y Crédito Público 27 % y Ministerio de Minas y Energía 9 %.

Su misión es prestar el servicio de Distribución, Comercialización y Generación de energía eléctrica con estándares de calidad y continuidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fomentar el desarrollo económico y social de la región, mediante el compromiso del talento humano y el fortalecimiento de los sistemas de gestión.

Destacados 2016

- Disminución de los tiempos del proceso comercial entre la toma de lectura y la entrega de la factura para recaudar el valor del servicio debido a la facturación en sitio que se está ejecutando con periodicidad mensual
- Respecto al Indicador de Recaudo sin Zona Pacífico, se ha superado la meta establecida por la Junta Directiva para el año 2016, lográndose a diciembre el 97,90 %.

Proyecciones / Perspectivas

- Ampliar la Generación Propia de Energía Eléctrica en 3,5 MV
- Modernizar y ampliar el Sistema de Distribución, mediante remodelaciones de redes eléctricas por \$10.370 millones.
- Mejorar la Satisfacción del Cliente, nuevos puntos de atención de PQR'S y puntos de pago
- Generar dividendos para los accionistas. Se proyecta utilidades para 2017 del orden de \$25.647 millones, de los cuales se distribuiría como dividendos \$23.082 millones.
- En cuando a las nuevas inversiones para el 2017, se destacan la modernización de la PCH Río Mayo, la modernización del Centro Local de Control y la Remodelación de las redes de baja y media tensión.

Gestión financiera:

Cedenar finalizó la vigencia 2016 con una utilidad de \$30.703 millones, cifra superior en 174 % respecto del 2015. Dicho resultado se debió principalmente al incremento de los ingresos en un 16 % por el mayor número de clientes (+4,3 %) e incremento de la tarifa. Adicionalmente, se presentó un menor valor de provisión de impuestos por el reconocimiento de activos diferidos; así como una recuperación de provisiones.

El endeudamiento de la compañía, se viene incrementando paulatinamente, debido a la inversión en el proyecto de las líneas y Subestaciones Jardinera - San Martín.



Presidente de la Junta Directiva: Gerardo Cañas Jiménez



Presidente de la Compañía: Jorge Chingual Vargas

Junta Directiva 2016: Gerardo Cañas Jiménez, Lucas Arboleda Henao, (vacante), José Alejandro Rico Olaya, Luis Fernando Villota Q.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2.75 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría fiscal: Deloitte & Touche Ltda

Información financiera

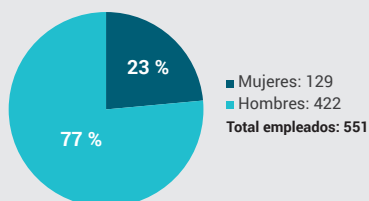
	2015	2016
Ingresos netos	314.846	366.277
Costos y gastos operacionales	289.719	332.764
Utilidad operacional	25.127	33.513
EBITDA	55.375	72.843
Utilidad neta	11.209	30.702

Total activo corriente	110.610	132.745
Total activo	589.805	634.173
Total pasivo	259.306	299.272
Total patrimonio	330.499	334.901

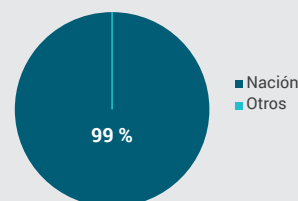
Indicador Deuda / EBITDA	0,33	0,52
Margen EBITDA	17,59 %	19,84 %
ROA	1,90 %	4,84 %
ROE	3,39 %	9,17 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación*



*A través del Ipse



CENABASTOS S.A.

Cenabastos S.A. es una Sociedad Anónima de Economía Mixta del Orden Nacional vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, constituida mediante escritura pública 3601 de octubre 2 de 1981.

El objeto social actual de la entidad es otorgar apoyo a la comercialización de productos básicos de la canasta familiar, especialmente los de origen agropecuario y pesquero.

Actualmente, la empresa tiene como misión fundamental la promoción, construcción, puesta en funcionamiento, operación y venta de instalaciones para la comercialización de productos alimenticios y de la canasta familiar y los servicios complementarios que estas requieran, dentro de los principios que rigen a la entidad, con el compromiso de sus colaboradores, buscando siempre la eficiencia y la eficacia, el bienestar de los ciudadanos y una retribución adecuada para los trabajadores y accionistas.

Destacados 2016

- Restructuración financiera y recuperación de cartera.
- Reestructuración de la planta de trabajadores de la entidad.

Proyecciones / Perspectivas

- Elaborar, Identificar y priorizar productos y servicios agropecuarios con potencial de comercialización para Cenabastos S.A. de acuerdo a los diversos segmentos del mercado
- Generar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales para la comercialización de productos.
- Crear un centro de acopio y/o procesamiento de productos con potencial de exportación.
- Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una tienda delivery (virtual) de productos de agropecuarios y agroindustriales de Norte de Santander.
- Crear la marca Cenabastos para la comercialización de productos y suministros del sector agropecuario.

Gestión financiera:

Las variaciones más relevantes que afectaron los estados financieros de la sociedad fueron los siguientes:

- Ajustes al costo histórico de los Inventarios \$ 263.546.127,98.
- Ajustes al costo Propiedad en Inversión \$ 174.875.572,22.
- Diferencia en el valor razonable en Propiedad, Planta y Equipos \$ 564.210.996,80
- Ajuste eliminación cargos diferidos ventas a plazos (activos) (\$ 1.248.870.529,85)
- Ajuste eliminación ingresos diferidos (pasivos) \$ 3.052.831.037.



Presidenta de la Junta Directiva: Isabel Cristina Ramírez Botero



Presidente de la Compañía: Alfonso Enrique Ramírez Hernández

Junta Directiva 2016: Isabel Cristina Ramírez Botero, Gilma Carolina Camacho Sánchez, Cesar Omar Rojas Ayala, Víctor Julio Páez Jaimés, Jesús Hernando Guerrero Moreno, Óscar Alejandro Arroyo Vega, Héctor José González Zapata, Darwin Gilberto Clavijo Cáceres, Hugo Alfredo Bacca Arteaga, Carlos Julio Mejía Téllez.

Remuneración: los miembros de Junta Directiva de Cenabastos S.A. no reciben remuneración.

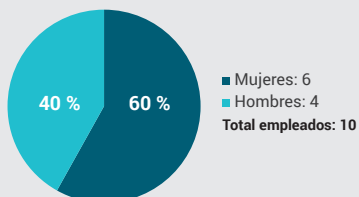
Revisoría Fiscal: Administración Contable Integral Ltda.

Información financiera

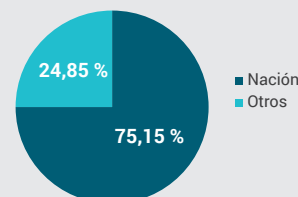
	2015	2016
Ingresos operacionales	1.603	608
Costos y gastos operacionales	-2.093	-1.486
EBITDA	-490	-878
Utilidad neta	-284	203
Total activo	15.521	13.503
Total pasivo	8.889	6.269
Total patrimonio	6.631	7.234
ROE	4,28 %	2,8 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





CENTRAL DE INVERSIONES S.A

CENTRAL DE INVERSIONES S.A. fue creada el 5 de marzo de 1975 mediante escritura pública No. 1084 actualmente es una sociedad comercial de economía mixta, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de naturaleza única, sujeta en la celebración de todos sus actos y contratos al régimen de derecho privado.

Su misión es ofrecer soluciones efectivas para la gestión de activos del Estado.

Destacados 2016

- Compra de cartera por un saldo de capital de \$ 431,135 millones de pesos, adquiriendo un mayor saldo de capital de \$176,748 millones de pesos en comparación con la vigencia 2015.
- Recaudó cartera por \$24,201 millones de pesos, \$1,688 millones de pesos más que en la vigencia 2015.
- Suscripción de contratos para la comercialización de 229 inmuebles por valor de \$119,787 y la adquisición de inmuebles por valor de \$11,081 millones de pesos.
- Se prometieron en venta 175 inmuebles por valor de \$33,390 millones de pesos en tanto que se escrituraron 164 inmuebles por valor de \$33,663 millones de pesos, valores que, comparados con los resultados de 2015 presentan un mayor número de inmuebles movilizados.

Proyecciones / Perspectivas

- La MEGA para CISA, registrada en Siner-gia para el año 2017 es la movilización de activos por \$813,693 millones de pesos.
- Compras de Activos por \$446.560 millones.
- Suscribir contratos en Líneas de Ne-gocio no tradicionales por \$237.053 millones.
- Recaudar Cartera por \$31.686 millones.

Gestión financiera:

El activo total se encuentra concentrado en un 70.7 % en el corto plazo, éste presenta una disminución de 10.74 % es decir \$21.808 millones frente al año 2015.

El activo no corriente en 2016 representa el 29.3 % sobre el total del activo y presenta un aumento de 27.94 % es decir \$16.399 millones frente a 2015.

El pasivo en el 2016 registra una disminución de 13.39 % (\$7.333 millones) frente a 2015.

El patrimonio en 2016 presenta un aumento de 0.93 % \$1.924 millones frente al observado en 2015, principalmente por la variación en el resultado del ejercicio de \$1.013 millones, el cual paso de una utilidad en el 2015 de \$9.111 millones a una utilidad en el año 2016 de \$10.124 millones, de otra parte, por el aumento en la reserva legal de \$911 millones correspondientes al 10 % de la utilidad del año 2015.



Presidenta de la Junta Directiva: Claudia Isabel González



Presidenta de la Compañía: María del Pilar Carmona Palacio

Junta Directiva 2016: Claudia Isabel González Sánchez, Silvana Habib Daza, Francisco Azuero Zuñiga, Jorge Julian Trujillo Agudelo, Héctor Manuel Muñoz Orjuela, Nhora Abuchar Chamie, María José Lara Anaya, Luis Eduardo Arango Varón, Álvaro Medina Lagos.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Amézquita & CIA.

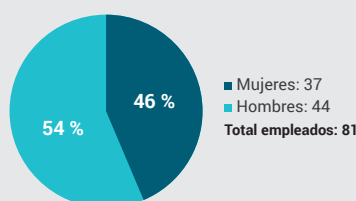
Información financiera

	2015	2016
Ingresos	68.702	54.054
Costos y gastos operacionales	58.568	43.527
Utilidad operacional	10.133	10.527
EBITDA	12.647	15.956
Utilidad neta	9.111	10.124

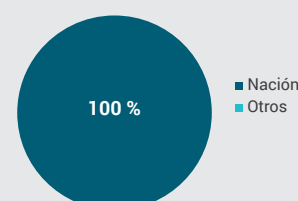
Total activo corriente	203.014	181.206
Total activo	261.714	256.305
Total pasivo	54.779	47.446
Total patrimonio	206.935	208.859
Margen EBITDA	18,4 %	29,5 %
ROA	3,5 %	4,0 %
ROE	4,4 %	4,8 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas Ltda.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas dando cumplimiento a la Resolución 3500 del 2005 y a la Resolución 2200 del 2006, ambas del Ministerio de Transporte, fue habilitada como Centro de Diagnóstico Automotor, ofreciendo al Departamento de Caldas los servicios inspección para la obtención del Certificado de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones contaminantes obligatorio a los vehículos livianos, pesados y tipo motocicleta.

La empresa tiene como misión ser la preferida por los caldenses para realizar sus revisiones técnico mecánicas, gracias al buen servicio, honestidad, eficiencia, al buen trato de cada una de sus relaciones, teniendo como objetivo principal la seguridad vial y la conservación del medio ambiente.

Destacados 2016

- Se amplió la atención a los usuarios con el cambio de horarios de atención al público.

Proyecciones / Perspectivas

- Implementar actividades de promoción y culturización sobre la seguridad vial.
- Incrementar políticas de servicio al cliente que mejoren el nivel de satisfacción.
- Implementar una nueva pista para revisión técnico mecánica de motocicletas en el centro de la ciudad o lugar periférico.

Gestión financiera:

- La empresa finalizó el 2016 con una mejora en sus ingresos que aumentaron de \$1.016 millones en 2015 a 1.265 millones en 2016. Esto significó una ejecución presupuestal del orden del 100.01 %.
- En esta línea, las utilidades netas igualmente aumentaron en cerca del 64 % pasando de \$113 millones de pesos en el año 2015 a \$177 millones en el año 2016 lo cual refleja una ejecución presupuestal del 100,01 %.



Presidente de la Junta Directiva: Héctor Mauricio Torres A.



Presidente de la Compañía: Jhon Jairo Prieto

Junta Directiva 2016: Héctor Mauricio Torres Álvarez, Claudio Barreiro Narváez, Jhon Jairo Henao Parra, Andrés Mauricio Grisales F. Carlos Marino Moreno Montoya.

Remuneración: los miembros de la Junta directiva de Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas Ltda. no reciben ninguna remuneración por su participación.

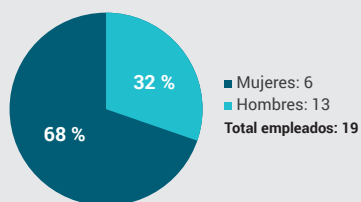
Revisoría Fiscal: Jhon Alexander Ramirez.

Información financiera

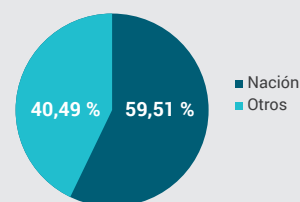
	2015	2016
Ingresos	1.016	1.265
Costos y gastos operacionales	921	1.120
Utilidad operacional	95	144
Utilidad neta	113	177
Total activo corriente	398	571
Total activo	3.537	3.723
Total pasivo	169	229
Total patrimonio	3.368	3.493
Margen EBITDA	295	341
ROA	3,19 %	4,75 %
ROE	3,35 %	5,06 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Centro de Diagnóstico Automotor de Cúcuta Ltda.

La entidad nace hace 37 años como una Empresa de Orden Nacional, con la razón social Centro Administrativo de Transporte y Tránsito de Cúcuta Ltda. Constituido por el Ministerio de Transporte con el 82.25 % y el Municipio de Cúcuta con el 17.75 %, cuyo objeto pretendía agrupar todas las autoridades de tránsito y transporte de la región, además de ser un ente técnico facilitador de los organismos de tránsito en la prestación del servicio de revisión técnica mecánica y emisiones contaminantes.

La empresa tiene como misión contribuir y fomentar la cultura en seguridad vial, movilidad y conservación del medio ambiente a través del diagnóstico al estado de los vehículos, así como el desarrollo de programas de formación e integración de servicios relacionados con el sector de tránsito y transporte.

Destacados 2016

- Implementación de campañas de concientización en seguridad vial y de orden ambiental.
- Establecimiento de convenios con empresa de transporte público para realizar revisiones preventivas y anuales de todo su parque automotor.

Proyecciones / Perspectivas

- Continuar siendo líder en la contribución de la seguridad vial, la movilidad y conservación del medio ambiente.
- Alcanzar reconocimiento por la calidad, legalidad, capacidad y transparencia de sus servicios en el sector de tránsito y transporte.
- Generar rentabilidad y posicionamiento como el centro diagnóstico automotor líder.
- Mejorar las condiciones de la prestación de servicio y la atención al cliente.

Gestión financiera:

Para la vigencia 2016, la empresa obtuvo ingresos operacionales netos totales por valor de \$2.874 millones, durante este periodo siguiendo los procedimientos y la gestión enfocada en las operaciones de mercadeo y cambios internos de los procesos de la prestación de los servicios, presentan un incremento de \$1.298 millones que corresponden al 82.37 % de los obtenidos en el mismo periodo del año anterior, (Vigencia 2015 Ingresos netos \$ 1.576 millones).



Presidente de la Junta Directiva: Ricardo Villamizar



Presidente de la Compañía: Carlos Hernando Rico

Junta Directiva 2016: Ricardo Villamizar, Martha Reyes Parra.

Remuneración: los miembros de la Junta directiva de Centro de Diagnóstico Automotor de Cúcuta Ltda. no reciben ninguna remuneración por su participación.

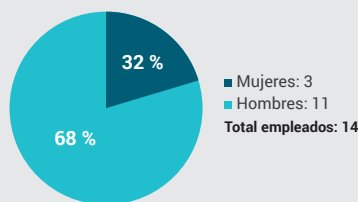
Revisoría Fiscal: Alfredo Rojas Peñuela.

Información financiera

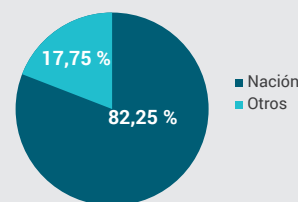
	2015	2016
Ingresos netos	1.576	2.874
Costos y gastos operacionales	514	789
Utilidad operacional	1.062	2.085
Utilidad neta	476	708
Total activo corriente	278	994
Total activo	6.088	5.016
Total pasivo	188	640
Total patrimonio	5.810	4.376
Margen EBITDA	2,62	3,96
ROA	7,82 %	14,11 %
ROE	8,06 %	16,18 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación



Colpensiones

Administradora Colombiana de Pensiones

La empresa fue creada a través de la Ley 1151 de 2007 como empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. a través del Decreto 4121 de 2011 se cambió la naturaleza jurídica de Colpensiones a empresa industrial y comercial del Estado organizada como entidad financiera de carácter especial.

Colpensiones es la empresa estatal, que, como parte del Sistema General de Protección para la Vejez, administra integralmente el régimen de prima media con prestación definida (RPM) el servicio social complementario de ahorro de beneficios económicos periódicos (BEPS), generando valor agregado y servicios de innovación para contribuir a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

Destacados 2016

- A través de la gestión antifraude se lograron salvaguardar más de 21 mil millones de pesos.
- Se adelantaron acciones para implementar el proceso de Fortalecimiento Institucional que tiene como objetivo adecuar la capacidad institucional de la empresa para garantizar los derechos de los ciudadanos.

Proyecciones / Perspectivas

- Implementar el nuevo modelo de protección para la vejez de los colombianos en el cual se acompaña y asesora a los ciudadanos para construir su futuro pensional.
- Atender el 100 % de las solicitudes de reconocimiento con término legal cumplido.
- Apoyar las acciones del gobierno en las zonas más apartadas del país, para que personas que no reúnen los requisitos para una pensión, puedan acceder a otros programas.

Gestión financiera:

Se presentaron ingresos al 31 de diciembre de 2016 por \$719.033 millones, los cuales presentan un incremento ocasionado principalmente por los ingresos operacionales provenientes de la comisión de administración del Régimen de Prima Media, rendimientos financieros, comisiones por conmutación Pensional y nómina de las EMPOS, entre otras.

Del lado del balance, para la vigencia 2016 la empresa refleja un Activo total de \$380.071 millones, presentando un incremento del 39.4 % frente al año anterior, generado por el registro de la cuenta por cobrar al Ministerio del Trabajo, por concepto de emisión de los títulos BEPS y el incremento de los recursos administrados en el encargo fiduciario.



Presidente de la Junta Directiva: Jorge Bernal Conde



Presidente de la Compañía: Mauricio Olivera González

Junta Directiva 2016: Jorge Bernal Conde, Andrés Escobar Arango, Gilberto Quinche Toro.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

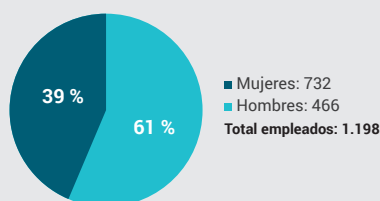
Revisoría Fiscal: Amézquita & CIA S.A

Información financiera

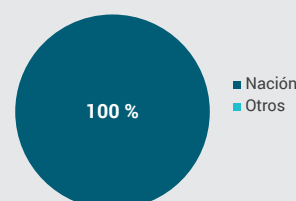
	2015	2016
Ingresos	535.838	678.112
Costos y gastos operacionales	421.280	513.876
Utilidad operacional	114.558	164.237
EBITDA	-14.099	8.370
Utilidad neta	-26.988	1.969
Total activo corriente	266.567	371.253
Total activo	272.605	380.071
Total pasivo	300.429	405.973
Total patrimonio	-27.824	-25.901
ROA	-10 %	1 %
ROE	-97 %	-8 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Empresa Distribuidora del Pacífico S.A. E.S.P.

