



# REPORTE ANUAL DE **EMPRESAS** DE LA NACIÓN 2017

DIRECCIÓN GENERAL DE  
PARTICIPACIONES ESTATALES



GOBIERNO DE COLOMBIA

MINISTERIO DE HACIENDA Y  
CRÉDITO PÚBLICO,  
2018



REPORTE ANUAL DE  
**EMPRESAS**  
**DE LA NACIÓN 2017**

**MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO**

**MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA**

Ministro de Hacienda y Crédito Público

**PAULA ACOSTA**

Viceministra General

**ANDRÉS VELASCO MARTÍNEZ**

Viceministro Técnico

**SILVIA REYES**

Secretaria General

**DIRECCIÓN GENERAL DE PARTICIPACIONES ESTATALES**

**CAMILO BARCO MUÑOZ**

Director General de Participaciones Estatales

**REPORTE ANUAL DE EMPRESAS DE LA NACIÓN 2017**

**EDITORIAL**

**JAVIER ENRIQUE MÉNDEZ BONILLA**

Dirección de publicación

**XIOMARA TORRADO BONILLA**

Asesora de la Oficina de Comunicaciones

**OFICINA DE COMUNICACIONES**

Corrección de estilo

**FELIPE FLÓREZ**

Diseño y diagramación

**OFICINA DE COMUNICACIONES**

**MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO**

Fotografías

Edición

Mayo de 2018

*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 y compilación de información fue coordinada por Javier Méndez Bonilla con la colaboración de María Camila Arias, y cuenta con contribuciones de Sandra Piñeros, Ana Milena López Botía, Andrés Bravo, Francisco Quiroga, Felipe Calderón y la Dirección General de Política Macroeconómica.*



**MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA**  
Ministro de Hacienda y Crédito Público

## MENSAJE DEL MINISTRO

En los últimos años la visión en el manejo de los activos públicos, cambió. La consolidación de la política para el manejo de las empresas estatales del orden nacional ha sido un catalizador de mejoras sustanciales en el ejercicio del rol de accionista por parte del Gobierno, que ha incidido igualmente en la adopción de mejores prácticas de gobernanza y estándares de transparencia en las empresas en las que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público tiene una participación mayoritaria.

Esta iniciativa de gestión empresarial, que se concibió en este gobierno en el marco del proceso de ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), permitió establecer la institucionalidad necesaria para que el Gobierno nacional actuara como un accionista más informado y activo que direccionara sus empresas hacia la creación de

valor y el cumplimiento de sus objetivos de política pública. La creación de la Dirección General de Participaciones Estatales en el año 2015, la formulación de la política de propiedad estatal (CONPES 3851) y la estrategia global de gestión del portafolio de empresas y participaciones accionarias, serán pilares importantes que imprimirán continuidad a este legado que hoy dejamos y entregamos a quienes liderarán en adelante esta cartera, con la confianza en que se continuará fortaleciendo estas iniciativas.

Los logros de la implementación de la política de propiedad estatal han sido varios a lo largo de los últimos dos años y se encuentran ampliamente documentados en este reporte anual. Sin embargo, quisiera resaltar de manera particular el enfoque hacia la eficiencia y la gestión del valor que se le ha dado al portafolio de empresas del Ministerio de Hacienda, la formulación de políticas de transparencia, la adopción de buenas prácticas, el fortalecimiento de nuestras juntas directivas y el manejo de transacciones complejas como la capitalización de Colombia Telecomunicaciones (COLTEL) operación con la cual viabilizamos la operación de esta compañía clave para el sector, aunque no estratégica para la Nación como accionista.

El crecimiento del valor consolidado del patrimonio de las empresas del Ministerio de Hacienda, así como un mayor nivel de rentabilidad y de utilidades dan cuenta de una gestión y una política hacia la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos encomendados a las empresas, que se debe mantener en el tiempo, así como un ambiente económico más favorable que debe ser aprovechado. Es así como en este último reporte que divulgamos damos un parte del deber cumplido pero también de los grandes retos que quedan por delante. Estamos convencidos de que gran parte de la transformación del Estado puede comenzar desde la forma en que gestiona sus empresas.



**CAMILO BARCO MUÑOZ**  
Director General de Participaciones Estatales

## PREFACIO

El nuevo enfoque en el manejo del portafolio de empresas del Gobierno nacional ha generado resultados positivos que se han hecho cada vez más evidentes. En este tercer reporte anual de empresas de la Nación queremos hacer un recuento de nuestros logros más significativos en el desarrollo de la política de propiedad estatal a lo largo de los últimos dos años, que nos han significado importantes reconocimientos pero a su vez nos han llevado a fijarnos retos cada vez más altos.

Quisiera comenzar citando a Daniel Blume, oficial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) quien al presentar el último reporte de Gobierno Corporativo en Colombia en julio de 2017 indicó que “probablemente ningún otro país durante su proceso de ingreso a la OCDE ha logrado tantos avances como Colombia” en el capítulo de Gobierno Corporativo y Empresas Estatales. Este reconocimiento es resultado de un

trabajo que comenzó años atrás cuando el actual Gobierno manifestó su interés en ser miembro de esta organización y comenzó a trabajar en el diseño de una política que quedó consignada en el CONPES 3851 de 2015 cuya implementación conllevó el visto bueno de la OCDE, en el citado capítulo, y contribuyó con los esfuerzos del país en hacer parte del “club de países con buenas prácticas”.

Los primeros avances que ya hemos dado a conocer en reportes anteriores, consistieron en la creación de la Dirección General de Participaciones Estatales como fase inicial y experiencia piloto para ejercer la función de propiedad sobre las empresas del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) de cara a crear una entidad “holding” que consolide todas las empresas estatales del orden nacional en el mediano plazo, así como en la divulgación del primer reporte anual de empresas de la Nación, en la cual se presentó de manera agregada al público en general, la información del portafolio de empresas estatales del orden nacional. De igual manera, se comenzaron a incorporar prácticas de buen gobierno en nuestras empresas y, a través de una directiva presidencial, se suprimió la participación de ministros y funcionarios de rango ministerial en las juntas directivas.

Estos primeros hechos concretos marcaron la pauta que seguiríamos en materia de gobernabilidad, institucionalidad y transparencia en el ejercicio de nuestro rol de accionista de las empresas y participaciones accionarias del Ministerio de Hacienda, con un enfoque claro, dado por el ya citado documento CONPES 3851, hacia la generación de valor económico y social, hacia el ejercicio del Gobierno en su rol de propietario y con una premisa clara de fortalecer el Gobierno Corporativo de las empresas estatales.

Precisamente con ese objetivo claro de generar valor, a lo largo del último año trabajamos en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la valoración de las empresas con mayor valor patrimonial en las que el Gobierno nacional, a través de sus Ministerios, es propietario y que se concentran principalmente en el MHCP. El propósito de este ejercicio enmarcado en la gestión del valor, consistió no solo en conocer el valor de mercado de cada compañía y validar con un experto sus proyecciones financieras sino que también nos permitió identificar ineficiencias, palancas de valor y sinergias en el portafolio de empresas, así como consolidar los tableros de control que hemos diseñado para el seguimiento del desempeño de cada una de ellas. La firma consultora contratada por el BID para el desarrollo de este ejercicio, con recursos de cooperación técnica no reembolsable, fue Deloitte.

Los resultados de esta consultoría dejaron en evidencia la sobresaliente gestión de algunas administraciones y los grandes desafíos que se presentan en varias Empresas Industriales y Comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta. Con este ejercicio el Gobierno nacional como accionista logró un mayor nivel de conocimiento de sus empresas, en la que se articularon esfuerzos con las juntas directivas y las administraciones para lograr un mejor entendimiento de los temas claves que pueden llegar a impactar el valor de las compañías y en donde debemos priorizar nuestra labor. Es así como desde el Comité de Activos del MHCP, máxima instancia decisoria del Ministerio para el manejo de sus empresas, se impartieron instrucciones claras frente a los resultados presentados derivados de este proyecto y se instruyó a la DGPE para que liderara la implementación de iniciativas que recogieran las recomendaciones presentadas e hicieran seguimiento permanente.

Algunas de las acciones emprendidas ya son visibles y se comenzaron a materializar con ocasión de la celebración de Asambleas Generales de Accionistas de 2018. Comenzamos a trabajar en la optimización de estructuras de capital, en estrategias de captura de sinergias y en reducir algunas ineficiencias evidentes que pueden poner en riesgo el valor de los recursos invertidos en empresas. De otra parte, con recursos de cooperación técnica no reembolsables de la Corporación Andina de Fomento (CAF) comenzamos a trabajar en el diseño de estrategias para el manejo y direccionamiento de las denominadas bancas de desarrollo que cumplen un rol importante en el fomento de varios sectores en la economía. Es importante precisar que los resultados de estas iniciativas de gestión de valor son pieza clave y un insumo definitivo para el desarrollo de la "Estrategia de Gestión del Portafolio de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación", que hemos diseñado y que se encuentra contenida en el nuevo documento CONPES 3927 de 2018. Esta estrategia es una hoja de ruta esencial para nosotros y para futuras administraciones, en el manejo de las empresas con capital estatal. En dicha estrategia se establecen criterios básicos para determinar si el Estado debe mantener la propiedad de una empresa o no y se incorporan parámetros de gestión que deberán ser observados para administrar este portafolio de compañías con los más altos estándares.

Buena parte de la gestión eficiente de un portafolio requiere del acceso oportuno a la información, el buen uso que se le dé a la misma y la construcción de canales efectivos para la toma de decisiones. Por esta razón, queremos resaltar la consolidación de nuestras herramientas tecnológicas que nos permiten conocer de cerca el desempeño financiero, operativo y estratégico de las empresas, así como el funcionamiento de nuestras juntas

directivas. A través del Sistema Integrado de Gestión y Monitoreo de Empresas (SIGUEME) recopilamos gran cantidad de datos que son reportados por las administraciones trimestralmente. Estos datos son tomados a su vez por una herramienta de inteligencia de negocios que permite filtrar los indicadores de mayor relevancia con el fin de efectuar análisis tendientes a revisar el cumplimiento del plan estratégico, el plan de inversiones y los presupuestos de cada empresa. De manera complementaria, el Sistema de Información y Reporte de Cuerpos Colegiados (SIREC), nos permite mantener actualizada la información societaria de cada compañía y primordialmente nos sirve como un canal de coordinación y comunicación con nuestros miembros de juntas directivas.

De la mano de la consolidación de una estrategia de gestión del portafolio de empresas y de la construcción de sistemas de información robustos, hemos avanzado en la formulación de iniciativas normativas con el fin de optimizar los mecanismos de aprobación del presupuesto en cada compañía, facilitar los procesos de desinversión de activos no estratégicos y con baja participación de la Nación, así como para establecer instancias de coordinación interministerial. En esta línea, algunas normas que se han aprobado nos han permitido dotar de mayor autonomía y flexibilidad a las Juntas Directivas para tomar decisiones que son estratégicas para las empresas, particularmente en materia de aprobación de presupuestos y vigencias futuras (Artículo 8 de la Ley 1837 de 2017), permitiendo de esta manera alcanzar mayores niveles de competitividad y optimizar la capacidad de reacción ante los cambios en la operación y en el mercado en el cual dichas entidades actúan. Esto significa llevar a las empresas a condiciones de igualdad de condiciones o "level playing field".

De otra parte, la expedición del decreto 1778 de 2016 al que hicimos alusión en el reporte del año anterior, nos ha permitido llevar a cabo procesos de manejo de portafolio más expeditos, desvinculando la participación estatal de empresas en las que no medió la participación de la Nación para adquirirlas o fueron recibidas en dación de pago, y en las que la participación accionaria del Gobierno nacional no supera el 10 %. Los mecanismos de salida previstos en este decreto nos permitieron la venta de participaciones minoritarias como EPSA, YARA y Sercofun (funeraria los olivos en la que teníamos una participación del 4 %).

Uno de los avances más importantes en el ámbito normativo fue la creación de la Comisión Intersectorial para el Aprovechamiento de Activos Públicos (CAAP) a través del decreto 1411 de 2017, con el fin de coordinar, orientar y armonizar el ejercicio de la propiedad estatal entre los diferentes ministerios para elevar los estándares de gobierno corporativo, avanzar de manera organizada hacia la consolidación de un modelo de propiedad centralizado y coordinar mecanismos de aprovechamiento de activos públicos. Esta comisión ya está vigente y se ha reunido en varias ocasiones con el liderazgo del Ministerio de Hacienda para aprobar el plan de enajenación del año 2018, conocer de la situación de empresas de varios sectores, entre otros temas.

En línea con la incorporación de buenas prácticas para el manejo del portafolio de empresas, continuamos trabajando en el fortalecimiento del gobierno corporativo y de las juntas directivas de cada una de nuestras compañías. En un comienzo adelantamos un diagnóstico a nivel general del nivel de madurez del gobierno corporativo por cada tipo de empresa y de los perfiles que se re-

querían para tener juntas más balanceadas, miembros de junta mejor preparados para la coyuntura del negocio y oportunidades de mejora en la conformación de estos cuerpos colegiados. Es así como diseñamos un documento guía para poder revisar y contrastar los códigos de buen gobierno de cada empresa, elaboramos una guía de entrenamiento para nuevos directores, formulamos mecanismos de autoevaluación y desarrollamos un programa de capacitación del más alto nivel para todos nuestros representantes en las juntas directivas del Ministerio de Hacienda.

Un buen número de estas actividades fueron acompañadas por la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) en conjunto con el Banco Mundial. De esta cooperación quiero resaltar el alto nivel de los expositores que nos acompañaron en las jornadas de capacitación de miembros de junta. A lo largo de varias sesiones tuvimos la oportunidad de conocer de primera mano la experiencia y las nuevas tendencias que expertos internacionales y locales compartieron con nosotros. También pudimos abordar temas claves y deficiencias que habíamos identificado en los procesos de autoevaluación en donde procuramos incluir en el plan de capacitación los temas más críticos.

La hoja de ruta trazada para mejorar el funcionamiento de las juntas comienza desde el proceso mismo de conformación de las mismas. Al respecto, hemos avanzado en la realización de análisis específicos de acuerdo a las necesidades y oportunidades de cada empresa. El expertise que cada miembro puede aportar y la variedad de perfiles enriquece la discusión y nos permite reforzar aquellos aspectos donde se requiera mayor atención. Esto es un proceso que se debe institucionalizar para que ejecute con rigor y que prevalezca en el tiempo. Por tal motivo se instituciona-

lizará en el Ministerio de Hacienda un comité para la nominación, selección y evaluación de miembros de juntas directivas, a través de una resolución.

Nos sentimos hoy orgullosos de las iniciativas lideradas y de los cimientos construidos sobre los cuales seguirá este cambio de paradigma del Estado empresario. Los resultados de este proyecto deben ser transparentes y sujetos al control y revisión del público en general y de las autoridades pertinentes. Es por esto que el diseño adecuado de una arquitectura de control en las empresas reviste gran importancia así como los mecanismos para garantizar la adecuada revelación de información, el respeto por los recursos públicos, por el medio ambiente, la sociedad y los Derechos Humanos. En cada uno de estos frentes ya comenzamos a reportar avances importantes.

En materia de reporte de información y sostenibilidad empresarial, hemos recibido apoyo de la Cooperación Suiza en Colombia (SECO) y de una importante ONG internacional "*Global Reporting Initiative*" la cual es líder mundial en el diseño de estándares de reporte con un enfoque sostenible. En el marco de un convenio de cooperación recibiremos capacitación y apoyo por parte de esta ONG para llevar y hacer extensivos estos estándares a nuestras empresas.

En cuanto al diseño de mecanismos para proteger los recursos del Estado, hemos venido trabajando con la secretaria de transparencia de la Presidencia de la República para que cada empresa se involucre en una iniciativa denominada Empresas Activas Anticorrupción que ha diseñado dicha dependencia. Queremos contar con estructuras robustas de prevención y una cultura más afianzada en la administración para evitar hechos de corrupción.

Respecto a la protección activa de los Derechos Humanos, solicitamos a las empresas que divulgaran un manifiesto, aprobado desde el más alto nivel en el cual se comprometían a respetar y proteger los derechos humanos. Esto se enmarca en una primera fase que se encuentra alineada con el Plan Nacional de Acción en Derechos Humanos y Empresa liderado por la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos.

Por último, quisiera resaltar el trabajo de la DGPE y de las demás áreas del MHCP en una de las transacciones más importantes que realizamos durante el año 2017, la capitalización de Colombia Telecomunicaciones (COLTEL), con lo cual viabilizamos la operación de la segunda empresa más grande de telefonía móvil en el país y allanamos las condiciones para llevar a cabo un proceso de salida en condiciones favorables para la Nación.

Igualmente quisiera destacar el trabajo realizado con el Distrito de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca para poder garantizar

los recursos de cofinanciación por parte de la Nación para la construcción del Metro de Bogotá por valor de \$15,1 billones así como el desarrollo del proyecto Regiotram de Occidente y la estrategia de movilidad multimodal e integrada con la construcción de las fases II y III de Transmilenio en Soacha. La DGPE dentro de sus funciones apoya la estructuración financiera de los proyectos de transporte masivo en los que participa la Nación y realiza un monitoreo de la ejecución de recursos por parte de los entes gestores, entre los que se cuentan ocho (8) Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM) y ocho (8) Sistemas Estratégicos de Transporte Público (SETP) en las diferentes regiones del país. Esta labor nos ha permitido contribuir con el fortalecimiento del gobierno corporativo de dichas empresas y realizar un seguimiento oportuno de la programación de los aportes que debe realizar el Gobierno nacional para estos proyectos.



# 109

**EMPRESAS** EN LAS QUE LA NACIÓN TIENE PARTICIPACIÓN DIRECTA



# \$70

**BILLONES DE PESOS** LA NACIÓN TIENE INVERTIDOS EN EMPRESAS DE ACUERDO A SU VALOR PATRIMONIAL



# 39

**EMPRESAS** EN LAS QUE LA NACIÓN TIENE PARTICIPACIÓN MAYORITARIA DIRECTA



# \$254

**BILLONES DE PESOS** ASCIENDE EL VALOR DE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ACCIONARIA MAYORITARIA DE LA NACIÓN



# \$76

**BILLONES DE PESOS** SON LOS INGRESOS GENERADOS POR LAS EMPRESAS



# 27.844

**EMPLEADOS VINCULADOS** DE MANERA DIRECTA EN LAS EMPRESAS EN LAS QUE LA NACIÓN TIENE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA MAYORITARIA



# 39.2 %

**MUJERES**



# 60.8 %

**HOMBRES**



# \$3,9

**BILLONES DE PESOS** RECIBIDOS POR LA NACIÓN PRODUCTO DE LAS UTILIDADES GENERADAS POR SUS EMPRESAS



# CONTENIDO

Pág.

17	<b>1. MEJORES PRÁCTICAS, MEJOR GESTIÓN, MAYOR VALOR</b>
27	<b>2. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE HACIA LA GENERACIÓN DE VALOR</b>
37	<b>3. ENTORNO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL</b>
65	<b>4. EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN MAYORITARIA DE LA NACIÓN</b>
67	4.1. Artesanías de Colombia
68	4.2. Banco Agrario de Colombia
69	4.3. Banco de Comercio Exterior de Colombia - Bancóldex
70	4.4. Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P. - Cedelca
71	4.5. Centrales Eléctricas de Nariño S.A. E.S.P. - Cedenar
72	4.6. Central de Abastos de Cúcuta S.A. - Cenabastos
73	4.7. Central de Inversiones S.A. - CISA
74	4.8. Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas Ltda. - CDA
75	4.9. Centro de Diagnóstico Automotor de Cúcuta Ltda. - CEDAC
76	4.10. Colpensiones
77	4.11. Dispac S.A. E.S.P.
78	4.12. E.S.E. Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta
79	4.13. E.S.E. Instituto Nacional de Cancerología
80	4.14. E.S.E. Sanatorio de Agua de Dios
81	4.15. E.S.E. Sanatorio de Contratación
82	4.16. Ecopetrol S.A.
83	4.17. EEDAS S.A. E.S.P.
84	4.18. Electrificadora de Caquetá S.A. E.S.P. - Electrocaquetá
85	4.19. Electrificadora del Huila S.A. E.S.P. - Electrohuila
86	4.20. Electrificadora del Meta S.A. E.S.P. - EMSA
87	4.21. Financiera de Desarrollo Nacional - FDN
88	4.22. Financiera de Desarrollo Territorial - Findeter
89	4.23. Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - Fonade
90	4.24. Fondo Nacional de Garantías - FNG
91	4.25. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - Finagro
92	4.26. Fondo Nacional del Ahorro - FNA

93	4.27.	Gecelca S.A. E.S.P.
94	4.28.	Gestión Energética S.A. E.S.P. - Gensa
95	4.29.	Icetex
96	4.30.	Imprenta Nacional de Colombia
97	4.31.	Interconexión Eléctrica S.A. - ISA
98	4.32.	Positiva Compañía de Seguros
99	4.33.	Previsora Seguros
100	4.34.	Satena S.A.
101	4.35.	Servicios Postales Nacionales S.A. - 4-72
102	4.36.	Teleislas
103	4.37.	TV Andina
104	4.38.	Urrá S.A. E.S.P.
105	4.39.	Vecol S.A.

107 **5. EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN MINORITARIA DE LA NACIÓN**

115 **6. OTRAS PARTICIPACIONES ACCIONARIAS**

CAPÍTULO 1

# MEJORES PRÁCTICAS, MEJOR GESTIÓN, MAYOR VALOR





## Nuestro compromiso con el acceso de Colombia a la OCDE

El proceso de acceso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha sido transformador para el país en varios frentes. En el caso particular de las empresas con capital estatal, se comenzaron a formular buenas prácticas desde el Gobierno nacional, evidenciadas en la implementación de una serie de políticas en materia de buen gobierno corporativo, mejoras en el entorno regulatorio, y en general en el esquema de gobernanza de las empresas públicas del orden nacional.

El país logró en abril de 2016 el visto bueno en el capítulo de Gobierno Corporativo y Empresas Estatales por parte de la OCDE tras haber emprendido algunas reformas que se vieron reflejadas con: i) la creación de la Dirección General de Participaciones Estatales al interior del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, ii) la desvinculación gradual de los ministros de las juntas directivas de las empresas, iii) la publicación del primer reporte agregado de empresas estatales del orden nacional y, iv) la publicación del Documento CONPES 3851 de 2015 *Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional*.

En julio de 2017 la OCDE presentó los resultados de una revisión del Gobierno Corporativo en Colombia y publicó un documento denominado *Corporate Governance in Colombia*, en el cual se retrata el marco institucional del país, el nivel de desarrollo de buenas prácticas de gobernanza empresarial, el mercado de capitales local, las empresas estatales del país y las políticas de privatización. Además de realizar un diagnóstico del contexto colombiano, este informe hace una comparación de los avances que ha tenido el país frente a las directrices de buenas prácticas de esta organización multilateral, y al final se generan una serie de recomendaciones.



**Ilustración 1.** Evento de divulgación del reporte de Gobierno Corporativo de la OCDE para Colombia realizado en el auditorio de Casas de Santa Bárbara del MHCP celebrado el día 11 de julio de 2017.



*En muchos campos nos propusimos adoptar estándares internacionales, compararnos con los mejores para ser mejores. Con ese criterio nos propusimos el ingreso a la OCDE.”*

Juan Manuel Santos  
Calderón, Presidente de la  
República

En el marco de este evento, realizado para la divulgación de este reporte, la OCDE destacó los grandes avances que ha tenido el país, en comparación con otros países, en su proceso de acceso, específicamente en lo relativo al capítulo de gobierno corporativo, y destacó la institucionalidad que se ha creado para que las políticas que se han implementado tengan continuidad. Asimismo, hizo especial énfasis en los retos que aún quedan por delante entre los que se destacan:

- La implementación de un proceso transparente, estructurado y basado en el mérito para la nominación de miembros de junta directiva.
- Las juntas directivas deben jugar un rol más activo en la nominación, evaluación y remoción de los gerentes/presidentes de las empresas.
- Es importante continuar con el desarrollo de reformas legales que permitan a las empresas estatales competir en igualdad de condiciones con sus pares del sector privado.
- Se deben mejorar las prácticas de gobierno corporativo y de revelación de información que contenga los objetivos de política pública de las empresas y los costos relacionados para su logro.
- Se recomienda fortalecer el ejercicio de propiedad a través de la creación de una entidad que centralice las empresas de la Nación.

La mayoría de estas recomendaciones se han venido acogiendo, tanto en el ámbito regulatorio como en la adopción voluntaria de buenas prácticas corporativas, mecanismos efectivos de revelación de información, transparencia, sostenibilidad empresarial y fortalecimiento de las juntas directivas.

Parte del reconocimiento de la gestión realizada se dio con la elección de Colombia como sede del “Quinto encuentro de la red Latinoamericana de Gobierno Corporativo y Empresas Estatales” de la OCDE, que se realizó en Bogotá los días 30 de noviembre y 1 de diciembre de 2017. En este evento se dieron cita más de 100 participantes de diversos países para compartir e intercambiar conocimiento y experiencias no solo en el manejo adecuado de las empresas estatales, sino en temas específicos de anticorrupción e integridad.



**Ilustración 2.** Evento de la Red Latinoamericana de Gobierno Corporativo y Empresas Estatales realizado en Bogotá los días 30 de noviembre y 1 de diciembre de 2017.

Este evento permitió la participación de directivos de empresas colombianas con capital público, quienes conocieron de primera mano experiencias de otros países, y abrió un espacio para que desde la Dirección de Participaciones Estatales del MHCP se contara a participantes de diversas latitudes acerca de los logros que se han alcanzado.

## Avances en materia regulatoria

En línea con las recomendaciones de la OCDE, los objetivos del CONPES 3851 de 2015 y con el firme compromiso de propiciar un ambiente regulatorio acorde con las necesidades de las compañías para que compitan en igualdad de condiciones, se han aprobado las siguientes iniciativas que favorecen también una gestión más eficiente del portafolio empresarial por parte del Gobierno:

### **Coordinación de la función de propiedad a nivel inter ministerial**

Con el propósito de coordinar y orientar el ejercicio de la propiedad estatal de las empresas entre los diferentes Ministerios y Departamentos Administrativos, mediante Decreto 1411 de 2017 se creó la Comisión Intersectorial para el Aprovechamiento de Activos Públicos –CAAP– que tiene entre algunas de sus funciones dar recomendaciones sobre propuestas de aprovechamiento de activos públicos, estrategias coordinadas que le permitan al Estado avanzar hacia un modelo centralizado de propiedad estatal, la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, entre otras. Este Comité se encuentra conformado por el Ministro de Hacienda o su delegado, el Director del Departamento Administrativo de la Presidencia o su delegado y el Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado. No obstante, podrán participar de manera temporal con voz y voto los ministros de otras carteras en los cuales se encuentren incluidos directa o indirectamente los activos sujetos a aprovechamiento o enajenación.

### **Level Playing Field - Nivelar las condiciones para que las empresas estatales compitan en igualdad con las empresas del sector privado**

Según lo establecido en la Ley 1837 de 2017, en las empresas de servicios públicos mixtas y sus subordinadas, en las cuales la participación de la nación directamente o a través de sus entidades descentralizadas sea igual o superior al noventa por ciento y que desarrollen sus actividades bajo condiciones de competencia, la aprobación y modificación de su presupuesto y de las vigencias futuras corresponderá a las juntas directivas de las respectivas empresas, sin requerirse concepto previo de ningún órgano o entidad gubernamental. Dicha autorización otorga mayor autonomía a las Juntas Directivas y dota de mayor flexibilidad aquellas decisiones que son estratégicas para las entidades, permitiendo de esta manera alcanzar mayores niveles de competitividad y optimizar la capacidad de reacción ante los cambios en la operación y en el mercado en el cual dichas entidades actúan.

### **Venta de participaciones minoritarias**

Mediante el Decreto 1778 de 2017 se reglamentó el artículo 162 de la Ley 1753 de 2015 y se estableció un mecanismo más expedito para que el estado pueda desinvertir aquellas participaciones accionarias no superiores al 10 % de la propiedad accionaria de la empresa en las cuales la propiedad las haya adquirido producto de un acto en que no haya mediado la voluntad expresa de la Nación. Esto permite contar con herramientas para lograr una mejor gestión de portafolio de empresas y establecer un mecanismo de salida óptimo de participaciones que no son estratégicas y que en algunos casos representan bajos retornos para la Nación. El Ministerio de Hacienda firmó un convenio con -Central de Inversiones S.A. (CISA)- para realizar la venta de sus participaciones minoritarias por medio de esta empresa estatal. En el marco de este convenio se ha logrado la venta de EPSA, Sercofun, Yara, Ciudad de Chipichape y Cales y Derivados de la Sierra. Además el Ministerio de Transporte firmó en el mes de enero de este año el mismo convenio para enajenar cerca de veintidós (22) participaciones minoritarias inferiores al 10 %.