La Empresa Distribuidora del Pacífico S.A. E.S.P. – Dispac S.A. E.S.P. ("Dispac o la empresa") fue creada el 11 de diciembre del 2001 con aportes de la Nación y de otras empresas de servicios públicos, bajo la modalidad de una empresa de servicios públicos mixta.

Su misión es prestar el servicio de energía eléctrica de distribución y comercialización de energía eléctrica en el Departamento del Chocó, buscando la eficiencia operativa y la mejora continua de los procesos, para el beneficio de los clientes y la generación de valor para la empresa, con un recurso humano comprometido con el desarrollo económico y social del departamento del Chocó.

Destacados 2016

- El indicador de pérdidas de energía (promedio móvil anual), se redujo en el orden de 4 % en 2016. La reducción de este indicador originó el incremento en las ventas de energía y menores compras de energía.
- Se logró contratar la compra de energía para los años 2016 y 2017 en un momento donde el fenómeno de El Niño ocasionó precios elevados en el mercado de energía SPOT. El ahorro resultante al comprar energía a menor costo que el precio de bolsa, benefició a los usuarios que percibieron una menor tarifa.

Proyecciones / Perspectivas

- Los dos proyectos principales son el programa de reducción de pérdidas que tiene en el año 2017 un presupuesto de \$8.702 millones (incluyendo las CxP del año 2016) y el reforzamiento de la Línea de Transmisión que tiene un presupuesto de \$13.151 millones (incluyendo las CxP del año 2016).
- Mantener la tendencia del año 2016 en lo que respecta a los indicadores de calidad del servicio.
- Reducir indicador de pérdidas de energía (promedio móvil anual) en tres puntos durante el año 2017.
- Continuar la política de incorporación de nuevos negocios, mediante la administración de fondos especiales, en un orden similar al del 2016.

Gestión financiera:

Los ingresos operacionales se incrementaron en 23 % en virtud del aumento en las ventas de energía, por la vía de la implementación del programa de recuperación de pérdidas, el mejoramiento en los indicadores de calidad que redujo las sanciones, la comisión en la administración de Fondos Especiales (FAZNI, PRONE y FAER) y el aumento en la componente tarifaria de comercialización, aunado a un esfuerzo en el ahorro en gastos de administración.

Como consecuencia de los resultados operacionales, el EBITDA aumentó en \$4.060 millones y el margen se incrementó de 7,98 % a 10,26 %.

Una contribución significativa a la utilidad neta del año 2016, fue el ahorro en la liquidación del contrato con el gestor anterior que finalizó en julio de 2015 (del orden de \$2.200 millones). Adicionalmente, se obtuvieron ingresos no operacionales (uso de postería) del orden de \$860 millones.



Presidente de la Junta Directiva: Marcial Gilberto Grueso



Presidente de la Compañía: Germán Palomino H.

Junta Directiva 2016: principal: Vacante, suplente: Astrid Consuelo Salcedo Saavedra; principal: Ulpiano Plaza Pastrana, suplente: Andrés Felipe Uribe Mejía; principal: Marcial Gilberto Grueso Bonilla, suplente: Vacante.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: MGI Paez Asociados y CIA S.A.S.

Información financiera

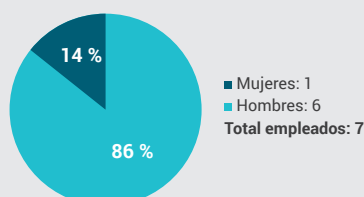
	2015	2016
Ingresos netos	85.082	104.796
Costos y gastos operacionales	83.928	99.943
Utilidad operacional	1.155	4.853
Utilidad neta	729	5.667

Total activo corriente	33.293	76.059
Total activo	122.748	236.536
Total pasivo	25.883	68.356
Total patrimonio	96.865	168.180

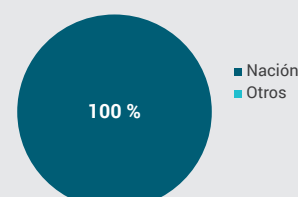
Indicador deuda / EBITDA	0,75	1,86
Margen EBITDA	7,98 %	10,26 %
ROA	69,31 %	44,30 %
ROE	64,8 %	79,8 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





E.S.E. Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta

El 16 de agosto de 1934, el recién posesionado presidente Alfonso López Pumarejo creó el Laboratorio Central de Investigaciones de la Lepra bajo la dirección del Profesor Federico Lleras Acosta. En 1938 se inaugura el Instituto Federico Lleras Acosta de Investigación Médica y se designa como su Director al Prof. Luis Patiño Camargo. Con el apoyo de Doña Lucy Parga Cortés, se realiza la construcción de la sede. Se adelantan investigaciones sobre Bartonelosis y Fiebre Petequial.

Su misión es brindar, con calidad humana y seguridad, servicios especializados en dermatología. Realizar formación, educación e investigación en las áreas de su competencia. Asesorar al gobierno nacional en la planeación y ejecución de estrategias para la promoción de la salud, la prevención y el control de las patologías cutáneas, en el marco de la responsabilidad social.

Destacados 2016

Durante el año 2016 se atendió un total de 77.139 pacientes en consultas especializadas en dermatología, 376 cirugías de baja y media complejidad, además de desempeñar su labor de investigación con 7 proyectos de investigación aprobados y puestos en marcha, 13 manuscritos sometidos para publicación en revistas indexadas para garantizar la difusión de conocimiento, y 10 convenios Docencia-Servicio en su labor formativa.

Proyecciones / Perspectivas

- Garantizar los derechos y promover el cumplimiento los deberes de los usuarios y sus familias; apoyar a las formas de participación social para contribuir a la satisfacción del usuario. Fortalecer los mecanismos de interacción de las partes interesadas. (MPS, usuarios del servicios, universidades y población en general)
- Prestar servicios ambulatorios de salud a través de actividades de promoción y prevención, consulta resolutoria, cumpliendo los atributos de calidad, con el fin de promover estilos de vida saludable, detectar tempranamente la enfermedad, recuperar la salud cutánea y/o remitir oportunamente la población objeto y/o que demanda servicios.
- Fortalecer y divulgar la información del CDFLLA mediante el uso estratégico de canales de comunicación internos y externos, para dar continuidad a la transformación la cultura organizacional y el reconocimiento como una entidad líder en la prestación de servicios de salud cutánea.

Gestión financiera:

El comportamiento financiero de la entidad durante el año 2016 fue positivo de acuerdo al comportamiento del Sector Salud y las variaciones estuvieron dadas por las condiciones reflejadas de los costos operacionales, toda vez que la entidad estuvo desarrollando el reforzamiento estructural de su infraestructura física para la operación y mejoramiento continuo.

Cabe anotar que se cuenta con un respaldo de inversiones en TES y CDT, lo cual se puede evidenciar en los estados financieros y sus correspondientes notas o revelaciones.

Las valoraciones de dichas inversiones (Corrientes y no corrientes) han generado un respaldo importante que permite dar viabilidad financiera de la institución, equilibrio y sostenibilidad de indicadores financieros.



Presidente de la Junta Directiva: Elkin Osorio Saldarriaga



Presidenta de la Compañía: Claudia Marcela Rojas

Junta Directiva 2016: Elkin Osorio Saldarriaga, Diana Calderón, Martha L. Ospina, Gloria Neira, Germán Pulido, María Juliana Araujo O, Claudia Marcela Rojas.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es 0.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Monclou Asociados S.A.S.

Información financiera

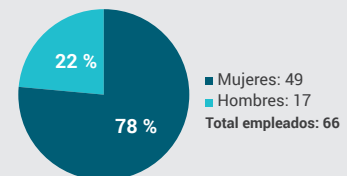
	2015	2016
Ingresos netos	15.455	16.082
Costos y gastos operacionales	14.898	16.870
Utilidad operacional	557	-788
Utilidad neta	1.141	-201

Total activo corriente	8.325	5.628
Total activo	28.341	28.364
Total pasivo	563	787
Total patrimonio	27.778	27.577

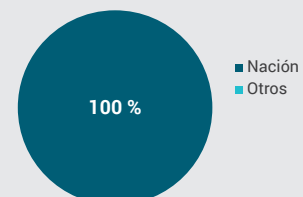
Margen EBITDA	5,05 %	-4,89 %
ROA	4,03 %	-0,71 %
ROE	4,11 %	-0,73 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





E.S.E. Instituto Nacional de Cancerología

Es una empresa Social del Estado, con personería jurídica, de carácter descentralizada, del orden nacional, adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, fue creado por la Ley 81 de 1928 y reestructurado mediante el Decreto 5017 del 28 de diciembre de 2009.

Tiene como objeto social la prestación de los servicios de salud en el área oncológica con carácter de servicio público a cargo del Estado. El Capital es 100 % público.

Su misión es trabajar por el control integral del cáncer a través de la atención de pacientes, Formación de talento humano, Investigación y Acciones en salud pública.

Destacados 2016

- Se mantuvieron en ejecución 125 proyectos institucionales de investigación; de los cuales 31 (24,8 %) fueron proyectos nuevos.
- Mejoramiento de la satisfacción institucional del 86 % en el 2014 al 93 % en el 2016.

Proyecciones / Perspectivas

- Fortalecimiento de la tecnología biomédica en el instituto nacional de cancerología.
- Consolidación de la investigación con el fin de generar conocimiento para contribuir al control integral del cáncer en Colombia.
- Mejoramiento continuo y gestión tecnológica de las áreas de dirección, soporte y prestación de servicios especializados del INC.
- Implementación del plan decenal de salud pública para el control del cáncer 2012-2022.

Gestión financiera:

Para la vigencia del 2016, los Activos presentaron un incremento del 20 % frente a lo reportado para el año 2015. Los activos corrientes ascienden a \$123.081,7 millones y representan el 38 % del total de los activos. El Patrimonio del Instituto presenta un saldo de \$305.179,5 millones, revelando un incremento de \$52.554 millones, es decir, una variación positiva del 20,8 % en comparación con el valor registrado el año anterior.

El resultado del ejercicio asciende a \$16.515,1 millones, cifra mayor en \$12.657 millones frente a la registrada en el 2015 y que equivale a un incremento del 328 %. El anterior resultado, demuestra la solidez, estabilidad y viabilidad financiera del Instituto y por ende el continuo fortalecimiento patrimonial.



Presidente de la Junta Directiva: Luis Fernando Correa Serna



Presidenta de la Compañía: (ancargada): Carolina Wiesner Ceballos

Junta Directiva 2016: Luis Fernando Correa Serna, Elkin De Jesús Osorio, Benjamín Ospino Caliz, Juan Carlos Mejía Henao, Luz Teresa Cortés Muñoz, Blanca Cecilia Buitrago Mendoza.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es del 44 % del Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.

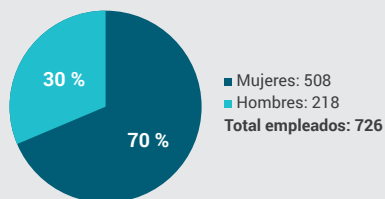
Revisoría Fiscal: Nexia M&A International S.A.S.

Información financiera

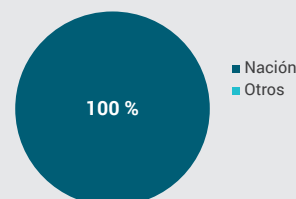
	2015	2016
Ingresos	182.355	230.281
Utilidad operacional	3.940	24.396
Utilidad neta	3.858	16.515
Total activo	273.102	328.046
Total pasivo	20.476	22.867
Total patrimonio	252.625	305.179
Margen EBITDA	100,84 %	105,68 %
ROA	1,41 %	5,03 %
ROE	1,53 %	5,41 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





E.S.E Sanatorio de Agua de Dios

La Entidad se creó en 1876 como el organismo de salud pública más importante del País, convirtiéndose en pionero en la investigación, manejo y rehabilitación de los enfermos de Hansen. Posteriormente fue habilitado como prestador de los servicios de salud para la población en general de Agua de Dios y la región.

En el año de 1994, mediante el Decreto 1288 fue transformado en empresa social del estado, entidad descentralizada de orden nacional de naturaleza especial con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa adscrita al Ministerio de Salud.

La empresa ejecuta actividades de docencia, investigación y capacitación en enfermedades de salud pública, con un talento humano que brinda seguridad, humanización, calidad y calidez en el proceso de atención al paciente y su familia.

En la actualidad tiene a su cargo 2893 pacientes Hansen, distribuidos en 2308 Nacionales y 585 Locales.

Destacados 2016

- Consolidación de nuevos contratos con distintas EPS
- Prestación de servicios a 6085 pacientes, y disposición de servicios de urgencias las 24 horas para una población aproximada de 10.000 habitantes.

Proyecciones / Perspectivas

- Generar una cultura de humanización a través de la implementación, medición y mejoramiento de la política y programa de humanización.
- Fortalecimiento de la cultura de seguridad del paciente a través de la implementación, medición y mejoramiento de la política y programa de seguridad del paciente
- Gestionar los recursos económicos para readecuar la infraestructura del Hospital Herrera, para brindar a nuestros usuarios un ambiente cálido, humanizado y seguro.
- Fortalecer la sostenibilidad económica y el crecimiento financiero del Sanatorio de Agua de Dios, mediante la eficiencia en el gasto y la generación de ingresos propios.
- Brindar capacitación y asistencia técnica en programas de salud pública a los entes territoriales, con un enfoque de investigación y educación en las enfermedades de Hansen y tuberculosis.

Gestión financiera:

Para la vigencia del 2016 se observa crecimiento en los ingresos operacionales, debido a la prestación de servicios de salud a los nuevos usuarios y celebración de nuevos contratos y convenios interadministrativos, producto de la gestión que permanentemente se viene realizando para la generación de nuevos recursos a través de contratos para la prestación de servicios de salud con las diferentes EPS y el incremento en su número de usuarios.



Presidente de la Junta Directiva: Elkin de Jesús Osorio



Presidenta de la Compañía: Esperanza Inés Rojas Gutiérrez

Junta Directiva 2016: Elkin de Jesús Osorio, José Fernando Arias Duarte, Sandra Angélica Riveros Quintero, Sandra Patricia Carmona Urueña, Esperanza Inés Rojas Gutiérrez, Sandra Gómez Abello.

Revisoría Fiscal: RG Auditores

Información financiera

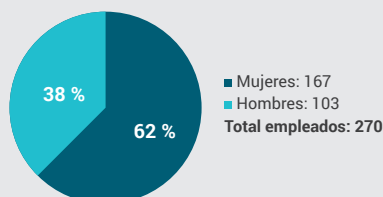
	2015	2016
Ingresos	37.203	38.375
Costos y gastos operacionales	36.691	39.361
Utilidad operacional	512	-987
Utilidad neta	11.549	-2.775

Total activo corriente	2.878	3.834
Total activo	17.322	19.112
Total pasivo	1.572	2.026
Total patrimonio	15.750	17.086

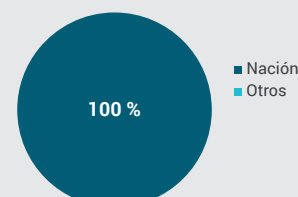
ROA	66,67 %	-14,52 %
ROE	73,33 %	-16,24 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





E.S.E. Sanatorio de Contratación

El Sanatorio de Contratación Empresa Social del Estado, es una entidad de orden nacional adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social.

El Sanatorio de Contratación E.S.E. tiene por objeto social la prestación con el carácter de servicio público a cargo del Estado, el servicio de salud relacionado con los enfermos de Hansen en todo el territorio nacional.

En virtud del cumplimiento del objeto social, la entidad tiene las siguientes funciones:

- Prestar atención médica a los enfermos de Hansen y a sus convivientes.
- Asistir a los discapacitados y enfermos de Hansen asilados en las instituciones oficiales asignadas por la Ley.
- Llevar a cabo programas de rehabilitación física y social para los enfermos de Hansen.
- Administrar los subsidios destinados a los enfermos de Hansen.
- Prestar atención médica, hospitalaria y ambulatoria.
- Desarrollar programas de promoción y prevención en salud.

Destacados 2016

Para la vigencia del año 2016 la entidad prestó servicios de salud de baja complejidad a 970 enfermos de Hansen activos a los cuales se les gira de forma mensual, subsidios a enfermos de lepra equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente.

Proyecciones / Perspectivas

- Reducir el nivel de dependencia de los recursos asignados por la nación, por transferencias para nómina.
- Gestionar la participación del personal profesional asistencial en una capacitación que amplíe su conocimiento en la enfermedad de Hansen.
- Proyectar y/o mantener la asistencia técnica y búsqueda activa de pacientes de Hansen a través de los convenios, que se suscriban con el Ministerio de Salud y Protección Social o con los entes territoriales.
- Gestionar convenios docencia-servicio con universidades que cuenten con facultades de salud, para fortalecer la capacidad de investigación e innovación en la enfermedad Hansen.
- Documentar y difundir la experiencia en el manejo de residuos sólidos hospitalarios con otras empresas públicas departamentales.

Gestión financiera:

El resultado del ejercicio al cierre de la vigencia 2016 es desfavorable, aumentó la pérdida del ejercicio en un 19.27 %, por lo cual se hace necesario realizar una revisión periódica sobre la austeridad en el gasto y disminución de los costos.

En relación a los ingresos en ventas de servicios y comercialización de medicamentos que corresponde al primer nivel de atención, se reciben transferencias por parte del Tesoro Nacional para el desarrollo del objeto social en el programa Hansen y al sostenimiento de su administración.



Presidente de la Junta Directiva: Elkin de Jesús Osorio



Presidenta de la Compañía: (encargada): Mirian Rocio Carreño Gutiérrez

Junta Directiva 2016: Elkin de Jesús Osorio Saldarriaga, Claudia Lucía Colorado Salamanca, Carlos Mario Arenas Durán, Oriol Plata Hernández, representante de la comunidad.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva para los integrantes de la Junta Directiva que no son empleados públicos se reconoce por sesión lo equivalente al 25 % del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

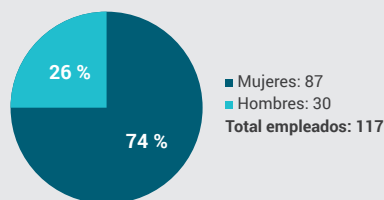
Revisoría Fiscal: Leones Asociados

Información financiera

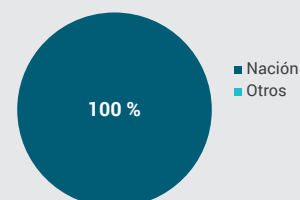
	2015	2016
Ingresos netos	12.454	13.123
Costos y gastos operacionales	12.454	13.809
Utilidad operacional	-395	-686
Utilidad neta	-284	-352
Total activo corriente	2.528	1.977
Total activo	4.714	4.044
Total pasivo	535	216
Total patrimonio	4.179	3.828
ROE	-6,80 %	-9,20 %
ROA	-6,02 %	-8,70 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Ecopetrol S.A es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. El domicilio principal de Ecopetrol es la ciudad de Bogotá D.C.

La empresa Ecopetrol es la más grande de Colombia y es una compañía integrada del sector de petróleo y gas, que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos: exploración, producción, refinación y comercialización. Con 64 años de historia, sus campos de extracción se encuentran ubicados en el centro, sur, oriente y norte de Colombia; cuenta con dos refinarias (Barrancabermeja y Cartagena) y tres puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas (Coveñas y Cartagena, en el Mar Caribe, y Tumaco, en el Océano Pacífico). También es dueña de la mayor parte de los oleoductos y poliductos del país que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

La empresa trabaja para construir un mejor futuro rentable y sostenible, con una operación sana, limpia y segura (barriles limpios), asegurando la excelencia operacional y la transparencia en cada una de sus acciones, y construyendo relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés.

Destacados 2016

- La producción del Grupo Empresarial ascendió a 718 kbpd en 2016, superando en 3 kbpd la meta propuesta del 2016. Ecopetrol enfocó sus esfuerzos en reducir costos, producir barriles rentables, priorizar inversiones, fortalecer la caja, y al mismo tiempo, mantener su calificación en grado de inversión.
- En 2016 se tuvo mayores ventas referenciadas a indicadores más líquidos, lo que permitió fortalecer la canasta de crudos. El diferencial del Brent a la Canasta de crudos de Ecopetrol en 2016 fue de -9.4 dólares, 30 centavos de dólar menos que en 2015.

Proyecciones / Perspectivas

- El Grupo Empresarial Ecopetrol seguirá produciendo durante 2017 en promedio cerca de 715 mil barriles de petróleo equivalente por día. Con esto, se espera aumentar la producción para llegar a un rango entre 760 y 830 mil barriles de petróleo equivalente por día, dependiendo hacia 2020.
- Durante el 2017 Ecopetrol invertirá alrededor de USD 3,500 millones. En exploración y producción se invertirán cerca de USD 2,850 millones. La materialidad de estas inversiones se va a ejecutar en Colombia en el Upstream.
- Crecimiento de Reservas: Capacidad de adicionar reservas y producción vía incremento del factor de recobro.
- Protección de la caja y eficiencia en costos: A través de Indicadores operacionales y de eficiencia por área de negocio en Opex y Capex.
- Estricta disciplina de capital: cumplimiento de las metas financieras y Deuda/Ebitda, para mantener el de inversión.

Gestión financiera:

Para Ecopetrol, el 2016 fue un año de retos. La industria petrolera experimentó los menores precios de crudo de los últimos 12 años y, por ende, se materializaron recortes de inversión. En medio de este entorno, la disminución de los precios del crudo y la menor producción de crudo presionaron a la baja los ingresos, que pasaron de \$52,1 billones en 2015 a \$47,7 billones en 2016, lo cual equivale a una reducción del 8 %. Pese a ello, gracias a las optimizaciones de costos del Plan de transformación empresarial, el margen Ebitda fue superior en 3 % respecto a 2015.

Es preciso mencionar que durante el año 2015, el valor del impairment (deterioro) de la propiedad, planta y equipo y de las inversiones de Ecopetrol correspondieron a \$8,3 billones, mientras que en 2016 fue de \$0,84 billones, lo que repercutió en un mejor resultado.



Presidente de la Junta Directiva: Carlos Cure



Presidente de la Compañía: Juan Carlos Echeverry

Junta Directiva 2016: Carlos Cure, Mauricio Cárdenas Santamaría, Jaime Ardila Gómez, Simón Gaviria Muñoz, Yesid Reyes Alvarado, Joaquín Moreno, Ana Milena López Rocha, vacante.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 6 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Ernst & Young

Información financiera

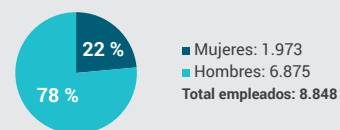
	2015	2016
Ingresos netos	52.090.927	47.732.350
Costos y gastos operacionales	50.634.978	39.479.380
Utilidad operacional	1.455.949	8.252.970
EBITDA	18.086.514	18.018.627
Utilidad neta	-3.987.726	1.564.709

Total activo corriente	20.113.338	24.129.162
Total activo	122.995.950	121.307.418
Total pasivo	77.764.182	75.987.700
Total patrimonio	45.231.768	45.319.718

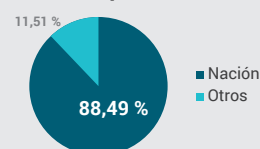
Indicador deuda / EBITDA	2,9x	2,9x
Margen EBITDA	34,70 %	37,70 %
ROA	-3,00 %	1,0 %
ROE	-9,0 %	3,0 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





EEDAS S.A. E.S.P.

La “Empresa de Energía del Archipiélago de San Andrés, Providencia Y Santa Catalina S.A. E.S.P. EEDAS S.A. E.S.P”, se constituyó como una empresa de servicios públicos mixta, de nacionalidad colombiana, constituida como sociedad por acciones del tipo de las anónimas conforme a la ley 142 de 1994, sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado.

EEDAS realiza actualmente la intervención a la concesión del área geográfica de servicio exclusivo en la Isla y tiene suscrito un contrato de arrendamiento de sus activos de generación con Sopesa. La empresa ha identificado como potencial de mercado para el desarrollo de un modelo de transformación energético del Archipiélago y en general de las ZNI, el aprovechamiento y desarrollo de las Fuentes No Convencionales, energías renovables y el modelo de eficiencia energética.

Destacados 2016

La empresa en la vigencia del 2016, empezó a implementar la nueva unidad de servicios energéticos, la cual tiene una proyección importante para la empresa. Todo este proceso está direccionado para que EEDAS adquiera la experiencia necesaria para generar una Unidad de Eficiencia Energética y apuntar a ser de manera directa o en asociación, el principal actor en el plan de transformación energética de las Islas que proyecta inversiones de más de USD\$40 millones (estimado por Carbon War Room para reducir en un 70 % la demanda actual de combustible Diesel) y el Plan de eficiencia energética con recursos del Clean Technology Fund (vía FENOGE) por valor de USD\$10 millones.

Proyecciones / Perspectivas

- Creación de una unidad de eficiencia energética. EEDAS ha establecido en su Plan Estratégico, la creación de una unidad de eficiencia energética, la cual bajo el modelo ESCO tiene definido captar el mercado de Eficiencia Energética y FNCER (Fuentes No Convencionales de Energía Renovable) en el Departamento Archipiélago
- El 2017 para EEDAS debe ser un año de estructuración de las bases para el desarrollo de la línea de EE (Eficiencia Energética) y FNCER y la ejecución de proyectos de infraestructura con renovables que permitan fortalecer la experiencia certificada desde el año 2010 en estas tecnologías.

Gestión financiera:

El resultado de la vigencia del 2016, fue inferior al del 2015, pasó de \$775 millones a \$627 millones de utilidad. Esto se debió principalmente al aumento de gastos de personal y gastos generales a raíz de la toma de Inventarios físicos de los activos afectos a la prestación del servicio, así como nuevos gastos en la implementación de la nueva línea de negocios de la empresa con es la Unidad de Servicios Energéticos. Cabe resaltar que los ingresos totales aumentaron 6,37 %.



Presidenta de la Junta Directiva: Lizeth Camila Erazo



Presidente de la Compañía: Randy Allen Bent Hooker

Junta Directiva 2016: principal: Lizeth Camila Erazo, suplente: (vacante) Ministerio de Hacienda y Crédito Público principal: Jorge Antonio Cuenca Osorio, suplente: Juan Manuel Andrade; principal: Vanessa Correal Camargo, suplente: Jennyfer Indira Villalba.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 1.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

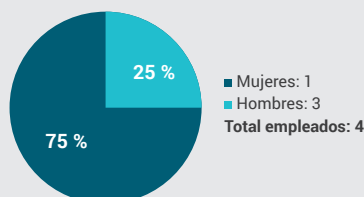
Revisoría Fiscal: Martha Cecilia Serrano Victoria

Información financiera

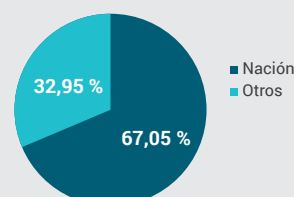
	2015	2016
Ingresos netos	4.196	4.286
Costos y gastos operacionales	3.633	3.978
Utilidad operacional	563	309
Utilidad neta	775	627
Total activo corriente	16.752	17.572
Total activo	44.537	52.928
Total pasivo	572	1.480
Total patrimonio	43.965	51.448
Margen EBITDA	44,00 %	3,10 %
ROA	1,74 %	1,19 %
ROE	1,76 %	1,22 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Electrocaquetá S.A.

La Electrificadora del Caquetá S.A. ESP, se constituyó en 1978, mediante Escritura Pública No. 97 en la notaría única del municipio de Belén de los Andaquíes como una sociedad de economía mixta, organizada como una empresa de servicios públicos mixta, de nacionalidad colombiana con autonomía administrativa, presupuestal y patrimonial, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, sometida al régimen general de las Empresas de Servicios Públicos y a normas especiales que rigen para las empresas del sector eléctrico.

Electrocaquetá realiza las actividades de distribución y comercialización de energía en el departamento del Caquetá.

Destacados 2016

- En el año 2016 se alcanzó un total de 94.054 suscriptores, presentando un aumento del 6,96 % con respecto al año 2015, en el que la cifra fue de 87.935.
- La venta de energía eléctrica creció en 4,85 % frente al año 2015, facturando 182.713 MWh en el 2016; cifra que supera el crecimiento de la demanda de energía eléctrica nacional, que registró el 4,0 %.
- El índice promedio de recaudo fue del 101,63 % del total facturado, que en valores absolutos corresponde a \$77.030 millones recaudados con respecto a \$75.795 millones facturados en el año 2016.

Proyecciones / Perspectivas

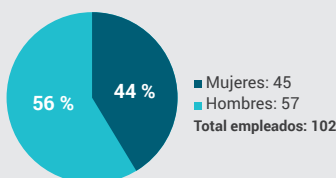
- Construcción de bahías de línea nivel de tensión 4 en la subestación centro del municipio de Florencia, departamento del Caquetá.
- Construcción de redes de distribución de media y baja tensión, y montaje de subestaciones de distribución rural que beneficiará a alrededor de 3.000 familias.
- Durante las vigencias 2017 y 2018, se ejecutarán en el departamento del Caquetá 9 proyectos de electrificación a través de recursos de los fondos FAER, FAZNI y SGR, en zonas rurales, proyectos que beneficiarán aproximadamente a 4.733 familias.

Gestión financiera:

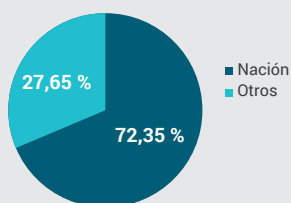
La Electrificadora del Caquetá S.A ESP cerró el año 2016 con utilidades de \$989 millones, frente a una pérdida de \$719 millones en 2015, cifra comparable en Norma Internacional. Estos mejores resultados se derivan de los mayores ingresos provenientes del servicio de energía, por el incremento de usuarios de alrededor del 7 %. Lo anterior repercutió para que el margen bruto pasará del 12 % al 13 %.

Es importante resaltar que con el mayor valor de los activos producto del ejercicio técnico de valoración realizado por la empresa recientemente, el rubro de depreciaciones se vio incrementado.

Número de empleados



Participación de la Nación



Presidente de la Compañía:
Gerardo Cadena Silva

La Presidencia de la Junta Directiva es rotativa por sesión.

Junta Directiva 2016: Ministerio de Minas y Energía, principal: María Juliana Gutiérrez Almeida, suplente: Ulpiano Plaza Pastrana, Ministerio de Hacienda y Crédito Público; principal: Moisés Arturo Ramos Ramos, suplente: Sonia Narváez Castañeda Gobernación del Caquetá, principal: Álvaro Pacheco Álvarez, suplente: Humberto Sánchez Cedeño.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: MGI Paez Asociados S.A.S.

Información financiera

	2015	2016
Ingresos netos	93.555	109.934
Costos y gastos operacionales	91.152	104.951
Utilidad operacional	2.403	4.983
EBITDA	11.938	14.573
Utilidad neta	-719	989

Total activo corriente	38.721	44.828
Total activo	118.472	117.082
Total pasivo	29.538	30.061
Total patrimonio	88.935	87.021

Margen EBITDA	12,76 %	13,26 %
ROA	-0,61 %	0,84 %
ROE	-0,81 %	1,14 %

Cifras en millones de pesos.



Electrificadora del Huila SA - ESP

La Electrificadora del Huila fue constituida por escritura pública No. 417 de fecha 17 de Julio de 1.947 otorgada en la Notaría Octava del Círculo de Bogotá, como una empresa de servicios públicos mixta, de nacionalidad colombiana, constituida como sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Neiva, departamento del Huila.

La Electrificadora del Huila S.A ESP tiene como objeto principal la comercialización y la distribución de energía eléctrica en el Departamento del Huila. Adicionalmente, opera 3 Pequeñas Centrales Hidroeléctricas – PCH's.

Destacados 2016

- La empresa enfocó su actuar en el mejoramiento continuo en sus procesos y en el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio, factores claves en la búsqueda de la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la reputación de la organización.
- Electrohuila logró su objetivo de reducción de pérdidas, llevándolas al 13,83 %, inferior a la meta, prevista en 13,99 %.

Proyecciones / Perspectivas

- Generar con fuentes no convencionales de energía renovable – FNCER (Propia o a través de alianzas).
- Expandir y mejorar la infraestructura eléctrica.
- Mejorar la calidad y confiabilidad del servicio
- Mejorar la competitividad empresarial
- Inversión 2017 en proyecto de rehabilitación de la PCH existente en Iquira 1, lo cual se constituye en una oportunidad que fortalecerá la generación hidráulica inmediatamente, debido a que no requiere desgase jurídico administrativo de permisos y licencias y que permite incrementar el porcentaje de generación propia en muy corto tiempo.

Gestión financiera:

La Electrificadora del Huila S.A ESP, finalizó el año 2016 con una utilidad de \$53.458 millones, superior en 3,9 % respecto a la utilidad bajo NIIF del año 2015.

Esto se debe principalmente a que los ingresos operacionales en la vigencia fiscal 2016 crecieron el 8.2 % que se explica por variación en el IPC y crecimiento en la demanda de energía durante los primeros meses del año. De igual manera, el resultado operacional, arrojó una utilidad de \$89.782 millones, 6.1 % superior a la del 2015 que se explica por la reducción del 4.6 % en los costos de administración, una variación del 2.8 % en las compras de energía y un 28.4 % en los gastos de operación.

El nivel de endeudamiento de la empresa se ha ido incrementando durante los últimos años por el nivel de inversiones que se encuentra realizando la empresa, dentro de los cuales se destaca la Línea Altamira – La Plata; Subestación La Plata y la automatización de las subestaciones y redes.



Presidente de la Compañía:
Hernando Ruiz López

Junta Directiva 2016: principal: vacante, suplente: vacante, principal: Julio César Vaca Forero, suplente: Juan José Parada Holguín; principal: Ángela María Cáceres Duarte, suplente: Luis Alexander López Ruiz; principal: Cristhian Vicente Prado Castillo, suplente: Juliana María Escalante García; principal: Carlos Julio Gonzáles Villa, suplente: Rafael Ramirez González.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2.75 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: MGI Paez & Asociados Auditores y Consultores.

Información financiera

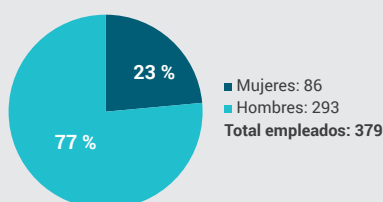
	2015	2016
Ingresos netos	419.484	454.082
Costos y gastos operacionales	334.849	364.210
Utilidad operacional	84.640	89.782
EBITDA	105.967	113.031
Utilidad neta	51.442	53.458

Total activo corriente	154.783	146.294
Total activo	730.371	750.129
Total pasivo	340.187	370.021
Total patrimonio	390.184	380.108

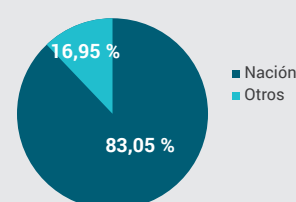
Margen EBITDA	25,3 %	24,9 %
ROA	7,0 %	7,1 %
ROE	13,2 %	14,1 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Electrificadora del Meta S.A. E.S.P.

EMSA ESP, se constituyó por escritura pública No. 0006353 de la Notaria Primera de Bogotá en 1981, como una empresa de servicios públicos mixta, de nacionalidad colombiana, constituida como sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta.

La empresa desarrolla actividades de comercialización y distribución de energía eléctrica en 23 de los 29 municipios del departamento del Meta.

Su misión es suministrar energía y gestionar eficientemente negocios energéticos y conexos generando valor a los accionistas, con excelencia en los servicios prestados a sus clientes, con capital humano calificado y comprometido, actuando con responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo de la región y del país.

Destacados 2016

- El índice de crecimiento de clientes para el 2016 fue del 5,4 % llegando a 306.282 clientes, con un consumo de 1065,4 GWh/año, lo que significa un incremento del 24,8 % con respecto al año anterior y registrándose ventas de energía por \$443.354 millones con un crecimiento del 27,7 %. Las compras totales de energía fueron de 1264,8 GWh/año.
- Se invirtieron más de \$700 millones en acciones de sostenibilidad ambiental enfocadas hacia el manejo y uso racional de los recursos y acuerdos comunitarios enfocados al cuidado del medio ambiente.

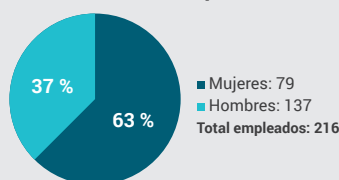
Proyecciones / Perspectivas

- La Electrificadora del Meta S.A. E.S.P. tiene planificados para el 2017 proyectos de reforzamiento y expansión de la infraestructura eléctrica con el fin de mejorar la calidad del servicio en el Departamento del Meta, además de inversión en edificaciones y tecnologías de la información, por valor de \$56.190 millones.
- Para el 2017 proyectamos inversiones por más de \$56.000 millones enfocadas al fortalecimiento de la infraestructura necesaria para la mejora en la prestación del servicio y se planificó la estructura de costos y gastos necesaria para el cumplimiento de nuestra promesa de valor a ustedes nuestros grupos de interés.

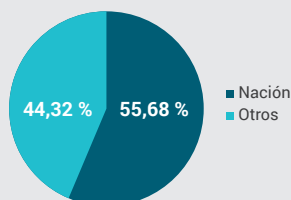
Gestión financiera:

Durante 2016 el crecimiento de la Utilidad Neta fue de 1.55 %; ello se debió a un aumento relativo en el costo de la Energía comprada. Este aumento se origina al haber tenido que acudir al mercado de bolsa en una mayor proporción a la inicialmente considerada, para atender la mayor demanda originada en particular en el mercado No Regulado. Las mayores compras en bolsa cubren la demanda adicional que se atendió en 2016 lo que originó que el costo de ventas pasara de representar el 75.14 % de los ingresos operacionales a representar el 78.02 %. Este cambio estructural disminuye el margen bruto, el margen operacional y por supuesto el EBITDA. Esta circunstancia fue una causa netamente exógena determinante para los resultados del 2016.

Número de empleados



Participación de la Nación



Presidente de la Junta Directiva: Jorge Alberto Calderón Cárdenas



Presidente de la Compañía: Rey Montenegro Jaime

Junta Directiva 2016: principal: (Vacante) Ministerio de Minas y Energía, suplente: Danery Buitrago Gómez; principal: Jorge Alberto Calderón Cárdenas, suplente: (vacante) Ministerio de Hacienda y Crédito Público; principal: Isabel Cristina Garcés Sánchez, suplente: Lina María Mondragón Artunduaga; principal: Juan Carlos Tarquino Sarmiento, suplente: Mauricio Pablo Acevedo Arredondo; principal: María Consuelo Rodríguez Fernández, suplente: Eduardo González Pardo.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2,5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: MGI Paez Asociados S.A.S.

Información financiera

	2015	2016
Ingresos	384.567	471.049
Costos y gastos operacionales	211.061	393.378
Utilidad operacional	73.506	77.670
EBITDA	98.661	104.080
Utilidad neta	40.327	40.953
Total activo corriente	33.046	48.379
Total activo	626.243	647.888
Total pasivo	387.439	400.632
Total patrimonio	238.804	247.256
Margen EBITDA	25,65 %	22,10 %
ROA	6,44 %	6,32 %
ROE	16,89 %	16,56 %

Cifras en millones de pesos.



Empresa de Energía del Amazonas S.A. E.S.P.

La Empresa de Energía del Amazonas S.A. E.S.P., fue constituida en 1.987 como la empresa prestadora de los servicios públicos domiciliarios en toda la geografía del departamento de Amazonas, y adelantó la prestación del servicio público de energía en el departamento de conformidad con lo previsto en la constitución política, la ley de servicios públicos y la ley eléctrica (ley 143 de 1994), consistente en la generación de energía, distribución y comercialización de la misma.

Siendo la empresa ENAM, la prestadora del servicio en el marco de la concesión que por efectos del CONPES 3453 del 2006 el Ministerio de Minas y Energía, resulto adjudicataria del proceso licitatorio que derivó en el contrato de concesión ASE No. 056 de 2010 suscrito entre el Ministerio de Minas y Energía y la Empresa de Energía Para el Amazonas, que entrega en concesión del área geográfica de prestación exclusiva de servicio de energía en el departamento del Amazonas; razón está que lleva a que la EEASA E.S.P. pierda toda posibilidad de desarrollo de su objeto social. Por lo anteriormente expuesto es preciso que la empresa a la fecha no se encuentra operando.

Destacados 2016

- Con ocasión al acta de asamblea de socios 51 y 52 de 2016, con el voto unánime de todos socios los presentes, se tomó la decisión de disolución y liquidación de la sociedad.