### **Se reconoce menor nivel de riesgo en las operaciones de redescuento**

Teniendo en cuenta que quien asume directamente el riesgo en una operación de redescuento es el intermediario financiero a través del cual se canalizan los recursos, se realizó un ajuste normativo para reconocer el menor riesgo crediticio que tienen los bancos de segundo piso cuando realizan una operación de redescuento. A través del decreto 1333 de 2017 se estableció que cuando las operaciones de redescuento sean celebradas con entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia estas computarán por el 50 % de su valor. Esta iniciativa regulatoria promovida por la DGPE y la Unidad de Regulación Financiera (URF) permitió que se reflejara en los balances de los bancos de desarrollo la realidad de sus activos ponderados por nivel de riesgo, con lo cual aumentó su nivel de solvencia y aumentó el potencial de crecimiento de cartera de estas entidades que desarrollan en muchos casos objetivos de política pública.

## Mejoras en el Gobierno Corporativo de las empresas

El Gobierno nacional ha fomentado la implementación de buenas prácticas de gestión en todas las instancias que gobiernan las empresas. Es así como ha diseñado documentos guía y fomentado espacios para que los miembros de junta y las administraciones vayan asimilando esta nueva cultura y cambio en la visión del manejo de las empresas. Varias de estas buenas prácticas serán concretadas en 2018 en un decálogo de gobierno corporativo que deberá observar todas las empresas con participación mayoritaria en el cual serán contenidas políticas generales referentes al buen funcionamiento de la junta directiva, de las asambleas de accionistas, de los mecanismos y niveles de revelación de información, entre otros. Gran parte de las actividades desarrolladas en 2017 se relacionan a continuación:

### **Capacitación de miembros de junta directiva**

En el mes de noviembre de 2017 la Dirección de Participaciones Estatales suscribió un convenio con el IFC – Banco Mundial para capacitar a todos los miembros de junta funcionarios del Ministerio de Hacienda. Esta capacitación se llevó a cabo los días 28 y 29 de noviembre y contó con la participación de expositores del más alto nivel en la esfera nacional e internacional.



**Ilustración 3.** Evento de capacitación de miembros de junta directiva realizado en Bogotá los días 28 y 29 de noviembre.



**Ilustración 4.** Evento de capacitación de miembros de junta directiva realizado en Bogotá los días 28 y 29 de noviembre.

“

*El Gobierno Corporativo es el conjunto de disposiciones, prácticas y medidas que demarcan el adecuado equilibrio entre la propiedad y la gestión de una empresa para la consecución de la expectativa de generación de valor”*

Concepto tomado de lo definido por la OCDE y la CAF

### **Autoevaluación de miembros de junta directiva**

En los meses de febrero y marzo de 2017 la Dirección de Participaciones Estatales lideró un proceso de autoevaluación en el que participaron la mayoría de los miembros de junta nominados por el Ministerio. Los resultados fueron utilizados para identificar falencias y formular el plan de capacitación que se desarrolló este año.

### **Manual para miembros de junta directiva**

El Ministerio de Hacienda ha divulgado y entregado a cada miembro de junta un manual que contiene las responsabilidades, derechos y deberes que tienen los administradores y directores en el ejercicio de sus funciones, que sirve de guía en temas fundamentales que deben ser abordados desde la junta (direccionamiento estratégico, presupuesto, control, entre otros).

### **Proceso de selección de miembros de junta directiva**

Al interior del Ministerio de Hacienda se estableció un procedimiento para la nominación y selección de miembros de junta. Este proceso se institucionalizará a través de una resolución dando lugar en 2018 a la creación de un Comité de nominación y selección de miembros de junta.

## Transparencia y Anticorrupción

Por último aunque no menos importante, se destacan iniciativas transversales de gran relevancia sin las cuales puede resultar muy difícil consolidar una gestión enfocada a la creación de valor económico y a la incorporación de buenas prácticas de gobernanza empresarial. La generación de valor puede ser totalmente inocua si no va acompañada de una estrategia clara y consistente de sostenibilidad empresarial. Más aún en empresas del Estado donde resulta necesario liderar con el ejemplo.

### Transparencia y divulgación de información

A través de la Cooperación Suiza en Colombia, la Dirección de Participaciones Estatales logró el apoyo de la reconocida *ONG internacional Global Reporting Initiative (GRI)* que capacitará a funcionarios del Ministerio de Hacienda para implementar las mejores prácticas en materia de divulgación de información y sostenibilidad en las empresas con participación de la Nación, y apoyará el proceso de capacitación en cada empresa.

### Iniciativa Anticorrupción

La Dirección de Participaciones Estatales en conjunto con la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República se encuentra liderando una iniciativa para establecer mecanismos de prevención de hechos de corrupción en las empresas del orden nacional. Esta iniciativa se enmarca en un proyecto denominado “Empresas Activas Anticorrupción”. En las asambleas de accionistas de este año se solicitó a las empresas que participen de manera activa en esta iniciativa.

### Iniciativa en materia de Derechos Humanos

La Dirección de Participaciones Estatales impartió una directriz a todas las empresas del Ministerio de Hacienda en la cual se indicaba que en el marco del Plan Nacional de Acción en Derechos Humanos y Empresa, se debía establecer un compromiso desde el más alto nivel directivo para proteger y respetar los derechos humanos, promoviendo así la implementación de los principios rectores de las Naciones Unidas.



CAPÍTULO 2

# ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE HACIA LA GENERACIÓN DE VALOR





## Estrategia de gestión del portafolio de empresas y participaciones accionarias

Con la expedición del CONPES 3927 de 2018 *Estrategia de Gestión de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación*, el Gobierno nacional busca optimizar su portafolio hacia la generación de mayor valor económico y cumplir así con objetivos de política pública. Esta estrategia desarrolla los parámetros establecidos en el Documento CONPES 3851 *Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional*, en el marco del fortalecimiento de la Nación como propietaria de empresas que llevan a cabo una actividad industrial o comercial, a través de una definición de criterios y parámetros claros para identificar las empresas y participaciones accionarias de la nación que son estratégicas.

La identificación de empresas de relevancia estratégica para la Nación permite establecer lineamientos de direccionamiento que incluyen la definición clara de objetivos de cada empresa que permitan mejorar su desempeño y promover la implementación de buenas prácticas corporativas, financieras, de gobierno corporativo y sostenibilidad. Para ello, se estableció un marco para diferenciar aquellas empresas que desarrollan objetivos de política pública a través de las cuales el Estado busca corregir fallas y distorsiones de mercado o participar en sectores clave para el desarrollo, la economía o la seguridad del país; de aquellas que generan una rentabilidad financiera mayor a la tasa social de descuento y al costo de capital para el Estado como inversionista.

Adicionalmente, a partir de esta estrategia se establecieron lineamientos para gestionar las empresas y participaciones no estratégicas hacia la generación de valor, que deberán implementarse mientras sean parte del portafolio estatal; y se definieron pautas para que las entidades del Gobierno nacional formulen un plan organizado para la venta de participaciones accionarias no estratégicas o la recomposición del portafolio. De esta forma, se propende por un mejor aprovechamiento de los recursos públicos orientados hacia el cumplimiento de los objetivos propios de un Estado social de Derecho.

## Compromiso con el crecimiento rentable de nuestras empresas y el cumplimiento de sus objetivos

Con el propósito de realizar una gestión efectiva del valor de un portafolio de empresas, que vaya más allá del ámbito contable y que permita evidenciar el crecimiento rentable bajo la óptica de la generación del valor, del costo de capital para el accionista y de las proyecciones que tiene cada empresa sin detenerse únicamente en rendimientos de corto plazo. Es importante, por lo tanto, conocer el valor de cada compañía y la potencialidad que tiene para que éste valor sea optimizado. Es así como la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio



*"Los aspectos claves para la generación de valor económico incluyen el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad sobre el capital invertido, asociado a la eficiencia en la gestión de activos, de costos, volumen y precios de venta y en mejoras del margen operacional, mejoras en la gobernanza e incentivos."*

Koeller, T., Goedhart, M., Wessels, D., (2010).  
Valuation

de Hacienda y Crédito Público logró el apoyo decidido del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de cooperación técnica no reembolsable para el desarrollo de una consultoría con las siguientes actividades, a saber:

### **1. Valoración de las empresas**

Se realizó un ejercicio de valoración para veintiocho empresas por el método de flujo de caja libre y de flujo de caja para el accionista según el sector. Así mismo se realizó una aproximación de valor para las empresas que cotizan en bolsa. El consultor desarrolló un modelo de valoración para cada empresa que le servirá al Ministerio de Hacienda como herramienta para hacer seguimiento al valor de las compañías y revisar sus proyecciones.

### **2. Identificación de sinergias y palancas de valor**

Se presentó un informe de las oportunidades que tiene cada compañía para aprovechar sus palancas de valor a través de la mejora de sus márgenes, la materialización de oportunidades de crecimiento, obtener mayor eficiencia de sus gastos, revisar su estructura de capital, entre otros. Igualmente, se realizaron análisis por sector de las potenciales sinergias que existen entre las empresas y la mejor manera para capturarlas.

### **3. Tableros de control**

Se establecieron indicadores de seguimiento más robustos que permitirán monitorear las palancas identificadas para el crecimiento rentable de cada compañía enfocados a la creación de valor y al cumplimiento de los objetivos de las empresas.

Como resultado de este proyecto, la Nación pudo estimar un valor más acertado de su portafolio de empresas el cual se situó alrededor \$118 billones, cifra mayor a los \$70 billones que se registran según el valor patrimonial contable ajustado por participación de la Nación en 2017. Aunque gran parte de la diferencia se explica por la brecha entre la capitalización bursátil de Ecopetrol frente a su valor en libros, en las demás empresas esta diferencia es un buen primer indicio de las condiciones de generación de valor. No obstante, no se presenta en este informe el detalle de cada valoración debido a la inconveniencia que puede tener para la Nación la revelación de esta información ante el mercado, de

cara a futuras decisiones de desinversión. No obstante, se presentan de manera general los resultados de esta consultoría que revelan los importantes retos que aún quedan por delante en desarrollo de la política de propiedad estatal.

- De 30 empresas evaluadas, 23 presentaron una rentabilidad inferior a la rentabilidad mínima esperada (considerando los criterios del modelo CAPM para cada tipo de industria y de empresa).
- 10 de las 30 empresas objeto del análisis presentan un valor de mercado por debajo de su valor en libros.
- Las empresas del sector energético (generadoras y distribuidoras) tienen un gran potencial de capturar mayor valor a partir de centralización de la actividad comercial, de la gestión y desarrollo de proyectos o de fusión de algunas empresas.
- Las empresas del sector financiero pueden mejorar su rentabilidad, reducir costos, e integrar servicios a través de la constitución de servicios compartidos. De igual manera los bancos de segundo piso pueden llegar a acceder a un fondeo más competitivo y una optimización de sus costos si se integran ciertas o el total de sus actividades en una sola entidad.
- Algunas empresas financieras presentan un rendimiento de su portafolio de inversiones inferior al rendimiento del mercado. Esta afirmación se explica por la poca diversificación de sus portafolios así como por políticas de riesgo conservadoras, es decir un perfil averso al riesgo, pues hay bajos incentivos para posiciones de riesgo que sean potencialmente rentables en el largo plazo, las cuales normalmente no son validadas por entes de control.
- Algunas compañías del sector financiero presentan una alta rotación de personal, esto se genera en la mayoría de los casos por salarios inferiores en comparación con el resto de las compañías de la industria, y por las limitadas oportunidades de carrera profesional dentro de las empresas.
- Se evidenciaron problemas de gobierno corporativo y continuidad de la estrategia en algunas empresas por la alta rotación de directivos y presidentes.
- Existen oportunidades de mejora en las estructuras de capital de las empresas.

En conclusión, la gestión del portafolio empresarial de la nación presenta retos importantes en donde resulta evidente la necesidad de definir cuáles empresas cumplen un rol social o desarrollan objetivos de política pública, con el fin de establecer criterios objetivos que permitan evaluar su gestión y eficiencia, así como fijar objetivos mínimos de rentabilidad. El portafolio presenta un potencial de valor que se puede capturar a través de la materialización de sinergias entre compañías; optimización de estructuras de capital, mejores fuentes de fondeo; revisión de planes estratégicos de algunas empresas y su plan de inversiones; desarrollo de iniciativas regulatorias que permitan atraer y retener el mejor capital humano; un mejor marco de actuación para los administradores y para la toma de decisiones, y fortalecimiento del gobierno corporativo de algunas empresas. Por lo anterior se hace evidente la necesidad de establecer criterios de segmentación del portafolio para optimizar la generación de valor.

Por último, es importante destacar también el acompañamiento por parte de la Corporación Andina de Fomento (CAF) para la revisión y definición del rol de las bancas de desarrollo. Aunque a cierre de 2017 este trabajo continuaba en desarrollo, se ha podido evidenciar que algunos de estos bancos requieren una definición más clara de sus objetivos de política pública y que existe potencial de sinergias entre Bancóldex, Findeter y Finagro.

## Herramientas tecnológicas al servicio de la generación de valor en las organizaciones

El eje central de la administración del portafolio de empresas de la Nación es la definición de una estrategia de gestión y la identificación de objetivos estratégicos con metas claras. Sin embargo, estas iniciativas resultan incompletas si no se cuenta con herramientas adecuadas para su implementación y seguimiento, así como con un equipo suficiente y altamente calificado que participe activamente en el monitoreo y evaluación de las metas fijadas.

Con el fin de construir la arquitectura de control necesaria que permita a la alta dirección y al Estado en su rol de accionista tomar decisiones en pro de la generación del valor es necesario consolidar un modelo de gestión incorporado en una herramienta tecnológica, que cuente con información actualizada, consignada allí de manera oportuna y organizada de tal manera que facilite la revisión sencilla el seguimiento a los objetivos.

Cada vez más, las organizaciones buscan apoyarse en una infraestructura tecnológica, que sea transversal a todos los ejes de trabajo para lograr una articulación entre los lineamientos o expectativas del accionista, el direccionamiento dado por parte de las juntas directivas y los planes estratégicos que se definen y deben seguir las administraciones.

La Dirección General de Participaciones Estatales ha recorrido un camino importante en el desarrollo de plataformas tecnológicas que consoliden información relevante de cada empresa y se conviertan en canales efectivos para el flujo de información. A la fecha el Ministerio

“

*“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”*

William Thomson Kelvin

de Hacienda cuenta con dos aplicativos que han sido significativos para armonizar, coordinar y promover una comunicación más fluida entre el accionista – Nación, los miembros de junta que lo representan, los asambleístas, y las gerencias de las empresas. En concreto, estas iniciativas han permitido consolidar, de manera periódica, información estratégica, financiera y operativa de cada compañía. A continuación se detalla el funcionamiento y las ventajas de las mencionadas herramientas.

Primero, el Sistema de Información y Reporte para Cuerpos Colegiados (SIREC), aplicativo que fue puesto en funcionamiento a partir del año 2017 y desarrollado In – House por la Dirección de Tecnología, con el liderazgo de la Dirección General de Participaciones Estatales y de la Secretaria General del MHCP. Es una herramienta fundamental para poder sintetizar de manera organizada, una cantidad importante de información de las compañías, así como para ofrecer canales que permitan que dicha información se mantenga actualizada periódicamente.

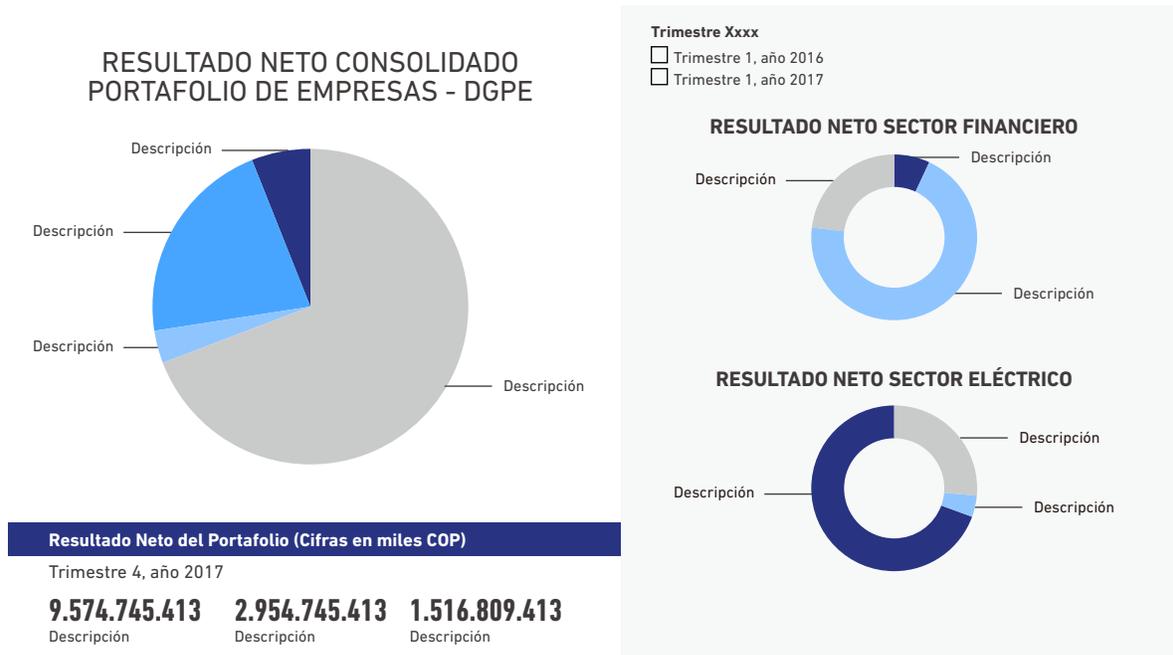
Es importante resaltar que hoy en día, la DGPE cuenta con información actualizada y homogénea<sup>1</sup> de 42 compañías que se encuentran dentro de su perímetro (incluyendo sistemas de transporte cofinanciados por la Nación). A través del SIREC se logró encadenar a todos los agentes principales que tienen algún tipo de relación con las compañías objeto de seguimiento, esto es, la Junta directiva, los Comités Fiduciarios, los asambleístas, la Dirección General de Participaciones y la Secretaria General del MHCP. De esta manera, se formaliza un canal de comunicación donde se dispone y/o se aporta información relevante y de interés dependiendo del rol que se está ejerciendo. Es en consideración de lo anterior, donde, por ejemplo, la Junta directiva encuentra el escenario para informar diligentemente al accionista sobre alguna situación que pueda llegar a ser de su interés por la importancia y/o el impacto que esto tiene a nivel de la organización.

Ahora bien, este ejercicio se encuentra complementado con un segundo aplicativo, se trata del *Sistema de Gestión y Monitoreo de Empresas - SIGUEME*, el cual permite evaluar el cumplimiento de los objetivos financieros, operativos y estratégicos de cada compañía. Este análisis resulta posible dado que a las administraciones se les ha pedido informar no solo los resultados trimestrales reales, sino que, además han debido reportar las metas de cierre esperadas de cada vigencia. No se trata únicamente de comparar resultados históricos, pues busca una mirada prospectiva entendiendo como las administraciones se están proyectando y de qué forma están logrando los objetivos propuestos.

---

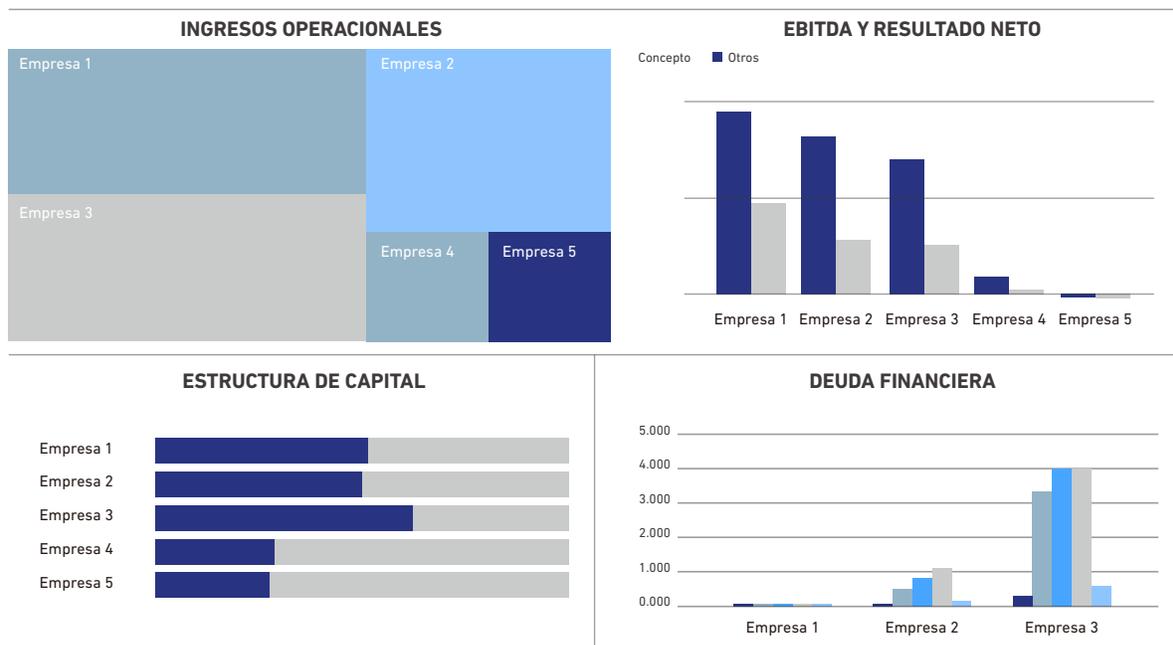
1 Información relacionada con el Representante Legal, la Revisoría Fiscal, documentos sociales tales como Estatutos.

**Gráfico 1.** Ejemplo revisión de resultados netos – Sistema SIGUEME



**Gráfico 2.** Ejemplo revisión de resultados sectoriales – Sistema SIGUEME

**RESULTADOS FINANCIEROS  
SECTOR ENERGÍA**



Este esfuerzo realizado con el SIREC y SIGUEME, cobra relevancia en el marco del desarrollo de iniciativas estratégicas de administración de portafolio, en particular con el proyecto de gestión del valor anteriormente mencionado, así como con la participación activa en asambleas de accionistas y el direccionamiento de las juntas directivas para que mantengan un foco permanente hacia la generación de valor.



CAPÍTULO 3

# ENTORNO MACROECONÓMICO Y SECTORIAL



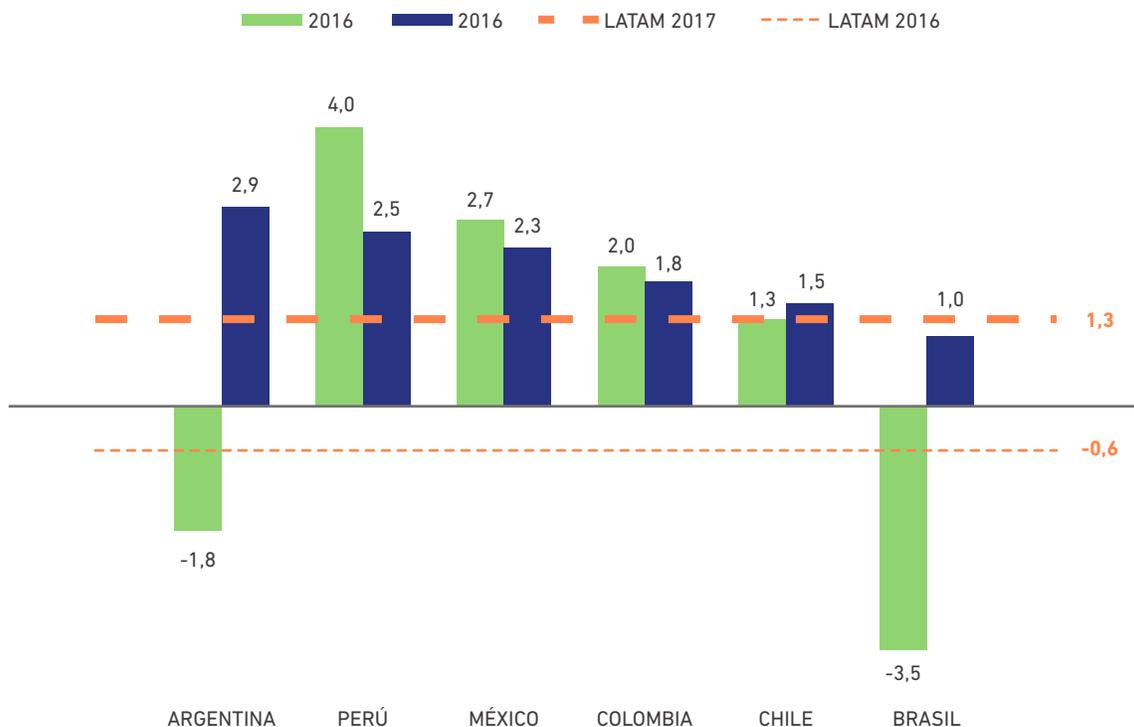


## Entorno macroeconómico

En 2017 la economía mostró una reducción en su crecimiento, que fue consecuencia de la continuación del proceso de ajuste ordenado y gradual que ha experimentado tras el choque petrolero. Puntualmente, en 2017 el PIB presentó un crecimiento real de 1,8 %, menor al 2,0 % alcanzado en 2016. Este resultado estuvo en línea con el pronóstico del Gobierno, pero fue levemente superior a lo proyectado por el FMI en octubre de 2017 y por el consenso de los analistas encuestados por Latin Focus Consensus Forecast en diciembre de ese año (1,7 % en ambos casos).

Al comparar el desempeño de la economía colombiana con el de sus pares regionales, se puede apreciar que la desaceleración del crecimiento durante 2017 fue un factor común en varios de ellos, especialmente en los que enfrentan coyunturas similares a las de la economía colombiana. Lo anterior es relevante en la medida en la que, en los últimos años, estos países se han enfrentado a los choques comunes de una reducción en los términos de intercambio y una política monetaria menos expansionista en las economías desarrolladas. De esta manera, todos los países de la Alianza del Pacífico, excepto Chile, tuvieron reducciones en su ritmo de crecimiento en 2017. Brasil y Argentina, por el contrario, evidenciaron aceleraciones, después de recuperarse de fuertes contracciones en 2016 (Gráfico 1).

**Gráfico 3.** Crecimiento anual en América Latina 2016-2017 ( %)



Fuente: FMI, institutos de estadística de cada país. Cálculos: DGPM-MHCP

Los resultados de crecimiento de 2017 se produjeron en medio de una aceleración gradual a lo largo del año, ya que mientras en el primer semestre el PIB aumentó 1,5 %, el crecimiento se recuperó a una tasa de 2,1 % en la segunda mitad del año. El lento dinamismo de la economía en los primeros 6 meses del año fue consecuencia de un incremento en las importaciones y del bajo incremento que tuvieron el consumo de los hogares y la inversión, que se vieron particularmente afectados por los efectos del incremento en los impuestos indirectos y las altas tasas de interés. Sin embargo, en el segundo semestre el crecimiento repuntó, debido a una aceleración del consumo de los hogares y del gobierno. Lo anterior ocurrió a pesar de algunos choques temporales adversos y efectos estacionales que afectaron a la economía en el cuarto trimestre, que desaceleraron el crecimiento de 2,5 % a 1,8 %, tales como el paro de ACDAC<sup>1</sup> y la no realización de la Feria Automotriz en Bogotá, que es bianual. Esta aceleración del crecimiento es un buen indicio de que la economía tocó fondo en el primer semestre del año pasado, y que está en marcha una nueva etapa de recuperación del crecimiento después del choque.

Los sectores que más contribuyeron al crecimiento económico en 2017 fueron administración pública (creció 3,8 % y su contribución a la variación del PIB total fue 0,54pp), agricultura (5,6 % y 0,34pp) y actividades financieras (6,9 % y 0,31pp) (Cuadro 3). Es particularmente destacable el crecimiento que presentó la agricultura, el segundo más alto desde 1995, que redundó en resultados muy positivos sobre el empleo, posiblemente reflejando los beneficios que trae el posconflicto sobre las zonas rurales.

Por otro lado, en 2017 la cotización internacional del dólar mostró un comportamiento mixto. En el primer semestre del año, la divisa presentó un valor estable, explicado principalmente por la baja variabilidad de los precios del petróleo, donde el Brent tuvo un precio promedio de USD 52,7 por barril. El segundo semestre la tasa de cambio presentó dos tendencias diferentes. Por un lado, se observó una depreciación en los primeros meses, explicada por la caída de los precios del petróleo entre junio y julio, que llevó que el Brent alcanzara valores alrededor de 48 USD/barril. Lo anterior llevó a que la cotización del dólar alcanzara el nivel más alto del año, \$3,080. A finales del año, la tendencia fue contraria al presentarse una apreciación del peso, que estuvo explicada por el repunte en los precios del petróleo, ya que el Brent presentó valores promedio de USD 64 por barril, llegando a un máximo de 67,0 USD/barril en diciembre. (Ver Gráfico 2).

---

<sup>1</sup> Asociación Colombiana de Aviadores Civiles

**Gráfico 4.** Evolución de la TRM COP/USD



Fuente: Bloomberg. Cálculos: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

De esta manera, el valor promedio de la moneda para el 2017 fue de \$2.952 pesos por dólar, lo cual representó una apreciación de 3,3 % frente a 2016 (\$3.052). Este comportamiento fue explicado por el incremento en el precio del petróleo desde 45 USD/barril en 2016 a 55 USD/barril en 2017. En línea con lo anterior, y de forma en general la progresiva recuperación de los precios de las materias primas (en particular del petróleo) generó un fortalecimiento de las monedas de América Latina.