Empleados:

Previo al proceso de concesión del Área de Servicio de Exclusivo y decisión de disolución, la empresa tomó la medida de retiro voluntario de trabajadores, lo que significó la supresión de su planta de personal. Por lo tanto a la fecha la Empresa no cuenta con una nómina de trabajadores, por lo que el staff que atiende la administración, está vinculado mediante contrato de prestación de servicios con la misión adelantar todo el proceso de liquidación ordenado por la Asamblea de Socios.

Proyecciones / Perspectivas

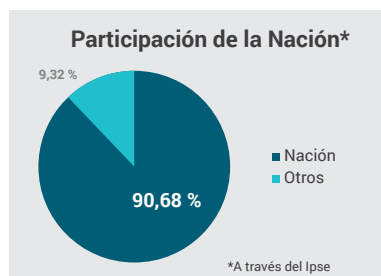
- Iniciar proceso de liquidación.

Gestión financiera:

Considerando que la empresa no se encuentra operando su infraestructura eléctrica sino que sus principales ingresos son los provenientes del contrato de arrendamiento, resultan los resultados del ejercicio predecibles y sin grandes variaciones con relación a los años precedentes.

La empresa EASSA terminó el año 2016 con utilidades de \$1.314 millones, cifra superior en 10,5 % por encima del año anterior.

La administración se ha propuesto reducir los pasivos de la compañía, con el fin de facilitar el proceso de liquidación, una vez quede en firme.



Presidente de la Compañía:
Francisco Rafael Palacio
García

Junta Directiva 2016: principal: Gerardo de Jesús Cañas Jimenez, suplente: Mónica Andrea Ulloa Ruiz; principal: Carlos Eduardo León Celis, suplente: Neila Baleta Mizar, principal: Alejandra María Hoyos Orozco, suplente: Elsa Fernanda Márquez Urrea; principal: Edgar Nef-talí Torres Prieto; principal: José Huber Araujo Nieto, suplente: César Lugo Morales.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 0.5 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Revisoría Fiscal: Martha Esperanza Torres López.

Información financiera

	2015	2016
Ingresos netos	4.073	4.583
Costos y gastos operacionales	2.997	3.200
Utilidad operacional	1.076	1.382
Utilidad neta	1.189	1.314
Total activo corriente	8.787	7.201
Total activo	21.786	16.827
Total pasivo	7.467	1.224
Total patrimonio	14.319	15.603
ROE	8,3 %	8,4 %

Cifras en millones de pesos.



Financiera de Desarrollo Nacional

La Financiera de Desarrollo Nacional (FDN) nace en 2011 a partir de lo que era la FEN, e inició su trabajo en el 2013, en el marco de las acciones tomadas por el Gobierno Nacional para robustecer la capacidad institucional y alcanzar un verdadero fortalecimiento de la infraestructura nacional, aspecto que se convierte en un activo que impacta directamente y mejora la competitividad de la industria local y el bienestar de todos los colombianos. Actualmente cuenta con una sola sucursal en Bogotá, 6 clientes y con su participación en 4G se espera ampliar la cartera de esos clientes. Desde Bogotá se atiende a todo el país.

FDN es una sociedad de economía mixta, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, tiene como objetivo gestionar e incentivar la financiación y estructuración de proyectos de infraestructura

Destacados 2016

- En 2016 la FDN trabajó de manera activa en la gestión de 16 proyectos de importancia estratégica nacional, en las modalidades de estructuración, gerencia y estudios. A través de la firma de convenios interadministrativos marco se concretó el apoyo de la FDN a la estructuración integral de proyectos de transporte masivo.
- Entrada a la FDN de los \$2,5 billones de pesos provenientes de la venta de Isagén, a través de la emisión privada de bonos subordinados en dos (2) series con las siguientes características: un bono de 19 años por \$1.5 billones, a una tasa de IPC + 4,42 %, y otro de 10 años por \$1.0 billón, a una tasa de 8,33 % EA, los cuales fueron adquiridos por la cuenta especial FONDES administrada por la Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional.

Proyecciones / Perspectivas

- Para 2017 se prevé un mayor efecto de las obras de cuarta generación sobre el PIB, tanto desde los 8 proyectos que lograron el cierre financiero definitivo en 2016 y que iniciaron su construcción durante este periodo, como de los 9 a 11 proyectos que se espera consigan su cierre financiero en 2017.
- Al año 2022 los saldos de cartera neta de la FDN estarán en un rango entre \$12 y \$13 billones, y los compromisos no desembolsados estarán entre \$7,5 y \$8,5 billones. El saldo de cartera al 2016 fue de \$0.269 billones y los compromisos no desembolsados cerraron en \$1.1 billones.

Gestión financiera:

A cierre de 2016 los activos de la entidad ascendían a \$3.35 billones y se encontraban representados en un 89,9 % en disponible e Inversiones. Dicho rubro creció un 360,9 % respecto al año anterior como consecuencia de la emisión de \$2,50 billones adquiridos por la cuenta especial FONDES administrada por la DGCPTN y por los rendimientos del portafolio de inversiones y de las cuentas de ahorro. Por otro lado, el pasivo aumentó en \$2,58 billones (8.718 %) al pasar de \$29.539 millones en diciembre de 2015 a \$2,60 billones en diciembre de 2016. Este incremento se explica principalmente por la emisión del Bono Subordinado y el crédito que obtuvo la FDN por USD \$20 millones con Bancóldex. De igual forma, el patrimonio presentó una variación positiva de 6,3 % con respecto a diciembre de 2015 equivalentes a \$44.083 millones. Adicionalmente en el 2016 se capitalizaron las utilidades de 2015.



Presidente de la Junta Directiva: Alberto Gutiérrez Bernal



Presidente de la Compañía: Clemente del Valle Borrás

Junta Directiva 2016: Alberto Gutiérrez Bernal, Mauricio Cárdenas Santamaría, Dimitri Zaninovich Victoria, Guillermo Eduardo Perry Rubio, Luis Aldo Víctor Traverso Casagrandi, Jorge Londoño Saldarriaga, Ana Milena López Rocha, Luis Fernando Perdigón Sistiva, Luisa Fernanda Lafaurie Rivera.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 4 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

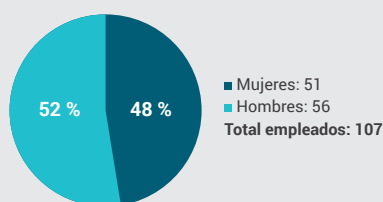
Revisoría Fiscal: Ernst & Young S.A.S.

Información financiera

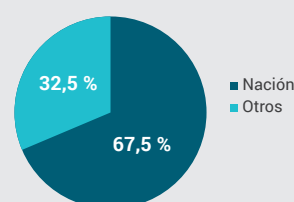
	2015	2016
Ingresos netos	65.992	247.014
Costos y gastos operacionales	29.247	59.071
Utilidad operacional	47.567	104.805
Utilidad neta	7.938	49.428
Total cartera neta	136.931	269.643
Total portafolio de inversión	330.656	1.937.535
Total activo	725.788	3.345.182
Total pasivo	29.539	3.345.183
Total patrimonio	696.249	740.333
Solvencia	184,260 %	138,970 %
ROE	1,14 %	6,68 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Financiera del Desarrollo Territorial S.A.

Se constituyó el 14 de mayo de 1990 y fue autorizada para funcionar por la Superintendencia Bancaria el 17 de mayo de 1990, mediante Resolución 3354. Transformada mediante el Decreto 4167 de 2011 en Sociedad de Economía Mixta del orden nacional, del tipo de anónimas organizada como un establecimiento de crédito, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y sometida a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Findeter ha concentrado su esfuerzo en planificar las regiones de manera inteligente y sostenible, con el fin de generar oportunidades en la población, potenciar las fortalezas de los territorios y mejorar su competitividad llevando "la visión a la acción". Así, la Entidad se ha consolidado como la banca de desarrollo líder en la construcción de territorios sostenibles.

Su propósito es ser el socio estratégico en las regiones que genera bienestar para la gente.

Destacados 2016

- Durante el 2016 Findeter logró mantener un nivel de desembolsos superior a los \$2,3 billones. Especialmente, el sector de la salud fue el que recibió mayor inversión, equivalente al 40 % del total de las colocaciones, gracias a la línea de crédito de tasa compensada de salud, con la cual se han apoyado 134 instituciones de salud en 42 municipios del país.

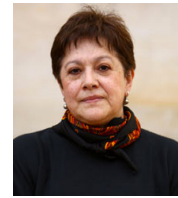
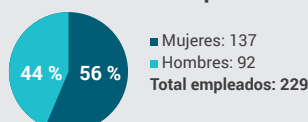
Proyecciones / Perspectivas

- Durante el 2017, Findeter continuará con la ejecución de su Plan Estratégico 2015 – 2025, el cual comprende una misión y visión de largo plazo y un plan de acción a 3 años, denominado Mega ruta 2018.
- El Plan está desarrollado sobre seis perspectivas estratégicas (financiera, cliente/mercado, eficiencia, innovación, sostenibilidad y capital estratégico), y un total de 16 objetivos estratégicos que se materializan con la ejecución de 36 proyectos, de los cuales, a diciembre de 2016, finalizaron 7 proyectos. Por tanto, en 2017, se ejecutarán 29 proyectos.
- Para el año 2017, Findeter ha presupuestado desembolsar alrededor de \$1,9 billones de pesos; se tiene proyectado, profundizar en la financiación de planes departamentales de vías, contribuir al mejoramiento de la infraestructura de educación superior y avanzar en el sector salud a través de líneas de crédito tanto para las EPS en lo relacionado con saneamiento de cartera a las IPS, y otra línea para infraestructura de las IPS.
- Otro de los sectores objetivo de Findeter es el relacionado con los proyectos de movilidad, en el que se destaca la financiación de cables aéreos para lo cual se está trabajando con el BID.

Gestión financiera:

Al comparar el cierre de 2015 frente a 2016 del Balance General, el Activo de Findeter tuvo un crecimiento del 13 % (\$1.014.800 millones), el Pasivo presentó un incremento del 14 % (\$984.912 millones) y el Patrimonio mostró un crecimiento del 3 % (\$29.887 millones); la cartera bruta de la Entidad aumentó frente a 2015 en \$935.907 millones, que representa un aumento porcentual del 13,6 %; su participación relativa en el activo total pasó del 86,6 % al 87,2 %. Las provisiones crecieron un 3,1 %, lo que implica un aumento de la cartera neta en \$933.914 (13,7 %) y un cambio en su participación relativa en 0,7 puntos porcentuales.

Número de empleados



Presidenta de la Junta Directiva: Ana Lucía Villa



Presidente de la Compañía: Luis Fernando Arboleda

Junta Directiva 2016: principal: Ana Lucía Villa Arcila, suplente: José Mauricio Cuestas Gómez; principal: Lina Quiroga Vergara, suplente: Raúl José Lacouture Daza; principal: Eduardo Verano de la Rosa, suplente: Carlos Eduardo Osorio Buritica; principal: César Negret Mosquera, suplente: Francisco Estupiñán Heredia; principal: Manuel Fernando Castro Quiroz, suplente: Álvaro Rodríguez Pérez.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 3 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Pricewaterhouse Coopers

Información financiera

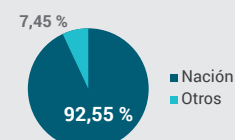
	2015	2016
Ingresos netos	1.373.596	1.805.027
Margen neto e intereses	104.954	197.784
Margen financiero	100.734	143.943
Costos y gastos operacionales	1.330.336	1.724.711
Utilidad operacional	43.260	80.317
Utilidad neta	43.780	41.494

Total activo	7.938.915	8.953.715
Total cartera neta	6.812.405	7.746.320
Total portafolio de inversión	210.778	251.330
Total pasivo	6.937.866	7.922.779
Total patrimonio	1.001.048	1.030.936

Solvencia	12,43 %	11,28 %
ROA	0,55 %	0,46 %
ROE	4,37 %	4,02 %

Cifras en millones de pesos.

Participación de la Nación





Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo

Se creó en 1968 como un establecimiento Público denominado Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo (Fonade), mediante la expedición del Decreto Ley 3068. En 1992 se convierte en una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero y se le asigna la función de ser Agencia de Proyectos de Desarrollo.

Tiene por objeto principal ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos, mediante la preparación, financiación y ejecución de proyectos, de acuerdo a las líneas de negocio que misionalmente se ha plateado. La operación comercial de la empresa se enfoca principalmente en la suscripción y ejecución de convenios por cada una de sus líneas de negocio para dar cumplimiento a los pilares y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2015- 2018.

Es una organización comprometida con el desarrollo del país a través de alianzas con entidades públicas o privadas orientadas a estructurar y ejecutar con calidad y oportunidad proyectos estratégicos dirigidos a transformar vidas en beneficio de las Entidades territoriales y de las Regiones

Destacados 2016

- Suscripción de 106 nuevos Contratos Interadministrativos, por un valor de \$1.2 billones.
- Continuación de la Alianza estratégica con el Departamento Nacional de Planeación, para el fortalecimiento de los Contratos Plan a Nivel Nacional.

Proyecciones / Perspectivas

- Continuar apoyando el Sector de Interior y Justicia, en la ejecución de los programas bandera del Gobierno Nacional.
- Continuar con convenios para estructuración de APP.
- Orientar muchas de las acciones a los territorios con proyectos para implementar adecuadamente las NIIF.
- Capacitar a los funcionarios en la conformación y seguimiento de los Planes de Desarrollo y Marcos Fiscales de Mediano Plazo.

Gestión financiera:

En la vigencia 2016, los resultados de la operación presentan un excedente de \$5.941,1 millones, superior en un 42,7 % al presentado en la vigencia de 2015 de \$4.163,6 millones, generado principalmente por la optimización de los flujos de caja de los recursos propios de Fonade y de los recibidos para la Gerencia de proyectos.

La volatilidad que presentó el mercado en 2016, sumado a la disminución de los recursos como fuente de constitución del portafolio ocasionó dificultades para crear oportunidades de inversión y generar ingresos permanentes. No obstante, la aplicación de estrategias basadas en riesgo moderado – rendimiento a partir de la mezcla de varias alternativas de inversión colocados en instrumentos de renta fija (Bonos, CDT Tasa Fija e indexados), imprimieron mayor rentabilidad y por ende mayor generación de rendimientos.



Presidente de la Junta Directiva: José Mauricio Cuestas Gómez



Presidente de la Compañía: Ariel Alfonso Aduén Ángel

Junta Directiva 2016: José Mauricio Cuestas Gómez, Manuel Fernando Castro Quiróz, Paula Ximena Acosta Márquez, Juan Francisco Espinosa Palacios, Cicerón Fernando Jiménez Rodríguez.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de aproximadamente 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

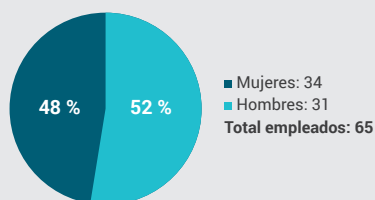
Revisoría Fiscal: Amézquita & CIA S.A.

Información financiera

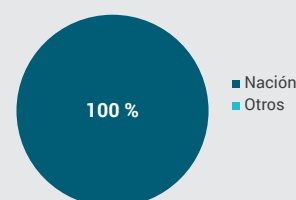
	2015	2016
Ingresos	225.260	250.084
Costos y gastos operacionales	160.233	236.260
Utilidad neta	4.163	5.941
Total activo corriente	1.406.050	1.265.464
Total activo	1.468.288	1.207.733
Total pasivo	1.318.642	1.182.224
Total patrimonio	149.646	125.508
ROA	0,28 %	0,45 %
ROE	2,78 %	4,73 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Fondo Nacional de Garantías S.A.

Constituida en 1982 es una Sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En desarrollo de su objeto social otorga garantías sobre créditos que desembolsan los establecimientos de crédito y otras instituciones no financieras a micro, pequeñas o medianas empresas o a compradores de Vivienda de Interés Social, en Colombia.

Opera directamente con los bancos y otras instituciones en un esquema de otorgamiento automático, que permite escalar sus operaciones basado en T.I., para mantener importantes eficiencias y lograr beneficiar a un gran número de Mipymes (\$12,2 billones de nuevos desembolsos garantizados en más de 370.000 créditos) con una estructura organizacional liviana de 109 funcionarios.

Tiene como misión el facilitar el acceso a la financiación de la Mipyme colombiana a través del otorgamiento de garantías, lo cual realiza asumiendo parcialmente el riesgo de los créditos que estas empresas requieren.

Destacados 2016

- Los desembolsos de crédito con garantía del FNG efectuados durante el año (movilización de crédito) alcanzaron la cifra de \$12,2 billones, con un crecimiento del 3,8 % frente al ejercicio anterior.
- El producto Pyme Preferente registró desembolsos por valor de \$1,6 billones durante 2016, con un crecimiento del 217 % frente al año 2015, que fue el de su lanzamiento.
- La garantía para cupos rotativos de crédito, ésta alcanzó una movilización de \$1,28 billones con un crecimiento del 38,9 % frente al ejercicio anterior, manteniendo la buena dinámica que ha presentado durante los últimos años

Proyecciones / Perspectivas

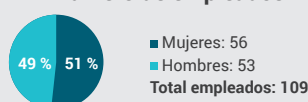
- Para 2017 la meta es movilizar \$12,6 billones, en tanto que para el cuatrienio 2015 – 2018 el FNG tiene el propósito de movilizar \$50 billones, de los cuales ya hemos garantizado operaciones de crédito por \$24 billones.
- Nuestra proyección de crecimiento de la movilización de crédito con garantía del FNG en el año 2017 es del 4 %, pudiendo desviarse hacia arriba o hacia abajo si el crecimiento del PIB o el comportamiento de las tasas de interés se apartan de lo previsto actualmente por los analistas.
- Modelo de Gerenciamiento Pyme: busca el fortalecimiento de las empresas a través de la integración de servicios empresariales especializados que le puedan generar valor a las pymes garantizadas.
- Implementación de la Propuesta de Valor del FNG: Estrategia de segmentación de clientes en la oferta de servicios del FNG que busca maximizar la relación comercial y mejorar el servicio al cliente.

Gestión financiera:

En 2016 se obtuvo una utilidad de \$31.588 millones, resultado muy por encima del año anterior al crecer en el 76,2 % frente a 2015 y superar ampliamente el presupuesto previsto de \$13.381 millones. Entre los principales factores que impulsaron el resultado se encuentra, el aumento de las comisiones de garantías por los desembolsos garantizados que vienen des- acelerándose, y mayormente por el aumento de los rendimientos de las inversiones y la recuperación y venta de cartera de créditos.

Para 2016 los Ingresos de Operación totalizaron \$495.549 millones con un crecimiento del 15 %, explicado por comisiones con \$383.390,9 millones, 8,7 % mayor a 2015, rendimiento de las inversiones con \$75.342,9 millones que aumenta 37,8 % y recuperaciones por \$36.816.094 millones y 63 % mayor a 2015.

Número de empleados



Presidente de la Junta Directiva: Daniel Arango Ángel



Presidente de la Compañía: Juan Carlos Durán Echeverri

Junta Directiva 2016: principal: Daniel Arango Ángel, principal: Francisco Manuel Lucero Campaña, principal: Thierry Emile Ways Orozco, suplente: María del Mar Palau Madriñán, principal: Rodolfo Enrique Zea Navarro, suplente: representante Acopi; principal: representante Asociación Bancaria y de Entidades Financieras, suplente: Representante Asomicrofinanzas.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Cristobal Uribe Castellanos - Amézquita & Cia S.A.

Información financiera

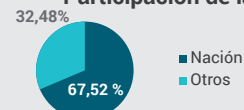
	2015	2016
Ingresos netos	430.061	495.550
Costos y gastos operacionales	359.595	410.911
Unidad operacional	70.466	84.639
Utilidad neta	31.588	17.925

Total activo	962.338	1.070.585
Total portafolio de inversión	842.631	896.328
Total pasivo	534.761	610.764
Total patrimonio	427.578	459.821

Solvencia	13,7 %	13,40 %
ROE	4,20 %	6,90 %

Cifras en millones de pesos.

Participación de la Nación





Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario

Es una entidad de economía mixta adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia cuyo objeto es la financiación de actividades de producción del sector agropecuario a través del redescuento a las entidades del sector financiero.

La empresa es el aliado estratégico para el desarrollo sostenible del Sector Agropecuario y Rural Colombiano, mediante la oferta de productos y servicios financieros apropiados a las cadenas productivas para su fortalecimiento y competitividad, con énfasis en pequeños productores y/o en la producción primaria agropecuaria

Destacados 2016

- Colocación de créditos por valor de \$10,4 billones de pesos, lo que representa un crecimiento del 22 % frente al 2015 y un cumplimiento del Plan Indicativo del Crédito en un 130 %.
- Se puso en marcha el Fondo de Micro finanzas Rurales, el cual realizó desembolsos de \$6,5 mil millones de pesos, beneficiando a 2.377 productores.
- En materia de gestión de riesgos agropecuarios, se aseguraron 177.906 hectáreas por más de un billón de pesos gracias a un incentivo pagado de 43 mil millones de pesos.

Proyecciones / Perspectivas

- FINAGRO se ha propuesto ser un aliado estratégico del desarrollo agropecuario y rural del país, liderando, innovando y creando productos y servicios financieros de fácil acceso, flexibles, oportunos y pertinentes, con objetivos de inclusión socioeconómica y de crecimiento sectorial, orientándolos principalmente hacia donde se presentan fallas de mercado.
- El principal objetivo que se le estableció a FINAGRO por parte de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario es cumplir con un plan indicativo de crédito de \$9,2 billones de pesos.
- Facilitar el acceso al financiamiento formal en zonas rurales.
- Lograr un mayor financiamiento a las actividades agropecuarias primarias.

Gestión financiera:

Los ingresos provienen de las operaciones de redescuento; rendimientos del portafolio de inversiones y administración de recursos transferidos por el Gobierno Nacional para el cumplimiento de la política pública en el sector agropecuario. Los gastos se componen por los intereses reconocidos por la captación de recursos a través de Títulos de Desarrollo Agropecuario TDA's, gastos de administración y operación, así como de los impuestos nacionales y territoriales a los que se encuentra sujeta la Entidad.

La cartera alcanza los \$16,9 billones, con un crecimiento del 11 % frente a 2015, gracias a cerca de 1,1 millones de operaciones.



Presidente de la Junta Directiva: Adolfo Dajud Durán



Presidente de la Compañía: Carlos Ramiro Chavarro

Junta Directiva 2016: principal: Arturo Adolfo Dajud Durán; principal: Luis Enrique Dussán López, suplente: Jorge Horacio Rojas Dumit; principal: Andrés Guillermo Barbosa Botero, suplente: Álvaro Carrillo Buitrago; principal: Rafael Mejía López, suplente: José Félix Lafaurie; principal: Orlando Hurtado Lopez, suplente: Nelly Antonia Velandia Avendaño; principal: Samuel Zambrano Canizales.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

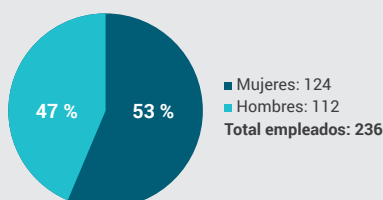
Revisoría Fiscal: MCA Auditing & Accounting S.A.S.

Información financiera

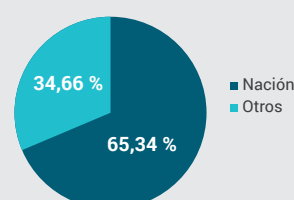
	2015	2016
Ingresos	381.780	488.266
Costos y gastos operacionales	317.719	430.870
Utilidad neta	64.062	57.396
Total activo	8.024.063	8.864.244
Total pasivo	7.162.764	7.945.549
Total patrimonio	861.299	918.696
ROE	7,44 %	6,25 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Fondo Nacional del Ahorro

Es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero del orden nacional y adscrita al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Fue creada en el año en 1968 a través del Decreto 3118 y transformada en el año 1998 a través de la Ley 432, para ofrecer sus servicios al sector público y privado en materia de administración de Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual – AVC, para brindar a sus afiliados vivienda y educación digna.

Su Propósito Superior (Misión) está enfocado a hacer realidad los sueños de los colombianos, generando progreso y mejorando su calidad de vida y la Mega (Visión), es ser en el 2019 una entidad con vocación real de servicio y un desempeño sobresaliente, entregando a sus afiliados la realización de sus sueños y generando valor para el país.

Destacados 2016

- Creación de la Legalizadora Interna de Crédito, la cual mejoró significativamente el comportamiento de desembolsos de crédito para vivienda frente a los resultados obtenidos en el 2015, la dinámica de desembolsos entre enero y diciembre de 2016 tuvo una gran mejora, alcanzando los \$885.868 millones, dato superior a los desembolsos logrados durante el año 2015 de \$610.415 millones.
- Incremento del 13 % frente al 2015 del total de viviendas financiadas (128.196).

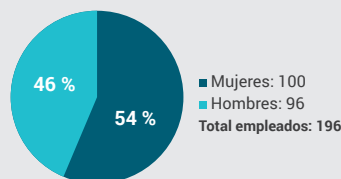
Proyecciones / Perspectivas

- Participación de mercado en desembolsos Vivienda de Interés Social - VIS: 22,4 % en número de viviendas al 2017.
- Recaudar \$2.2 billones en cesantías al 2017 - Contar con 1.7 millones de afiliados por cesantías y 635.673 por AVC.

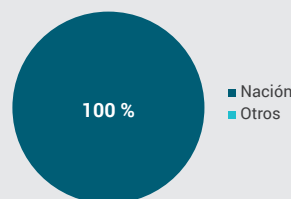
Gestión financiera:

Para la vigencia 2016, el FNA presentó un incremento de sus activos equivalente al 5,29 % (\$372.180 millones), frente al dato registrado en diciembre de 2015. Por su parte el pasivo registró en 2016 un crecimiento de 5,80 % (\$277.427 millones), mientras que el patrimonio aumentó un 4,21 % (\$94.753 millones) que corresponde a la utilidad registrada en el año. A 31 de diciembre de 2016 al igual que en el cierre de 2015, el principal activo del FNA lo constituye la cartera bruta con una participación de 74,21 % dentro del total, alcanzando \$5.494.679 millones, que frente a diciembre de 2015 registró un incremento de 8.19 %. Este comportamiento es el resultado de la dinámica de desembolsos entre enero y diciembre de 2016, los cuales alcanzaron \$885.868 millones, dato superior a los desembolsos logrados durante el año 2015 de \$610.415 millones.

Número de empleados



Participación de la Nación



Presidente de la Junta Directiva: Miguel Eduardo Vergara



Presidente de la Compañía: Helmuth Barros Peña

Junta Directiva 2016: Miguel Eduardo Vergara Cabello, Sirly Edelis Castro Tuirán, William Libardo Mendieta, Jorge Bernal Conde, Luis Alexander López Ruíz, Diana Cecilia Gómez Cely, Ricardo Venegas, Johanna María del Pilar Bolívar, Roberto José Camacho Hernández, Gilberto Martínez Guevara, Helmuth Barros Peña.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Revisoría Fiscal: Edmundo Beltrán

Información financiera

	2015	2016
Ingresos netos	715.315	861.208
Margen neto e intereses	337.345	304.746
Margen financiero	417.130	495.406
Costos y gastos operacionales	613.778	792.071
Utilidad operacional	101.538	69.137
Utilidad neta	107.543	94.753

Total activo	7.032.032	7.404.213
Total cartera neta	4.909.646	5.317.653
Total portafolio de inversión	1.479.308	1.424.443
Total pasivo	4.781.731	5.059.158
Total patrimonio	2.250.301	2.345.054

Solvencia	66,95 %	64,70 %
ROE	4,87 %	4,11 %

Cifras en millones de pesos.



Generadora y Comercializadora de Energía del Caribe S.A. E.S.P.

Gecelca, es una sociedad constituida a través de la Escritura Pública No. 743 de 2006, otorgada en la Notaría 9 de la ciudad de Barranquilla como una empresa de servicios públicos mixta, de nacionalidad colombiana, constituida como sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, sometidas al régimen de los servicios públicos domiciliarios y que ejercen sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil.

Hasta abril de 2016, la empresa Gecelca representó en el Mercado de Energía Mayorista 918MW por el Acuerdo de Compra de Energía (PPA siglas en inglés) suscrito con la empresa Termobarranquilla S.A ESP. A partir de la fecha, Gecelca sigue operando Termoguajira 1 y 2 con 151MW cada una y Gecelca 3 con 164MW. Próximamente incrementará su capacidad en 273MW con la entrada en operación de la planta Gecelca 3.2.

Su misión es generar y comercializar energía con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, impulsando el desarrollo económico con servicios de alta calidad, fundamentados en el crecimiento integral de nuestro talento humano, el mejoramiento continuo y la preservación del medio ambiente, asegurando la rentabilidad económica esperada por los accionistas, con alta responsabilidad social empresarial.

Destacados 2016

- Afectación en el flujo de caja de la empresa por la presencia del Fenómeno del Niño y por las distorsiones que se presentaron en el Mercado.
- Finalización del PPA con Tebsa, pasando de una capacidad de generación de 1.384 MW a 466 MW.
- Desinversión de un activo no estratégico por un valor cercano a los USD100M.
- Aprobación CICP - garantía Nación a Gecelca por valor de 250.000M.

Proyecciones / Perspectivas

- Restablecer la liquidez e iniciar la recuperación financiera de la empresa.
- Iniciar el proceso de operación comercial de la Unidad de Generación Gecelca 3.2
- Continuar con la ejecución del proyecto las Palmeras.
- Restablecer la operación de la unidad Gecelca 3.
- Mantener la máxima remuneración real individual diaria de cada una de las plantas de Gecelca por concepto del cargo por confiabilidad.
- Continuar con la desinversión de activos no estratégicos.

Gestión financiera:

Gecelca S.A E.S.P ha cerrado dos años consecutivos con pérdidas en el ejercicio, -\$134.417 millones en el 2015 y -\$177.930 millones en el 2016.

Sin bien, la empresa redujo su capacidad representada en el MEM por la terminación del PPA con Termobarranquilla S.A ESP, afectando el nivel de sus ingresos, factores como la escasez de gas en el país; la declaración de eventos eximentes de los proveedores y transportadores de gas; la activación de la generación por Obligaciones de Energía en Firme (OEF) que requirió liquidar las ventas al precio regulado de escasez, que es inferior a su costo variable promedio; las salidas a mantenimiento y forzadas de las plantas, entre otros, terminaron repercutiendo en los resultados negativos de la empresa.



Presidente de la Junta Directiva: Camilo Barco Muñoz



Presidente de la Compañía: Andrés Rafael Yabrudy Lozano

Junta Directiva 2016: Camilo Barco Muñoz, Luis Fernando Villota Quiñones, Germán Quintero Rojas, Francisco Lucero Campaña, Claudia Isabel González Sánchez, Lina María Mondragón Artunduaga, Rogerio Ramírez Reyes.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 3 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Deloitte & Touche

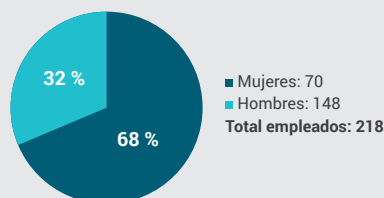
Información financiera

	2015	2016
Ingresos	1.566.403	998.033
Costos y gastos operacionales	1.736.943	1.251.449
Utilidad operacional	-170.540	-253.416
EBITDA	-130.154	-180.489
Utilidad neta	-134.417	-177.930

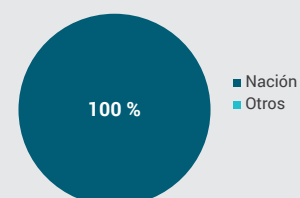
Total activo corriente	485.013	359.333
Total activo	2.841.085	2.651.015
Total pasivo	1.525.549	1.540.044
Total patrimonio	1.315.536	1.110.971
Margen EBITDA	-8,31 %	-18,08 %
ROA	-4,73 %	-6,71 %
ROE	-10,22 %	-16,02 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Gestión Energética S.A. E.S.P.

Gensa se constituyó el 4 de mayo de 1993 con el nombre de Hidroeléctrica La Miel S.A. ESP Hidromiel, como una empresa de servicios públicos mixta, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, con domicilio principal en Manizales. Sometida al régimen general de la Ley 142 de 1994.

En el 2004 se amplía el objeto social de la empresa y se da inicio a la operación del activo Termopaipa y de otros activos de generación en comodato, ubicados en la Zonas No Interconectadas, así como del gerenciamiento de proyectos en el sector. Actualmente, la empresa tiene una capacidad instalada de 327MW.

Gensa centra su operación en la generación de energía. Su misión es contribuir a mejorar la calidad de vida y al progreso de las regiones donde interactuamos, a través de una gestión efectiva y sostenible de actividades en el sector energético, generando valor a nuestros grupos de interés.

Destacados 2016

- Se consolida el programa de cooperación por parte de la agencia USAID para la cofinanciación de los estudios y diseños del proyecto Granja Solar de Inírida.
- Se obtiene la certificación en la norma ISO 50001:2011 siendo la primera empresa del sector eléctrico en implementarla en su proceso productivo.
- Se suscribe contrato de negocios de intermediación de energía a largo plazo proyecto Termomechero.
- Se obtiene el estudio de mercado que permitirá consolidar nuevas líneas de negocio.

Proyecciones / Perspectivas

- Ampliar la capacidad instalada en generación de energía.
- Diversificar el parque de generación con énfasis en fuentes de energía renovables y en FNCE
- Maximizar la rentabilidad
- Diversificar el parque de generación con énfasis en fuentes de energía renovables y en FNCE
- Estructurar tarifas competitivas de venta de energía a largo plazo
- Generar valor a través de la implementación de economía verde.

Gestión financiera:

Gensa cerró el 2016 con pérdidas de \$11.906 millones, frente a una utilidad en el 2015 de \$45 millones. La pérdida de ejercicio de 2016 se explica por i). La confluencia de mantenimientos, varios de los cuales tuvieron que ser desplazados a raíz de la coyuntura energética que vivió el país durante la vigencia 2015, obligando a su reprogramación para el primer trimestre del 2016, época en que se presentaron precios altos en el mercado spot; mayores costos de respaldo de ENFICC (Energía Firme para el Cargo por Confiabilidad) y menores ventas de energía en bolsa por la salida de la Unidad I durante su proceso de retrofit y extensión de vida útil; volatilidad e incertidumbre cambiaria, la cual influye directamente en el pago en dólares de la disponibilidad de potencia del PPA de Paipa IV, y en erogaciones vinculadas a proyectos de inversión pagados en moneda extranjera.



Presidente de la Junta Directiva: Jorge Alberto Calderón Cárdenas



Presidente de la Compañía: Orlando Micolta González

Junta Directiva 2016: principal: Jorge Alberto Calderón Cárdenas, suplente: Astrid Consuelo Salcedo Saavedra, principal: Humberto Londoño Blandón, suplente: Fabian Díaz Soto, región vacante.

Remuneración: La remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2.75 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

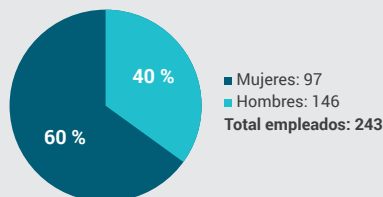
Revisoría Fiscal: Nexia M&A Internacional S.A.S.

Información financiera

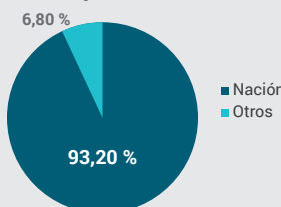
	2015	2016
Ingresos	620.659	633.805
Costos y gastos operacionales	598.833	637.004
Utilidad operacional	21.826	-3.199
EBITDA	39.041	9.185
Utilidad neta	45	-11.906
Total activo corriente	290.154	314.055
Total activo	1.134.155	1.049.096
Total pasivo	682.292	609.035
Total patrimonio	451.864	440.061
Indicador Deuda / EBITDA	1,16	8,90
Margen EBITDA	6,29 %	1,45 %
ROA	1,68 %	0,00 %
ROE	0,01 %	-2,71 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Icetex

Es una entidad del Estado que promueve la Educación Superior a través del otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros, a la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico. Igualmente, facilita el acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida de los colombianos y así contribuir al desarrollo económico y social del país.

El objetivo principal es contribuir a la prosperidad del país y al propósito de alcanzar los sueños de los colombianos y sus familias, acompañando su educación en Colombia y en el mundo, con equidad y calidad.

Destacados 2016

- Icetex ha transformado la vida de 628 mil jóvenes que se encuentran activos con alguno de sus productos y servicios. Así mismo, acumuló 123 mil nuevos beneficiarios entre operaciones de crédito educativo Tú Eliges y Fondos en Administración
- Aumento de la cobertura en educación superior pasando de 49.4 % en 2015 a 51,7 % en 2016.

Proyecciones / Perspectivas

- Convertir a Colombia en el país mejor educado de América Latina para el 2025 es la decisión que motiva cada estrategia y acción que liderará el Icetex desde su agenda de trabajo.
- Para lograrlo, la estrategia corporativa está compuesta por cinco lineamientos estratégicos, a través de los cuales todo su equipo profesional y humano estará alineado y comprometido, ellas son:

1. Articulación política pública
2. Orientación al cliente
3. Innovación portafolio productos y servicios
4. Transformación organizacional y sostenibilidad financiera
5. Gestión integral de la cadena de valor y liderazgo TI.

Gestión financiera:

A 31 de diciembre de 2016, la estructura de los activos de la Entidad creció un 13.8 % con respecto al año anterior, la cartera de créditos representa el 90.7 % del total de activo equivalente a \$3.462.099 millones.

En el patrimonio se dio un incremento de \$255.100 millones equivalente a un 11,5 %, fundamentalmente por las utilidades netas generadas en el año 2016 que ascendieron a \$160.116 millones. La capacidad para continuar apalancando la colocación de créditos es atribuible al crecimiento de las utilidades y a la eficiente gestión en la administración de recursos. Los principales indicadores financieros demuestran lo anterior, un ROE de 7,0 %, una relación de solvencia del 62,9 % y una rentabilidad del activo (ROA) que se ubicó en el 4,3 %.



Presidenta de la Junta Directiva: Luz Karime Abadía



Presidente de la Compañía: Andrés Eduardo Vásquez

Junta Directiva 2016: Luz Karime Abadía Alvarado, José Eusebio Consuegra Bolívar, Jhoniers Guerrero Erazo, Edgar Varela Barrios, José Restrepo Abondano, Héctor Guillermo Mantilla Rueda, Carlos Andrés Amaya.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Revisoría Fiscal: Deloitte & Touche

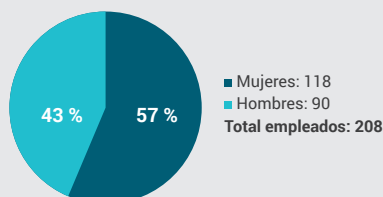
Información financiera

	2015	2016
Ingresos	450.367	556.581
Costos y gastos operacionales	301.576	430.705
Utilidad operacional	148.792	125.876
Utilidad neta	223.650	160.117

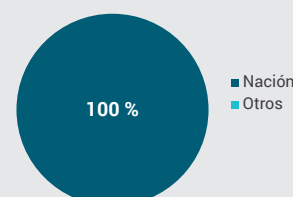
Total activo corriente	1.818.010	1.970.207
Total activo	3.353.324	3.817.927
Total pasivo	1.138.704	1.345.514
Total patrimonio	2.214.620	2.472.413
ROE	10 %	6,47 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Imprenta Nacional de Colombia

El origen de la Imprenta se remota a los primeros días de la independencia, pero no fue hasta 1894 que el gobierno contó con una imprenta oficial al adquirir la imprenta Echavarría Hermanos, en cuyas instalaciones se organizó definitivamente la Imprenta Nacional de Colombia.

La empresa tiene como objetivo la edición, diseño, impresión, divulgación, comercialización y distribución de las normas, documentos, políticas públicas, impresos y publicaciones de las entidades nacionales que integran las ramas del poder público en Colombia, para garantizar la seguridad jurídica.

La Imprenta es garante de la seguridad jurídica del Estado colombiano a través de la promulgación de sus normas y publicaciones, y desarrolla soluciones integrales de comunicación gráfica con altos estándares de calidad y valor para los clientes.