Por su parte en 2017 la inflación se ubicó en 4,09 %, mostrando una corrección de 166pbs respecto al cierre de 2016 (5,75 %). Dicha reducción se explicó principalmente por una disminución importante tanto en la inflación anual de alimentos como en la de bienes transables (5,3pps y 1,5pps respectivamente), en línea con la recuperación de la producción agrícola a raíz de la normalización de las condiciones climáticas, la desaparición del efecto del paro camionero y la ligera apreciación del tipo de cambio (3,4 %). Sin embargo, aún con dicha evolución favorable, la inflación se ubicó por tercer año consecutivo fuera del rango objetivo (entre el 2 % y el 4 %), hecho atribuido en mayor parte a las presiones alcistas de la indexación de precios en el componente no transable, así como al efecto de la implementación de la reforma tributaria a inicios del año.

## Aspectos Generales del Desempeño del Portafolio de Empresas y los sectores más importantes que lo componen

En 2017 el portafolio de empresas de la Nación presentó en su conjunto un desempeño favorable. Las empresas estatales del orden nacional continuaron su senda de crecimiento lo cual se evidenció en el incremento de las utilidades netas que arrojaron las empresas con participación mayoritaria, que se duplicaron frente al año anterior, pasando de \$4,8 billones en 2016 a \$9,6 billones en 2017. Igualmente, el valor del portafolio medido en términos contables y ajustado por participación de la Nación presentó un mayor valor pasando de \$61 billones en 2016 a \$70 billones 2017, lo cual significa un crecimiento de 14,6 %. Estos resultados se encuentran justificados principalmente por un mayor nivel de las utilidades reportadas por Ecopetrol S.A., que ascendieron a corte del último año a \$6,6 billones y cuyo valor patrimonial (atribuible a los accionistas de la compañía y ajustado por participación de la Nación) pasó de \$39 billones en 2016 a \$42 billones en 2017.

La Tabla 1 relaciona el crecimiento del valor patrimonial (ajustado por participación de la Nación) de las 10 compañías con mayor valor a 2017. Estas 10 empresas representan el 90 % del valor total del portafolio de empresas de la Nación.

**Tabla 1.** Valor patrimonial contable ajustado por participación de las 10 empresas con mayor valor

Empresa	Valor Patrimonial Contable		Variación Porcentual
	2016	2017	
<b>Ecopetrol S.A.</b>	38.647.654	42.386.224	9,67 %
<b>Interconexión Eléctrica S.A. (ISA)</b>	5.078.537	5.663.165	11,51 %
<b>Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX)</b>	2.472.413	2.886.143	16,73 %
<b>Banco Agrario de Colombia S.A.</b>	2.242.417	2.679.929	19,51 %
<b>Fondo Nacional del Ahorro (FNA)</b>	2.345.054	2.438.832	4,00 %
<b>Colombia Telecomunicaciones S.A.</b>	-117.329	2.081.512	NA
<b>Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (Bancoldex)</b>	1.463.933	1.659.060	13,33 %
<b>Financiera de Desarrollo Nacional S.A. (FDN)</b>	504.378	1.210.800	140,06 %
<b>Empresa Multipropósito Urrá S.A. E.S.P.</b>	1.128.007	1.147.358	1,72 %
<b>Generadora y Comercializadora de Energía del Caribe S.A. E.S.P. (GECELCA)</b>	1.113.356	1.130.099	1,50 %
<b>Total 10 empresas</b>	54.878.420	63.283.122	15,32 %
<b>Total del portafolio</b>	<b>61.344.136</b>	<b>70.301.563</b>	<b>14.60 %</b>

Cifras en millones de pesos

Fuente: CHIP y valor reportado por cada Ministerio.

El Gobierno nacional tiene participación accionaria directa, a través de sus ministerios y departamentos administrativos en 109 empresas, de las cuales 39 son empresas controladas por la Nación y 70 son participaciones minoritarias. Con base en los estados financieros publicados al 31 de diciembre de 2017, el valor de recursos invertidos por la Nación en empresas con participación mayoritaria asciende a \$67,6 billones, que corresponden al 96,18 % del valor del portafolio. El restante 3,82 % se concentra en participaciones minoritarias, en donde Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P., reporta el mayor valor de este grupo, tras el proceso de capitalización que se llevó a cabo en el año 2017. En la siguiente tabla se discrimina el valor del portafolio por sector diferenciando participaciones minoritarias de participaciones con control:

**Tabla 2.** Portafolio de empresas por sector y por nivel de control

	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
<b>Agricultura</b>	2	180.245	10	268.298	12	448.543
<b>Energía</b>	11	9.621.436	9	110.273	20	9.731.710
<b>Financiero</b>	13	14.367.637	3	10.197	16	14.377.835
<b>Hidrocarburos</b>	1	42.386.224	0	-	1	42.386.224
<b>Telecomunicaciones</b>	3	312.047	6	2.094.656	9	2.406.703
<b>Transporte</b>	3	-49.534	33	110.905	36	61.371
<b>Salud</b>	4	385.604	0	-	4	385.604
<b>Otros</b>	2	410.533	9	93.040	11	503.573
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>67.614.193</b>	<b>70</b>	<b>2.687.370</b>	<b>109</b>	<b>70.301.563</b>

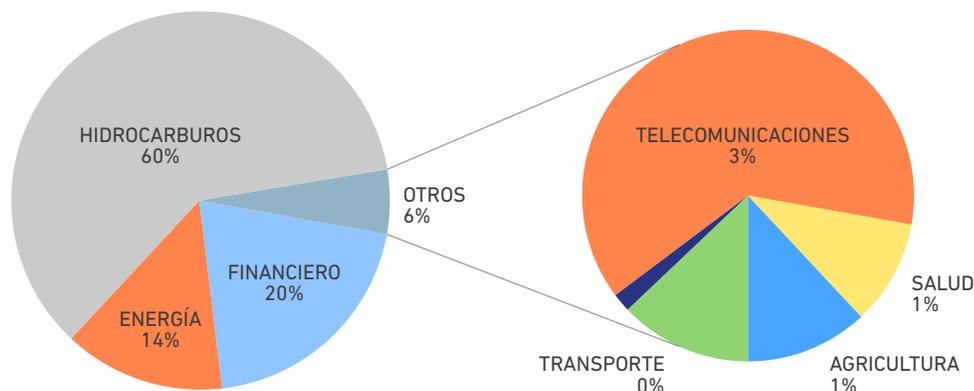
Cifras en millones de pesos

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 (MHCP), 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 \$61 billones de pesos y equivale al 86,55 % 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 cinco (5) empresas, a saber: Bancóldex, ICETEX, Fondo Nacional del Ahorro, Finagro y la Imprenta Nacional; que no son del Ministerio de Hacienda se concentra poco más del 10 % del valor del portafolio de empresas. En términos generales, los sectores más representativos son: hidrocarburos, energía y financiero. No obstante, se cuenta con un gran número de participaciones de menor valor en el sector de transporte, comunicaciones, agropecuario y salud.

**Gráfico 5.** Distribución de las empresas por sector



Fuente: CHIP y datos reportados por cada Ministerio.

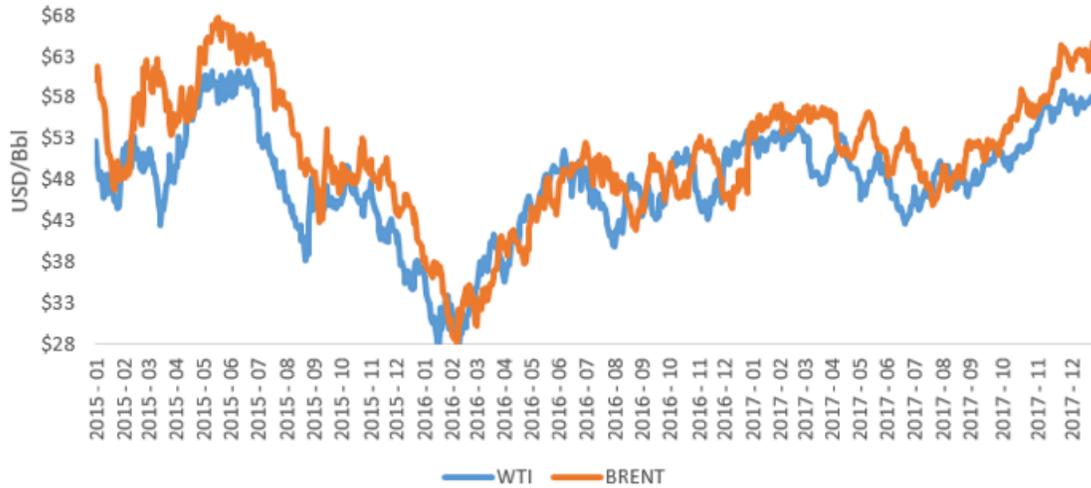
### Sector Hidrocarburos, minas y canteras

A pesar que el PIB de Colombia en el año 2017 tuvo un crecimiento de 1,8 %, el sector de minas y canteras exhibió una contracción de 3,6 % en 2017, inferior a la caída de 7,0 % que presentó en 2016. Esta dinámica es consecuencia de la fuerte contracción en los minerales metalíferos (ferróniquel y metales preciosos, principalmente) debido a una notable caída en la producción de oro, y por la leve disminución en la producción de carbón, debido a los obstáculos para la extracción que presentaron las condiciones climáticas y las disputas con las comunidades Wayuu.

El valor agregado de la extracción de petróleo y gas se contrajo 3,9 % en 2017, como consecuencia de la caída observada en la producción de crudo de 3,6 %, desde 886 KBPD en 2016 a 854 KBPD en 2017. Esta disminución fue causada principalmente por los menores precios internacionales que se han observado desde 2014, lo cual redujo en los últimos años la inversión en producción y exploración, y afectó negativamente los niveles de extracción de crudo. Si bien durante 2017 la inversión se recuperó, siguió siendo inferior a la observada antes de 2014, y este incremento no compensó el efecto rezagado de la caída en la inversión de los últimos años sobre la producción. Adicionalmente, la extracción de petróleo se vio afectada, en particular en el primer trimestre, debido a los atentados terroristas realizados por parte del ELN a la infraestructura petrolera.

Sin embargo, es destacable indicar que este sector presentó una menor contracción en 2017 frente al año anterior, lo que evidencia la gradual estabilización de los niveles de producción de crudo que ha ocurrido desde mediados de 2016, en niveles cercanos a 850 KBPD y permite evidenciar el efecto que ha tenido el aumento de los precios internacionales del petróleo, los cuales en 2016 se situaron en promedio en 45 (USD/barril) y en 2017 ascendieron a 52 (USD/barril), según se precisa en el gráfico 4.

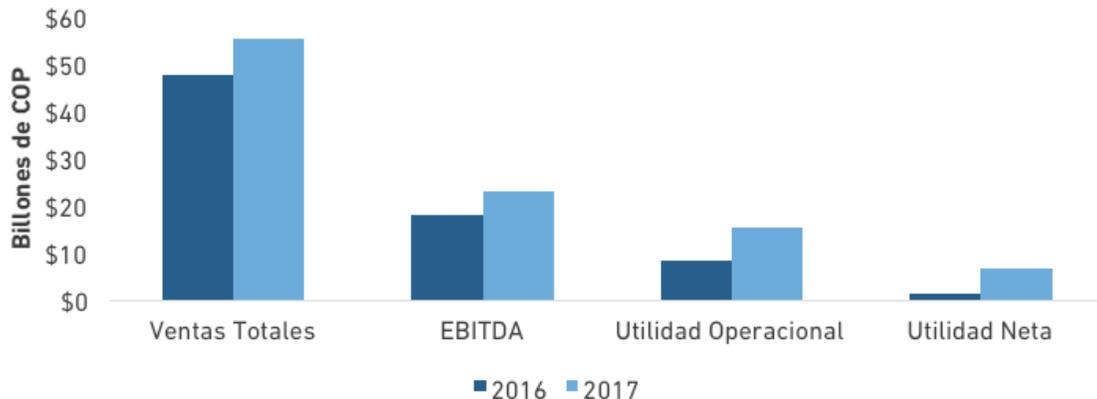
**Gráfico 6.** Evolución de precios Brent vs. WTI



Fuente: Bloomberg

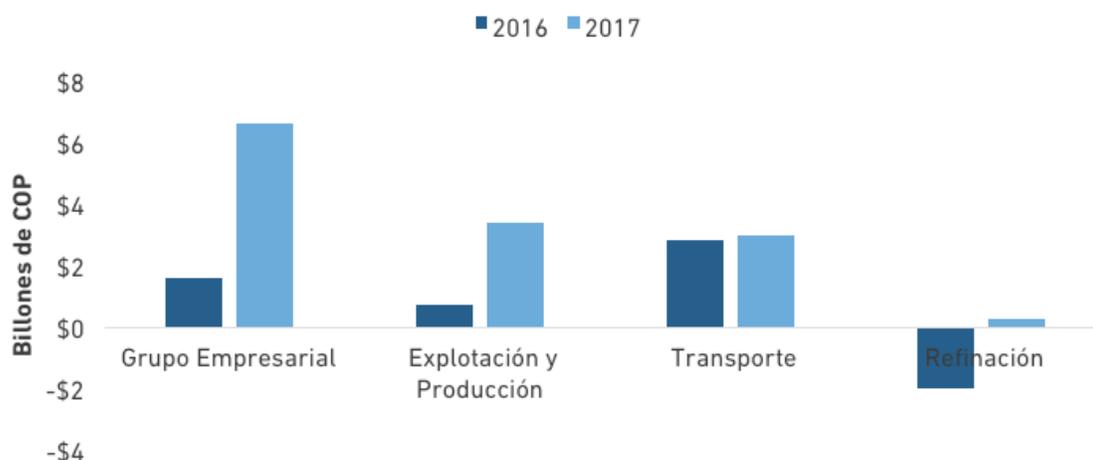
Este incremento en los precios del crudo, aunado a una estrategia de mayor eficiencia, reducción de costos y crecimiento rentable, beneficiaron a Ecopetrol S.A., la empresa más grande del país, en la cual la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público participa con el 88,49 % como accionista. La compañía registró para el año 2017 la utilidad neta más alta de los últimos cuatro años, \$ 6,6 billones, cifra que fue 16 % mayor a la registrada en 2014, cuando se observaban precios del crudo cercanos a los 100USD/bl. El EBITDA consolidado ascendió a COP 23,1 billones, superior en 28 % con relación al 2016 y tuvo un margen EBITDA de 42 %, destacándose como uno de los márgenes más altos para la industria mundial de petróleo y gas. Estos resultados se debieron principalmente al mayor diferencial en los crudos de exportación, así como del precio de referencia del crudo Brent. Se destaca de igual manera, el mejor resultado arrojado por cada una de las principales líneas de negocio del Grupo Ecopetrol: Explotación y Producción, Refinación y Transporte de crudo según se observa en la gráfica 6.

**Gráfico 7.** Resultados Ecopetrol



Fuente: Ecopetrol

**Gráfico 8.** Utilidad neta por línea de negocio



Fuente: Ecopetrol

Las inversiones de Ecopetrol en 2017 ascendieron a USD 2,2 billones, destinándose principalmente a la producción de crudo (63 %) y a actividades de exploración (17 %), lo cual resulta coherente con el plan de fortalecer dichos segmentos.

En esta línea, la compañía logró una producción promedio de 715 mil barriles de petróleo por día, cumpliendo la meta de producción que la administración se había propuesto para el 2017, a pesar de los eventos de orden público presentados en el oleoducto Caño Limón Coveñas que fue atacado numerosas veces por grupos al margen de la ley, al punto que estuvo cerrado más de 40 días entre febrero y marzo como consecuencia de los daños causados.

De manera general se destaca que la compañía perforó alrededor de 500 pozos de desarrollo, las reservas del grupo ascendieron a 1.659 millones de barriles, su vida media se ubicó en 7,1 años y el índice de reposición de reservas del 2017 fue el más alto de los últimos tres años.

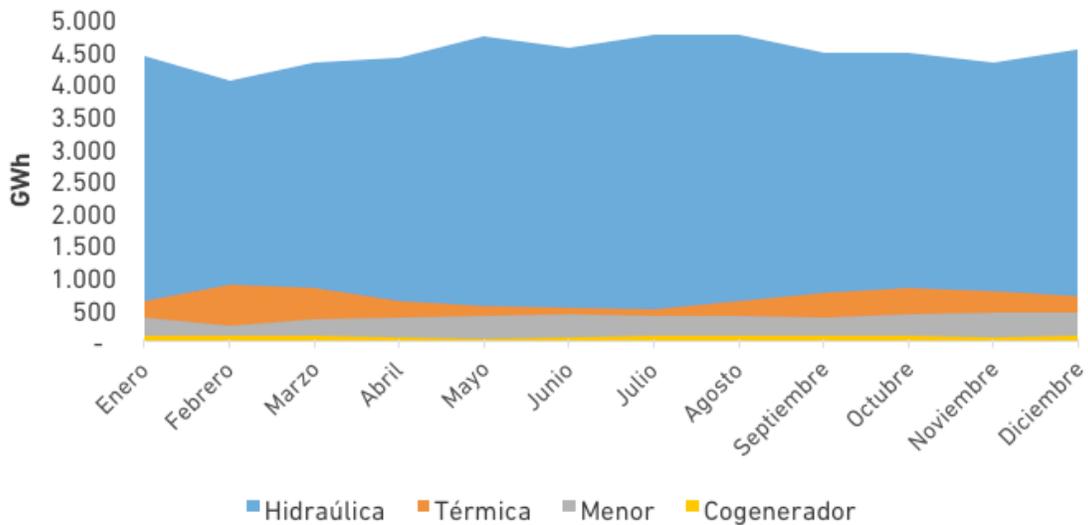
En el 2018, se tiene previsto que la empresa incrementará su inversiones las cuales ascenderán a un monto de entre US\$3.500 y US\$4.000 millones, destinando el 85 % de los recursos a actividades de producción y explotación, que se concentrarán en Colombia. La meta de producción de crudo del Grupo Ecopetrol está entre 715 mil y 725 mil barriles de petróleo diarios, y la meta de perforación es de más de 620 pozos de desarrollo.

## Sector eléctrico

En 2017 el sector de suministro de electricidad, gas y agua, experimentó una aceleración importante, pasando de una caída de 0,8 % en 2016 a un crecimiento de 1,1 % en 2017. Frente al sector de energía se destaca que el año 2017, fue un periodo de normalización de las condiciones del mercado luego de los efectos que dejó el reciente Fenómeno del Niño que tuvo lugar durante los últimos meses del año 2015 y los primeros meses del año 2016. Durante el 2017, los precios de energía en la bolsa se ubicaron por debajo del precio de escasez explicado principalmente por las condiciones climatológicas, además que la demanda de energía creció a un ritmo de 1,3 %, siendo esto mayor al presentado en el 2016 cuando tuvo un decrecimiento de 0,2 %.

El país es altamente dependiente de la generación de energía a partir de fuentes hídricas a pesar de que gradualmente ha ido incorporando dentro de su canasta energética fuentes de energía alternativa. Del total de la capacidad efectiva neta de generación de energía instalada en el país, que corresponde a 16.779MW, el 65 % proviene de fuentes hídricas, seguido por fuentes térmicas con el 28 %. La normalización de las condiciones del mercado de energía esta materializada, en que las plantas hidráulicas pasaron de representar de la generación total del año el 71 % en 2016 al 86 % en 2017, siendo esto un incremento del 23 %.

**Gráfico 9.** Fuentes de Generación de Energía GWh.

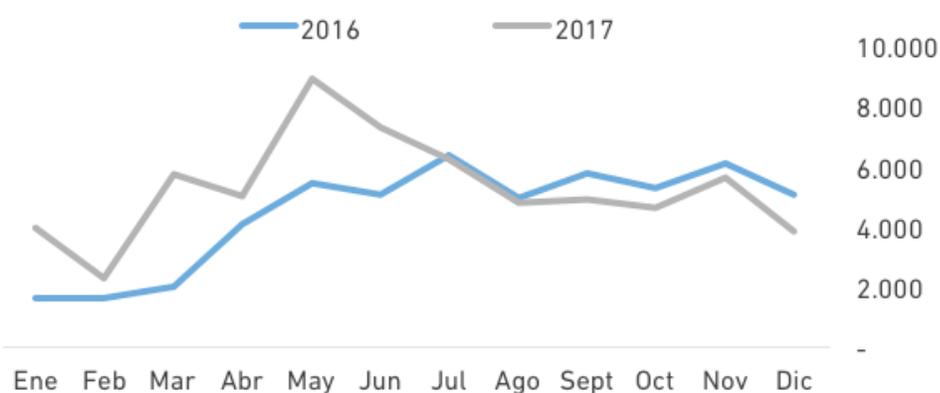


Fuente: Derivex

Cabe señalar que del total de la energía generada que correspondió a 66.667 GWh, se despacharon centralmente 61.494GWh presentando un decrecimiento de 0,9 % frente al 2016. Por su parte, el despacho no centralizado de energía que ascendió en 2017 a 5.173GWh, se incrementó respecto del 2016 un 33 %.

Durante el 2017, los aportes hídricos totales correspondieron a 62.962,4GWh, lo cual representa el 96,5 % de la media histórica. Dichos aportes resultan ser superiores en un 19 % frente a lo ocurrido en el 2016 (53.118GWh), año en el cual fue activada la condición crítica del mercado. De igual manera, se resalta que el 2017 cerró con reservas hídricas útiles de 11.091GWh, esto es un 65 % de la capacidad útil total del Sistema. Si bien, esto es menor a lo que cerró el 2016 (12.586GWh – 73,85 %), su explicación podría darse principalmente por el mayor despacho de energía a partir del recurso hídrico.

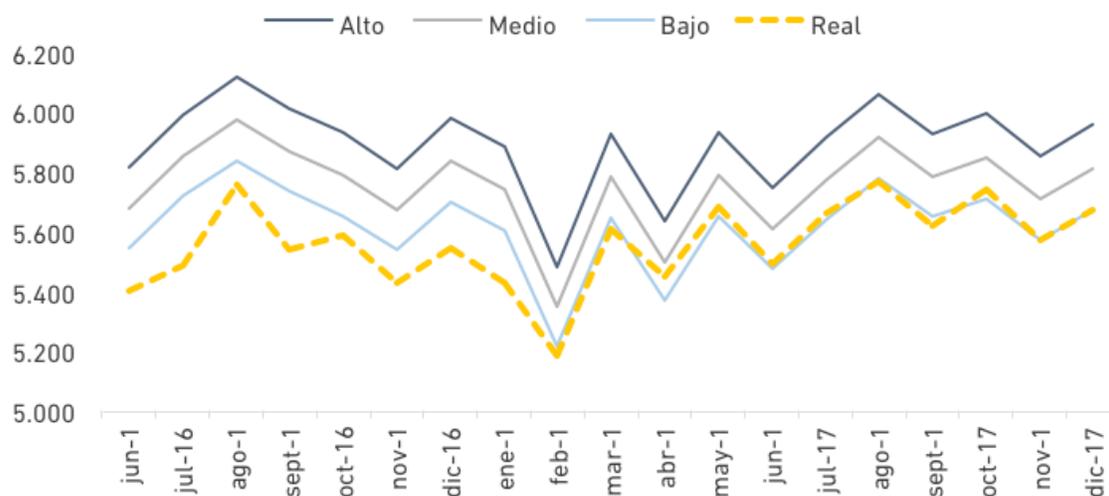
**Gráfico 10.** Aportes hídricos Gwh



Fuente: XM.

La demanda de energía en el 2017, se ubicó en 66.893GWh, lo cual representa un incremento de 1,3 %, contrastándose con el decrecimiento presentado en el 2016. En este punto se debe mencionar que tras la intensa sequía de principios de 2016, existía una amenaza de racionamiento de energía a nivel nacional, lo que llevó al Gobierno Nacional a poner en marcha el Programa “Apagar Paga” que tenía como fin crear conciencia y reducir el consumo de energía. De esta manera, la demanda de energía se mantuvo rezagada en el 2016 y en el 2017, se observa que esta se ubica en el escenario bajo presentado por la Unidad de Planeación Minero Energética – UPME. Es preciso mencionar que desde el 2005, con excepción del 2016 donde hubo un decrecimiento de la demanda, el 2017 se constituye como el año de menor crecimiento observado de la demanda de energía.

**Gráfico 11.** Demanda de Energía - Escenarios UPME (GWh)

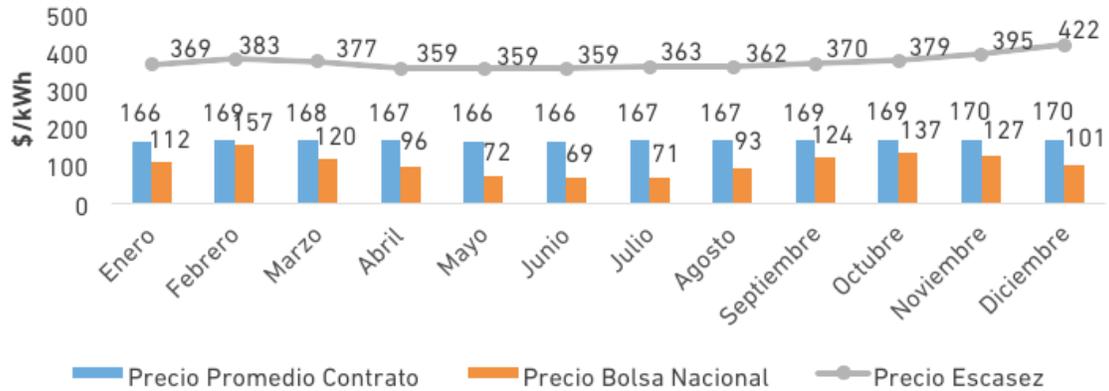


Fuente: XM.

Las regiones con mayor demanda de energía corresponden a la Costa Atlántica y el Centro del País. Se señala que el 68 % de la demanda del país está representada en el mercado regulado y las actividades económicas con mayor consumo de energía para el mercado no regulado corresponden a la industria manufacturera y la explotación de minas y canteras. Finalmente, y dado que los niveles de generación de energía del país durante el 2016 y 2017, no han sido suficientes para cumplir con la totalidad de la energía demandada, se ha venido importando energía de Ecuador, sin embargo, esto no ha superado el 1 % de la demanda total.

Ahora bien, los precios de energía durante el 2017 siguen manteniendo una relación estrecha con el nivel de los embalses, razón por la cual, desde el mes de marzo hasta junio, se observa la caída de los precios spot de la energía, periodo en el que se incrementan las reservas hídricas útiles. El precio mínimo de bolsa de energía promedio mes durante el año fue de 69\$/kwh y el mayor presentado fue de 157\$/kwh. El precio promedio de los contratos no sobrepasó el techo de los 170\$/kwh. Por su parte, el precio de escasez estuvo entre \$359 y \$383 kWh hasta el tercer trimestre y durante el último trimestre entre 370 y 422 \$/kWh.

**Gráfico 12.** Precios de energía.



Fuente: XM

Para el 2017, se registraron transacciones de compra de energía en contratos de largo plazo por \$11.305 miles de millones, frente a \$10.256 miles de millones del 2016, lo cual representa un crecimiento del 10 %. Respecto a las compras de energía en bolsa, en el 2017 se realizaron transacciones por \$2.032 miles de millones, 50,5 % por debajo del 2016.

Con relación al recaudo de la contribución FAZNI, FAER, FOES y PRONE, en el 2017, se recaudó un total de \$479.953 millones, lo que representa un incremento del 15 % respecto de 2016.

## Resultados de las empresas estatales que operan en el sector energético

El mercado energético colombiano está compuesto por diferentes tipos de agentes dedicados a las actividades de generación (74); Transmisión (16), Distribución (32) y Comercialización (109). A corte 31 de diciembre de 2017, la Nación tiene participación en 16 empresas del sector energético, teniendo posición mayoritaria en 11 de ellas. De estas empresas con control, la Nación tiene en su portafolio una (1) empresa trasmisora de energía, tres (3) empresas de generación eléctrica, cuatro (4) comercializadoras y distribuidoras y tres (3) empresas con administración especial (contratos de gestión y arriendo de activos de generación).

Las empresas del sector de energía que hacen parte del portafolio de empresas de la Nación arrojaron en el consolidado utilidades por \$4,4 billones, de los cuales el subsector de transmisión de energía representó el 89,82 %; el subsector de generación el 2,71 % y el subsector de distribución y otros 7,47 %.

## Transmisión de Energía:

Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. (ISA), empresa No. 1 del país en transmisión eléctrica, en la cual el Estado colombiano cuenta con el 51,41 % de participación accionaria, está consolidado como un Grupo Empresarial que ha incursionado en negocios diferentes a la energía eléctrica como los son las concesiones viales y las telecomunicaciones. Hoy en día, la empresa cuenta con presencia en 8 países a través de 43 filiales y subsidiarias. Además, ISA a través de su filial XM, facilita el intercambio de información del Sistema Interconectado Nacional colombiano con valor agregado en el negocio de gestión de sistemas de tiempo real.