Destacados 2016

- Se realizaron ventas a 117 clientes en las líneas de Servicios de Impresión y Obra Gráfica y en Productos de Comunicación Gráfica.

Proyecciones / Perspectivas

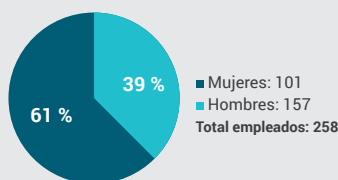
- Fortalecer las actuales líneas de negocio e implementar nuevas líneas las cuales se encuentra en gestión. (gestión documental y consulta e interacción normativa)
- Modernizar la estructura orgánica, la infraestructura tecnológica y la gestión del talento humano.
- Garantizar el crecimiento financiero.

Gestión financiera:

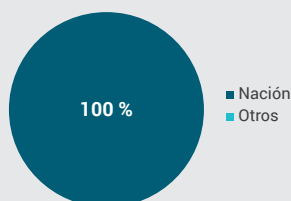
En la vigencia de 2016 se presentó un crecimiento del 27.03 % equivalente a \$15.833 millones frente al mismo periodo del año anterior. El costo y el gasto operacional presentaron incrementos del 31.78 % y 14.51 % respectivamente, la utilidad operacional presenta un crecimiento positivo del 22.52 % equivalente a \$479 millones con relación al mismo periodo del año anterior.

La utilidad neta a 31 de diciembre de 2016 fue de \$10.275 millones, que comparada frente a la del mismo periodo del año 2015 \$952 millones, muestra un crecimiento de \$9.324 millones, explicada de una parte por el resultado de la utilidad operacional y de otra, por los mayores rendimientos financieros y la menor pérdida en la valorización del portafolio de Inversiones. El margen neto de utilidad es del 11.08 %.

Número de empleados



Participación de la Nación



Presidente de la Junta Directiva: Luis Ernesto Gómez



Presidente de la Compañía: Jaime Oswaldo Neira La Torre

Junta Directiva 2016: Luis Ernesto Gómez Londoño, Nestor Raúl Bojacá Castañeda, Paula Acosta Márquez, Gregorio Eljach Pacheco, Jorge Humberto Mantilla Serrano, Julia Inés Bocanegra, Enzo Rafael Ariza Ayala.

Remuneración: los miembros de Junta Directiva de la Imprenta Nacional de Colombia no reciben remuneración.

Revisoría Fiscal: por su naturaleza jurídica no está obligada a tener Revisoría Fiscal.

Información financiera

	2015	2016
Ingresos	58.572	74.406
Costos y gastos operacionales	56.443	71.794
Utilidad operacional	2.129	2.608
Utilidad neta	952	10.275
Total activo Corriente	242.123	247.059
Total activo	315.339	398.381
Total pasivo	26.998	20.153
Total patrimonio	288.341	378.228
ROA	0,30 %	1,95 %
ROE	0,33 %	2,06 %

Cifras en millones de pesos.



Interconexión Eléctrica S.A.

Interconexión Eléctrica S.A. ESP fue constituida en 1967 mediante Escritura Pública 3.057 de la Notaría Octava del Circuito Notarial de Bogotá. Por cerca de 50 años ISA se ha caracterizado por la prestación eficiente y confiable de sus servicios, en un marco de respeto a los Derechos Humanos y de protección al medio ambiente, con el fin de mejorar la calidad de vida y el desarrollo de las sociedades donde tiene presencia.

ISA opera en sectores estratégicos focalizando sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, Concesiones Viales y Gestión de Sistemas de Tiempo Real. Es una compañía líder multilatinas con reconocidas prácticas de experiencia técnica y desarrolla sus actividades en el marco de la sostenibilidad empresarial, tiene hoy presencia en 8 países.

ISA tiene como misión el desarrollo y operación altamente eficiente de sistemas de infraestructura, lineal donde posee capacidades o ventajas diferenciales basadas en el desarrollo de su talento humano y capacidad de innovación para crear valor a sus accionistas y demás grupos de interés y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde tiene presencia.

Destacados 2016

- Inclusión en el índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index – DJSI –, en la categoría de mercados emergentes, lo que ratifica a ISA como una de las compañías listada en bolsa con mejores prácticas en sostenibilidad.
- Por segunda vez ISA fue distinguida por ALAS 20 como Empresa Líder en Gobierno Corporativo.
- El fortalecimiento de la estrategia regional y presencia en Brasil, a través de la compra del 41,6 % del bloque de control de TAESA, empresa de transmisión de energía eléctrica de alta importancia estratégica, calidad operacional y gobierno corporativo.

Proyecciones / Perspectivas

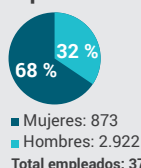
- Las perspectivas para el año 2017 se centran en los procesos de construcción, donde se espera la puesta en operación de inversiones de USD1.000 millones (33 % del portafolio) aproximadamente. En cuanto a oportunidades de negocio se evidencia dinamismo de las convocatorias en Brasil, así como de proyectos en Colombia, Perú y Chile. Así mismo se espera la incursión en nuevos mercados de la región, donde se analiza que las condiciones sean adecuadas para el inversionista de Transporte de Energía.
- La Visión de ISA para el año 2020 es multiplicar por tres sus utilidades de 2012, por medio de la captura de las oportunidades de crecimiento más rentables en sus negocios actuales en Latinoamérica, del impulso de la eficiencia operativa y de la optimización de su portafolio de negocios.
- Para los años 2017-2020, el plan de inversiones de ISA y sus filiales suma \$8.704.305 millones, 59 % del cual se espera invertir en 2017.

Gestión financiera:

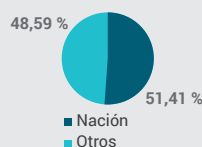
Los estados financieros consolidados de ISA de 2016 presentan la mayor utilidad en la historia de la Compañía, al cerrar el año con una utilidad neta de \$2.136.629 millones, 204,6 % más que en 2015.

Los resultados se explican en buena medida por los siguientes eventos: i). El reconocimiento de la Red Básica del Sistema Existente – RBSE – en la filial CTEEP por parte del gobierno brasileiro; ii). La entrada en operación de nuevos proyectos como Machupicchu-Abancay-Cotacachi en agosto de 2015 en Perú y los proyectos de ampliación de las subestaciones Termocol y El Bosque, las subestaciones La Reforma y Copey, los proyectos Statcom de Bacatá en el último trimestre de 2015 en Colombia; iii). El ajuste tarifario en julio 2015 en Brasil. iii) El crecimiento en las ventas en el negocio de telecomunicaciones por mayores servicios en Colombia, así como nuevos clientes en Chile y Brasil.

Número de empleados



Participación de la Nación



Presidente de la Junta Directiva: Santiago Montenegro Trujillo



Presidente de la Compañía: Bernardo Vargas Gibson

Junta Directiva 2016: Santiago Montenegro Trujillo, Viceministra General MHCP: María Ximena Cadena, Director de Crédito Público y Tesoro Nacional: Ana Milena López, Carlos Caballero Argáez, Carlos Mario Giraldo, Carlos Felipe Londoño Álvarez, Jesús Arturo Aristizábal Guevara, Henry Medina González, Camilo Zea Gómez.

Remuneración: la remuneración a los miembros de Junta Directiva es aprobada por la Asamblea General de Accionistas y equivale a 103 UVT (UVT: 31.859 COP): 3,281,477 COP por la asistencia a cada sesión.

Revisoría Fiscal: Ernst & Young Audit S.A.S.

Información financiera

	2015	2016
Ingresos	5.270.649	12.137.552
Costos y gastos operacionales	3.010.885	3.882.572
Utilidad operacional	2.418.668	8.503.234
EBITDA	2.871.615	8.923.123
Provisión impuesto de renta	440.785	2.452.158
Interés minoritario	337.999	2.881.106
Utilidad neta	701.548	2.136.629

Total activo corriente	4.250.604	5.673.189
Total activo	28.112.870	38.516.200
Total pasivo	16.719.817	21.604.722
Total participaciones no controladas	3.552.829	7.047.621
Total patrimonio	11.393.053	16.911.478

Indicador Deuda / EBITDA	3,40	1,30
Margen EBITDA	54,5 %	73,5 %
ROA (después de interés minoritario)	2,5 %	5,5 %
ROE	8,9 %	21,7 %

Cifras en millones de pesos.



Positiva Compañía de Seguros S.A.

Positiva Compañía de Seguros S.A. es el resultado de la cesión de activos, pasivos y contratos de la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) del Instituto de Seguros Sociales - ISS a La Previsora Vida S.A. Compañía de Seguros, cambiando esta última su denominación a la actual Positiva Compañía de Seguros S.A. por su parte, la Previsora Vida S.A. nació con la compra de Seguros Tequendama (incluyendo Tequendama Vida). El cambio de razón social quedó solemnizado el 17 de octubre de 1995 ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Positiva Compañía de Seguros S.A., es una sociedad de economía mixta con régimen de empresa industrial y comercial del Estado cuyo objeto es la comercialización de los ramos de seguros de personas; dentro del aseguramiento público, debe adelantar todas sus actividades y actuaciones en un entorno de alta competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia, que garantice la sostenibilidad financiera y la excelencia en la prestación del servicio.

Positiva tiene como misión proteger integralmente a las personas y a sus familias con un equipo humano competente y comprometido, ofreciendo soluciones de aseguramiento y prevención para generar valor a la sociedad.

Destacados 2016

- Se ajustó el modelo de operación para prestar un mejor servicio a nuestros asegurados, incrementando su rentabilidad y generando oportunidades de venta cruzada entre ramos.
- Se impulsa también la política pública de educación económica y financiera a través de procesos de formación, la participación en micro-seguros (inclusión financiera) y como canal de distribución de pagos de los Beneficios Económicos Periódicos - BEPS.

Proyecciones / Perspectivas

- La MEGA es nuestra meta aspiracional y permite cuantificar el cumplimiento de la estrategia. Uno de los principales lineamientos es lograr una rentabilidad orientada a la sostenibilidad, un mayor control de la siniestralidad, y la reducción de costos y gastos. Lograr un índice combinado menor al 100 %.
- La reducción del índice de siniestralidad es el foco estratégico por lo que representa en los costos en el índice combinado de la compañía, convirtiéndolo en un factor esencial para alcanzar la mega meta de Positiva.
- Desconcentración de riesgo en el mercado ARL, enmarcado como política pública en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Artículo 74. Medidas para evitar la concentración de riesgos y la selección adversa en el sistema general de riesgos laborales).
- Aumentar los ingresos de forma sostenible: Se trata de venta inteligente de productos en ramos foco: Riesgos Laborales, Vida Grupo, Accidentes Personales y BEPS, y en los sectores estratégicos: Salud, Educación, Farmacéutico, Administración Pública y Financiero, para garantizar la sostenibilidad de la Compañía en el largo plazo.

Gestión financiera:

En el año 2016 Los Gastos Operacionales tuvieron una desviación de \$ 10.350 Mill. por menor ejecución con relación a lo presupuestado, explicada principalmente por \$10.080 Mill. de menor ejecución del rubro de Otros Ingresos y Gastos de Seguros y Reaseguros. El portafolio de inversiones tuvo una rentabilidad de \$ 52.130 Mill. de pesos mayor a lo presupuestado. El rubro de Otros Ingresos tuvo un mayor valor ejecutado con respecto al presupuestado, de \$ 15.040 Mill. así como un menor valor de Impuesto de Renta de \$ 860 Mill.



Presidente de la Junta Directiva: Andrés Escobar Arango



Presidente de la Compañía: Álvaro Hernán Vélez Millán

Junta Directiva 2016: Andrés Escobar Arango; principal: Gabriel Vallejo López, suplente: José Mauricio Cuestas; principal: Andrés Restrepo Montoya, suplente: Elizabeth Rodríguez Taylor; principal: Óscar Armando Leiva Villamizar, suplente: Mauricio Santamaría Salamanca; principal: Eduardo Matuk Morales, suplente: Hernando Francisco Chica Zuccardi.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 4 Salarios Mínimos Legales Vigentes por sesión.

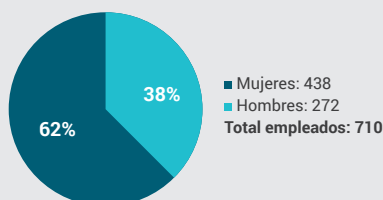
Revisoría Fiscal: KPMG S.A.S.

Información financiera

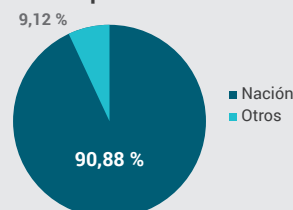
	2015	2016
Primas devengadas	804.724	841.050
Resultado técnico antes de gastos	38.890	48.735
Resultado técnico después de gastos	-322.589	-299.544
Resultado neto portafolio	317.332	286.306
Resultado operacional	38.890	48.735
Utilidad neta	5.458	3.905
Total activo	3.217.155	3.556.718
Total pasivo	2.584.385	2.865.462
Total portafolio de inversión	2.289.464	2.570.418
Total patrimonio	632.770	691.255
ROE	0,9 %	0,6 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





La Previsora S.A

La Previsora S.A., Compañía de Seguros, es una sociedad anónima de Economía Mixta, del orden nacional, sometida al régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Fue constituida mediante Escritura Pública No. 2146 del 6 de agosto de 1954, otorgada ante el Notario Sexto de Bogotá.

La Previsora es una empresa dedicada a seguros generales con una posición competitiva muy adecuada que mercadea seguros de daños y personas, dentro de los que destacamos responsabilidad civil, autos, soat, vida grupo, incendio, terremoto, maquinaria y equipo, entre otros.

La compañía tiene como misión apoyar la administración de riesgos a través del aseguramiento de las entidades estatales y del mercado privado medio, con personal altamente calificado, aliados estratégicos y una red de oficinas con cobertura nacional. Generar tranquilidad, confianza y bienestar a los clientes, valor para los accionistas, y desarrollo social mediante la inversión de nuestras utilidades por parte del Gobierno nacional.

Destacados 2016

- Disminución de la siniestralidad a menos del 60 %, mejora el resultado técnico después de gastos y posicionamiento de la compañía en el cuarto lugar de primas emitidas. Dentro de los negocios logrados más representativos está: Policía Nacional por parte del ramo de autos, concesión AG Buga – Buenaventura y Oleoducto OCELSA.
- La gestión de recobros durante el 2016 logró recobrar más de \$2.600 millones, lo que representa un incremento del 116 % con relación al mismo período del 2015.

Proyecciones / Perspectivas

- Previsora en 2021 consolidará su liderazgo en el aseguramiento del sector estatal y se posicionará en el mercado privado medio, mediante procesos eficientes, transformación digital y cultura de servicio al cliente.
- Los principales proyectos e iniciativas definidos en el presupuesto 2017 corresponden a: Gestión documental, cambio de sede, implementación de red de servicios para ventas masivas, definición del nuevo core de negocio, reingeniería de procesos, reservas técnicas y base única de personas, para los cuales se estimó un presupuesto de gastos de \$13.048 millones, más inversión de \$1.836 millones. Es de anotar que parte de estos proyectos soportan la estrategia 2017 – 2021.

Gestión financiera:

Las primas emitidas registraron un incremento del 8.9 % respecto al año anterior, pasando de \$713.607 millones a \$777.210 millones en diciembre de 2016, por su parte el devengo presentó variación del 21.3 % comparado con el mismo periodo del año anterior, esto producto principalmente de un neto entre el incremento en las primas retenidas en \$79.276 millones y un efecto de liberación de las reservas técnicas de \$10.850 millones. Es de anotar que este resultado tiene el efecto de la constitución de la reserva técnica de insuficiencia de primas por \$8.866 millones.

El resultado técnico después de gastos de operación al cierre de 2016 se ubicó en un valor negativo de \$43.872 millones frente a un negativo de \$88.896 millones de 2015. La siniestralidad se situó 59.8 %, 1 punto porcentual inferior a la registrada en el año 2015. El resultado financiero, incluyendo la fluctuación en cambio y otros gastos financieros, fue de \$83.300 millones, presentando un incremento del 24 % frente al resultado de 2015. La Compañía presentó al cierre de 2016 una utilidad de \$37.140 millones.



Presidenta de la Junta Directiva: María Ximena Cadena



Presidente de la Compañía: Andrés Restrepo

Junta Directiva 2016: principal: María Ximena Cadena, principal: Representante FOPEP Ministerio del Trabajo (vacante), suplente: Diana Marcela Arenas Pedraza; principal: Edgar Alberto Mora Hernández, suplente: Cristhian Vicente Prado Castillo; principal: Santiago Osorio Falla, suplente: María Carolina Hoyos Turbay; principal: Carolina Soto Losada, suplente: Andrés Ricardo Quevedo Caro.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 3 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

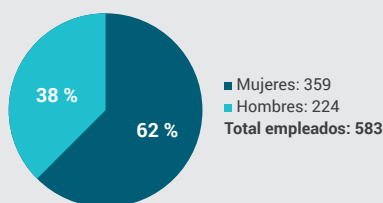
Revisoría Fiscal: KPMG Ltda.

Información financiera

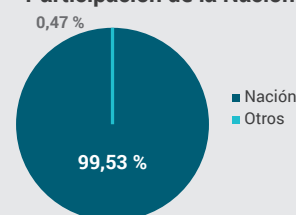
	2015	2016
Primas devengadas	425.525	516.367
Resultado técnico antes de gastos	12.355	66.405
Resultado técnico después de gastos	-88.986	-43.872
Resultado neto portafolio	109.646	83.300
Resultado operacional	18.951	44.111
Utilidad neta	24.268	37.140
Total activo	1.827.288	1.983.933
Total activo	758.946	753.261
Total portafolio de inversión	826.096	933.147
Total pasivo	1.460.736	1.601.503
Total patrimonio	366.552	382.430
ROE	6,6 %	9,7 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Servicio Aéreo a Territorios Nacionales S.A.

Es una entidad pública del orden nacional, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, creada inicialmente por la Ley 80 de 1968 como Establecimiento Público y posteriormente, con la expedición del Decreto-Ley 2344 de 1971 como Empresa Comercial del Estado, y hoy como Sociedad de Economía Mixta, conforme a lo dispuesto en la Ley 1427 de 2010.

El objeto social principal de Satena, es prestar el servicio de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo y desarrollar la política y los planes generales que, en materia de transporte aéreo para las regiones menos desarrolladas del país, adopte el Gobierno Nacional, contribuyendo al desarrollo e integración en aspectos sociales, culturales y económicos; así como vincular apartadas regiones del país a la economía y vida nacional.

Destacados 2016

- Satena en el año 2016, presentó un comportamiento excepcional en su gestión de indicadores operacionales, como son la tarifa media y el factor de ocupación, alcanzando los valores históricos más altos de los últimos 5 años.
- La cantidad de sillas ofertadas a mercados de rutas sociales únicas tuvieron un incremento del 6.2 % con respecto a 2015, lo que significa, que Satena durante este año dio inicio a su estrategia de fortalecer la conectividad en rutas sociales únicas, acorde a su misión institucional.

Proyecciones / Perspectivas

- La mega de Satena es que para el año 2017, se transportarán 1.025.000 pasajeros en los itinerarios de la aerolínea, manteniendo la responsabilidad social y sostenibilidad financiera.
- Para 2017 Satena tiene proyectado transportar 400.000 pasajeros en las rutas sociales únicas, con un 71,3 % de índice de ocupación en este segmento del mercado.
- Para el año 2017, se tiene previsto la formalización de la subvención para este periodo, así como la capitalización de la empresa.
- Para el año 2018 se prevé el trámite de la segunda fase de la capitalización que será destinada a aliviar el flujo de caja, y a su vez iniciar el proyecto de adquisición de aeronaves de capacidad de 19 sillas.

Gestión financiera:

Los resultados obtenidos por Satena S.A. en 2016 en comparación con la vigencia 2015, muestran una mejora significativa en el desempeño financiero, dado que sus ingresos crecieron y sus costos y gastos operacionales disminuyeron.

En relación con sus costos, la empresa logró eficiencias operacionales en: (i) Renegociación de seguros (2015 - 4.884M a 2016 - 2.744M); (ii) Reducción en costo de simuladores de vuelo (2.037M a 2016 - 1.779M); (iii) Reducción en 3 aeronaves ATR en leasing operativo (2015 - 13,59M a 2016 - USD11,68M); (iv) Reducción en costos de combustibles derivada de la reducción de vuelos, estandarización de procedimientos de vuelo y reducción de costo de combustible (2015 - \$37.130M a 2016 \$32.701M).