Respecto del negocio de Transporte de Energía Eléctrica, se destaca que el nivel de confiabilidad de su operación es de 99,99 %; tiene instalados circuitos de alto voltaje de 44.175km y potencia instalada de 87.128 MVA (61.070km y 104.592MVA respectivamente incluyendo filiales, subsidiarias e inversiones con control conjunto) que soportan la operación en Perú, Brasil, Chile y Bolivia, lo cual la ha convertido en el mayor transportador internacional de energía eléctrica en Latinoamérica. Adicionalmente, está en proceso de construcción de 7.133km de red y 19.600MVA de potencia.

En Colombia, ISA Intercolombia e ISA Transelca tienen instalados una red de 12.135km, equivalente a una potencia de 19.439MVA, siendo el jugador principal en el sector de Transmisión de Energía del país. En el 2017, se pusieron en servicio 3 proyectos, que suman 86km y 600MVA. Así mismo, se están ejecutando 9 proyectos, que suman 1.566 km, 1950 MVA, cuya inversión corresponde a USD838 millones.

ISA presentó una utilidad neta en 2017 que ascendió a \$1.4 billones, presentando una disminución del 33 % frente al año 2016. Sin embargo, si se dejan de lado los aspectos que se consideran no recurrentes con el fin de entender mejor el resultado obtenido por la compañía, como lo es el reconocimiento de la indemnización de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) en la filial CTEEP en el año 2016 (+\$1,4 billones en la utilidad) y que impacta en una menor medida los resultados de 2017 (+\$85.269 millones en la utilidad) y la adhesión al Programa Especial de Regularización Tributaria (PERT)(+248.645 millones en la utilidad), la empresa en el 2017 cierra con una utilidad ajustada de COP1,1 billones, siendo esto 44,5 % superior al 2016. Este resultado se deriva de la entrada en operación de proyectos de energía en Perú, Colombia, Brasil y Chile, las utilidades de la participación en TAESA y el menor gasto financiero en Colombia y Chile.

Los ingresos de ISA consolidado corresponden a \$6,6 billones y el EBITDA a \$4,4 billones, siendo el negocio de Transporte de Energía el que aporta más del 70 %. El activo de ISA asciende a \$43,4 billones, de este valor, el 77,6 % lo aporta el negocio de Transporte de Energía. Los activos están representados principalmente en activos financieros por Transporte de Energía Eléctrica en Brasil y por Concesiones Viales en Chile, así como en la Propiedad, Planta y Equipo. El activo en el 2017, presentó un incremento de 12,7 % respecto del 2016, explicado principalmente por el ajuste de valor y la actualización financiera de la RBSE, la adquisición de TAESA, la capitalización de ATP Tower Holding LLC, la consolidación de los activos de IENNE y la construcción de nuevos proyectos de Transporte de Energía y Concesiones Viales. La deuda financiera del Grupo

asciende a \$16 billones y las inversiones realizadas en 2017 ascendieron a \$3,85 billones. La rentabilidad del patrimonio (ROE) en 2017 se ubica en 12,1 %.

## **Generación de Energía**

La infraestructura de generación del país está compuesta por 188 planchas, de las cuales, 64 son despachadas centralmente. Así mismo, se cuenta con 24 embalses. Del total de la energía generada en el 2017 (66.667MWh), muy cerca del 70 % la aportaron tan solo tres agentes, Isagen S.A. E.S.P, Empresas Públicas de Medellín E.S.P y EMGESA S.A ESP.

El Estado colombiano continúa manteniendo control en tres empresas dedicadas principalmente a la generación de energía<sup>2</sup>, a saber, Empresa Urrá S.A E.S.P (99,98 %); Generadora y Comercializadora de Energía S.A ESP - Gecelca (99,99 %) y Gestión Energética S.A E.S.P – Gensa (93,2 %), con una capacidad instalada de 340MW; 466MW y 350,9MW respectivamente, esto es equivalente a alrededor un 7 % de la capacidad total del SIN (Sistema Interconectado Nacional). Cabe señalar que Gecelca está finalizando la construcción de la planta Gecelca 3.2 que entrará en operación comercial en el año 2018 y alcanzará una capacidad efectiva neta de 273MW. Por su parte, de los 350MW de potencia de Gensa, se aclara que 196,9MW es capacidad instalada propia y 154MW obedece al PPA (Power Purchase Agreement) de Paipa IV, el cual está próximo a finalizar a inicios de 2019. Tanto Gecelca y Gensa son generadores térmicos de energía y Urrá generador hídrico.

De la generación total de energía del año 2017, las empresas del portafolio de la Nación aportaron 5,40 %, esto es equivalente a 3.613MW. Este resultado se compara con lo observado durante el 2016, donde las empresas del Estado aportaron 9,58 % de la energía total, equivalente a 6.314MWh, casi el doble de la energía entregada durante 2017. Durante el 2016, las plantas térmicas principalmente entraron a soportar el Sistema considerando la escasez del recurso hídrico, y en consonancia con lo anterior, Gecelca (3.181MWh), seguido por Gensa (1.883MWh) debieron entregar mayor energía. Por su parte, el 2017 ante la normalidad de las condiciones hidrológicas y precios bajos de la energía, la mayor generación es aportada por las plantas hidráulicas, es por esto, que se explica la mayor participación que tuvo Urrá con 1.627,16MWh durante el 2017.

2 La Electrificadora del Huila S.A ESP y la empresa Centrales Eléctricas de Nariño S.A ESP poseen Pequeñas Centrales Hidroeléctricas PCH's de 11,14MW y 26,5MW respectivamente, sin embargo, su actividad principal es la distribución y comercialización de energía. El aporte en la generación de energía del país en el 2017 fue de 0,27 %.

**Tabla 3.** Generación empresas de la Nación

AGENTE	PLANTA	GENERACIÓN GWh	PARTICIPACIÓN %
GECELCA	GECELCA 3	1,45	0,00 %
	GUAJIRA 1	534,33	0,80 %
	GUAJIRA 2	486,96	0,73 %
GENSA	PAIPA 1	36,27	0,05 %
	PAIPA 2	228,11	0,34 %
	PAIPA 3	136,4	0,20 %
	PAIPA 4	562,45	0,84 %
URRÁ	URRÁ I	1627,16	2,44 %
<b>Total Empresas Estado</b>	3.613,13		5,40 %
<b>Total SIN</b>	66.667,01		100 %

Fuente: XM.

Las empresas generadoras del portafolio de empresas a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público generaron ingresos del orden de \$1,4 billones, con un margen EBITDA de 16 % y un margen neto de 3 % (resultado neto \$43 mil millones). Estos resultados del 2017, se contrastan con el resultado negativo en el consolidado del sector para el año 2016, sobre todo explicado por las pérdidas arrojadas por la empresa Gecelca.

Gecelca y Gensa en 2017 generaron ingresos similares, los cuales estuvieron en un nivel cercano a \$550 mil millones, en cambio Urrá generó ingresos cercanos a los \$266 mil millones. No obstante, el mayor Margen Ebitda lo tiene Urrá (33 %) seguido por Gensa (8 %). Finalmente, el mayor margen neto es presentado por la empresa Urrá (7 %) y posteriormente por Gensa (6 %).

En primera medida se indica que Urrá alcanzó en 2017 la mayor generación de energía desde la entrada en operación comercial de la Central, esto es 1.627 GWh, lo anterior producto no solo del incremento de la hidrología sino de una implementación de una metodología que permite optimizar el uso del recurso hídrico. A pesar de registrarse la generación más alta en la historia de operación de la Central, los ingresos operacionales del año 2017 se vieron afectados por la tendencia a la baja de los precios en bolsa y el no crecimiento del IPP, lo cual afectó el crecimiento en los precios de contratos.

Por su parte, en Gensa se destaca que los ingresos operacionales se redujeron dadas las menores ventas en contratos de largo plazo por intermediación. Adicionalmente, la empresa acudió en mayor medida al mercado de la bolsa considerando los bajos precios de la energía, además que redujo el consumo de carbón ante la menor generación. Finalmente, la empresa obtuvo fallo a favor en segunda instancia por el Consejo de Estado y realizó una reversión por \$20.000 millones que impactó notablemente el resultado arrojado por la compañía.

Gecelca, en el año 2017 avanzó en la recuperación de su situación financiera y operativa luego de que, en 2016, se afectaran sus finanzas con el pasó del Fenómeno del Niño y la ocurrencia de hechos subsecuentes al mismo. De esta manera, el Ebitda de la empresa pasó de ser negativo en \$180.489 millones, a ser positivo en \$79.145 millones. Se destaca que el resultado negativo presentado por la compañía obedece a la causación de un impuesto por \$52.057 millones.

Los activos de estas compañías ascienden a \$5,7 billones y las obligaciones financieras a \$1,6 billones. El ROE se ubica en 1,6 %.

### Distribución y Comercialización de Energía

El Estado colombiano participa como accionista controlante en 5 compañías cuya actividad principal es la comercialización y distribución de energía. Estas son, Electrificadora del Huila S.A ESP – Electrohuila (83,05 %); Electrificadora del Meta S.A ESP – EMSA (55,68 %); Electrificadora del Caquetá S.A ESP – Electrocaquetá (72,35 %); Centrales Eléctricas de Nariño S.A ESP – Cedenar (35,3 %, IPSE: 64,71 %); Empresa Distribuidora del Pacífico S.A ESP – Dispac (99,99 %).

Del total de la energía demandada en el país (66.893GWh), las empresas del sector que hacen parte del portafolio de la Nación demandaron el 5,37 %, destacándose la participación de Electrohuila y EMSA, esto se explica por el número destacado de usuarios tanto residenciales como comerciales e industriales. Es importante resaltar que, del total de los usuarios atendidos por las empresas con participación estatal a excepción de EMSA, más del 80 % corresponde a usuarios residenciales ubicados en los estratos 1 y 2, generando así dependencia de los subsidios que gira el Gobierno Nacional.

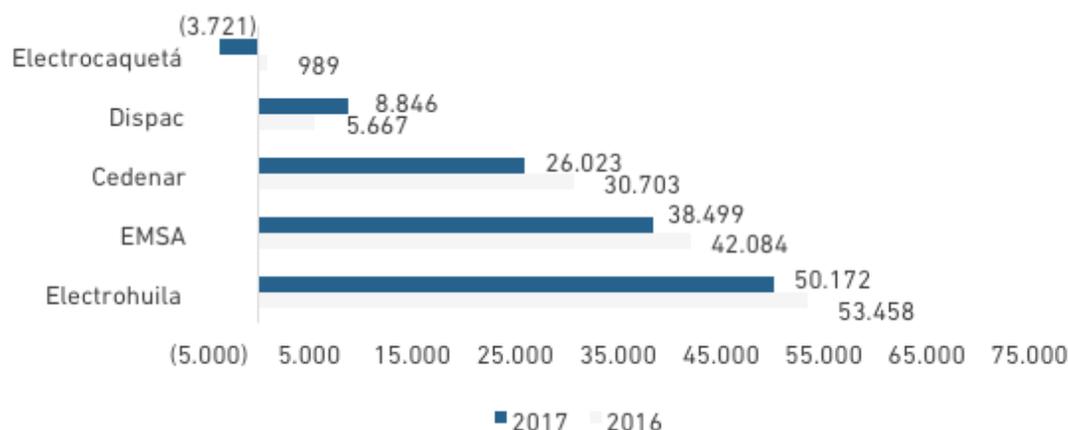
Por su parte y con relación a las pérdidas de energía, se observa que Dispac y Electrocaquetá son las compañías con el mayor nivel de pérdidas, lo cual tienen un efecto importante en los resultados.

**Tabla 4.** Compras de energía y total de usuarios de empresas de la Nación

AGENTE	COMPRA DE ENERGÍA GWH 2017	PERDIDAS DE ENERGÍA % 2017	NO. USUARIOS 2017
<b>Electrohuila</b>	1.064	14,30 %	375.674
<b>EMSA</b>	1.273	14,65 %	319.849
<b>Cedenar</b>	705	14,59 %	418.100
<b>Electrocaquetá</b>	316	17,99 %	99.658
<b>Dispac</b>	233	19,84 %	89.397

Fuente: Informes de Gestión Anual y SIGUEME

**Gráfico 13.** Resultado Neto - Empresas de Distribución



Fuente: Estados Financieros Empresas.

Las empresas distribuidoras del portafolio de empresas a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público generaron ingresos del orden de \$1,57 billones, con un margen EBITDA de 21 % y un margen neto de 7 % (resultado neto \$120 mil millones). Lo anterior, se contrasta con el margen EBITDA de 21 % y Margen Neto del 8,8 % registrado en el 2016. Electrohuila y EMSA aportan casi el 60 % del total ingresos, el 70 % del EBITDA y el 74 % del resultado neto.

El año 2017, también para el subsector de distribución de energía, fue un año de normalización de las condiciones de mercado. La generación operativa de caja se mantuvo en niveles similares al año inmediatamente anterior. De hecho, se observa en algunas compañías que la caída en los resultados se da por factores relacionados con la actualización del cálculo actuarial del pasivo pensional, por mayores provisiones de cartera y algunas contingencias.

Llama la atención el resultado negativo del ejercicio de Electrocaquetá lo cual se explica en cierto modo, por la política comercial que fue adoptada por la empresa que consideraba un mejor comportamiento de la demanda a lo que realmente ocurrió, llevando a que los excedentes de compra de energía en contratos de largo plazo, debieran ser colocados en el mercado de la bolsa a precios por debajo de lo que la empresa pagó por la misma.

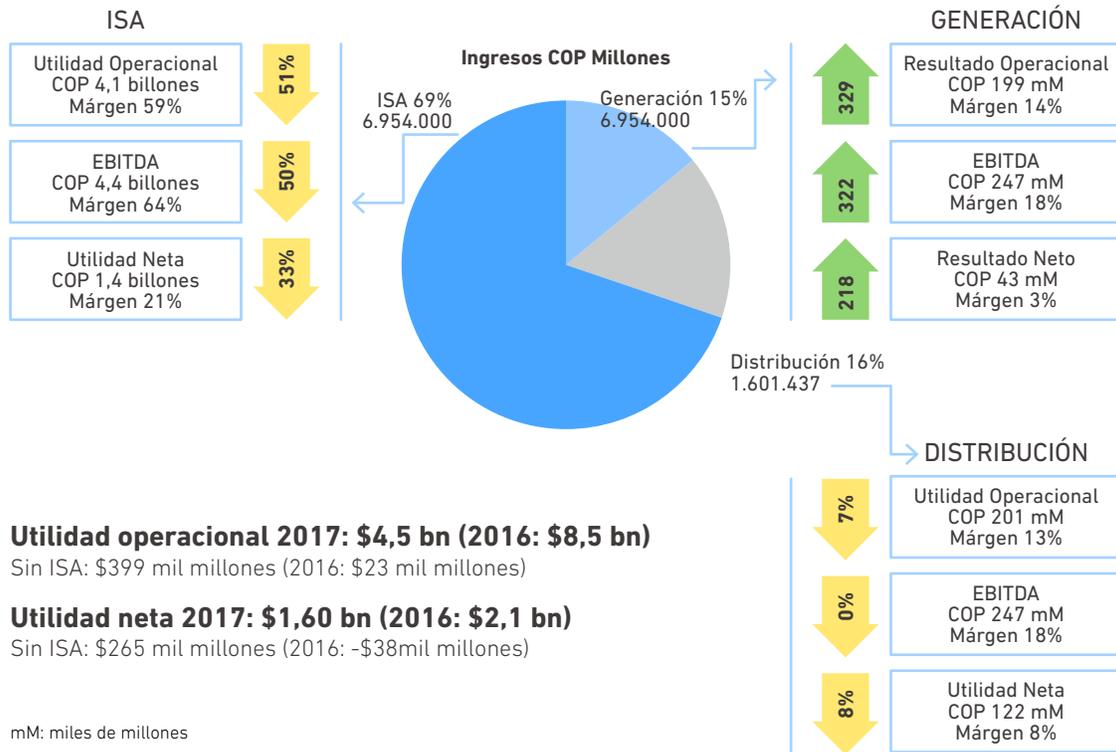
Los activos de este subsector ascienden a \$2,42 billones y las obligaciones financieras a \$282 mil millones. El ROE a corte de 2017 corresponde a 10 %.

El Estado colombiano cuenta con participación accionaria mayoritaria en dos compañías del sector eléctrico dedicadas a la administración de contratos de gestión y operación de su infraestructura eléctrica, esas son la Empresa de Energía del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina S.A. – EEDAS y la empresa Centrales Eléctricas del Cauca S.A ESP - Cedelca. Los ingresos agregados de estas dos compañías corresponden a \$35.552 millones.

**Gráfico 14.** Portafolio energético

## PORTAFOLIO ENERGÉTICO

INGRESOS Y RESULTADOS EMPRESAS DEL ESTADO



Fuente: MHCP

## Sector financiero

En línea con el comportamiento observado en los últimos años, en 2017, el sector de servicios financieros fue el principal motor del crecimiento económico. El valor agregado de la rama Establecimientos Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y Servicios a las Empresas registró una variación positiva del 3,8 % y una contribución de 0,79pp al PIB total del país. No obstante, a pesar que esta rama de la actividad económica continúa reportando cifras positivas, el menor crecimiento de la economía colombiana, impactó el dinamismo del sector respecto al año 2016, cuando creció a un ritmo del 4,4 %.

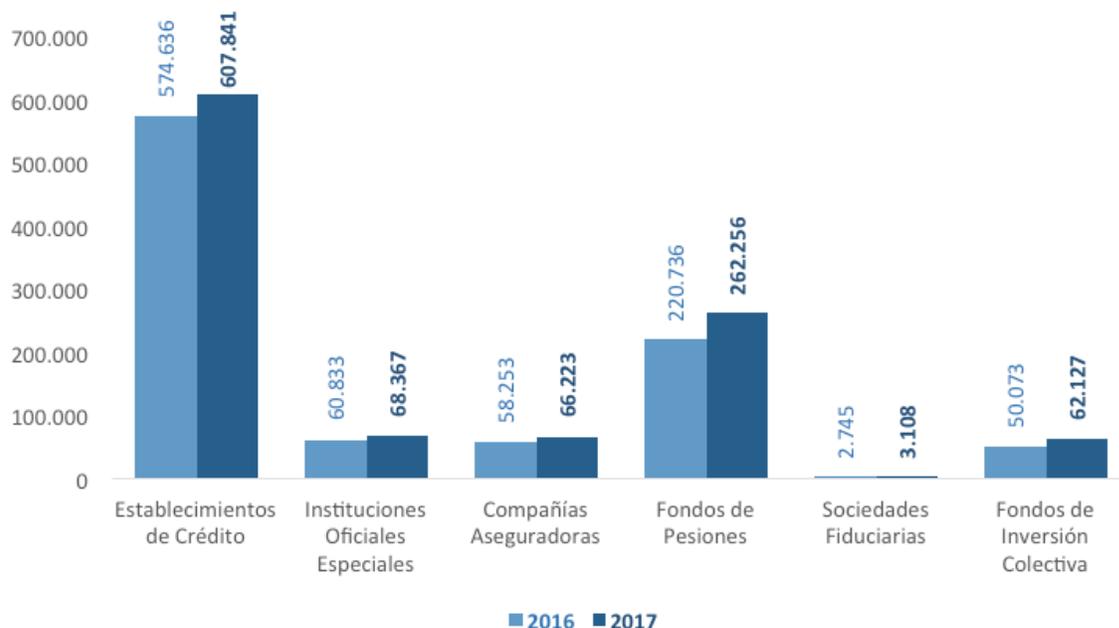
Esta leve desaceleración se explica puntualmente por el menor crecimiento de la colocación de cartera y un aumento en los indicadores de mora. En cifras propias del sector, la colocación de cartera de los establecimientos de crédito creció 2,1 % real anual, en tanto que los préstamos vencidos crecieron a un ritmo del 37 % real hasta alcanzar los 19 billones pesos. No obstante,

cabe destacar que la corrección de la tendencia alcista de la inflación viabilizó la disminución de las tasas de interés de referencia del Banco de la República, permitiendo un ajuste a la baja en el costo del crédito en algunos segmentos de la economía colombiana. Teniendo en cuenta que los efectos de la disminución de las tasas de política monetaria no son inmediatos, se prevé que, durante el 2018, se fortalezcan las condiciones para seguir consolidando el crecimiento y los resultados del sistema financiero colombiano.

En términos generales, a pesar de su menor dinamismo durante el 2017, el sistema financiero sigue arrojando resultados positivos. Los activos del sistema financiero alcanzaron un crecimiento real anual del 7,6 %, alcanzando un valor de \$1,566 billones, impulsados principalmente por el crecimiento del saldo de las inversiones de las entidades financieras. En términos absolutos, los activos presentaron un incremento anual de \$ 167 billones, comportamiento que permitió alcanzar un índice de profundización frente al PIB de 173 %.

El subsector con la mayor contribución al crecimiento de esta rama de actividad fue la intermediación financiera, que presentó un incremento de 6,7 %. Los otros subsectores que componen los servicios financieros, las actividades inmobiliarias y los servicios empresariales, también presentaron tasas de crecimiento de 2,8 % y 2,4 % respectivamente.

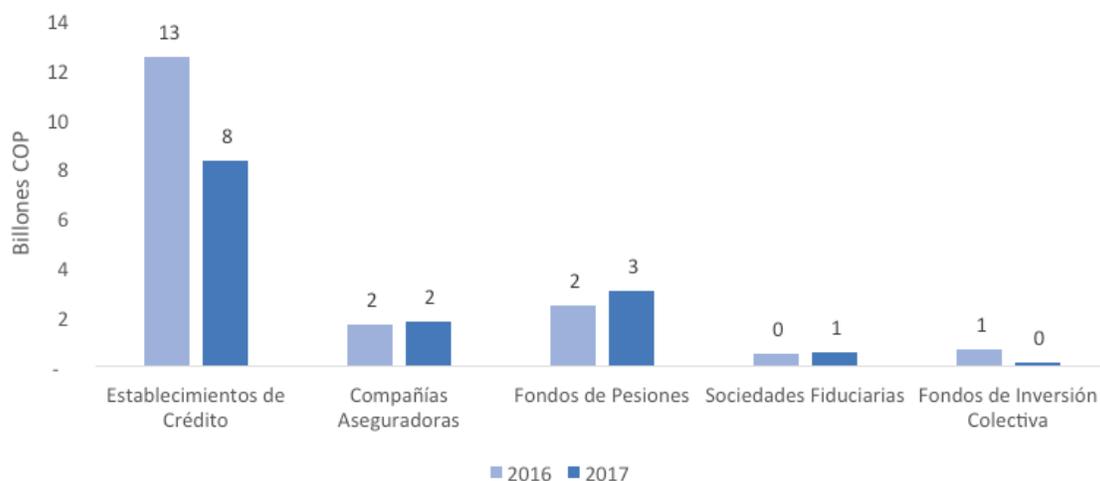
**Gráfico 15.** Activos del sector financiero



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia / Cifras en millones

Para el 2017, las entidades que conforman el grupo de los establecimientos de crédito arrojaron una utilidad neta total de \$8,3 billones, cerca de \$4 billones menor que la registrada en el año 2016. Al tener en cuenta a las demás empresas del sector, es decir, aseguradoras, AFP, fiduciarias e intermediarios del mercado de valores, entre otras, las utilidades ascienden a \$14 billones.

**Gráfico 16.** Utilidad Neta del sector



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia / Cifras en millones

De igual forma, debe destacarse que los índices de capitalización de las entidades siguen siendo bastante sólidos y adecuados para el sector. La solvencia total de los establecimientos de crédito superó ampliamente el mínimo regulatorio del 9 % y se ubicó en una cifra cercana al 16 %.

## Resultados de las empresas estatales que operan en el sector financiero

### Establecimientos de crédito

En Colombia, el sistema bancario concentra la mayoría de los activos y las utilidades del sector financiero del país. A pesar de los menores resultados registrados en el año 2017, los establecimientos de crédito siguen registrando indicadores que reflejan su solidez patrimonial y operacional. Durante el 2017, el valor de los activos creció 6,07 %, mientras que el margen de solvencia total pasó de 15,25 % en 2016 a 15,89 % en 2017, muy por encima de los niveles mínimos regulatorios del 9 %. Por su parte, si bien se registró un crecimiento en el saldo de cartera en mora, el indicador de cobertura de cartera vencida se ubicó en 132,9 %, reflejando un nivel de provisiones que supera el saldo de la cartera vencida.

En este grupo, se destaca la participación del Gobierno nacional en el Banco Agrario de Colombia (BAC), que no solo cuenta con la red bancaria más extensa del país, por medio de la cual ha promovido la inclusión financiera llevando servicios y productos financieros a pequeñas poblaciones de Colombia; sino que también ha sido uno de los bancos con mayor rentabilidad medido en términos de utilidad neta sobre patrimonio total. A diciembre de 2017, el BAC alcanzó un ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) de 15,5 %, por encima del promedio de los demás bancos que estuvo alrededor del 10 %.

El banco no solo presentó un crecimiento del 39 % de las operaciones de desembolso para pequeños productores agropecuarios sino que también sus ingresos por cartera ascendieron a \$1,5 billones, lo cual significó un crecimiento del 9,36 % frente al año anterior. Este nivel de ingresos representó el 3,07 % del valor total de los ingresos totales de cartera de los establecimientos de crédito que se situó en una cifra cercana a los \$ 50 billones. Por su parte, el total de activos del Banco Agrario ascendió a \$ 23,6 billones, equivalentes al 4,06 % del total de los activos de los bancos del país.

En términos de resultados, se destacan las siguientes cifras:

**Tabla 5.** Resultados por sector Vs. Banco Agrario

	Total Sector			Banco Agrario		
	2016	2017	Variación	2016	2017	Variación
<b>Ingresos Operacionales</b>	156.192	126.401	-19,07 %	3.512	3.236	-7,86 %
<b>Gasto de Deterioro</b>	15.602	19.204	23,09 %	513	509	-0,78 %
<b>Margen Financiero Bruto</b>	39.263	39.250	-0,03 %	1.817	1.760	-3,14 %
<b>Utilidad Neta</b>	11.640	7.712	-33,75 %	477	361	-24,32 %

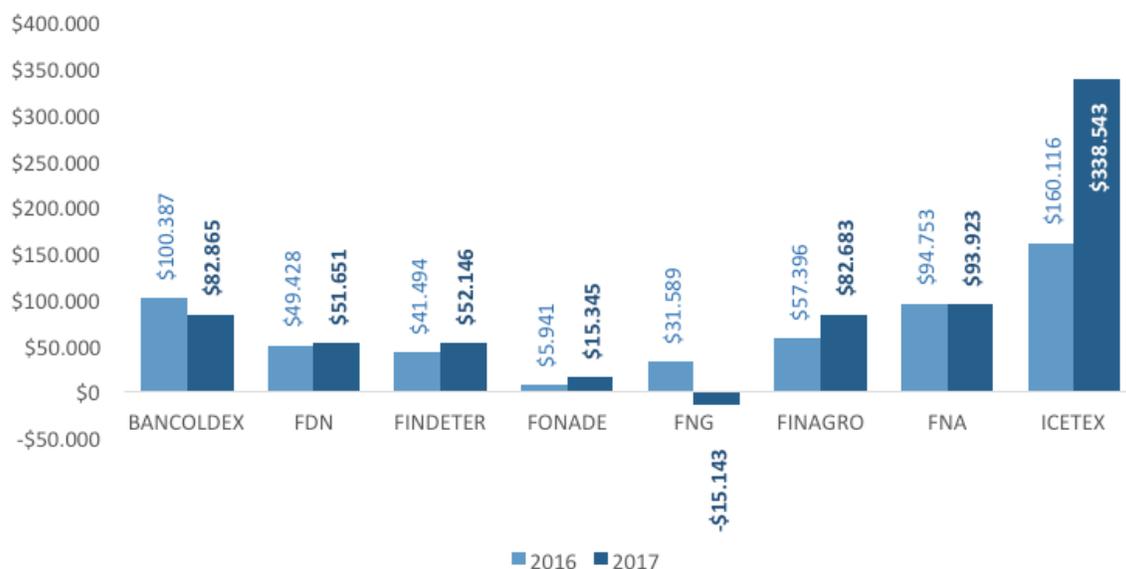
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia / Cifras en millones de pesos

### Instituciones Oficiales Especiales

El Gobierno Nacional tiene participación accionaria mayoritaria en ocho empresas catalogadas por su naturaleza como Instituciones Oficiales Especiales: Bancóldex, Findeter, Finagro, Icetex, Financiera de Desarrollo Nacional (FDN), el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE), el Fondo Nacional del Ahorro (FNA) y el Fondo Nacional de Garantías (FNG)<sup>3</sup>. Al cierre de 2017, los activos de estas empresas crecieron 12,39 %, llegando a \$43 billones, el cual se acompañó de un crecimiento de la utilidad neta consolidada de este grupo de compañías equivalente a 67,11 %, según se observa de manera detallada en el gráfico 13.

3 Considerando que no desarrollan una actividad comercial, no se incluyen FOGAFIN y FOGACCOOP).

**Gráfico 17.** Utilidad Neta por Empresa



Fuente: Estados Financieros por empresa / Cifras en millones de pesos

Aunque en términos generales los resultados son positivos, se destacan algunos aspectos puntuales en este grupo de compañías. Considerando el incremento en el saldo de la cartera en mora del sistema financiero, el Fondo Nacional de Garantías (FNG), entidad que garantiza de manera parcial los créditos de buena parte de las pymes y de las microempresas del país, registró una pérdida neta que contrasta con el resultado positivo del año inmediatamente anterior. Si bien la pérdida registrada refleja un escenario adverso para la compañía, esta dinámica se enmarca en el ciclo en el que se encuentra el sector. Teniendo en cuenta lo anterior, el sentido contra cíclico de la operación del FNG permite mitigar una posible afectación sistémica de establecimientos de crédito del país.