Presidente de la Junta Directiva: José Javier Pérez Mejía



Presidente de la Compañía: Pedro Ignacio Lozano Quinche

Junta Directiva 2016: principal: José Javier Pérez Mejía; principal: Carlos Eduardo Bueno Vargas, suplente: Luis Ignacio Barón Casas; principal: Cristian Vicente Prado Castillo; suplente: Sandra Howard Taylor; principal: Edgar Neftalí Torres Prieto, suplente: Fabian Díaz.

Remuneración: los miembros de Junta Directiva de Satena S.A. no reciben remuneración.

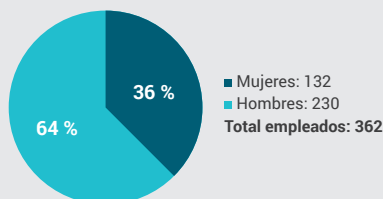
Revisoría Fiscal: KPMG Ltda.

Información financiera

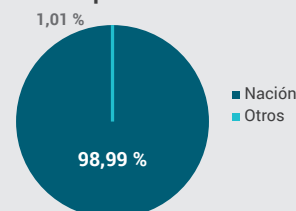
	2015	2016
Ingresos	200.031	216.383
Costos y gastos operacionales	239.550	225.076
Utilidad operacional	-39.519	-8.692
Utilidad neta	-59.044	-4.573
Total activo corriente	37.323	29.008
Total activo	210.285	183.211
Total pasivo	307.308	284.807
Total patrimonio	-97.023	-101.596

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación



El servicio de **envíos**
de Colombia



Servicios Postales Nacionales S.A.

Servicios Postales Nacionales se consagra como el Operador Postal Oficial de Colombia y por lo tanto el único prestador de los servicios de Correo, de Giros Postales Internacionales y hasta finales del año 2014 de Giros Nacionales, impartiendo la responsabilidad de garantizar un servicio postal universal de calidad, competitivo y de alcance mundial a través de un amplio portafolio de productos y servicios de correo y mensajería expresa contando con la red de gran cobertura a nivel nacional y siendo parte de la mayor red de distribución física de correo: la Unión Postal Universal - UPU, agencia especializada que tiene sede en Berna, Suiza y cuya organización opera en 193 países, constituyendo el principal foro de cooperación entre los actores de sector postal.

La entidad opera bajo la marca 4-72, que representa la posición de Colombia en el mundo: 4° Latitud Norte, 72° Longitud Oeste, de acuerdo con el sistema de coordenadas alineadas con el eje de rotación de la tierra, el cruce de dichos ejes en el mapa global, determina el centro de Colombia. Su objetivo es recibir, clasificar, transportar y entregar objetos postales a través de redes físicas y electrónicas, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior.

Destacados 2016

- La compañía inicia el 2016 con una planta automatizada, la cual modifica el esquema de operación totalmente manual a una operación tecnificada, compuesta por bandas clasificadoras en Bogotá y sistemas de clasificación guiados por luz en las regionales que permiten tener una capacidad de procesamiento en las centrales de tratamiento de 7.000 documentos y 4.000 paquetes por hora, lo que refleja una reducción en los tiempos de admisión y clasificación, obtener un mayor control del proceso, permitir la trazabilidad de los envíos durante el proceso de clasificación, disminución de tiempos muertos de procesamiento, cuellos de botella, ineficiencias y reprocesos.

Proyecciones / Perspectivas

- En el 2017 el reto es la calidad en el servicio: garantizando el cumplimiento de la promesa de valor al cliente, apalancado por la estrategia de Reingeniería de la compañía, la cual se enfocará en cumplimiento de 3 objetivos estratégicos priorizados:
 1. Obtener rentabilidad y mejoramiento del margen EBITDA de 4-72 obteniendo un resultado del 8 %.
 2. Obtener una calificación externa mínima de 4 puntos en una escala de 1 a 5, en el Nivel de Atención al cliente.
 3. Cumplir los tiempos de entrega, de acuerdo con la promesa de valor al Cliente: Local 97 %, Nacional 93 %, Internacional Saliente 92 %.

Gestión financiera:

En el periodo 2016, Servicios Postales Nacionales (SPN) reflejó una pérdida de \$2.775 millones. Aunque los ingresos operacionales tuvieron un incremento del 5 %, la entidad se vio obligada a incurrir en unos gastos que no presentó en los periodos anteriores, los cuales hicieron disminuir su Utilidad Operacional, así como la Utilidad Neta, siendo los más representativos los siguientes:

- Disminución déficit del SPU en \$1.492 millones, teniendo en cuenta que SPN tuvo unos costos mayores correspondientes al servicio del SPU.
- Cancelación de interés del empréstito que se utilizó para pagar el costo de la Concesión establecida por el MINTIC en \$46.400 millones, de los cuales durante el 2016 se incurrió en gastos de interés por valor de \$3.474 millones, así mismo se amortizó el valor de la Concesión en \$4.637 millones para un total por este concepto de \$8.111 millones.



Presidente de la Junta Directiva: Juan David Duque Botero



Presidenta de la Compañía: Adriana María Barragán López

Junta Directiva 2016: Juan David Duque Botero, Luis Fernando Cruz Araujo, Luis Felipe Paredes Cadena, Jhon Jairo Ocampo Niño, pendiente de designación - delegado Presidencia de la República.

Remuneración: Los miembros de Junta Directiva de Servicios Postales Nacionales S.A. no reciben remuneración.

Revisoría Fiscal: Amézquita & CIA.

Información financiera

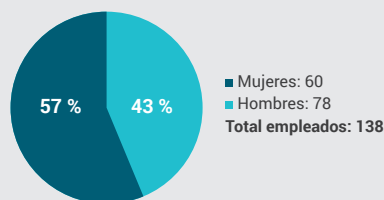
	2015	2016
Ingresos	268.878	283.376
Costos y gastos operacionales	254.016	280.983
Utilidad operacional	14.862	2.393
EBITDA	37.230	17.120
Utilidad neta	11.549	-2.775

Total activo corriente	164.949	148.034
Total activo	327.154	313.991
Total pasivo	114.323	110.217
Total patrimonio	212.830	203.774

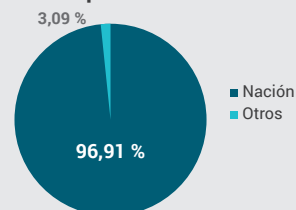
Margen EBITDA	13,85 %	6,04 %
ROA	3,5 %	-0,9 %
ROE	5,4 %	-1,4 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación*



*A través del PAR Adpostal



Teleislas

Es un canal de televisión pública, constituido el 31 de diciembre de 1997 mediante escritura n°. 0001846 emanado de la notaría única de San Andrés, con la participación de Inravisión (hoy Mintic), la Gobernación de San Andrés y Providencia y la alcaldía de Providencia y Santa Catalina como socios fundadores.

La misión del canal es brindar servicio público de televisión a través de la producción, realización y emisión de contenidos de televisión cultural y educativa en el departamento archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina al servicio de la audiencia del pueblo raizal, residentes y visitantes.

Destacados 2016

- Se ejecutó el proyecto conjunto con la ANTV, "TDT", el objetivo era llevar televisión digital terrestre a varios sectores de la isla, fue por un valor de \$1.624.000.000
- Adquisición de nueva infraestructura tecnológica y nuevos equipos, con el fin de fortalecer la sistematización de las áreas técnicas y de producción de Teleislas.

Proyecciones / Perspectivas

- Construcción de nueva sede del Canal por una inversión de \$3.800.000.000.

En la actualidad emite una programación de 24 horas dentro y fuera del archipiélago, con contenido trilingüe (inglés, español, creole), en aras de fortalecer la identidad de la cultura regional y propender por el desarrollo regional y la promoción y conservación de la democracia.

Gestión financiera:

Durante la vigencia 2016 la entidad presentó un aumento patrimonial debido a las capitalizaciones por parte de los socios y el incremento en los activos por la compra de equipos tecnológicos para programación.

Durante el ejercicio del periodo fiscal 1 de enero al 31 de diciembre del 2016 se presenta una ganancia contable por valor de \$237 millones.



Presidente de la Junta Directiva: Ronald Housni Jaller



Presidenta de la Compañía: Emiliana Bernard Stephenson

Junta Directiva 2016: María Cecilia Londoño Salazar, Ronald Housni Jaller, Bernard Bent Willimas.

Remuneración: los miembros de Junta Directiva de Teleislas no reciben remuneración.

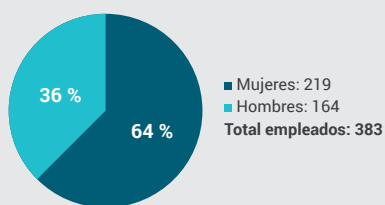
Revisoría Fiscal: Carlos Arturo Velilla Guzmán

Información financiera

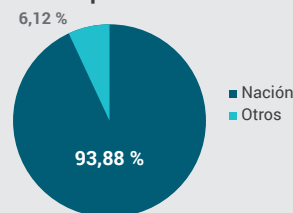
	2015	2016
Ingresos	7.280	7.461
Costos y gastos operacionales	61	475
Utilidad operacional	1.185	634
Utilidad neta	1.054	237
Total activo corriente	4.863	4.521
Total activo	7.386	8.060
Total pasivo	506	625
Total patrimonio	6.880	7.435
ROA	14,27 %	2,95 %
ROE	15,32 %	3,19 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Teveandina Ltda.

El canal inició sus transmisiones en modo de prueba en 1997, fue lanzado oficialmente el 1 de septiembre de 1998, cubriendo Bogotá y 14 departamentos del centro, sur y este del país.

En el 2001 se cambió la administración del canal y se buscó un nuevo norte al negocio, identificando un nicho de mercado que hasta entonces estaba desatendido por los canales tanto públicos como privados: Los jóvenes. Con este nuevo enfoque se cambió el nombre de Teveandina a Canal 13, se rediseñó la imagen y se inició una nueva etapa. Logrando tener una programación de 24 horas, y la interactividad se convirtió en un rubro que permitió sostener la operación del canal.

Canal TR3CE es la plataforma pública regional que produce contenidos convergentes, multiplataforma, innovadores, de impacto social y calidad, que entretienen, educan y promueven identidad cultural de jóvenes conocedores del mundo y de las TIC.

Destacados 2016

- Lanzamiento de canal digital por TDT dedicado únicamente a emitir videos musicales conocido como Play TV.
- Incorporación al Cable operador DIREC-TV, compartiendo señal con 2 canales regionales.

Proyecciones / Perspectivas

- Fortalecer el margen de ventas para la generación de recursos suficientes con el fin de crear más y mejores contenidos.
- Aumentar la cifra de negocios incrementando la participación en el mercado.
- Aumentar el nivel de usuarios de las plataformas de Canal Trece.
- Ser un canal más creativo, competitivo y con un alto estándar de calidad.
- Optimizar los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos del Canal.

Gestión financiera:

En la vigencia del 2016 la utilidad neta disminuyó con respecto al 2015, esta utilidad está dada por el ajuste generado por el método de participación aplicado a la inversión que Teveandina Ltda. posee en Radio Televisión Nacional de Colombia.

Para el 2015 la utilidad registrada en los Estados Financieros bajo norma local fue de \$29.935 millones, una vez aplicada la conversión bajo resolución 414 la utilidad de la vigencia 2015 queda en \$3.111 millones.

Presupuestalmente la entidad inició con \$56.889 millones de apropiación, terminado con una apropiación de \$97.996 millones, de los cuales se recaudaron \$68.293 millones alcanzando el 70 % del recaudo esperado. Con respecto al gasto se comprometió el 98 % del presupuesto y los pagos vs compromisos fueron del 68 %.



Presidente de la Junta Directiva: Jorge Emilio Rey



Presidenta de la Compañía: Ana Catalina Ceballos Carriazo

Junta Directiva 2016: Jorge Emilio Rey, Juan Sebastián Rozo Rengifo, María Cecilia Londoño Salazar, Alejandro Hernández Pardo, Álvaro Pacheco Álvarez, Sorrel Aroca Rodríguez.

Remuneración: los miembros de la Junta Administradora Regional del Canal no reciben remuneración.

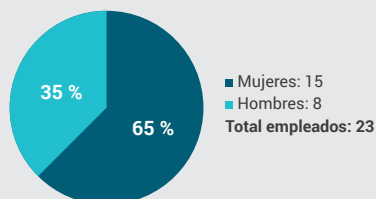
Revisoría Fiscal: RM S.A.

Información financiera

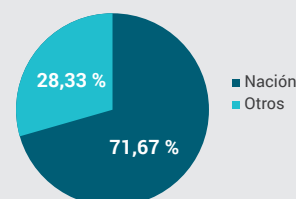
	2015	2016
Ingresos	25.908	36.851
Costos y gastos operacionales	25.707	36.817
Utilidad operacional	201	34.017
Utilidad neta	3.111	2.987
Total activo corriente	5.744	15.336
Total activo	104.784	118.833
Total pasivo	37.100	48.275
Total patrimonio	67.685	70.558
ROA	2,97 %	2,51 %
ROE	4,60 %	4,23 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Empresa Multipropósito de Urrá S.A.

La Entidad, se constituyó el 2 de octubre de 1992 como una empresa de servicios públicos mixta, de nacionalidad colombiana, constituida como sociedad por acciones, del tipo de las anónimas.

El 22 de julio de 1993, iniciaron las obras civiles para la construcción de la Central Hidroeléctrica URRÁ I, localizada sobre el río Sinú, a 110 kilómetros de Montería y 30 kilómetros al sur del municipio de Tierralta. El 15 de octubre de 1997, la Empresa Multipropósito de URRÁ S.A. se transformó en una Empresa de Servicios Públicos, bajo la nueva denominación: Empresa Urrá S.A. E.S.P.

La nueva Misión de la Empresa es generar y comercializar energía eléctrica, aportando firmeza y confiabilidad al sistema interconectado nacional. Desarrollar su gestión hacia los grupos de interés con lealtad, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y efectividad, utilizando herramientas tecnológicas modernas.

Destacados 2016

- Se superaron en un 10 % las metas de ingresos a nivel presupuestal, logrando de esta manera cumplir con sus compromisos.

Proyecciones / Perspectivas

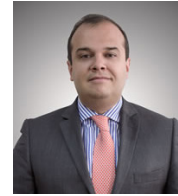
- En 2016, la Empresa definió su planeación estratégica, estableciendo las metas de sus objetivos corporativos para cumplir con su Visión 2022 e inició el tratamiento de sus riesgos estratégicos. En 2017, Urrá S.A. definirá la MEGA que guiará todos los esfuerzos de la Empresa e iniciará con el cumplimiento de las metas establecidas en su planeación estratégica. Los Principales objetivos 2017 son: 1. Generar utilidades netas 2. Generar energía con fuentes alternativas 3. Adecuar la estructura empresarial.
- La expectativa para 2017 está basada en que exista un portafolio de productos que faciliten la administración de los riesgos asociados a los precios de mercado tanto para la oferta como para la demanda.

Gestión financiera:

Si bien los resultados registrados a 31 de diciembre de 2016 no fueron tan altos como los de 2015 (año atípico y no comparable el anterior), se cerró el año con una Utilidad Neta de \$16.107 millones, la Utilidad Operativa alcanzó los \$63.032 millones y el EBITDA \$68.163 millones. Para Urrá S.A. el 2016 representó su quinto año consecutivo con resultados financieros positivos.

La menor utilidad del ejercicio 2016, se debe a los menores ingresos percibidos producto de las menores cantidades de energía transadas en intermediación, menores ventas de energía en Bolsa y menores cantidades de obligaciones de energía firme, por la coyuntura del mercado y la optimización de la operación comercial de la Empresa.

La Empresa en 2016, continuó con el adecuado manejo del embalse que le permitió asimilar los últimos impactos del fenómeno de El Niño; y realizó una efectiva administración de la Central Hidroeléctrica URRÁ I, la cual alcanzó en 2016 un índice de disponibilidad de las Unidades de Generación del 97,55.



Presidente de la Junta Directiva: Germán Eduardo Quintero Rojas



Presidente de la Compañía: Alfredo Emiro Solano Berrio

Junta Directiva 2016: principal: Germán Eduardo Quintero Rojas, suplente: (vacante) Ministerio de Minas y Energía; principal: Carlos David Beltrán Quintero, suplente: (vacante) Ministerio de Minas y Energía; principal: Andrés Ricardo Quevedo Caro, suplente: Lucas Arboleda Henao; principal: Néstor Mario Urrea Duque, suplente: Alejandra Mejía Sadovnik; principal: Edwin Besaile Fayad, suplente: Fabio Otero Salas.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 3 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Revisoría Fiscal: Deloitte & Touche Ltda.

Información financiera

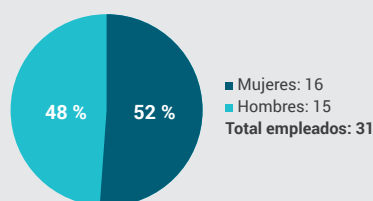
	2015	2016
Ingresos	403.123	266.459
Costos y gastos operacionales	291.266	203.427
Utilidad operacional	111.857	63.032
EBITDA	138.111	68.163
Utilidad neta	34.524	16.107

Total activo corriente	158.491	109.329
Total activo	1.964.193	1.914.524
Total pasivo	845.370	779.593
Total patrimonio	1.118.823	1.134.930

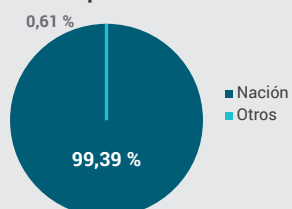
Margen EBITDA	34,26 %	25,58 %
ROA	5,69 %	3,29 %
ROE	3,09 %	1,42 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación





Vecol S.A.

La empresa, es una sociedad de economía mixta constituida mediante escritura pública No. 4254 del 6 de agosto de 1974. Tiene como objeto social la investigación, desarrollo, producción y comercialización de insumos para el sector agropecuario y para la salud pública.

Vecol dentro del sector veterinario conserva una posición de vanguardia en el segundo lugar después de la fusión multinacional PFIZER –FOET DODGE, en este sentido se espera innovar el portafolio de productos para apoyar la recomposición del sector campesino en esta etapa del postconflicto.

La empresa aporta tanto rentabilidad social como económica al sector agropecuario, siendo regulador de precios para algunas líneas de las que se producen y comercializan siendo su primer renglón la vacuna Antiaftosa que para los dos ciclos de vacunación en el país organizados por el ente sanitario ICA, Vecol aporta el 80 % de la vacuna garantizando el precio más bajo de la región y la excelente calidad para continuar el país libre de esta enfermedad con vacunación.

Vecol es una empresa que investiga, desarrolla, fabrica y comercializa productos para promover la salud, la productividad del sector agropecuario y el bienestar del ser humano.

Destacados 2016

- Durante el 2016 continuó posicionando en el portafolio comercial, la línea de Fertilizantes que se había iniciado en el 2015.
- Se fortaleció el área de Innovación, Investigación y desarrollo.

Proyecciones / Perspectivas

- Desarrollar nuevos productos para el portafolio de ventas.
- Adecuar laboratorios y procesos biológicos a normas de Bioseguridad y Buenas Prácticas de Manufactura- BPMS.
- Continuar con el desarrollo de proyectos sanitarios para identificar el perfil sanitario de las diferentes regiones y contribuir a la productividad de los diferentes actores del campo ganaderos, agricultores, porcicultores, etc.
- Aumentar la colocación de productos e insumos para el sector agropecuario a precios bajos como aporte social y regulador de precios del mercado.
- Mejorar la productividad de los procesos de la compañía.
- Desarrollar el talento humano.

Gestión financiera:

Vecol no recibe recursos del presupuesto de la Nación, su operación anual la desarrolla con los recursos generados por las ventas, se elabora un presupuesto interno como herramienta de gestión que para el año 2016 cumplió con todas las metas propuestas. Los ingresos netos de Vecol durante el año 2016 alcanzaron la cifra de 86.298 y la utilidad fue de \$10.623 millones.