Para el caso del ICETEX se destaca el perfeccionamiento de venta de cartera vencida a la empresa estatal Central de Inversiones S.A. - CISA por COP 61.954 millones. La venta de esta cartera a CISA, entidad especializada en gestionar la cartera de difícil cobro de las entidades estatales, refleja la creciente capacidad del Estado para generar sinergias entre sus distintas empresas, al tiempo que le permitió al ICETEX recibir un ingreso adicional sobre cuentas que ya se encontraban provisionadas en sus estados financieros.

En lo que respecta a las entidades que desarrollan operaciones de crédito de redescuento (Bancóldex, Findeter y Finagro), se destaca un crecimiento de las utilidades netas de este grupo de entidades explicado por Findeter, cuyos resultados pasaron de \$41.494 millones a \$52.146 millones, y por Finagro, que tuvo utilidades en 2017 por \$82.683 millones, creciendo un 44 % frente al año inmediatamente anterior. En el caso de Bancóldex, a pesar de haber logrado un mayor margen financiero bruto, las utilidades se redujeron por el reconocimiento de una mayor provisión de impuestos frente al año 2016. No obstante, en 2017 esta empresa fue un instru-

mento clave para promover el comercio exterior y la internacionalización de la economía al desembolsar cerca de \$ 1,1 billones a más de 800 empresas exportadoras, así como permitió fomentar el crecimiento empresarial destinando \$2,1 billones de pesos a pymes. Por su parte, se destaca que Findeter logro un sobre cumplimiento de la meta de desembolsos, realizando colocaciones en 2017 por cerca de \$ 2 billones.

Por último, cabe destacar que se cumplió con el proceso de capitalización de la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN) con los recursos provenientes de la venta de ISAGEN que se encontraban en la cuenta especial administrada por la Tesorería Nacional denominada "Fondo Nacional para el Desarrollo de la Infraestructura - (FONDES)". El Gobierno nacional capitalizó la compañía por valor de \$676 mil millones, y los demás accionistas minoritarios aportaron \$183 mil millones. Estos recursos afirman el compromiso del Gobierno nacional para continuar desarrollando y ejecutando el programa de infraestructura más grande en la historia del país.

### Sociedades Fiduciarias

Las sociedades fiduciarias juegan un rol fundamental en la administración de recursos del sistema financiero colombiano. A cierre del año 2017, los activos bajo administración de estas entidades fueron del orden de \$481 billones, creciendo 13,24 % respecto del año anterior. Las líneas en las cuales se registraron mayores crecimientos fueron pensiones voluntarias (28 %), Fondos de inversión colectiva (24 %) e inversión (23 %).

De acuerdo con cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia, al cierre del 2017, los ingresos del Sector Fiduciario ascendieron a COP 1,94 billones, lo cual refleja un aumento del 12,5 % respecto al mismo periodo del año 2016. En cuanto a los resultados consolidados, las utilidades del sector ascendieron a COP 538.346 millones, presentando un crecimiento del 9,2 % respecto al mismo periodo del año 2016.

El Gobierno Nacional cuenta con participación indirecta en tres sociedades fiduciarias: Fiduprevisora, Fiducoldex y Fiduagraria, subsidiarias de La Previsora Compañía de Seguros, Bancóldex y el Banco Agrario de Colombia, respectivamente. El valor de los activos administrados por estas tres compañías representa 9,58 % del total de activos administrados por las sociedades fiduciarias del país.

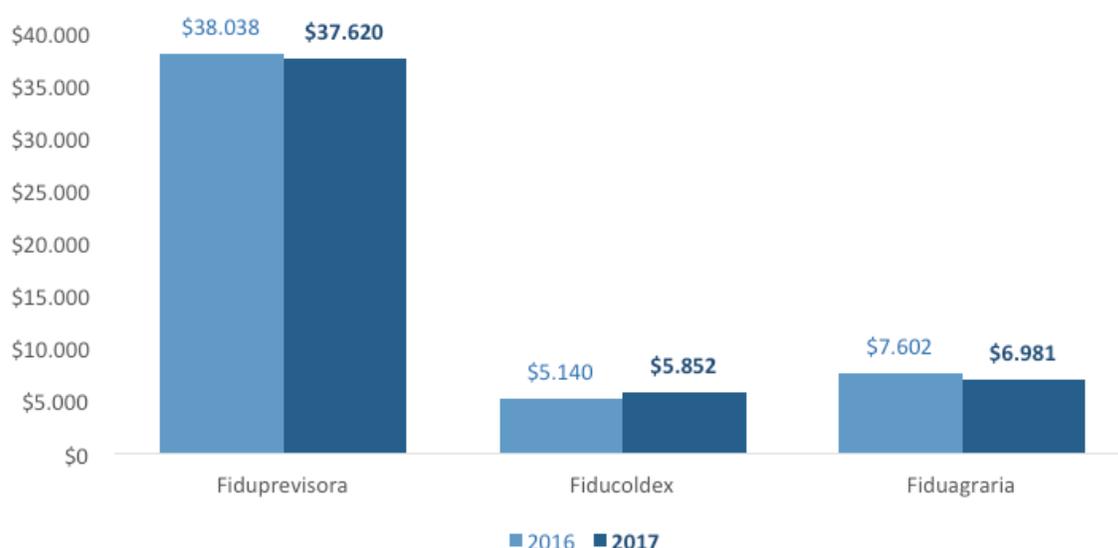
**Tabla 6.** Activos bajo administración de las Fiduciarias de la Nación

	Total Sector	
	Activos	% del total del sector
<b>Activos</b>	34.711.937	7,21 %
<b>Gasto de Deterioro</b>	3.365.229	0,70 %
<b>Margen Financiero Bruto</b>	8.075.191	1,67 %

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia / Cifras en millones de pesos

Entre las compañías estatales, se destaca que Fiduprevisora se encuentra posicionada como la tercera entidad más grande del Sector Fiduciario medida en términos de nivel de activos. Fiduprevisora concentra el 77,37 % del total de sus activos bajo administración en seguridad social (\$26 billones), teniendo el 35,07 % del total del mercado en este segmento. Esta línea de negocio también es la más importante para Fiducóldex, en donde se concentran el 73,62 % sus recursos bajo administración. Se destaca el alto nivel de retorno que generan estas compañías para la Nación. Las utilidades de las fiduciarias públicas tuvieron un comportamiento estable que se ha mantenido a lo largo de los últimos años lo cual se refleja en un retorno sobre patrimonio (ROE) de alrededor del 15 % de manera agregada.

**Gráfico 18.** Utilidad Neta por Empresa



Fuente: Estados Financieros por empresa / Cifras en millones de pesos

### Compañías de Seguros

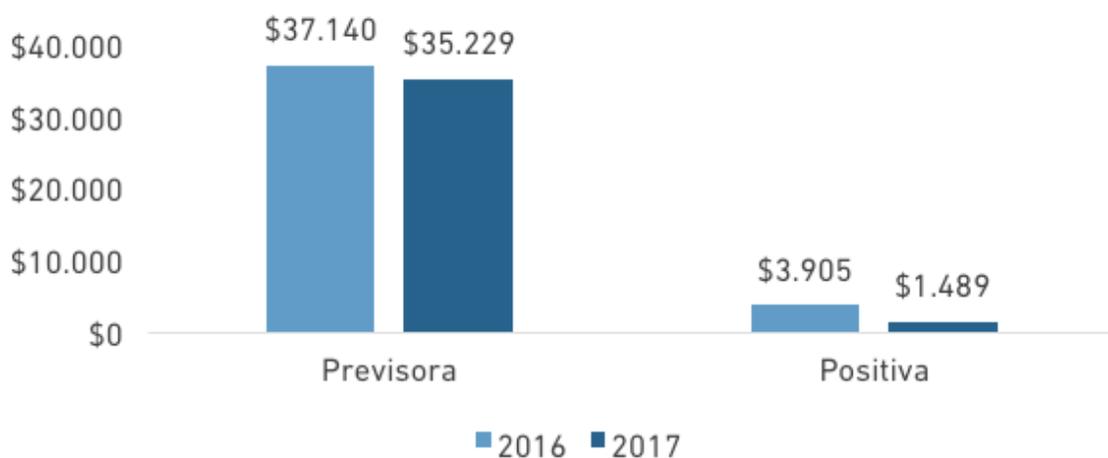
El sector asegurador presentó un desempeño positivo en el año 2017 con crecimientos importantes en el valor de primas emitidas, en el nivel de activos y de las utilidades netas generadas. Esta dinámica de crecimiento se encuentra explicada en gran medida por el comportamiento de las inversiones que componen cerca del 71 % del total de los activos de estas empresas, los cuales ascendieron al cierre de la vigencia a \$23 billones en empresas de seguros generales y a \$43 billones en compañías de seguros de vida.

El Gobierno nacional cuenta con participación directa en el sector asegurador con La Previsora Compañía de Seguros que representa el 9,2 % del total de los activos del mercado de seguros generales, y Positiva que representa el 9 % del total de activos en seguros de vida. A diciembre de 2017, los resultados de ambas compañías fueron positivos, evidenciándose por el lado de La

Previsora una rentabilidad que se ha mantenido cercana al 9 % (retorno sobre el patrimonio) y un incremento en el nivel de activos totales en más del 7 % ubicándose en \$ 2,1 billones.

En el segmento de seguros de vida, Positiva obtuvo por tercer año consecutivo un resultado neto positivo a pesar de concentrar un alto grado de siniestralidad del sector en el ramo de riesgos laborales. Para 2017, sus utilidades ascendieron a \$1.489 millones y el nivel de activos fue de \$ 3,8 billones. En cuanto a los ingresos acumulados por primas emitidas, estos se situaron en \$1,03 billones, lo que, en conjunto con otras variables, permitió cerrar el año 2017 con un menor índice combinado y de siniestralidad.

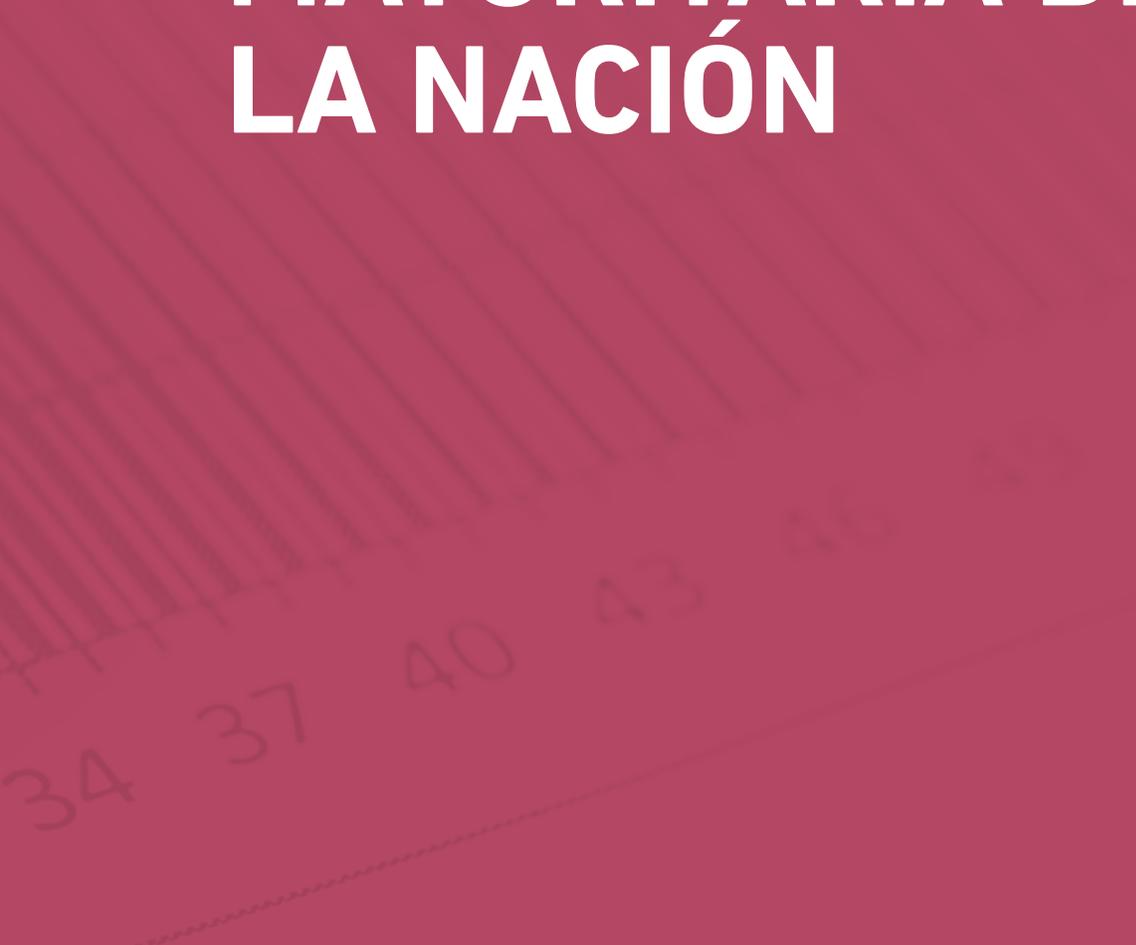
**Gráfico 19.** Utilidad Neta por Empresa





CAPÍTULO 4

# EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN MAYORITARIA DE LA NACIÓN







**Artesanías de Colombia S.A.**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Daniel Arango Ángel**



Presidente de la Compañía:  
**Ana María Fries Martínez**

**Junta Directiva 2017:** Zulua María Mena García, Fernando Arturo Crisanto Martelo Martínez, Ana María González Rojas, Felipe Jaramillo Jaramillo, Carolina Soto Losada, Ana Milena Muñoz de Gaviria, Julián Eduardo Posada Correa, Gabriel Silva Lujan.

**Remuneración de la Junta Directiva:** la Junta Directiva de Artesanías de Colombia S.A. no tiene remuneración.

**Revisoría Fiscal:** Amezquita & CIA

Artesanías de Colombia es una sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, constituida mediante escritura pública N° 1998 del 6 de mayo de 1964. Más tarde en 1.968 se convertiría en sociedad de economía mixta con régimen de empresa industrial y comercial del estado, como sociedad anónima.

La 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 de 2017:

- La empresa promovió la actividad artesanal, logrando que los artesanos obtuvieran ingresos por valor de \$25.400 millones. Esto equivale a un crecimiento del 9,5 % frente a los ingresos que tuvieron en el año 2016 correspondientes a \$23.193,4 millones.
- Exitosa realización de la versión 27 de la feria Expoartesanías, la cual contó con la participación de 868 expositores, alcanzando ventas totales por valor de \$15.991 millones, lo que representa un incremento del 5,79 % en comparación con el año 2016. El total de visitantes fue de 76.328.
- Durante el 2017 se logró atender a 10.810 beneficiarios, que equivale a un cumplimiento de la meta de la vigencia del 122 %.

#### Proyecciones / Perspectivas:

Mega: Ampliar la cobertura geográfica a 32 departamentos y demográfica atendiendo a 8.402 artesanos en el marco de los diferentes programas, proyectos y servicios ofrecidos por la entidad.

#### Objetivos principales:

- 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:

Las ventas netas por servicios ascienden a \$8.716 millones, presentando un incremento de 15,56 %, este incremento corresponde a bienes comercializados, administración de proyectos y por ferias y participación en otros eventos. El resultado neto del ejercicio pasó de \$419 millones en el 2016 a \$3.922 en el 2017, teniendo un incremento de 835,32 %, básicamente esto está representado en que para la vigencia 2017 la Nación otorgó un proyecto de inversión de restauración del Claustro por \$4.000 millones que se reflejó en el aumento de propiedad, planta y equipo del activo de 6,56 %.

#### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	32.616	30.941
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	32.164	26.525
<b>Utilidad Operacional</b>	453	4.415
<b>Utilidad Neta</b>	419	3.922
<b>Total Activo Corriente</b>	7.724	9.050
<b>Total Activo</b>	41.204	46.552
<b>Total Pasivo</b>	14.671	16.097
<b>Total Patrimonio</b>	26.533	30.455
<b>ROE</b>	1,58 %	14,50 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	61	26	87
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	219	157	376

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	85,53 %	14,47 %



**Banco Agrario de Colombia S.A.**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Andrés Mauricio Velasco M.**



Presidente de la Compañía:  
**Luis Enrique Dussan López**

**Junta Directiva 2017:** Andrés Mauricio Velasco Martínez, Samuel Zambrano Canízalez, Luís Fernando Mejía Álzate, Rafael Pardo Rueda, Alonso Castellanos Rueda, Jorge Julián Trujillo Agudelo, Antônio Gómez Merlano, César Negret Mosquera, Jesús María Oviedo.

**Remuneración de la Junta Directiva:** la remuneración de los miembros de Junta por la asistencia reuniones y comités de apoyo se encuentra fijada en 4.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

**Revisoría Fiscal:**  
PricewaterhouseCoopers LTDA.

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.

La Misión del Banco Agrario de Colombia S.A. 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 de 2017:

- Crecimiento del 39 % en operaciones de desembolso para pequeños productores agropecuarios.
- El programa de educación financiera pasó de 22 mil a 833 mil habitantes rurales capacitados, superando la meta de 600 mil personas.
- Se instalaron 102 nuevas oficinas: 7 tradicionales, se dejaron listas otras 12 y se abrieron 95 oficinas extendidas del esquema "Banco Agrario más Cerca".

#### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Ser en el año 2020 el principal aliado financiero de nuestros clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones financieras integrales, fortalecimiento la presencia en todos los municipios del país y acompañando a nuestros clientes a través de las fases de su vida productiva.

**Para 2018:** El Banco continuará apoyando el desarrollo rural en la etapa de consolidación de la paz en medio de un ambiente económico nacional de bajo crecimiento en Colombia. Con este se espera contener fuertemente el vencimiento de la cartera y atender de manera más oportuna a los productores que se encuentren en dificultades por el clima y demás factores exógenos. Así mismo, continuará acercándose a los clientes a través de nuevas oficinas tanto tradicionales como "Banco Agrario más cerca" y nuevos medios digitales.

#### Gestión Financiera:

Los ingresos financieros acumulados fueron de \$2.1 billones, con un decrecimiento anual de -0.1 % y un cumplimiento frente al Plan de Negocios del 97.9 %. De dichos ingresos el 70.7 % obedecieron a la cartera de créditos, mostrando un valor de \$1,5 billones y un crecimiento de 9.4 %, debido al aumento de la tasa de rendimiento de 61 puntos básicos, y al crecimiento del saldo promedio de la cartera (3.6 %).

Los egresos financieros cerraron en \$0.7 billones, cayendo al -0.2 % respecto a 2016, debido a una disminución en los egresos por depósitos y exigibilidades de -11.1 %, que obedeció a la reducción en tasas de mercado.

Los gastos administrativos presentaron un crecimiento de 10.1 % alcanzando un acumulado de \$1.0 billón, con lo cual la utilidad neta del Banco se ubicó en \$0.4 billones con un decrecimiento anual de 24.4 %.

#### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	2.085.145	2.146.287
<b>Margen Neto de Intereses</b>	651.150	782.863
<b>Margen Financiero</b>	1.816.521	1.759.000
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	911.870	1.003.723
<b>Margen Operacional</b>	760.270	575.348
<b>Utilidad Neta</b>	476.877	360.636
<b>Total Activo</b>	23.825.921	23.605.308
<b>Total Cartera Neta</b>	13.690.701	13.556.248
<b>Total Portafolio de Inversión</b>	10.833.182	10.885.855
<b>Total Pasivo</b>	21.583.504	21.164.287
<b>Total Patrimonio</b>	2.242.418	2.441.021
<b>Solvencia</b>	12,15 %	15,16 %
<b>ROE</b>	21,27 %	14,77 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	3.705	2.690	6.395
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	909	690	1.599
	<b>Nación</b>		<b>Otros</b>
<b>Participación de la Nación</b>	99,99 %		0,01 %



## Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Santiago Andrés Marroquín V.**



Presidente de la Compañía:  
**Mario Suárez Melo**

**Junta Directiva 2017:** Santiago Andrés Marroquín Velandia; principal: Alfonso Camilo Barco Muñoz, suplente: María Inés Agudelo Valencia; principal: Augusto López Valencia, suplente: vacante; principal: Carlos Eduardo Quintero Rocaniz, suplente: Mauricio Vega Lemus; principal: Guillermo Valencia Jaramillo, suplente: Luis Gustavo Flórez Enciso.

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

**Revisoría Fiscal:** Deloitte & Touche

El Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – Bancóldex – 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. Bancóldex tiene el carácter de intermediario del mercado cambiario, así como de emisor e intermediario de valores. Adicionalmente, Bancóldex migra a un modelo de banca de desarrollo integral, incorporando funciones de agencia de desarrollo y ofreciendo servicios y actividades complementarias al crédito orientados en el crecimiento empresarial en Colombia.

El propósito de Bancóldex es administrar activos financieros, desarrollar soluciones de acceso y movilizar masivamente capital, apalancado sobre su capital relacional y convertirlo en servicios para el crecimiento empresarial.

### Destacados de 2017:

- En 2017, Bancóldex desembolsó \$3,58 billones de pesos, beneficiando a más de 70.000 empresas ubicadas en 30 departamentos del país.
- Con el fin de promover el comercio exterior y la internacionalización de la economía, en 2017, se lograron desembolsar \$1,1 billones de pesos aproximadamente a 830 empresas exportadoras.
- Para brindar soluciones integrales que promuevan el crecimiento empresarial, Bancóldex destinó \$2,1 billones de pesos en créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas.

### Proyecciones / Perspectivas:

**MEGA:** En el 2025, Bancóldex será un instrumento esencial para el desarrollo económico, movilizando activos por \$17 billones de pesos para apoyar el crecimiento empresarial. Esta MEGA incluye únicamente los activos movilizados por Bancóldex.

Adicionalmente, se está trabajando en la MEGA del Grupo Bancóldex, en la cual se incluirían los activos movilizados por las filiales de Bancóldex, ARCO Grupo Bancóldex y Fiducóldex.

**Para 2018:** Bancóldex ha planteado alcanzar la meta de 4,76 billones de pesos en desembolsos. Para tal efecto, Bancóldex se enfocará en 6 frentes estratégicos orientados a fortalecer el apoyo a los exportadores colombianos, y, finalmente, convertir al Banco en un actor relevante en la estructuración programas y proyectos que contribuyan al desarrollo empresarial y regional del país.

El menor costo de fondos para la cartera en pesos seguido de una colocación en moneda extranjera a plazos más largos y por ende a mayores tasas, permitieron mejorar el margen de intermediación. La utilidad acumulada a diciembre de 2017 (COP 82.865 millones) fue inferior a la utilidad acumulada en el mismo período de 2016 (COP 100.387 millones).

### Gestión Financiera:

El margen financiero bruto de 2017 presentó un aumento de COP 34.720 millones (18 %) frente al año anterior. Si bien el portafolio de inversiones y forward aportó de manera significativa al margen financiero, es el comportamiento de la cartera de crédito, tanto en pesos como en dólares, lo que explica el incremento de este rubro frente a 2016.

El menor costo de fondos para la cartera en pesos seguido de una colocación en moneda extranjera a plazos más largos y por ende a mayores tasas, permitieron mejorar el margen de intermediación. La utilidad acumulada a diciembre de 2017 (COP 82.865 millones) fue inferior a la utilidad acumulada en el mismo período de 2016 (COP 100.387 millones).

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	2.296.870	1.269.354
<b>Margen Financiero</b>	151.326	184.024
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	2.096.759	1.037.527
<b>Margen Operacional</b>	45.201	85.846
<b>Utilidad Neta</b>	100.357	82.865
<b>Total Activo</b>	7.013.892	6.845.960
<b>Total Cartera Neta</b>	5.366.682	5.369.406
<b>Total Portafolio de Inversión</b>	1.304.032	1.206.877
<b>Total Pasivo</b>	5.545.848	5.354.061
<b>Total Patrimonio</b>	1.468.044	1.491.899
<b>Solvencia</b>	16,68 %	16,74 %
<b>ROE</b>	6,84 %	5,55 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	170	129	299
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	5	4	9
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	99,8 %	0,02 %	



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

Presidente de la Junta Directiva:  
**Es rotativo por sesión**



Presidente de la Compañía:  
**Víctor Libardo Ramírez**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Laura Victoria Bechara A., suplente: Nohora Ordoñez Vargas; principal: Miguel Angel Gómez López, suplente: Mauricio Herrera Bermudez; principal: Danery Buitrago Gómez, suplente: Diego Ignacio Rivera Mantilla; principal: Oscar Rodrigo Campo Hurtado, suplente: Jimena Velasco Chaves; principal: Claudia Ximena García Navia, suplente: Alba Lucía Otero Ochoa.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración de cada uno de los miembros por cada sesión de junta directiva es de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

**Revisoría Fiscal:** BDO Audit S.A.

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-Vatia S.A. E.S.P. 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.

La misión de CEDELCA es garantizar la prestación del servicio de energía eléctrica con calidad y continuidad a la población usuaria a través de la excelencia en la gestión administrativa, velando por la optimización de los procesos de generación, distribución y comercialización liderando el sector en la región.

#### Destacados de 2017:

- Crecimiento de liquidez del 19 %, pasando de \$52.407 millones del año 2016 a \$62.404 millones en el 2017.
- Aumento de la vida útil de la PCH Florida II en razón al overhaul efectuado en la unidad 2; así como de la subestación Mondomo, reconstruida totalmente luego del atentado terrorista.
- Revaloración de la línea del negocio de generación de energía a partir de estudios jurídicos y financieros con los que se busca someter a un juicio de legalidad el Otrosí No. 1 del Contrato de Operación.

#### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Vigilar el cumplimiento a satisfacción de la demanda del mercado energético regional siendo competitivos y productivos utilizando tecnología de punta para el logro de la equidad social en el acceso del servicio y la sostenibilidad ambiental.

**Para 2018:** Los principales propósitos de la empresa para el 2018 están orientados a la reactivación de Cedelca S.A. E.S.P. en el mercado energético nacional, a partir de la estructuración de alternativas de negocios y la implementación del banco de proyectos. De igual forma y considerando la coyuntura derivada de las contingencias jurídicas a las que se ha visto avocada la empresa, se conti-

nuará propendiendo por la consecución de recursos que permitan su saneamiento financiero.

#### Gestión Financiera:

El resultado financiero de Cedelca S.A. E.S.P. al cierre de la vigencia, fue favorable al pasar de una pérdida de \$302,6 millones en el año 2016 a una utilidad neta de \$2.348 millones en el año 2017, en gran medida por la política de austeridad del gasto. Los ingresos operacionales más representativos los componen los arrendamientos derivados de los contratos de Gestión, Operación y del Laboratorio de medidores, que para el periodo de 2017 ascendieron a \$19.121 millones, incrementándose en un 5.96 % respecto al mismo periodo del año 2016. La administración de la empresa ha continuado con su política de acrecentar los recursos para atender el pasivo pensional, las contingencias que se presenten y su normal funcionamiento.

#### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	29.859	31.970
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	25.464	26.910
<b>Utilidad Operacional</b>	4.395	5.059
<b>EBITDA</b>	13.831	13.519
<b>Utilidad Neta</b>	-303	2.348
<b>Total Activo Corriente</b>	41.180	49.739
<b>Total Activo</b>	753.261	756.855
<b>Total Pasivo</b>	395.371	396.617
<b>Total Patrimonio</b>	357.890	360.238
<b>ROE</b>	-0,08 %	0,6 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	12	11	23
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	2	7	9
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	55,52 %	44,48 %	



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



Presidente de la Junta Directiva:  
**José Miguel Acosta Suárez**



Presidente de la Compañía:  
**Jorge Alberto Chingual Vargas**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Gerardo de Jesús Cañas Jiménez, suplente: Pedro Enrique Perico Carvajal; principal: Marcial Gilberto Grueso Bonilla, suplente: José Alejandro Rico Olaya; principal: José Miguel Acosta Suárez, suplente: Ronald Gerardo Pacheco Reyes.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración recibida por los miembros de la junta directiva corresponde a 2,75 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

**Revisoría Fiscal:** Deloitte & Touche LTDA

Cednar cierra el año 2017 con utilidades de \$26.023 millones, esto es una cifra inferior en 15,24 % respecto del 2016. Operacionalmente la compañía registra mejores resultados en el 2017 por el incremento en ventas dado el mayor número de energía vendida y el mayor costo de la tarifa. No obstante, se destaca que el año 2016 se vio favorecido significativamente por la recuperación de la provisión para obligaciones fiscales por \$10.280 millones por la sentencia a favor del Consejo de Estado que anula los actos administrativos proferidos por la DIAN que modificaban la renta del año gravable de 2004.

La misión de CEDENAR es prestar el servicio de distribución, comercialización y generación de energía eléctrica con estándares de calidad y continuidad para satisfacer las necesidades de sus 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 de 2017:

- Cobro diferido automático (coda): La estrategia permitió recuperar cartera a través del tiempo por más de \$2.000 millones.
- A través de recursos PRONE a partir del mes de agosto de 2011 se ha normalizado la infraestructura eléctrica de diferentes barrios del Municipio de Tumaco.
- Se inició la construcción de las Subestaciones Jardinera y San Martín, con la adquisición de lotes de servidumbres para dichas Subestaciones.

### Proyecciones / Perspectivas:

- Modernizar y ampliar el sistema de distribución con la terminación y puesta en marcha de las Subestaciones de Jardinera y San Martín. La Subestación Jardinera se encuentra en la etapa final de la construcción, y la Subestación San Martín se encuentra en obras civiles.
- El proyecto de repotenciación de la PCH Julio Bravo, con la cual se pretende incrementar la generación propia de energía, se estima se ponga en marcha en el mes de marzo del año en curso.
- Para el año 2018 la compañía proyecta disminuir las pérdidas de energía, con programas de gestión y sensibilización a la población.

- Para atender las necesidades de los usuarios se pretende implementar sistemas que garanticen la mejora continua de todos los procesos y acciones.

### Gestión Financiera:

Cednar cierra el año 2017 con utilidades de \$26.023 millones, esto es una cifra inferior en 15,24 % respecto del 2016. Operacionalmente la compañía registra mejores resultados en el 2017 por el incremento en ventas dado el mayor número de energía vendida y el mayor costo de la tarifa. No obstante, se destaca que el año 2016 se vio favorecido significativamente por la recuperación de la provisión para obligaciones fiscales por \$10.280 millones por la sentencia a favor del Consejo de Estado que anula los actos administrativos proferidos por la DIAN que modificaban la renta del año gravable de 2004.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	366.277	402.195
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	332.083	358.587
<b>Utilidad Operacional</b>	34.194	43.607
<b>EBITDA</b>	73.525	80.521
<b>Utilidad Neta</b>	30.703	26.023
<b>Total Activo Corriente</b>	132.745	143.090
<b>Total Activo</b>	634.173	664.991
<b>Total Pasivo</b>	299.272	338.185
<b>Total Patrimonio</b>	334.901	326.806
<b>Indicador Deuda / EBITDA</b>	0,52x	0,70x
<b>Margen EBITDA</b>	20,01 %	20,02 %
<b>ROA</b>	4,84 %	3,91 %
<b>ROE</b>	9,17 %	7,97 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	131	427	558
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	45	82	127
	Nación	Otros	
<b>Participación de la Nación*</b>	99,98 %	0,02 %	

\*Incluye participación del IPSE.



**Central de Abastos de  
Cúcuta S.A.**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Isabel Cristina Ramírez Botero**



Presidente de la Compañía:  
**Alfonso Enrique Ramírez H.**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Isabel Cristina Ramírez Botero, suplente: Gilma Carolina Camacho S.; principal: Cesar Riqui Oliveros C., suplente: Héctor José González Zapata; principal: Adalberto Tarazona S., suplente: Hugo Alfredo Bacca A.; principal: Cesar Omar Rojas A., suplente: Telesforo Blanco Villamizar; principal: Jesús Fernando Guerrero Moreno, suplente: Luis Eduardo Maldonado Higuera.

Remuneración de la Junta Directiva: La remuneración recibida por los miembros de la junta directiva corresponde a 0.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

**Revisoría Fiscal:** Luis César Contreras Caicedo

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 otorgada por la Notaria Tercera del Círculo de Cúcuta.

El objeto actual de la Entidad es: Otorgar apoyo a la comercialización de productos básicos de la canasta familiar, especialmente los de origen agropecuario y pesquero.

CENABASTOS S.A. tiene como misión fundamental la promoción, construcción, puesta en funcionamiento, operación y venta de instalaciones para la comercialización de productos alimenticios, 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.

**Destacados de 2017:**

- A pesar de los riesgos altos de demandas y embargos por concepto de no pago de las cuotas de condominio y predial, durante la vigencia de 2017 se escrituraron 119 inmuebles.
- Se elaboró un estudio de sobre la "caracterización de 30 organizaciones productoras agrícolas de las subregiones: área metropolitana, subregión Pamplona y Región del Catatumbo, Departamento Norte de Santander".
- Se da inicio a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** CENABASTOS S.A. será una empresa sólida y productiva con un personal calificado y comprometido con la Institución, reconocida por su eficiencia y eficacia, generando la rentabilidad requerida, para permanecer, crecer y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y accionistas.

**Para 2018:** Elaboración de un Plan de Negocios para presentar ante la Asamblea General de Accionistas, con el objeto de reconvertir la Sociedad en una Agen-

cia de Comercialización Agropecuaria, adscrita al Ministerio de Agricultura, de los productos producidos por las Asociaciones de Productores de los 7 Municipios de la zona del Catatumbo, que es una de las zonas más afectadas del País por el conflicto.

**Gestión Financiera:**

Hubo disminución en las ventas de los locales que pasaron de \$608 a \$539 millones de pesos de 2017 a 2016, siendo uno de los motivos principales la situación socioeconómica, que viene atravesando la ciudad. Motivo por el cual el resultado fue una pérdida del ejercicio de -\$997 millones de pesos.

Se incrementó el valor por la inversión realizada en el proyecto triguero del Norte \$807 millones y al Centro. Empresarial del Municipio de Chinácota.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	608	539
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	1.486	1.640
<b>Utilidad Operacional</b>	-878	-1.101
<b>EBITDA</b>	-839	-1.061
<b>Utilidad Neta</b>	203	-997
<b>Total Activo Corriente</b>	6.936	7.323
<b>Total Activo</b>	13.503	10.916
<b>Total Pasivo</b>	6.269	3.829
<b>Total Patrimonio</b>	7.234	7.087
<b>Margen EBITDA</b>	-137,99 %	-196,85 %
<b>ROA</b>	1,50 %	-9,13 %
<b>ROE</b>	2,81 %	-14,07 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	8	7	15
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	10	33	43

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	75,14 %	25,86 %



## Central de Inversiones S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Silvia Lucía Reyes Acevedo**



Presidente de la Compañía:  
**Hernan Pardo Botero**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Silvia Lucía Reyes Acevedo, suplente: Alfonso Camilo Barco Muñoz; principal: Claudia Isabel González Sánchez, suplente: Silvana Beatriz Habib Daza; principal: Francisco Azuero Zúñiga, suplente: vacante; principal: Jorge Julian Trujillo Agudelo, suplente: María José Lara Anaya; principal: Héctor Manuel Muñoz Orjuela, suplente: Álvaro Medina Lagos.

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

**Revisoría Fiscal:** Amezquita & CIA

CISA - CENTRAL DE INVERSIONES S.A. fue creada el 5 de marzo de 1975 mediante escritura pública No. 1084, es una sociedad comercial de economía mixta de 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 de 2017:

- Adquisición de Cartera al ICETEX por un saldo de capital de \$ 324.784 millones de pesos.
- Comercialización del Inmueble de COLCIENCIAS por valor de \$ 16.334 millones.
- Inicio de la Gestión de Cartera Coactiva una vez obtenida la facultad para su cobro en diciembre de 2016, mediante la adquisición de cartera por valor de \$ 107.364 millones de pesos de saldo de capital a COLJUEGOS, Registraduría Nacional del Estado Civil y Ministerio de Salud.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** En el 2018 CISA será reconocida como el Aliado Estratégico de las entidades del Estado en la gestión rentable de activos públicos, con altos estándares de servicio y transparencia.

### Para 2018:

- Con la incorporación de la cartera adquirida al ICETEX el año anterior se espera duplicar el recaudo de cartera en el año 2018 con una meta de \$ 76.053 millones de pesos.
- La Entidad proyecta generar utilidades por \$ 21.754 millones de pesos en el año 2018.
- En 2018 se fortalecerá la línea de servicio valoración y enajenación de participaciones accionarias minoritarias propiedad de Entidades del Estado.
- Venta de participaciones accionarias del Ministerio de Hacienda.

### Gestión Financiera:

El aumento de \$14.731 millones en los ingresos operacionales correspondió principalmente a la venta del inmueble Colciencias por valor de \$16.334 millones y al repunte en la gestión de recaudo de cartera por \$8.082. Lo anterior, compensado con una disminución de \$6.497 en los ingresos por Dividendos decretados por las compañías en las cuales CISA tiene participación accionaria.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	54.054	68.785
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	43.527	58.834
<b>Utilidad Operacional</b>	10.527	9.951
<b>EBITDA</b>	15.956	15.798
<b>Utilidad Neta</b>	10.124	6.449
<b>Total Activo Corriente</b>	181.206	176.267
<b>Total Activo</b>	256.305	326.509
<b>Total Pasivo</b>	47.446	120.313
<b>Total Patrimonio</b>	208.859	206.196
<b>Margen EBITDA</b>	29,52 %	22,97 %
<b>ROA</b>	3,95 %	1,98 %
<b>ROE</b>	4,85 %	3,13 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	96	90	186
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	2	1	3
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %	



**Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas LTDA.**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Héctor Mauricio Torres Álvarez**



Presidente de la Compañía:  
**John Jairo Prieto**

**Junta Directiva 2017:** Héctor Mauricio Torres Álvarez, Claudio Barreiro Narvaéz, Luz Andrea Castro Cárdenas, Andrés Mauricio Grisales Florez, Carlos Mario Moreno Montoya.

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

**Revisoría Fiscal:** John Alexander Ramírez Díaz

El Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas Ltda. es una empresa industrial y comercial del estado del orden nacional, Habilitada, bajo la Resolución 3.500 del 2005 por el Ministerio de Transporte, y Acreditada en la NTC 17020 por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia – ONAC-, para operar como Centro de Diagnóstico Automotor Clase D, la cual presta el servicio de Inspección para la obtención del Certificado de Revisión Técnico Mecánica y de Emisiones Contaminantes Obligatorio para motocicletas, vehículos livianos y pesados.

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

**Destacados de 2017:**

- Se dio un espacio en arrendamiento para el funcionamiento de una estación de servicio de combustible líquido.
- La ejecución presupuestal de ingresos tuvo un comportamiento positivo entre Ingresos Corrientes, Otros Ingresos y Recursos de Capital del 126,91 % recaudos efectivos que afirman el alza en los ingresos.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** Para el año 2026 el CDA de Caldas será una empresa reconocida por la excelencia y calidad de los servicios prestados en el parque automotor de Manizales y Caldas.

**Para 2018:** 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 entidad terminó el periodo 2017 con un alza importante en sus ingresos ya que al cierre del ejercicio 2017 presentó \$1.590 millones, que comparado con 2016 \$1.264 millones, tuvo un incremento del 26 %, una vez más se muestra la buena labor ejecutada mediante las estrategias aplicadas a nuestro mercado actual.

Las utilidades de 2017 fueron de \$142.290.646 y de 2016 de \$206.224.464, lo que presenta una disminución del 31 %, debido a que la compañía debió incurrir en diferentes gastos que apalancaron las estrategias comerciales e impulsaron la marca en la ciudad de Manizales.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	1.264	1.590
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	1.077	1.533
<b>Utilidad Operacional</b>	188	57
<b>EBITDA</b>	246	195
<b>Utilidad Neta</b>	206	142
<b>Total Activo Corriente</b>	558	628
<b>Total Activo</b>	3.711	4.114
<b>Total Pasivo</b>	385	603
<b>Total Patrimonio</b>	3.326	3.511
<b>Margen EBITDA</b>	19,46 %	12,26 %
<b>ROA</b>	5,55 %	3,45 %
<b>ROE</b>	6,19 %	4,04 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	4	23	17
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	13	25	38

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	59,51 %	40,49 %



## Centro Diagnóstico Automotor de Cúcuta LTDA.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Ricardo Villamizar Gómez**



Presidente de la Compañía:  
**Carlos Hernando Rico Rueda**

**Junta Directiva 2017:** 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

La entidad nace hace 38 años como una Empresa de Orden Nacional, con la razón social Centro Administrativo de Transporte y Tránsito de Cúcuta Ltda. Hoy Centro de Diagnóstico Automotor de Cúcuta LTDA. "CEDAC". 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 técnico mecánica y emisiones contaminantes.

El Centro de Diagnóstico Automotor de Cúcuta Ltda. – CEDAC, es un instrumento técnico de las autoridades de tránsito y del medio ambiente, trabajan en defensa de la vida contribuyendo a fomentar una cultura en seguridad vial, movilidad y conservación del medio ambiente a través de las revisiones técnico mecánica y de emisiones contaminantes de vehículos automotores de forma ágil, segura y confiable.

### Destacados de 2017:

- Ampliación del servicio a través de la construcción total de una nueva pista mixta para revisión de vehículos livianos y pesados quedando pendiente la acreditación ante ONAC.
- Ampliación del servicio en la revisión técnico mecánica de motos para quedar con (02) pistas de inspección de motos.
- Construcción del Área Técnica adjunta a las Pistas y salón para capacitaciones del personal.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** En el 2020 continuar siendo líder en la contribución de la seguridad vial, la movilidad y conservación del medio ambiente. Reconocido por la calidad, lealtad, capacidad y transparencia de sus servicios en el sector de tránsito y transporte.

**Para 2018:** Se tiene esperado utilizar la nueva infraestructura física dispuesta, a través de la ampliación de los servicios,

atendiendo a un número de usuarios mayor al porcentaje que se viene dando anualmente, ya que al tener dos (02) pistas de moto esperamos subir en el ingreso en relación con ese servicio.

### Gestión Financiera:

Para la vigencia 2017, la empresa obtuvo ingresos operacionales netos totales por valor de \$3.422 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 \$548 millones que corresponden al 82,37 % de los obtenidos en el mismo periodo del año anterior, (Vigencia 2016 Ingresos netos \$ 2.874 millones). No obstante, la utilidad neta presentó una disminución de -24,70 % pasando de \$1.073 a \$808 millones de pesos.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	2.878	3.422
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	789	1.108
<b>Utilidad Operacional</b>	2.085	2.314
<b>EBITDA</b>	1.252	1.026
<b>Utilidad Neta</b>	1.073	808
<b>Total Activo Corriente</b>	879	734
<b>Total Activo</b>	5.016	5.784
<b>Total Pasivo</b>	276	489
<b>Total Patrimonio</b>	4.741	5.295
<b>Margen EBITDA</b>	43,50 %	29,98 %
<b>ROA</b>	21,29 %	13,97 %
<b>ROE</b>	22,63 %	15,26 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	2	12	14
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	14	19	33
	Nación	Otros	
<b>Participación de la Nación</b>	82,25 %	17,75 %	



## Administradora Colombiana de Pensiones



Presidente de la Junta Directiva:  
**Gilberto Quinche Toro**



Presidente de la Compañía:  
**Adriana María Guzmán R.**

**Junta Directiva 2017:** Gilberto Quinche Toro, Rafael Pardo Rueda, Luz Mary Coronado Marín.

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

**Revisoría Fiscal:** Amézquita & CIA S.A.

La empresa fue creada a través de la Ley 1151 de 2007 como Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) 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 EICE 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 de 2017:

- Reducción en los tiempos de respuesta de solicitudes de prestaciones económicas de 1 mes y 21 días a 1 mes y 15 días de 2016 a 2017.
- El programa BEPS ha vinculado a más de 937 mil colombianos, superando la meta prevista de 910 mil colombianos a 2017.
- Colpensiones fue nuevamente reconocida por los colombianos como la marca de mayor recordación y afinidad dentro del sistema pensional del país, por encima de los fondos privados.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Colpensiones contará en el 2018 con una cultura empresarial caracterizada por el trabajo en equipo, el crecimiento personal y profesional de su talento humano, logrando ser reconocidos por la transparencia, excelencia y calidad en la prestación de los servicios, generando confianza de los empleadores y los ciudadanos en la empresa.

**Meta:** 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. Esto a través de atender del 100 % de las solicitudes de reconocimiento con término legal cumplido, vincular al programa BEPS 1.271.000 ciudadanos para la vigencia 2018 y continuar con la implementación del programa de fortalecimiento Institucional.

**Para 2018:** Apoyar las acciones del gobierno en las zonas más apartadas del país, continuar generando conciencia de ahorro, salvaguardar el dinero de los pensionados del país con acciones efectivas contra la corrupción, entre otros.

### Gestión Financiera:

Los ingresos al 31 de diciembre de 2017 por \$691.562 millones presentaron un incremento de 1,98 % comparado con 2016, debido a la comisión de administración del Régimen de Prima Media, rendimientos financieros, comisiones por conmutación Pensional y nómina de las EMPOS, entre otras.

Al cierre de la vigencia, la Administradora Colombiana de Pensiones registra utilidad por \$198.066 millones, conformada por utilidad de la Administradora RPM en \$207.051 millones y pérdida de la Administradora BEPS por \$8.985 millones, producto de la restitución al Ministerio de Trabajo de los recursos no ejecutados del Convenio 217 de 2016.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	678.112	691.562
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	513.876	605.334
<b>Utilidad Operacional</b>	164.237	86.228
<b>Utilidad Neta</b>	1.969	198.066
<b>Total Activo Corriente</b>	371.253	461.712
<b>Total Activo</b>	380.071	465.326
<b>Total Pasivo</b>	405.973	293.161
<b>Total Patrimonio</b>	-25.901	172.165
<b>ROA</b>	1 %	43 %
<b>ROE</b>	-8 %	115 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	728	466	1.194
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	1.053	688	1741
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %	



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

Presidente de la Junta Directiva:  
**Es rotativo por sesión**



Presidente de la Compañía:  
**Germán Javier Palomino H.**

**Junta Directiva 2017:** principal: Marcial Grueso Bonilla, suplente: Arcesio Valenzuela Ordoñez; principal: José Herney Rojas Andrade, suplente: Fabian Diaz Soto; principal: Diego Fabian Lozano, suplente: Astrid Salcedo Saavedra.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración establecida para los miembros de junta directiva es de dos Salarios Mínimos Legales Vigentes por cada sesión presencial.

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

La Empresa Distribuidora del Pacífico S.A. E.S.P. –DISPAC–, es una empresa de servicios públicos domiciliarios dedicada a la comercialización y distribución de energía eléctrica, constituida como sociedad anónima, con capital mixto, en la cual el estado es poseedor de la mayoría del capital social, con domicilio en la ciudad de Quibdó, departamento del Chocó, Colombia. En diciembre del año 2001, el gobierno nacional constituyó la empresa con el fin de solucionar la problemática que tenía el departamento con la prestación del servicio de energía por parte de la Electrificadora del Chocó. El modelo de gestión adoptado estableció que la propiedad de la empresa quedara en manos de la Nación y que la administración y operación de la misma estuviera a cargo de una entidad privada.

Su misión es prestar el servicio de energía eléctrica buscando la eficiencia operativa y la mejora continua de los procesos, para el beneficio de sus 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 de 2017:

- Se gestionaron ante el ministerio de Minas y energía recursos por \$ 93.810.086.116 para ampliar la cobertura vía proyectos FAER, FAZNI, FPTSP.
- Reducción de pérdidas de energía eléctrica de la empresa, las cuales disminuyeron del 23,88 % que se tenía en diciembre de 2016 a 19,85 % en diciembre de 2017.
- Teniendo en cuenta la dificultad del Gobierno nacional en el giro de los subsidios se gestión ante la DIAN la devolución de saldos a favor cercanos a \$ 7.231.747.000.

### Proyecciones / Perspectivas:

- Optimizar la utilización de los recursos y generación de oportunidades financieras, que garanticen la rentabilidad de la Empresa
- Generar y conservar de forma sostenible las condiciones técnicas de continuidad y ampliación de la cobertura en la prestación del servicio de energía eléctrica.
- Comunicación eficiente con los usuarios para el uso óptimo, racional y seguro del servicio de energía y lograr su satisfacción

- Desarrollar capacidades organizacionales y del talento humano, orientadas a la generación de valor para la empresa.

### Gestión Financiera:

Los ingresos se incrementaron en un 6 % debido al esfuerzo en materia de disminución de pérdidas y la gestión por encontrar nuevos clientes, es un crecimiento muy aceptable comprado con el comportamiento del sector. Los costos se mantuvieron fijos de un año a otro lo que muestra el control de la demanda de energía. En materia de la utilidad operacional se presentó un incremento en la utilidad operacional pasando de \$4.853 millones de pesos a \$5.935 millones con una variación de 18 %, y la utilidad operacional pasó de \$4.853 millones a \$5.935 millones presentando un incremento del 22 %.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	104.796	110.974
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	99.943	105.039
<b>Utilidad Operacional</b>	4.853	5.935
<b>EBITDA</b>	10.751	15.719
<b>Utilidad Neta</b>	5.667	8.846
<b>Total Activo Corriente</b>	76.059	74.986
<b>Total Activo</b>	225.919	232.249
<b>Total Pasivo</b>	89.452	89.935
<b>Total Patrimonio</b>	136.468	145.314
<b>Margen EBITDA</b>	10,26 %	14,16 %
<b>ROA</b>	2,51 %	3,81 %
<b>ROE</b>	4,15 %	6,09 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	1	6	7
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	1	2	3

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %



## E.S.E Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta



Presidente de la Junta Directiva:  
**Elkin Osorio Saldarriaga**



Presidente de la Compañía:  
**Claudia Marcela Rojas**

**Junta Directiva 2017:** Elkin Osorio Saldarriaga, Diana Calderón, Martha lucía Ospina, Gloria Neira, German Pulido, Claudia Marcela Rojas.

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

**Revisoría Fiscal:** R.G. Auditores LTDA.

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 y 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 de 2017:

- Durante el año 2017 se atendieron a 73.300 consultas de dermatología, 557 consultas de otras especialidades en consulta externa, 19.787 biopsias o procedimientos, 17.942 laboratorios realizados, para un total de prestación de servicios de 116.309.
- Se implementaron 6 clínicas dermatológicas las cuales están enfocadas en mejorar y diversificar la oferta en dermatología para las patologías que se atienden con más frecuencia.
- El Centro Dermatológico fue reconocido por la Asociación de Hospitales y Clínicas con el tercer puesto entre 30 propuestas por su buena práctica de consultorios móviles.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** El Hospital Universitario E.S.E. Centro Dermatológico "Federico Lleras Acosta" busca formar integralmente talento humano de alto nivel científico, generador de conocimiento, para contribuir a la promoción, prevención y recuperación de la salud cutánea, en procura de mejorar la calidad de vida del ser humano.

### Para 2018:

- Prestar servicios de salud individuales y colectivos, con altos Estándares de calidad, para mejorar las condiciones de salud cutánea de la población colombiana.

- Realizar acciones orientadas a incrementar el ingreso y gestionar en forma racional el gasto.
- Fortalecer la cultura de mejoramiento continuo y autocontrol.
- Fortalecer la práctica docente asistencial dentro del contexto de Hospital Universitario.
- Fortalecer el talento humano.

### Gestión Financiera:

Al cierre de la vigencia 2017 la entidad presenta utilidad neta de -\$1.670 millones de pesos originada principalmente por el cierre de algunos servicios (como cirugía y procedimientos especializados) para permitir el reforzamiento estructural del edificio situación que provoco la disminución de los ingresos y por ende el margen bruto operacional. Este sacrificio temporal de algunos ingresos no alcanzo a afectar la capacidad económica de la entidad. La finalización de la obra unida a las nuevas expectativas de ingresos, hacen presumir la recuperación de estas pérdidas en el corto plazo.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	16.082	16.845
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	16.870	18.515
<b>Utilidad Operacional</b>	-788	-2.451
<b>Utilidad Neta</b>	-201	-1.670
<b>Total Activo Corriente</b>	5.628	2.514
<b>Total Activo</b>	28.364	27.040
<b>Total Pasivo</b>	787	1.132
<b>Total Patrimonio</b>	27.577	25.907
<b>ROA</b>	-0,71 %	-12,41 %
<b>ROE</b>	-0,73 %	-6,44 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	50	19	69
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	48	77	125
<b>Participación de la Nación</b>	Nación	Otros	
	100 %	0 %	



INSTITUTO NACIONAL  
DE CANCEROLOGÍA ESE  
Por el control del cáncer

## E.S.E Instituto Nacional de Cancerología



Presidente de la Junta Directiva:  
**Luis Fernando Correa Serna**



Presidente de la Compañía:  
**Carolina Wiesner Ceballos**

**Junta Directiva 2017:** Luis Fernando Correa Serna, Elkin de Jesús Osorio, Martha Isabel Cortes Mestre, Benjamín Ospino Cáliz, están los dos miembros que representan a las asociaciones de usuarios.

**Remuneración de la Junta Directiva:** Los servidores públicos no perciben remuneración por las sesiones de Junta Directiva. Los restantes 4 miembros, perciben por cada sesión presencial \$324.594 y por sesión virtual \$162.297

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

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 servicios de salud en el área oncológica con carácter de servicio público a cargo del Estado. Igualmente, es órgano asesor del Ministerio de Salud y Protección Social. Así mismo, realiza actividades de investigación y docencia.

Su misión es trabajar por el control integral del cáncer a través de la atención de pacientes, la formación de talento humano, investigación y desarrollo de acciones en salud pública.

### Destacados de 2017:

- El INC fue la primera institución pública en Colombia en contar con un equipo quirúrgico de alta tecnología – Robot Da Vinci, que inicialmente se opera en las especialidades de ginecología, urología, gastroenterología, tórax y cabeza y cuello.
- Puesta en marcha del proyecto de creación del Centro de Prevención y Detección temprana del Cáncer (CPRED), en la San Juan de Dios.
- Se logró la gestión administrativa y la adecuación física para realizar procedimientos integrales de trasplantes de médula ósea alogénicos.

### Proyecciones / Perspectivas:

En 2025 el Instituto Nacional de Cancerología ESE será referente por sus logros en la reducción de la incidencia y mortalidad por cáncer, sobre la base de la innovación y la tecnología, con un actuar ético y sostenible y con un talento humano motivado y comprometido.

### Para 2018:

- Estandarizar la ruta del paciente dentro del modelo de atención integral.
- Lograr la certificación en acreditación institucional.
- Iniciar con el proyecto del Hospital Universitario toda vez que se obtenga la certificación en acreditación institucional.

### Gestión Financiera:

Al cierre del ejercicio fiscal del 2017, el Instituto generó un superávit presupuestal de \$61.536 millones producto del eficiente recaudo de los ingresos y por las políticas de control y austeridad del gasto.

El Instituto arroja una utilidad neta del ejercicio de \$33.656 millones, cifra mayor en \$17.141 millones frente a la obtenida en el 2016 que fue de \$16.515 y que corresponde a una variación positiva de 103,8 %. El incremento se debe a la variación positiva del 8,5 % del total de los ingresos, equivalente a \$23.232 millones, conjugado con un leve incremento de los costos y gastos de \$6.091 millones.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	274.529	297.763
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	258.015	264.106
<b>Utilidad Operacional</b>	66.432	45.578
<b>Utilidad Neta</b>	16.515	33.656
<b>Total Activo Corriente</b>	123.082	158.597
<b>Total Activo</b>	328.046	379.462
<b>Total Pasivo</b>	22.867	40.627
<b>Total Patrimonio</b>	305.179	338.835
<b>ROA</b>	5 %	9 %
<b>ROE</b>	5 %	10 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	526	221	747
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	141	38	179
<b>Participación de la Nación</b>	Nación	Otros	
	100 %	0 %	



## E.S.E. Sanatorio de Agua de Dios



Presidente de la Junta Directiva:  
**Elkin Osorio Saldarriaga**



Presidente de la Compañía:  
**Esperanza Inés Rojas G.**

**Junta Directiva 2017:** Elkin de Jesús Osorio Saldarriaga, José Fernando Arias Duarte, Sandra Patricia Carmona Ureña, Sandra Angélica Riveros Quintero, Esperanza Inés Rojas Gutiérrez, Sandra Gómez Abello.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración por cada sesión de Junta Directiva corresponde al 33 % del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

**Revisoría Fiscal:** RG Auditores

El Sanatorio de Agua de Dios fue creado 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 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.

El Sanatorio de Agua de Dios es una Empresa Social del Estado, del orden nacional, institución prestadora de servicios de salud de baja complejidad a pacientes Hansen y demás población, ejecutan actividades de docencia, investigación y capacitación en enfermedades de salud pública.

### Destacados de 2017:

- Gestión de proyecto de inversión para el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y Sistema de Información.
- La entidad realizó la caracterización de 537 pacientes Hansen y valoración de 450 convivientes, arrojando un aumento en la incidencia en el diagnóstico de los pacientes Hansen.
- Capacitación y asesoría técnica para la gestión del programa Lepra a los diferentes entes territoriales y universidades públicas y privadas.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** En el 2018 el Sanatorio de Agua de Dios Empresa Social del Estado será reconocido a nivel nacional como ente referenciador y facilitador del conocimiento científico de la enfermedad de Hansen y su compromiso con el mejoramiento continuo de las políticas de humanización y seguridad del paciente en la prestación de servicios de salud, transformando la cultura organizacional, garantizando su responsabilidad social empresarial y su auto sostenibilidad financiera.