Presidente de la Junta Directiva: Juan Pablo Pineda Azuero



Presidente de la Compañía: Hugo Armando Graciano

Junta Directiva 2016: principales: Juan Pablo Pineda Azuero, Juan Pablo Díaz Granados Pinedo, Rafael Mejía López, Jenaro Pérez Gutiérrez. suplentes: Juan Pablo Otoy Albino, Alejandra Paez Osorio, Maya Calle Carlosa. Fernando Calderón González.

Remuneración: la remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

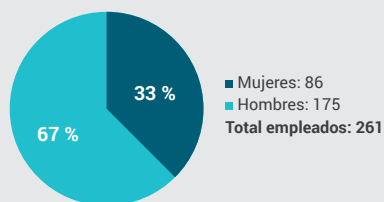
Revisoría Fiscal: Crowe Horwath Co. S.A.

Información financiera

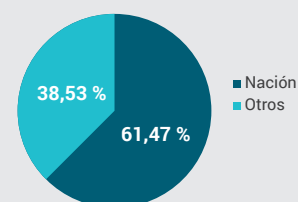
	2015	2016
Ingresos	77.775	86.298
Costos y gastos operacionales	58.368	68.118
Utilidad operacional	19.407	18.180
EBITDA	29.864	30.087
Utilidad neta	12.821	10.623
Total activo corriente	874.994	85.842
Total activo	300.326	302.644
Total pasivo	24.724	23.204
Total patrimonio	275.602	279.440
Margen EBITDA	38,40 %	34,86 %
ROA	4,3 %	3,5 %
ROE	4,6 %	3,8 %

Cifras en millones de pesos.

Número de empleados



Participación de la Nación



9.

EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN MINORITARIA DE LA NACIÓN



Participaciones Minoritarias mayores al 10 % e inferiores al 50 % de participación directa del Gobierno Nacional

Cifras en millones de pesos a corte de 2016

PROPIETARIO	EMPRESA	SECTOR	% PARTICIPACIÓN	PATRIMONIO
Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Gran Central de Abastos del Caribe - Granabastos	Agricultura	48,25 %	66.684
Ministerio de Transporte	Centro de Diagnóstico del Valle Ltda.	Transporte	45,23 %	11.126
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Comercializadora de Carnes Bucaramanga S.A. "Solomos" (1)	Agricultura	42,13 %	-
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Televisión Regional del Caribe - Telecaribe	Telecomunicaciones	40,57 %	8.023
Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Central de Abastos de Bucaramanga - Centroabastos	Agricultura	38,40 %	69.900
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Colombia Telecomunicaciones - Coltel	Telecomunicaciones	32,50 %	-117.329
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Manizales S.A.	Transporte	30,20 %	10.016
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Embarcadero Turístico Girardot	Turismo	27,49 %	-13
Ministerio de Minas y Energía (ipse)	Electrovichada S.A. E.S.P.	Energía	24,90 %	2.037
Ministerio de Transporte	Diagnosticentro S.A.S (anterior cda de Risaralda S.A)	Transporte	23,73 %	1.164
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Pasto S.A.	Transporte	22,41 %	3.074
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Armenia S.A.	Transporte	21,78 %	5.461
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Fondo Ganadero del Cesar S.A. en reorganización (1)	Agricultura	20,88 %	-
Ministerio de Transporte	Centro de Diagnostico Automotor de Tuluá Ltda.	Transporte	20,77 %	272
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Corporación de Abastos de Bogotá S.A. - Corabastos	Agricultura	20,47 %	82.072
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Fondo Ganadero del Tolima S.A.	Agricultura	18,94 %	3.224 *
Ministerio de Hacienda y Crédito Público - ministerio de transporte	Terminal de Transportes de Pereira S.A.	Transporte	18,17 %	7.303
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Distasa S.A. e.s.p.	Energía	18,02 %	11.192
Ministerio de Transporte	Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda.	Transporte	17,90 %	1.332
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Corporación de Abastacimientos del Valle del Cauca S.A.	Agricultura	16,69 %	5.566
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Zebracom S.A.s.	Telecomunicaciones	16,13 %	27 *
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Matadero Frigorífico de Villavicencio (1)	Agricultura	15,91 %	-

Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Acueducto Metropolitano de Bucaramanga	Servicios Públicos	15,61 %	80.940
Ministerio de Minas y Energía (Ipse)	Energuapi S.A. e.s.p.	Energía	15,26 %	530
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Fondo Ganadero del Huila S.A.	Agricultura	14,44 %	3.454 *
Ministerio de Minas y Energía (Ipse)	Carbones de Boyacá S.A.	Energía	14,38 %	118
Ministerio de Transporte	Centro de Diagnóstico Automotor de Palmira Ltda.	Transporte	13,36 %	475
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Hotel Sevilla	Turismo	12,71 %	112 *
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Bolsa Mercantil de Colombia	Financiero	11,83 %	7.743
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Canal tro	Telecomunicaciones	11,51 %	785
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Compañía de Ferias y Mataderos del Caqueta S.A. Cofema	Agricultura	11,34 %	1.146 *
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Bucaramanga S.A.	Transporte	11,13 %	1.414 *
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Cartagena S.A.	Transporte	10,55 %	415 *

Valor patrimonial ajustado por el porcentaje de participación de la Nación
 (1) Inversión provisionada al 100 %

* Valor en libros de la participación accionaria registrada por cada Ministerio.

Participaciones Minoritarias inferiores al 10 % de participación directa del Gobierno nacional

Cifras en millones de pesos a corte de 2016

PROPIETARIO	EMPRESA	SECTOR	% PARTICIPACIÓN	PATRIMONIO
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Popayán S.A.	Transporte	9,92 %	1.603
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Bogotá S.A	Transporte	9,04 %	26.562
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Ibagué S.A.	Transporte	8,17 %	2.701
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Nortesantandereana de Lácteos S.A. Norlacteos (Hoy Deleit S.A)	Agricultura	8,12 %	379 *
Ministerio de Transporte	Centro Diagnostico Automotor de Popayan Ltda.	Transporte	7,90 %	140 *
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Teleantioquia	Telecomunicaciones	6,77 %	3.162
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Electricaribe S.A. E.S.P.	Energía	6,57 %	117.796
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Neiva S.A	Transporte	6,48 %	1.505
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Lloreda S.A.	Manufactura	6,21 %	5.192
Ministerio de Transporte	Sociedad Terminal de Transportes de Ipiales S.A.	Transporte	5,37 %	805
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Villavicencio S.A.	Transporte	4,45 %	2.569
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Sogamoso S.A	Transporte	4,43 %	345
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Sercofun Ltda.	Servicios	4,00 %	1.271 *
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Aguachica S.A	Transporte	3,87 %	89 *
Ministerio de Transporte	Central de Transportes de Santa Marta Ltda.	Transporte	3,34 %	190
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes S.A. Barranquilla S.A.	Transporte	3,03 %	605
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Centro Agroindustrial Y de Exposiciones Del Huila S.A. Ceagrodex	Agricultura	2,67 %	318 *
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Hoteles El Portón	Turismo	2,62 %	376 *
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Girardot S.A.	Transporte	2,29 %	646 *
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de San Gil S.A.	Transporte	2,12 %	93
Ministerio de Transporte - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A	Transporte	2,07 %	3.775
Ministerio de Transporte	Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla S.A.	Transporte	1,84 %	488 *
Ministerio de Transporte	Sociedad Portuaria Regional Río Grande (Barranquilla) S.A.	Transporte	1,84 %	1.679 *
Ministerio de Transporte	Sociedad de Cartagena S.A II	Transporte	1,82 %	15.477

Ministerio de Transporte	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A	Transporte	1,82 %	1.392
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Yara Colombia S.A.	Agricultura	1,75 %	4.731
Ministerio de Minas y Energía	Fosfatos de Boyacá	Energía	1,54 %	206 *
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes S.A.Cali-Mi Terminal	Transporte	1,06 %	535
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Fondo Regional de Garantías Del Café S.A. - Confe	Financiero	0,61 %	58 *
Ministerio de Transporte	Sociedad Portuaria de Santa Marta S.A.	Transporte	0,53 %	619 *
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Empresa de Energía Del Pacífico S.A. E.S.P. - Epsa	Energía	0,35 %	10.377
Ministerio de Minas y Energía	Fosfatos del Huila	Energía	0,28 %	22 *
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Cia Hotelera Cartagena de Indias	Turismo	0,26 %	216
Ministerio de Transporte	Terminales Transportes de Medellín S.A.	Transporte	0,10 %	113
Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	Aguas de San Andrés S.A. E.S.P	Servicios Públicos	0,09 %	0
Nación (1)	Hidroeléctrica de Ituango S.A. E.S.P.	Energía	0,07 %	35
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Telepacífico Ltda.	Telecomunicaciones	0,07 %	17
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Corfigan – Corporación Financiera Ganadera S.A. "Bbva Corfigan"	Financiero	0,04 %	1.720
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Telecafe Ltda.	Telecomunicaciones	0,04 %	6
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Transelca S.A. E.S.P.	Energía	0,00 %	5
Ministerio de Minas y Energía (Ipse)	Emgesa	Energía	0,00 %	0
Nación(1)	Avianca S.A.	Transporte	0,00 %	0
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Comercializadora Internacional Colombia Beef S.A. (2)	Agricultura	0,00 %	0
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Compañía Promotora de Inversiones Del Café (2)	Agricultura	0,00 %	0
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Proagán S.A. (2)	Agricultura	0,00 %	0
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Cauchos San Pedro S.A. (2)	Agricultura	0,00 %	0

Fuente: CHIP e información remitida por los Ministerios
 Valor patrimonial ajustado por el porcentaje de participación de la Nación.

(1) Las acciones son propiedad de la Nación pero no se encuentran en cabeza de ningún Ministerio en particular.

(2) Participación no registrada, por ausencia de soporte, ya que dichas entidades no han realizado el traspaso de propiedad de las acciones a favor del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), ni su inscripción en el libro de registro de accionistas, según información suministrada por la Oficina Asesora Jurídica de este Ministerio.

* Valor en libros de la participación accionaria registrada por cada Ministerio.

10. OTRAS PARTICIPACIONES ACCIONARIAS



Subordinadas

Se presentan a continuación las empresas subordinadas con participación mayoritaria de aquellas empresas en las cuales el Estado tiene una participación superior al 50 %

Cifras en millones de pesos a corte de 2016

EMPRESA CON PARTICIPACIÓN DIRECTA	% PART. NACIÓN	SECTOR	% PART. EMPRESAS	PATRIMONIO
Bancóldex	99,72 %	Leasing Bancóldex Compañía de financiamiento comercial.	86,55 %	61.879
		Fiducoldex Fiduciaria colombiana de comercio exterior S.A.	89,32 %	55.579
Banco Agrario de Colombia	100 %	Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario S.A. Fiduagraria	93,70 %	35.689
Cisa	100 %	Sociedad de Activos Especiales - SAE	99,99 %	18.354
		Sociedad Frigorífico de Pereira S.A.	62,39 %	2.600
Ecopetrol	88,49 %	Ecopetrol Oleo é Gas do Brasil Ltda. - Brasil	100 %	22.617
		Ecopetrol del Perú - Perú	100 %	51.523
		Ecopetrol América Inc - Estados Unidos	100 %	2.645.772
		Ecopetrol Germany Gmbh - Alemania	100 %	2.476
		Hocol S.A - Islas Caimán	100 %	1.759.268
		Refinería de Cartagena S.A - Colombia	100 %	8.114.661
		Propileno del Caribe- Propilco S.A - Colombia	100 %	1.367.898
		COMAI Compounding and Masterbatching Industry - Colombia	100 %	131.227
		Bioenergy S.A - Colombia	97,95 %	313.824
		Bioenergy Zona Franca S.A.S - Colombia	98,46 %	313.824
		Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S - Colombia	100 %	11.065.275
		Oleoducto Central S.A- Ocesa - Colombia	72,65 %	2.857.008
		Oleoducto de los Llanos Orientales S.A - ODL -Panamá	65 %	1.044.369
		Oleoducto de Colombia S.A - ODC- Colombia	73 %	288.734
		Oleoducto Bicentenario de Colombia S.A.S - Colombia	55,97 %	945.026
		Black Gold Re Ltd. - Bermuda	100 %	581.901
		Ecopetrol Capital AG - Suiza	100 %	1.098.981
		Amandine Holdings Corp. - Panamá	98,46 %	6.657
		Los Arces Group Corp - Panamá	98,46 %	5.100
		Ecopetrol Global Energy - España	100 %	2.727.352
		Hocol Petroleum Limited - Bermuda	100 %	2.463.360
		Andean Chemicals Ltd. - Bermuda	100 %	5.476.845
		Ecopetrol Global Capital S.L.U. - España	100 %	31
		Offshore International Group Inc. - Estados Unidos	50 %	1.192.980
		Equion Energía Limited - Reino Unido	50 %	1.748.942
		Ecodiesel Colombia S.A - Colombia	50 %	79.050

ISA	51,41 %	Interconexión Eléctrica Colombia-Panamá S.A.	50 %	16.018
		Interchile S.A.	82,35 %	977.342
		Intercolombia S.A. E.S.P.	100 %	53.197
		ISA Capital do Brasil S.A.	70,44 %	1.688.039
		ISA Inversiones Chile Ltda.	100 %	1.505.995
		ISA inversiones maule	100 %	768.293
		Linear Systems Re ltd.	100 %	2.871
		Internexa S.A.	99,40 %	171.862
		Proyectos de Infraestructura del Perú S.A.c.	99,97 %	8.575
		XM S.A. E.S.P.	99,70 %	17.278
		Transelca S.A. e.s.p.	100 %	621.842
		Consortio Transmantaro S.A.	60 %	1.230.311
		ISA Bolivia S.A.	51 %	67.926
		Intervial Colombia s.a	100 %	1.268
La Previsora	99,53 %	Fiduprevisora	99,99 %	245.656
TV Andina	71,67 %	RTVC	70 %	185.150

Valor patrimonial total de cada empresa subordinada

Participaciones que no hacen parte de este reporte

El Gobierno Nacional ha llevado a cabo una identificación plena de las participaciones accionarias que se encuentran en cabeza de Ministerios y Departamentos Administrativos de la rama ejecutiva las cuales se encuentran contenidas en este informe. En virtud a este ejercicio se identificaron empresas con participación estatal minoritaria que no reportan al sistema CHIP de la Contaduría General de la Nación pero que se encuentran en los registros contables de varios Ministerios.

Sin embargo se ha evidenciado que varios establecimientos públicos, entidades descentralizadas del orden Nacional y entidades adscritas o vinculadas a los diferentes Ministerios, entre otras, tienen varias participaciones minoritarias que han ido registrando en sus balances y que fueron recibidas en la mayoría de los casos en dación de pago o sin mediar la voluntad expresa de la entidad para adquirirlas. Tal es el caso de las participaciones accionarias que han reportado entidades como la Dian, el Icbf, el Sena y el Servicio Geológico Colombiano, las cuales se relacionan en este informe.

Durante el año 2017 se solicitará a todas las demás entidades descentralizadas del orden Nacional, superintendencias y entidades vinculadas o adscritas a Ministerios que reporten cualquier participación accionaria de la que sean propietarios.

Por otro lado, se presentan en esta sección las empresas del sector defensa las cuales según el documento Conpes 3851 de 2015 se excluyen del ámbito de aplicación de la Política de Propiedad Estatal.

Icbf

Cifras en pesos

EMPRESA	% DE PARTICIPACIÓN	VALOR HISTÓRICO
Electrificadora del Caribe S.A Esp.	0,1615 %	339.330.726
Cemex Colombia S.A.	0,008 %	16.383.925
Maxus S.A.	0,228 %	505
Casa de Mercado de Pamplona	3,120 %	86.573.335
Inversiones Turísticas Punta Espada	Sin información	2.792.577
Gran Central de Abastos del Caribe	0,001 %	12.000
Megaproyectos S.A	0,045 %	9.376.730
Inversiones Borealis S.A.S	0,040 %	2.519
Terminal de Transporte de Villavicencio S.A	0,002 %	380.434
Bavaria S.A	0,006 %	144.003.000
Inversiones Bogotá en Liquidación	0,006 %	20.120

Dian

Cifras en pesos

EMPRESA	% PARTICIPACIÓN	AVALÚO PRELIMINAR (VALOR EN LIBROS)
Central de Abastos Del Caribe	0,04 %	14.190.985
Inversiones Turísticas Punta Espada	5,54 %	523.232.231
Sociedad Hotelera Cien Internacional (Nit:800065539-9)	0,90 %	15.959.925
Compañía Agropecuaria e Industrial La Portuguesa	0,06 %	88.730.128
800,253,479-1 Megaproyectos	0,06 %	13.009.000
Inversiones Borealis	0,05 %	
Club Campestre El Rodeo	0,00 %	400.000,00
Florida Tropical	0,54 %	5.600.000,00
Hoteles Royal S.A.	1,68 %	440.371.663,00
Concesion Autopista Bogota-Girardot	0,25 %	11.799.999.999
Enertolima	0,01 %	1.306.988
Banco Corbanca	0,00 %	23.307.098
Agua de Los Patios	0,02 %	96.222.399

Sena

Cifras en pesos

EMPRESA	% PARTICIPACION	COSTO HISTORICO
La Previsora S.A	0,00013 %	172.500
Fondo Ganadero de Cordoba S.A	Sin información	9.720
Fondo Ganadero del Huila S.A	Sin información	152.100
Fondo Ganadero del Cauca S.A	Sin información	447.663
Electrificadora del Caribe S.A. ESP	0,0108 %	226.220.484
Club Caimestre Bucaramanga	0,0317 %	6.000
Aguas de San Andres	Sin información	1.000.000
Acerías Paz del Río	Sin información	6.306.642
Bolsa de Bogotá S.A	Sin información	1.047.315
Terpel del Centro S.A	Sin información	2.257.324
Banco Superior	Sin información	393.884
Sociedad Hetelera de Caldas S.A	0,010913 %	573.982
Cadenalco	Sin información	747.649
Inversiones Borealis S.A.S.	0,0258 %	8.161.985
Corporación Médica CMD S.A	Sin información	40.491.411
Inverseguros S.A.	Sin información	22.798

Otras entidades

Cifras en pesos

PROPIETARIO	EMPRESA	% PARTICIPACIÓN	VALOR EN LIBROS
Cormagdalena	Piscicola San Silvestre	49,95 %	89.410.500
Aeronáutica Civil	Corporación de la Industria Aeronáutica de Colombia S.A.	0,04 %	1.556.000
Servicio Geológico Colombiano	Acerías Paz del Río S.A. (Instit. Geologico)	0,00 %	7.000.000

Ministerio de Defensa Nacional

Cifras en pesos

EMPRESA	% PARTICIPACIÓN	VALOR PATRIMONIAL
Servicio Aéreo a Territorios Nacionales S.A. - Satena	1,01 %	4.000.000 *
Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. - CIAC	89,46 %	2.190.578.710 *
Sociedad Hotelera Tequendama S.A. - SHT (1)	94,93 %	92.447.800 *
Industria Militar - Indumil	Empresa Industrial y Comercial del Estado (100 %)	558.519.846.116
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía - Caja Honor	Empresa Industrial y Comercial del Estado (100 %)	233.322.000.000

*Valor en libros.

(1) Empresa subsidiaria por intermedio de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares - CREMIL (establecimiento público adscrito al MDN) y de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares - ALFM (establecimiento público adscrito al MDN).

BIBLIOGRAFÍA

Lehuedé, H. (2013), *"Colombian SOEs: A Review Against the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises"*, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 12, OECD Publishing.

Departamento Nacional de Planeación. (2004, abril). *Estrategia para adelantar un programa de aprovechamiento de activos y enajenación de participaciones de la Nación y sus entidades en empresas públicas y privadas*. Documento Conpes 3281, Bogotá D.C., Colombia: DNP. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3281.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015, noviembre). *Política general de propiedad del empresas estatales del orden nacional*. Documento Conpes 3851, Bogotá D.C., Colombia: DNP. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3851.pdf>

**Ministerio de Hacienda y
Crédito Público**

Carrera 8 No. 6C- 38. Bogotá D.C.,
Colombia
Correo electrónico:
atencioncliente@minhacienda.gov.co
Línea Nacional: 01 8000 910071
Tel. en Bogotá: (57 1) 381 1700 -
(57 1) 602 1270
Fax: (57 1) 381 2183
Código Postal: 111711
NIT: 899.999.090-2
www.minhacienda.gov.co