### Gestión Financiera:

De acuerdo con el resultado del ejercicio a 31 de diciembre de 2017, se presenta una utilidad de \$582 millones de pesos. La utilidad ejercicio se presentó por varios factores, unos que influyeron tanto en los ingresos como en los gastos tales como: Un aumento del 15 % en la prestación de servicios de salud a las diferentes EPS e incremento del 5,10 % por ingresos por transferencias y subvenciones por parte de la Dirección del Tesoro Nacional. Así mismo se obtuvo una disminución de gastos de operación en un 46 % que corresponde a las contribuciones efectivas a los aportes sindicales que hace la entidad.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	38.362	40.417
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	39.361	41.411
<b>Utilidad Operacional</b>	-999	-694
<b>Utilidad Neta</b>	607	582

<b>Total Activo Corriente</b>	4.343	4.083
<b>Total Activo</b>	20.025	19.179
<b>Total Pasivo</b>	2.026	2.061
<b>Total Patrimonio</b>	17.999	17.119
<b>ROA</b>	3,03 %	3,04 %
<b>ROE</b>	3,37 %	3,40 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	167	104	271
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	78	32	110

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %



**E.S.E. Sanatorio de  
Contratación**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Elkin Osorio Saldarriaga**



Presidente de la Compañía:  
**Miguel Ángel Jiménez Escobar**

**Junta Directiva 2017:** Elkin de Jesús Osorio Saldarriaga, Claudia Lucia Colorado Salamanca, Oriol Plata Hernandez, Carlos Mario Arenas Duran, Miguel Ángel Jiménez Escobar.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración por cada sesión de Junta Directiva es del 25 % del Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.

**Revisoría Fiscal:** Leones asociados S.A.S.

El Sanatorio de Contratación Empresa Social del Estado, es una entidad de orden nacional adscrita al Ministerio de Salud y Protección Social, tiene por objeto prestar, 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 desarrollo de este objeto prestará atención médica, Asistencia social y de rehabilitación, y desarrollará programas de promoción y prevención de salud. El Sanatorio de Contratación, podrá continuar prestando los servicios médicos correspondientes al primer nivel de atención, a toda la población, mediante contrato que para tal efecto suscriba con la entidad territorial correspondiente.

El Sanatorio de Contratación es Empresa Social del Estado del orden Nacional, especializada en el manejo integral de los pacientes de Hansen, orientada a la prestación de servicios de salud con calidad técnico-científica, segura y humanizada, con talento humano comprometido en la optimización de los procesos, en procura del mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y sus familias.

**Destacados de 2017:**

- Para la vigencia 2017 la entidad prestó servicios de salud de baja complejidad a 980 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:**

**Visión:** En el 2018 ser una institución acreditada, líder y referente a nivel nacional en el conocimiento científico de la lepra, a través de la optimización de procesos de investigación en el manejo integral de la enfermedad y en la prestación de servicios de baja y mediana complejidad con personal calificado y comprometido con la atención al usuario y el bienestar de sus familias.

**Para 2018:**

- Proyectar y/o mantener la asistencia técnica y búsqueda activa de pacientes de Hansen.
- Gestionar convenios docencia-servicio con universidades que cuenten con facultades de salud.
- Reducir el nivel de dependencia de los recursos asignados por la nación, por transferencias para nómina.

**Gestión Financiera:**

El resultado del ejercicio al cierre de la vigencia 2017 disminuyó la pérdida del ejercicio en un 1.12 %, gracias a las políticas de revisión periódica sobre la austeridad en el gasto y disminución de los costos, así como el aumento de los ingresos. En relación a los ingresos en ventas de servicios y comercialización de medicamentos que corresponden a 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.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	13.123	14.381
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	13.809	14.861
<b>Utilidad Operacional</b>	-686	-480
<b>Utilidad Neta</b>	-352	-29
<b>Total Activo Corriente</b>	1.977	1.977
<b>Total Activo</b>	4.044	4.155
<b>Total Pasivo</b>	216	412
<b>Total Patrimonio</b>	3.828	3.743
<b>Margen EBITDA</b>	-53,19 %	-0,24 %
<b>ROA</b>	-0,09 %	-0,01 %
<b>ROE</b>	-0,09 %	-0,01 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	85	32	117
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	17	23	40
<b>Participación de la Nación</b>	Nación	Otros	
	100 %	0 %	



## Ecopetrol S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Carlos Alfredo Cure Cure**



Presidente de la Compañía:  
**Felipe Bayón Pardo**

**Junta Directiva 2017:** Carlos Alfredo Cure Cure, Mauricio Cárdenas Santamaría, Mauricio Cabrera Galvis, Yesid Reyes Alvarado, Jaime Ardila, Joaquín Moreno Uribe, Horacio Ferreira Rueda, Carlos Gustavo Cano Sanz.

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

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

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. 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 refineras (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 misión de la compañía es trabajar todos los días para construir un mejor futuro que sea:

- Rentable y sostenible.
- Con una operación sana, limpia y segura.
- Asegurando la excelencia operacional y transparencia en cada una de nuestras acciones.
- Construyendo relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés.

### Destacados de 2017:

- Se recuperó la senda de crecimiento en la reincorporación de reservas, las cuales ascendieron a 1.659 millones de barriles equivalentes al cierre de 2017. La vida media de las reservas se incrementó de 6.8 años a 7.1 años y el índice de reposición de reservas fue 126 %, el más alto de los últimos tres años.
- La Compañía cumplió la meta de producción para 2017, ubicándose en 715 mil barriles de petróleo equivalente por día.
- En línea con la estrategia de crecimiento y aumento de actividad internacional, se logró la adjudicación de nuevos bloques exploratorios en México y Estados Unidos.

### Proyecciones / Perspectivas:

La mega de la compañía se enfoca en el desarrollo de la estrategia Corporativa basada en 3 pilares fundamentales: Crecimiento de reservas y producción de manera rentable, segura y limpia, Protección de caja y eficiencia en costos, y Estricta Disciplina de Capital con sus objetivos específicos en el plan de negocios de la compañía.

En 2018, Ecopetrol prevé invertir entre USD 3,500 millones y USD 4,000 millones, lo que representa un aumento de entre 35 % y 55 %

frente a la inversión estimada para 2017. El plan aprobado por la Junta Directiva de Ecopetrol para 2018 está dirigido a incrementar las reservas y la producción de hidrocarburos, capturar los beneficios de un entorno internacional más favorable para el sector y continuar el camino de la eficiencia.

En 2018 se prevé una operación estable y segura de la nueva refinera de Cartagena, la cual estará en condiciones de ser auto-sostenible financieramente, fundear sus propias inversiones y generar beneficios, con un EBITDA estimado de al menos 500 mil millones de pesos.

### Gestión Financiera:

Los sólidos resultados de 2017 reflejan la consolidación de la estrategia corporativa enfocada en protección de la caja, disciplina de capital y crecimiento rentable. Consistente con una operación que logró maximizar el desempeño de cada segmento de negocio. Alcanzamos el mejor margen EBITDA de los últimos 4 años, pasando de 37 % en 2014 a 42 % en 2017 y la utilidad neta de 2017 ascendió a 7,4 billones de pesos, la más alta de los últimos cuatro años y más de cuatro veces la de 2016. El Grupo Empresarial cuenta con una sólida posición de caja por 14,5 billones de pesos y el flujo de inversión durante 2017 alcanzó 4,4 billones de pesos.

### Información financiera:

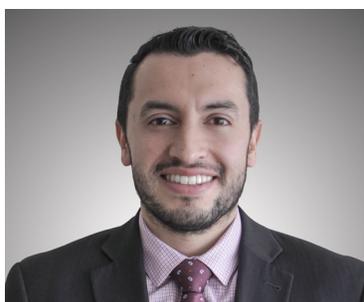
	2016	2017
<b>Ingresos</b>	47.732.350	55.210.224
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	39.479.380	39.705.000
<b>Utilidad Operacional</b>	8.252.970	15.504.595
<b>EBITDA</b>	18.018.000	23.075.000
<b>Utilidad Neta</b>	1.564.709	6.620.412
<b>Total Activo Corriente</b>	24.129.162	23.224.016
<b>Total Activo</b>	121.307.418	120.674.533
<b>Total Pasivo</b>	75.987.700	70.893.228
<b>Total Patrimonio</b>	45.319.718	49.781.305
<b>Indicador Deuda / EBITDA</b>	2.9x	1.9x
<b>Margen EBITDA</b>	37,7 %	41,8 %
<b>ROA</b>	1 %	5 %
<b>ROE</b>	3 %	13 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	2.056	7.226	9.282
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	219	747	966
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	88,49 %	11,51 %	



**Empresa de Energía del Archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina S.A. E.S.P.**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Camilo Tautiva Mancera**



Presidente de la Compañía:  
**Randy Bent Hooker**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Sandra Milena Piñeros Calderon, suplente: Javier Enrique Mendez Bonilla; principal: Camilo Tautiva Mancera, suplente: Bellaniris Bermudez; principal: Vanessa Correal Camargo, suplente: Ain Zulema Connolly Quinn.

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

**Revisoría Fiscal:** Martha Cecilia Serrano Victoria

La Empresa de Energía del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina -EEDAS S.A. E.S.P, se constituyó mediante escritura pública No. 1697 otorgada el 03 de diciembre de 2007 ante la Notaría Única de San Andrés Isla, y en el Artículo 2º del Capítulo I de dicho instrumento, se estableció su naturaleza jurídica y su régimen legal como una empresa de servicios públicos mixta, sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, en virtud de lo previsto en la Ley 142 de 1994, que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, y se rige por las normas del derecho privado.

A partir del 01 de mayo de 2010, el sistema energético de las Islas fue entregado por el Ministerio de Minas y Energía, en concesión, al operador privado SOPESA S.A. E.S.P, y a su vez EEDAS S.A. E.S.P, en desarrollo de su objeto social, pasó a realizar la interventoría al contrato de concesión, actividad que ejerce hasta la fecha.

EEDAS S.A. E. S. P es una empresa de servicios públicos orientada a la prestación de servicios en el sector energético con énfasis en mecanismos de desarrollo limpio que contribuyan al bienestar socioeconómico de la comunidad.

**Destacados de 2017:**

- En la gestión estratégica, EEDAS desarrolló un proceso de revisión de su plan estratégico desde la perspectiva del Sistema de Gestión de Calidad.
- Frente a la gestión del proceso de transformación energética de las islas, se desarrolló un piloto de eficiencia energética en asocio con el BID, beneficiando 15 usuarios de la Isla de Santa Catalina y 1 usuario en la Isla de San Andrés.
- En la gestión operacional, EEDAS obtuvo calificación excelente por parte de la Dirección de Energía Eléctrica del MME.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** En el año 2027, EEDAS S.A. E. S. P se consolidará en la prestación de servicios de interventoría y consultoría, así como la formulación e implementación de soluciones en el sector energético, con énfasis en mecanismos de desarrollo limpio.

**Para 2018:** Se espera negociar un nuevo contrato, que sea bajo la figura de Arrendamiento de Activos de Distribución y Comercialización lo cual podrá mejorar el resultado financiero de la Empresa, ya que se podrán incorporar todos los costos y la utilidad.

**Gestión Financiera:**

Los resultados financieros de la vigencia de 2017, presentan una pérdida del ejercicio de \$292 millones de pesos, la que comparada con el resultado del año 2016 que arrojó una utilidad de \$627 millones, esto es una variación absoluta de \$919 millones, esto se debe a la disminución de los ingresos operacionales por los ajustes y recomposición de los contratos de la empresa.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	4.286	3.582
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	4.008	4.880
<b>EBITDA</b>	1.334	438
<b>Utilidad Operacional</b>	278	-1.298
<b>Utilidad Neta</b>	627	-292
<b>Total Activo Corriente</b>	15.805	15.606
<b>Total Activo</b>	52.928	51.211
<b>Total Pasivo</b>	1.480	620
<b>Total Patrimonio</b>	51.448	50.591
<b>Margen EBITDA</b>	31,12 %	12,23 %
<b>ROA</b>	1,18 %	-0,57 %
<b>ROE</b>	1,22 %	-0,58 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	1	3	4
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	12	17	29
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	67,05 %	32,95 %	



**Electrificadora del Caquetá  
S.A. E.S.P.**

Presidente de la Junta Directiva:  
**Es rotativo en cada sesión**



Presidente de la Compañía:  
**Gerardo Cadena Silva**

**Junta Directiva 2017:** Principal: José Herney Rojas Andrade, suplente: Claudia Esperanza Garzón Escobar; principal: Néstor Urrea Duque, suplente: Sonia Narváez Castañeda; principal: Álvaro Pacheco Álvarez, suplente: Humberto Sánchez Cedeño.

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

**Revisoría Fiscal:** MGI PAEZ asociados y Cía. S.A.S.

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.

La misión de Electrocaquetá S.A. es distribuir y comercializar energía que se transforma en desarrollo equitativo y sostenible.

**Destacados de 2017:**

- Puesta en servicio la línea 34,5/13,2 kV y la subestación de 2MVA 34,5/14,4, kV entre San Antonio de Getuchá y Solano.
- Puesta en servicio la línea 34,5/13,2 kV y la nueva subestación Minas Blancas 630 KVA 34,5/14,4 kV, entre San Vicente del Caguán y caserío Minas Blancas.
- En ejecución la construcción de dos (2) módulos de 115 kV que servirán para la protección del nuevo transformador y la construcción de un módulo de línea para la llegada de la actual línea Altamira- Florencia.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** Electrocaquetá S.A. ESP será reconocida por sus usuarios como empresa que presta servicios de energías domiciliarios con confiabilidad, eficiencia y responsabilidad social empresarial.

**Para 2018:**

- Normalización de usuarios del sistema eléctrico en el departamento del Caquetá a través de 9 proyectos de electrificación que beneficiaran a 4.733 familias.
- Construcción de 7 proyectos rurales, en 38 veredas, beneficiando a 1.419 familias, con una ampliación de la cobertura rural del 1,25 %
- Construcción de 2 proyectos con sistemas de energía solar fotovoltaica en 61 veredas, que beneficiarán a 1.705 familias.

**Gestión Financiera:**

Los ingresos totales se situaron en \$126.806 millones que comparados con los \$109.434 millones del 2016, alcanzan un crecimiento del 15,87 %, originado principalmente por los ingresos operaciones, en los que se destaca la venta del servicio de energía eléctrica, la vinculación de nuevos usuarios y el crecimiento en las tarifas de energía eléctrica. Sin embargo, el crecimiento de 76,44 % de la utilidad bruta se debió al aumento de los costos del 24,49 %, correspondiente a los costos de bienes y servicios públicos transados con el Mercado de Energía Mayorista que se situaron en \$82.941 millones con un crecimiento de 38,19 % Lo anterior repercutió en los resultados y Electrocaquetá cerró en pérdida de \$4.261 millones.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	109.934	122.806
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	104.951	128.756
<b>EBITDA</b>	15.517	181
<b>Utilidad Operacional</b>	4.983	-9.229
<b>Utilidad Neta</b>	989	-4.261
<b>Total Activo Corriente</b>	44.828	52.911
<b>Total Activo</b>	117.082	121.747
<b>Total Pasivo</b>	30.061	40.017
<b>Total Patrimonio</b>	87.021	81.730
<b>Margen EBITDA</b>	14,11 %	0,15 %
<b>ROA</b>	0,84 %	-3,50 %
<b>ROE</b>	1,14 %	-5,21 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	49	58	107
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	7	4	11
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	72,35 %	27,65 %	



## Electrificadora del Huila S.A. E.S.P.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Luis Fernando Villota Quiñones**



Presidente de la Compañía:  
**Hernando Ruiz López**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Mónica María Grand Marín, suplente: Julio Cesar Vaca Forero; principal: Mauricio Herrera Bermúdez, suplente: Claudia Marcela Escobar Oliver; principal: Luis Fernando Villota Quiñones, suplente: Omar Montoya Hernandez; principal: Francisco Manuel Lucero Campaña, suplente: Luis Alexander López Ruiz; principal: Carlos Julio González Villa, suplente: Víctor Ernesto Polanía Vanegas.

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

**Revisoría Fiscal:** Amezquita & CIA

La Empresa de Energía Eléctrica de Neiva S.A nace en 1908 pero se disuelve en 1923, dando paso a la creación de Compañía Eléctrica del Huila S.A, la cual se liquida en 1946. El 17 de julio de 1947 se constituye como sociedad anónima y de capital oficial la empresa Centrales Eléctricas del Huila S.A, cambiando de razón social en febrero de 1971 para constituirse como Electrificadora del Huila S.A. En el año de 1996, se constituye como Empresa de Servicios Públicos (E.S.P), dando cumplimiento a lo reglamentado en la ley de servicios públicos domiciliarios expedida en 1994.

La misión de Electrohuila es transmitir buena energía, generar confianza y distribuir bienestar.

### Destacados de 2017:

- Inicio de la recuperación plena de la generación hidroeléctrica mediante PCH con el apoyo de la Nación.
- EBITDA superior a los \$113 mil millones de pesos y una utilidad neta mayor a los \$50 mil millones de pesos.
- Fase final de los proyectos de automatización de subestaciones y redes para el mejoramiento de la calidad del servicio, especialmente en sus componentes de continuidad y seguridad.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** La Electrificadora del Huila S.A E.S.P. será reconocida por su excelencia en la prestación de servicios públicos contribuyendo con el desarrollo del país.

### Para 2018:

- Ejecutar un Plan Sostenible de generación de energía hidroeléctrica y solar.
- Fortalecer el sistema eléctrico mediante el mantenimiento en redes energizadas.
- Crecer 15 % en ventas de energía a nivel nacional y crecer en el 6,5 % en usuarios.

### Gestión Financiera:

El resultado operacional, arroja una utilidad de \$81.127 millones, con una disminución del 2,3 % con relación al 2016 que se explica por variación en los gastos del 3,2 % en comparación con los ingresos que solo crecieron el 0,7 %. El resultado no operacional arroja una pérdida de \$388 millones, que corresponden a recuperación en provisiones por litigios, venta de pliegos, rendimientos financieros, resultado neto del impuesto diferido, baja en activos y gastos financieros. El resultado del ejercicio arroja una utilidad antes de la provisión de impuestos por valor de \$80.738 millones una disminución del 11.5 % con relación a la generada en el periodo anterior. La utilidad a disposición de los accionistas asciende a \$50.172 millones con una disminución del 6.2 % con relación a la de 2016.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	454.082	457.111
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	364.300	375.984
<b>Utilidad Operacional</b>	89.782	81.127
<b>EBITDA</b>	113.031	112.991
<b>Utilidad Neta</b>	53.458	50.172

<b>Total Activo Corriente</b>	146.294	162.286
<b>Total Activo</b>	750.129	774.706
<b>Total Pasivo</b>	370.021	386.281
<b>Total Patrimonio</b>	380.108	388.425

<b>Margen EBITDA</b>	24,89 %	24,72 %
<b>ROA</b>	7,13 %	6,48 %
<b>ROE</b>	14,06 %	12,92 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	86	289	375
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	54	117	171

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	83,05 %	16,95 %



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



Presidente de la Junta Directiva:  
**Jorge Alberto Calderon C.**



Presidente de la Compañía:  
**Carlos Alfonso Rojas H.**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Juan Manuel Andrade M., suplente: Danery Buitrago Gómez; principal: Jorge Alberto Calderon C., suplente: Ricardo Fernelix Rios Rosales; principal: Isabel Cristina Garcés S., suplente: Lina María Mondragón A.; principal: Juan Carlos Tarquino Sarmiento, suplente: Mauricio Pablo Acevedo A.; principal: María Consuelo Rodríguez Fernández, suplente: Eduardo González P.

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

**Revisoría Fiscal:** MGI Páez Asociados y CIA S.A.S.

La Electrificadora del Meta S.A. ESP se constituyó por escritura pública No. 0006353 de Notaría 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.

La misión de EMSA 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 de 2017:**

- Se realizaron inversiones por valor de \$ 33.956,0 millones de pesos. Se destaca la terminación de la construcción y puesta en operación de la línea Seria – Puerto López y la subestación Serranía y el inicio de la construcción de la subestación Centauros.
- El mercado de EMSA a diciembre de 2017 creció en 4,4 %, con una vinculación de 13.567 clientes nuevos, con un crecimiento de demanda de Energía de 6,7 %.
- Se adelantaron los procesos de construcción y fortalecimiento del sistema de administración de riesgos.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** En el 2025 serán una empresa con un margen EBITDA superior al 35 %, con un portafolio de negocios diversificado y procesos productivos eficientes, siendo responsables ambiental y socialmente.

Para 2018: Obtener Ingresos Operacionales totales por valor de 498.154 millones, la relación del Costo de Ventas respecto a

las Ingresos Operacionales deberá ser no mayor a 78,25 % y la utilidad esperada se proyecta en 42.128 millones. La meta de EBITDA se fija en 115.272 millones con margen de 23,14 %.

Se planean realizar inversiones por monto de 112.826 millones las cuales están enfocadas a mejorar la confiabilidad del sistema y a aumentar su capacidad.

**Gestión Financiera:**

Los ingresos de actividad ordinaria fueron de \$554.027 millones, 12,59 % menos que en 2016, decremento que se explica principalmente por menores ventas en contratos de largo plazo en la modalidad de intermediación. Pero se recibieron mayores ingresos netos por concepto de Asignación de Obligaciones de Energía en Firme de Cargo por Confiabilidad, en un 205 %. El EBITDA creció 484,49 % al alcanzar \$53.683 millones y el resultado neto de \$35.601 millones que representa un crecimiento de 399,59 %.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	471.049	472.800
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	393.378	400.642
<b>EBITDA</b>	104.080	107.851
<b>Utilidad Operacional</b>	77.670	72.157
<b>Utilidad Neta</b>	40.953	38.499
<b>Total Activo Corriente</b>	136.799	140.656
<b>Total Activo</b>	647.888	623.728
<b>Total Pasivo</b>	400.632	367.715
<b>Total Patrimonio</b>	247.256	256.013
<b>Margen EBITDA</b>	22,10 %	15,26 %
<b>ROA</b>	6,32 %	6,17 %
<b>ROE</b>	16,56 %	15,04 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	78	137	215
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	27	37	64
<b>Participación de la Nación</b>	Nación		Otros
	55,68 %		44,32 %



## Financiera de Desarrollo Nacional S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Alberto Gutiérrez Bernal**



Presidente de la Compañía:  
**Clemente del Valle**

**Junta Directiva 2017:** Mauricio Cárdenas Santamaría, Dimitri Zaninovich Victoria, Luis Eduardo Arango, Alberto Gutiérrez Bernal, Guillermo Perry Rubio, María Carolina España Orlandi, Jorge Londoño Saldarriaga, Luis Fernando Perdigón Sística, Luisa Fernanda Laufaurie Rivera.

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

**Revisoría Fiscal:** KPMG S.A.S.

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.

**Misión:** La FDN es el Banco de Desarrollo que promueve la infraestructura para la transformación y bienestar del país.

**Propuesta de valor:** ofrecer servicios y productos innovadores y especializados de asesoría y financiación, que permitan movilizar recursos y faciliten la participación del sector privado en el desarrollo de la infraestructura en Colombia.

### Destacados de 2017:

- Robustecimiento del balance de la FDN con la emisión de un Bono Ordinario por \$2,66 billones, emitido el 29 de noviembre de 2017.
- Participación en 4G, con la evaluación de 15 transacciones y 3 proyectos que concretaron operaciones de crédito de corto plazo que permitieron iniciar la etapa de construcción.
- Suscripción de 10 nuevos proyectos y con un saldo al cierre de 2017 de 24 proyectos en ejecución

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Ser el mejor aliado financiero para el desarrollo de la infraestructura del país.

**Mega:** Para el año 2022 se espera alcanzar saldos de cartera neta entre \$12 y \$13 billones, y compromisos no desembolsados entre \$7,5 y \$8,5 billones.

**Para 2018:** Lograr 11 cierres, de los cuales la FDN tiene previsto apoyar entre 8 y 9. En estos, el papel de los nuevos productos de la FDN será fundamental, dado que se espera poder vincular un mayor porcentaje de fuentes externas y de inversionistas institucionales, nacionales e internacionales, para disminuir la exposición de la banca local.

### Gestión Financiera:

A cierre de 2017 los activos de la entidad crecieron 107,6 % con respecto a 2016, y ascendían a \$6,95 billones que se encontraban representados en un 92,4 % en disponible e Inversiones. Dicho rubro creció un 113,3 % respecto al año anterior como consecuencia de la emisión de \$2,66 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 \$2,69 billones (103,3 %) explicado por la emisión del Bono Ordinario. De igual forma, el patrimonio presentó una variación positiva de 122,9 % con respecto a diciembre de 2016 equivalentes a \$909.934 millones, explicado por la capitalización de accionistas por \$859.361 millones y por la utilidad del ejercicio que cerró en \$51.651 millones.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	247.895	382.289
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	176.633	304.447
<b>Utilidad Operacional</b>	71.262	77.843
<b>Utilidad Neta</b>	49.428	51.651

<b>Total Activo</b>	3.344.994	6.940.577
<b>Total Cartera Neta</b>	269.643	448.284
<b>Total Portafolio de Inversión</b>	1.838.047	4.654.517
<b>Total Pasivo</b>	2.604.661	5.290.311
<b>Total Patrimonio</b>	740.333	1.650.266

<b>Solvencia</b>	144,37 %	62,10 %
<b>ROE</b>	6,68 %	3,13 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	67	71	138
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	9	15	24

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	73,37 %	26,63 %



## Financiera del Desarrollo Territorial S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Ana Lucía Villa Arcila**



Presidente de la Compañía:  
**Rodolfo Enrique Zea Navarro**

**Junta Directiva 2017:** 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: Cesar Negret Mosquera, suplente: Francisco Estupiñán Heredia; principal: Juan Felipe Quintero Villa, suplente: Álvaro Rodríguez Pérez.

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

**Revisoría Fiscal:** KPMG S.A.S.

Creada por la Ley 57 de 1989, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 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.

**Misión:** Ser el socio estratégico en las regiones, que genera bienestar para la gente.

**Propuesta de Valor:** Soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo de sus proyectos.

### Destacados de 2017:

- Cumplimiento de la meta de desembolsos en un 109 %, al lograr colocaciones por \$2,07 billones.
- Ejecución de 819 proyectos, haciendo presencia en 291 municipios del país y abarcando 29 departamentos. Así, la inversión que se ha destinado a estos proyectos alcanza los \$8,44 billones.
- Se realizó la primera emisión de bonos en el mercado local, se trató de títulos subordinados por \$203.680 millones de pesos.

### Proyecciones / Perspectivas:

- Colocar \$1.9 billones en todo el territorio nacional, distribuidos en \$1,3 billones para beneficiarios privados, y \$600 mil millones para beneficiarios públicos.
- Continuar el despliegue de la estrategia de Desarrollo Territorial Integrado –DTI.
- Gestionar recursos por \$3.13 billones a través de emisiones de títulos en el mercado local, con atención al comportamiento del mercado externo para aprovechar oportunidades que permitan la diversificación tanto de las fuentes de fondeo como de los inversionistas. Además se van a explorar productos alternativos de inversión tales como los fondos de capital privado.

### Gestión Financiera:

Durante 2017, los ingresos operacionales de Findeter se redujeron 21 % frente a 2016. Esta reducción se presentó principalmente por la caída de los ingresos de cartera debido a la mayor tasa de intervención del Banco de la República. Por otra parte, en el 2017 los egresos operacionales se redujeron en 23 %, explicado en gran medida por los egresos generados por la valoración de derivados de negociación los cuales disminuyeron un 47,5 % debido a la caída de las devaluaciones durante el año.

Este comportamiento operacional, unido a un menor gasto por impuestos, permitió que la Entidad generara utilidades netas al cierre del año por \$52.146 millones de pesos, mostrando una variación anual de \$10.652 millones frente a 2016 (incremento del 27 %).

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	764.121	731.957
<b>Margen Neto de Intereses</b>	-23.693	175.599
<b>Margen Financiero Neto</b>	148.319	147.814
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	655.709	588.874
<b>Margen Operacional</b>	71.293	64.080
<b>Utilidad Neta</b>	41.494	52.146
<b>Total Activo</b>	8.911.857	9.435.987
<b>Total Cartera Neta</b>	7.834.491	8.277.297
<b>Total Portafolio de Inversión</b>	235.497	275.498
<b>Total Pasivo</b>	7.880.921	8.351.957
<b>Total Patrimonio</b>	1.030.936	1.084.020
<b>Solvencia</b>	11,28 %	23,80 %
<b>ROA</b>	0,47 %	0,55 %
<b>ROE</b>	4,02 %	4,81 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	140	97	237
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	3	9	12
	<b>Nación</b>		<b>Otros</b>
<b>Participación de la Nación</b>	92,55 %		7,45 %



## Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo



Presidente de la Junta Directiva:  
**Yesid Parra Vera**



Presidente de la Compañía:  
**Álvaro Edgar Balcazar Acero**

**Junta Directiva 2017:** Yesid Parra Vera, Juan Felipe Quintero Villa, Fernando Jiménez Rodríguez, Juan Pablo Castro Morales, Juan Manuel Valdés Barcha.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes por cada sesión presencial y 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente por cada sesión virtual.

**Revisoría Fiscal:** Amézquita & CIA S.A.

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 de 2017:

- FONADE suscribió un total de 50 nuevos contratos interadministrativos cuyas inversiones ascienden a más de 450 mil millones de pesos.
- El total de los ingresos al cierre de la vigencia asciende a la suma de \$252.674,7 millones, los cuales presentaron un incremento del 1 % frente a los de 2016.
- FONADE logró la liquidación de 80 Convenios / Contratos interadministrativos y liquidó 2.362 contratos derivados.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** FONADE busca ser motor del desarrollo socioeconómico del país y sus regiones, al ser reconocido como el estructurador y ejecutor de proyectos estratégicos más efectivo de la nación.

**Para 2018:** Las perspectivas que persigue FONADE para el año 2018 fueron definidas en el Plan Acción Institucional 2018.

Para la vigencia de 2018, evidenció la necesidad de trabajar en proyectos como la Actualización de la Metodología de Nuevos Negocios, Optimización del Seguimiento a la Supervisión de Proyectos, Optimización en la Liquidación de Convenios y Contratos Derivados y de Funcionamiento en la entidad, entre otros.

### Gestión Financiera:

En la vigencia de 2017, los resultados de la operación presentaron un excedente de \$15.345 millones, superior en un 158,3 % al registrado en la vigencia de 2016 de \$5.941 millones, generado principalmente por las recuperaciones presentadas en las provisiones de procesos judiciales, derivadas del estado de los procesos que se adelantan en contra de la Entidad. Al cierre de la vigencia 2017 los ingresos totales alcanzaron los \$252.675 millones, distribuidos en rendimientos financieros (34,6 %), comisiones y honorarios (38,8 %) y el 26,6 % restante provenientes de reintegros de provisiones judiciales.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	250.084	252.675
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	236.260	215.178
<b>Utilidad Operacional</b>	13.824	37.497
<b>Utilidad Neta</b>	5.941	15.345
<b>Total Activo Corriente</b>	1.207.095	1.240.734
<b>Total Activo</b>	1.307.733	1.368.347
<b>Total Pasivo</b>	1.182.224	1.225.076
<b>Total Patrimonio</b>	125.508	143.270
<b>ROA</b>	0,50 %	1,10 %
<b>ROE</b>	4,70 %	10,70 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	38	30	68
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	339	402	741
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %	



**Fondo Nacional de Garantías S.A.**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Daniel Arango Ángel**



Presidente de la Compañía:  
**Juan Carlos Durán Echeverri**

**Junta Directiva 2017:** Daniel Arango Ángel, Andrés Ricardo Quevedo Caro; principal: Thierry Emile Ways Orozco, suplente: María del Mar Palau Madriñan; principal: Rodolfo Enrique Zea Navarro, suplente: Rosmery Esther Quintero Castro; principal: Jonathan Malagón González, suplente: María Clara Hoyos Jaramillo.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración por sesión de los miembros de Junta Directiva es el equivalente a 2.75 SMLMV.

**Revisoría Fiscal:** KPMG S.A.S.

Constituida en 1982, es una Sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. A partir del 1 de enero de 2004 se sometió a la supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia y da cumplimiento a las normas consagradas en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

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.

La misión de FNG es facilitar el acceso de la Mipyme colombiana a la financiación, mediante el otorgamiento de garantías.

**Destacados de 2017:**

- En el marco de la estrategia "FNG Avanza" se desarrolló una segmentación de los empresarios, dando a conocer de forma directa las garantías del FNG logrando un acercamiento a 359 empresarios.
- Se diseñó el producto Pyme Preferente
- Se adicionó el portafolio de productos con la Garantía para Emprendimientos de Alto Impacto.
- Por quinto año consecutivo, el FNG se ubicó entre las mejores empresas para trabajar en Colombia según la clasificación del Instituto Great Place to Work.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** Contribuir al cumplimiento de los sueños de los empresarios colombianos a través de soluciones de garantías, brindando una experiencia de servicio de la más alta calidad.

**Mega:** Para el cuatrienio 2015-2018, el FNG tiene la meta de movilizar \$50 billones.

**Para 2018:** El FNG espera que en el 2018 los desembolsos de crédito con garantía sean de \$12,4 billones de pesos, mientras que para el cuatrienio 2015-2018 la Entidad tiene la meta de movilizar \$50 billones de pesos.

**Gestión Financiera:**

La desaceleración económica, más profunda y más prolongada de lo que esperaba el mercado un año atrás, generó un ambiente poco propicio para el crecimiento de la cartera pyme y de microcrédito del sistema financiero en general y de aquella garantizada por el Fondo Nacional de Garantías en particular; el efecto de ello fue el estancamiento en el valor de los créditos desembolsados con respaldo de la entidad durante el año, aunque la cartera garantizada logró crecer muy ligeramente (0,6 %). Todo lo anterior tuvo, naturalmente, un efecto adverso sobre el estado de resultados del FNG. El rubro más afectado fue el de los pagos de garantías, donde se alcanzó la cifra de \$374.744,4 millones, un 25,6 % más que en 2016, lo cual implica una pérdida neta de (\$15.143) millones.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	495.549	459.597
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	410.910	465.982
<b>Margen Operacional</b>	71.293	-20.134
<b>Utilidad Neta</b>	31.589	-15.143
<b>Total Activo</b>	1.051.047	1.124.735
<b>Total Portafolio de Inversión</b>	810.526	790.358
<b>Total Pasivo</b>	591.227	692.096
<b>Total Patrimonio</b>	459.821	432.639
<b>Solvencia</b>	13,40 %	13,89 %
<b>ROE</b>	6,87 %	-3,50 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	57	49	106
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	4	13	17
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	67,52 %	32,48 %	



## Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario



Presidente de la Junta Directiva:  
**Samuel Zambrano Canizales**



Presidente de la Compañía:  
**Carlos Ramiro Chávarro C.**

**Junta Directiva 2017:** Samuel Zambrano Canizales; principal: Luis Enrique Dussán López, suplente: Jorge Rojas Dumit; principal: Jorge Enrique Vedoya Vizcaya, suplente: José Félix Lafaurie; principal: Orlando Manuel Hurtado López, suplente: Nelly Antonia Velandia Avendaño; principal: Juan Francisco Sánchez Pérez, suplente: Álvaro Carrillo Buitrago.

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

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

Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, creada en enero de 1991, organizada como establecimiento de crédito, con régimen especial, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

FINAGRO actúa como entidad de segundo piso, es decir, otorga recursos en condiciones de fomento a las entidades financieras, para que éstas a su vez otorguen créditos a proyectos productivos. Así mismo, para facilitar el acceso al financiamiento, FINAGRO administra instrumentos para el desarrollo de su proyecto agropecuario.

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 de 2017:

- Colocación de créditos por valor de \$14,8 billones, lo que representa un crecimiento del 42 % frente a lo colocado el año 2017 y un cumplimiento del 161 % del Plan Indicativo de Crédito.
- Se creó la línea "A toda máquina" para modernizar y renovar el parque de maquinaria, equipos e infraestructura en todos los eslabones de la cadena productiva.
- Se realizaron mejoras en los procesos de Garantías del FAG, con la implementación de dos desarrollos tecnológicos.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Ser en el 2038 el Banco de Desarrollo del Sector Agropecuario y Rural Colombiano.

### Para 2018:

- Culminar el diseño e implementación del Fondeo Global.
- Consolidar el proceso de migración de la tasa de referencia, de DTF a IBR.

- Construcción de la Plataforma de Oferta y Demanda.
- Ampliar a 35 el número de productos que cuentan con Marcos de Referencia Agronómicos.

### Gestión Financiera:

El patrimonio creció 9,2 %, ubicándose en \$1 billón de pesos, debido principalmente a la capitalización de las utilidades del ejercicio anterior.

En diciembre de 2017 la utilidad neta se ubicó en \$82,6 mil millones, \$25,2 mil millones superior al año anterior. Un factor determinante en este comportamiento fue el incremento en el margen financiero ajustado en respuesta a los mayores intereses de cartera obtenidos, dado el saldo de la misma y a la tendencia alcista de la DTF durante gran parte de 2016 que reflejó mayores ingresos por intereses.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	488.266	570.998
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	263.407	251.466
<b>Utilidad Operacional</b>	185.057	282.552
<b>Utilidad Neta</b>	57.396	82.683

<b>Total Activo Corriente</b>	1.439.808	2.060.123
<b>Total Activo</b>	8.864.244	10.280.810
<b>Total Pasivo</b>	7.945.549	9.277.663
<b>Total Patrimonio</b>	918.696	1.003.146

<b>ROA</b>	0,65 %	0,80 %
<b>ROE</b>	6,25 %	8,24 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	128	115	243
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	5	8	13

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	65,34 %	34,66 %



Fondo Nacional del Ahorro



Presidente de la Junta Directiva:  
**Jemay Alcione Parra Moyano**



Presidente de la Compañía:  
**Helmut Barros Peña**

**Junta Directiva 2017:** Miguel Eduardo Vergara C., Luis Alexander López, Luz Mari Coronado, Liliana María Zapata, Sirlly Edelis Castro T.; principal: Ernesto Miguel Orozco, suplente: Ernesto Rafael Herrera; principal: Mauricio Agudelo M., suplente: Edwin Jaime Chiriví; principal: Javier Mauricio Guzmán, suplente: Jaime Andrés Arango; principal: Ricardo Antonio Venegas, suplente: Néstor Raúl Bojaca; principal: Diana Cecilia Gómez C., suplente: vacante; principal: Gilberto Luis Martínez G., suplente: German Patiño.

**Remuneración de la Junta Directiva:** La remuneración por cada sesión de Junta Directiva es de 3 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Revisoría Fiscal:** Amézquita y CIA. S.A.

El Fondo Nacional del Ahorro, fue creado a través del Decreto 3118 de 1968 con el objeto de administrar las cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales. Se transformó en Empresa Industrial y Comercial del Estado por medio de la Ley 432 de 1998; adjudicándole personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente. Así mismo, se constituye como una entidad descentralizada del orden nacional, vigilada por la Superintendencia Financiera y adscrita al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

La misión del FNA es contribuir al bienestar de los colombianos convirtiendo el ahorro en vivienda y educación para las familias.

#### Destacados de 2017:

- Alcanzar en 2017 más de dos millones de afiliados en AVC y Cesantías.
- Cerrar 2017 como la segunda entidad favorita de los colombianos para ahorrar sus Cesantías con \$4,3 billones en portafolio.
- Otorgar en 2017 más de 20 mil créditos de vivienda y beneficiar a 4 mil colombianos con crédito educativo.
- Lanzar el producto Ahorra Tu Arriendo, ahora ATA, para financiar hasta el 100 % de la vivienda nueva y 95 % de la usada.

#### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** en el 2019, ser la entidad líder en el acceso a Vivienda de Interés Social.

#### Para 2018:

- Aumentar el número de beneficiarios de vivienda y educación.
- Potenciar el ahorro como mecanismo para acceso de vivienda y educación.
- Asegurar la sostenibilidad financiera con base en una adecuada rentabilidad.
- Generar eficiencia del negocio con procesos eficientes y el uso estratégico de la tecnología.

#### Gestión Financiera:

El Fondo Nacional del Ahorro, registró al cierre de 2017 una utilidad neta por \$93.923 millones. La operación generó ingresos directos por \$707.875 millones, frente a \$670.454 millones del año 2016. El mayor volumen de los ingresos directos está concentrado en los ingresos financieros de cartera y corrección monetaria. Ahora bien, algo que afectó el resultado, fue la disminución de la valoración de inversiones en 18,4 %, por efecto de la mayor dinámica de las colocaciones y a la baja de las tasas de mercado.

#### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	861.208	969.122
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	792.071	875.200
<b>Margen Operacional</b>	90.795	106.695
<b>Utilidad Neta</b>	94.753	93.923
<b>Total Activo</b>	7.404.213	7.796.625
<b>Total Pasivo</b>	5.059.158	5.357.793
<b>Total Patrimonio</b>	2.345.054	2.438.832
<b>Solvencia</b>	64,34 %	63,17 %
<b>ROA</b>	1,27 %	1,20 %
<b>ROE</b>	4,11 %	3,85 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	106	98	204
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	1130	695	1825

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %



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



Presidente de la Junta Directiva:  
**Alfonso Camilo Barco Muñoz**



Presidente de la Compañía:  
**Andrés Rafael Yabrudy Lozano**

**Junta Directiva 2017:** Luis Fernando Villota Quiñones, Francisco Lucero Campaña, Lina María Mondragón Artunduaga, Alfonso Camilo Barco Muñoz

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

**Revisoría Fiscal:** Deloitte & Touche LTDA

La GENERADORA Y COMERCIALIZADORA DE ENERGIA DEL CARIBE S.A ESP – GECELCA, es 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.

Fue creada según escritura pública No. 747 del 6 de Abril de 2006, dándole continuidad al proceso comercial y de consolidación de la antigua CORELCA, con una estructura financiera más holgada y una cultura corporativa centrada en el negocio.

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 de 2017:

- Incremento en el margen de la operación debido al incremento de la disponibilidad de la planta Termiguajira, ventas en contratos bilaterales de energía, entre otros.
- Gestión financiera para el aseguramiento de recursos necesarios para la inversión y la operación, como el reposicionamiento empresarial favorable en el sector bancario.
- Avances por encima del 90 % en la construcción del proyecto de Generación Gecelca 3.2 cuya capacidad estimada es de 273MW.
- Se mantuvo la calificación de riesgo crediticio en A+.

### Proyecciones / Perspectivas:

#### Para 2018:

- Se prevé realizar la venta de la participación accionaria de Gecelca en TEBSA.
- Para la Central Termoguajira se desarrollará el proyecto del cambio del Sistema de Control Distribuido - DCS con el cual se busca garantizar la operación de las unidades. Se espera restablecer la operación de la Unidad Gecelca 3 e iniciar la operación comercial de la Unidad Gecelca 3.2. Adicionalmente, se estructurará el modelo de financiación del Proyecto Minero Las Palmeras con el objeto de dar inicio al proceso de construcción del mismo.

- Desarrollo de un Proyecto de Eficiencia Energética, con el objeto de identificar y evaluar técnica y económicamente oportunidades de mejora del desempeño energético.

### Gestión Financiera:

Gecelca cerró con pérdida neta de \$11.797 millones en el 2017, lo cual se contrasta con la pérdida de \$177.758 millones de 2016. En términos operativos, la empresa generó un resultado operacional positivo de \$30.446 millones y un EBITDA de \$79.145 millones. El año 2017 estuvo marcado por condiciones hidrológicas muy diferentes a las presentadas en el año 2016, los precios de Bolsa de la energía se mantuvieron en niveles inferiores respecto al promedio de años anteriores, las ventas en contratos se mantuvieron estables y se logró una acertada administración comercial de combustibles, permitiendo que la rentabilidad de la operación se incrementara.

Se causaron impuestos por -\$52.057 millones, lo que repercutió principalmente para que la empresa cerrara con la pérdida de \$11.797 millones..

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	902.796	579.946
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	1.251.449	477.075
<b>Utilidad Operacional</b>	-253.416	102.871
<b>EBITDA</b>	-180.489	104.344
<b>Utilidad Neta</b>	-177.758	-11.797
<b>Total Activo Corriente</b>	287.577	183.322
<b>Total Activo</b>	2.516.417	2.751.473
<b>Total Pasivo</b>	1.403.056	1.671.585
<b>Total Patrimonio</b>	1.113.361	1.079.887
<b>Margen EBITDA</b>	-19,99 %	17,99 %
<b>ROA</b>	-7,06 %	-0,43 %
<b>ROE</b>	-15,97 %	-1,09 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	76	150	226
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	8	39	47
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %	



## Gestión Energética S.A. E.S.P.



**Jorge Alberto Calderón C.**



Presidente de la Compañía:  
**Orlando Micolta González**

**Junta Directiva 2017:** Principal: José Miguel Acosta Suárez, suplente: Juan Manuel Andrade Morantes; principal: Humberto Londoño Blandón, suplente: Andrés Ricardo Quevedo Caro; principal: Jorge Alberto Calderón Cárdenas, suplente: Astrid Consuelo Salcedo Saavedra.

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

**Revisoría Fiscal:** Nexia Internacional Montes & Asociados

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.

La misión de GENSA es contribuir a mejorar la calidad de vida y al progreso de las regiones donde interactúan, a través de una gestión efectiva y sostenible de actividades en el sector energético, generando valor a sus grupos de interés.

### Destacados de 2017:

- Finalización etapa de prefactibilidad proyecto Rio Hondo – y 4 proyectos hidroeléctricos PCH
- Cambio del sistema de encendido de calderas en Termopaipa con GLP
- Consolidación de negocios de intermediación de energía por 23,42 MW provenientes de los proyectos hidroeléctricos CONDE y PENDERISCO 1.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** GENSA en el 2019, será una empresa reconocida en el sector energético por su excelencia operativa, mejoramiento continuo y responsabilidad social empresarial, con resultados sostenibles para sus grupos de interés.

**Mega:** Ampliación de la capacidad instalada de generación en 150 mw en el año 2021.

**Para 2018:** Posicionamiento del nuevo portafolio de servicios en el sector eléctrico, continuar con estrategias comerciales que permitan mantener una tarifa de venta de energía competitiva, culminación exitosa de la ejecución del contrato de disponibilidad de potencia, viabilizar e implementar la generación de energía con RSU en Inirida Guainía, reposición de la central de diésel de Bahía Solano, entre otros.

### Gestión Financiera:

Los ingresos de actividad ordinaria fueron de \$554.027 millones, 12,59 % menos que en 2016, decrecimiento que se explica principalmente por menores ventas en contratos de largo plazo en la modalidad de intermediación. Se recibieron mayores ingresos netos por concepto de Asignación de Obligaciones de Energía en Firme de Cargo por Confiabilidad, en un 205 %. El EBITDA creció 484,49 % al alcanzar \$53.683 millones y el resultado neto fue de \$35.601 millones que representa un crecimiento de 399,59 %.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	633.805	554.027
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	637.004	508.763
<b>Utilidad Operacional</b>	-3.199	45.263
<b>EBITDA</b>	9.185	53.683
<b>Utilidad Neta</b>	-12.536	35.601

<b>Total Activo Corriente</b>	341.055	263.634
<b>Total Activo</b>	1.049.096	945.581
<b>Total Pasivo</b>	609.035	469.799
<b>Total Patrimonio</b>	440.061	475.782

<b>Indicador Deuda / EBITDA</b>	8,90x	2,86x
<b>Margen EBITDA</b>	1,46 %	9,69 %
<b>ROA</b>	-1,19 %	3,76 %
<b>ROE</b>	-2,85 %	7,48 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	93	151	244
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	14	166	180

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	93,20 %	6,80 %



## Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior



Presidente de la Junta Directiva:  
**Natalia Ruiz Rodgers**



Presidente de la Compañía:  
**Víctor Alejandro Venegas M.**

**Junta Directiva 2017:** Natalia Ruiz Rodgers, José Eusebio Consuegra Bolívar, Jhoniers Guerrero Erazo, Edgar Varela Barrios, Fray José Wilson Telez, Carlos Andrés Amaya, Wilmar Orlando Barbosa.

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

**Revisoría Fiscal:** William Alexander Galvis Guzmán

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 Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX, se transformó mediante la Ley 1002 de 2005, en entidad financiera de naturaleza especial con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio y vinculado al Ministerio de Educación Nacional.

La misión del ICETEX 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 de 2017:

- Proyecto PACES: En el año 2017 se logró la formalización de una primera fase del crédito público externo con el Banco Mundial.
- Aprobación del crédito BIRF por valor de USD 160 millones, por parte del Directorio del Banco Mundial.
- Negociación, aprobación y firma de contrato de contragarantía con la Nación, para fondeo de operaciones.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** A 2025 ser la Entidad de los colombianos que contribuye significativamente a la transformación social y a una Colombia mejor educada, convirtiéndose en uno de los 5 líderes internacionales en gestión de recursos de fomento a la educación, con eficiencia organizacional, orientación al cliente, innovación y apoyo tecnológico.

Para lograrlo la estrategia corporativa está compuesta por cinco lineamientos estratégicos: Articulación Política Pública, Orientación al Cliente, Innovación Portafolio Productos y Servicios, Transformación Organizacional y Sostenibilidad Financiera y Gestión Integral de la Cadena de Valor y Liderazgo TI.

### Gestión Financiera:

El ritmo de crecimiento de la cartera de créditos fue el factor determinante que permitió cerrar el año con utilidades netas de \$338.543 millones, el resultado financiero arrojado se explica principalmente por el comportamiento positivo de las variables de ingreso por intereses de cartera, comisiones provenientes de los recursos administrativos de tercero y especialmente de cuentas abandonadas en el marco de la Ley 1777 de 2016.

De otra parte, el uso de fuentes de financiación con el sector financiero y la banca multilateral generó el incremento en los costos financieros. Es así como, los gastos por concepto de interés aumentaron en \$24.242 millones al pasar de \$65.841 millones en 2016 a \$90.083 millones al cierre de 2017.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	556.581	617.626
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	430.705	401.099
<b>Utilidad Operacional</b>	125.876	216.526
<b>Utilidad Neta</b>	160.116	338.543
<b>Total Activo Corriente</b>	319.290	437.805
<b>Total Activo</b>	3.817.927	4.612.568
<b>Total Pasivo</b>	1.345.514	1.726.425
<b>Total Patrimonio</b>	2.472.413	2.886.143
<b>ROA</b>	4,2 %	8,0 %
<b>ROE</b>	6,9 %	13,7 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	120	92	212
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	---	---	394
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %	



## Imprenta Nacional de Colombia



Presidente de la Junta Directiva:  
**Luis Ernesto Gómez Londoño**



Presidente de la Compañía:  
**Oswaldo Neira La Torre**

**Junta Directiva 2017:** Luis Ernesto Gómez Londoño, Néstor Raúl Bojaca Castañeda, Alfonso Prada Gil, Gregorio Eljach Pacheco, Jorge Humberto Mantilla Serrano, Yaneth Giha tovar.

**Remuneración de la Junta Directiva:** Los miembros de la Junta Directiva de la Imprenta Nacional de Colombia, no reciben remuneración las sesiones.

**Revisoría Fiscal:** Por su naturaleza jurídica no está obligada a tener revisoría fiscal.

Gensa se constituyó el 4 de mayo de 1993. 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 de 2017:

- Se implementaron 2 nuevas líneas de negocio: Gestión Documental y Plataforma Jurídica.
- Se ajustó la organización de los equipos de trabajo teniendo en cuenta los procesos tanto misionales como de apoyo, se actualizaron los estatutos, los manuales de contratación y de funciones.
- El 97,7 % de los productos entregados fueron conformes y se cumplió en un 90 % con la entrega oportuna de trabajos a los clientes.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Ser el aliado preferido de las entidades estatales y de los ciudadanos en el desarrollo de soluciones integrales de comunicación y servicios de seguridad jurídica con calidad, oportunidad y confianza. Garantizar el crecimiento rentable de la Imprenta Nacional de Colombia con sentido de responsabilidad social y ambiental.

**Para 2018:** Ser sostenible financiera-

mente, definir políticas de rentabilidad para la compañía, integrar los sistemas de información, fortalecer el esquema de costos, continuar con la mejora de los indicadores de gestión y fortalecer la cultura institucional.

### Gestión Financiera:

El principal objetivo estratégico para 2017 era recuperar la sostenibilidad de la Imprenta. El compromiso de crecimiento con respecto al 2016 era de 20 % y se creció el 55 % alcanzando ventas por valor de \$115.279 millones en 2017. La nueva línea de negocios de gestión documental ha sido exitosa comercialmente, con 13 clientes nuevos, con ventas de \$10.582 millones, con una utilidad operacional de \$1.155 millones para el 2017.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	74.406	115.279
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	71.797	113.499
<b>Utilidad Operacional</b>	2.608	1.780
<b>Utilidad Neta</b>	10.275	11.534
<b>Total Activo Corriente</b>	247.059	270.952
<b>Total Activo</b>	398.381	420.581
<b>Total Pasivo</b>	24.287	35.624
<b>Total Patrimonio</b>	378.228	384.957
<b>ROA</b>	2,58 %	2,74 %
<b>ROE</b>	2,72 %	3,00 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	96	150	246
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	58	74	132

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación</b>	100 %	0 %



## Interconexión Eléctrica S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Santiago Montenegro Trujillo**



Presidente de la Compañía:  
**Bernardo Vargas Gibsone**

**Junta Directiva 2017:** Carlos Caballero Argáez, Andrés Mauricio Velasco Martínez, Luis Eduardo Arango Varón, Carlos Mario Giraldo, Carlos Felipe Londoño Álvarez, Jesús Arturo Aristizabal Guevara, Henry Medina González, Santiago Montenegro Trujillo, Camilo Zea Gómez.

**Remuneración de Junta Directiva:** La remuneración a los miembros de Junta Directiva es aprobada por la Asamblea General de Accionistas y equivale a 103 UVT (UVT: \$33.156): 3.415.068 COP por la asistencia a cada sesión.

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

Interconexión Eléctrica S.A. ESP fue constituida en 1967 mediante Escritura Pública 3.057 de la Notaría Octava del Círculo 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 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 de 2017:

- Moody's mantiene la calificación de emisor de ISA en Baa2 con perspectiva estable. Standard and Poor's, ajustó la calificación de ISA pasándola de BBB con perspectiva negativa a BBB- con perspectiva estable.
- ISA colocó bonos por \$500.000 millones en el mercado local.
- ISA CTEEP formalizó la adquisición de IENNE en Brasil.
- ISA formalizó la compra de la participación accionaria de TAESA en Brasil.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** En el año 2020 ISA habrá multiplicado x3 sus utilidades, 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 2018:** ISA continuará ejecutando actividades relacionadas con la actualización de la Estrategia Corporativa que incluye la refrendación de esta nueva estrategia y la construcción detallada del mapa de ruta plurianual para el próximo ciclo estratégico, lo cual define los nuevos focos de gestión de ISA y sus Empresas.

Se estima crecimiento del ingreso del 5,7 % explicado por la entrada de nuevos proyectos, el EBITDA se situará en \$777.985 millones con un margen EBITDA de 82,7 %. El plan de inversiones as-

ciende a \$1.155.318 millones lo que representa un incremento del 5,2 %

### Gestión Financiera:

La utilidad neta de ISA ascendió a \$1.4 billones a cierre de 2017, mientras que en el 2016 esta se ubicó en \$2,14 billones. Sin embargo, descontando los aspectos no recurrentes, como lo es el reconocimiento de la Indemnización de la Red Básica del Sistema Existente - RBSE en ISA CTEEP (filial de ISA) así como la adhesión al - Programa Especial de Regularización Tributaria - PERT, ISA cierra el 2017 con utilidades de \$1,1 billones frente a \$0,76 billones del 2016, lo cual representa un crecimiento de 44 %. Esta variación se explica principalmente por los nuevos ingresos por la entrada en operación de proyectos de energía en Perú, Colombia, Brasil y Chile, las utilidades de la participación en TAESA y el menor gasto financiero en Colombia y Chile.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	11.892.626	6.954.265
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	3.637.646	3.145.747
<b>Utilidad Operacional</b>	8.503.234	4.126.925
<b>EBITDA</b>	8.923.823	4.430.597
<b>Provisión Impuesto de Renta</b>	2.452.158	916.298
<b>Interés Minoritario</b>	2.881.106	905.872
<b>Utilidad Neta</b>	2.136.629	1.437.936
<b>Total Activo Corriente</b>	5.673.173	6.420.730
<b>Total Activo</b>	38.508.385	43.408.500
<b>Total Pasivo</b>	21.596.907	24.984.979
<b>Total Participaciones no Controladas</b>	7.047.621	7.466.485
<b>Total Patrimonio</b>	16.911.478	18.423.521
<b>Indicador Deuda / EBITDA</b>	1,40x	3,54x
<b>Margen EBITDA</b>	75,0 %	63,7 %
<b>ROA (después de interés minoritario)</b>	5,5 %	3,31 %
<b>ROE</b>	12,63 %	7,80 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	842	2.965	3.807
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	14	8	22
	<b>Nación</b>		<b>Otros</b>
<b>Participación de la Nación</b>	51,41 %		48,59 %



## Positiva Compañía de Seguros S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Andrés Mauricio Velasco M.**



Presidente de la Compañía:  
**Álvaro Vélez Millán**

**Junta Directiva 2017:** Andrés Mauricio Velasco Martínez, Representante del Señor Presidente de la República: Vacante; principal: Camilo Andrés Meza Campuzano, suplente: Elizabeth Cristina Rodríguez Taylor; principal: Oscar Armando Leiva Villamizar, suplente: vacante; principal: Luis Eduardo Gómez Álvarez, suplente: Hernando Francisco Chica Zuccardi.

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

**Revisoría Fiscal:** Deloitte & Touche LTDA.

Positiva Compañía de Seguros S.A. es la nueva razón social adoptada por La Previsora Compañía de Seguros de Vida S.A. como 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, de acuerdo con lo previsto en el art. 151 de la Ley 1151 de 2007 y su Decreto Reglamentario 600 de 2007. Por su parte, la Previsora Vida S.A. nació con la compra de Seguros Tequendama (incluyendo Tequendama Vida) por parte de La Previsora S.A. Compañía de Seguros en el año 1995. El cambio de razón social a Positiva Compañía de Seguros S.A. se formalizó mediante reforma estatutaria adoptada en el mes de octubre de 2008.

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 de 2017:

- Positiva Compañía de Seguros S.A. obtuvo un resultado neto positivo por \$1.489 millones de pesos, continuando por tercer año consecutivo con la generación de utilidades.
- Positiva presentó ingresos acumulados por primas retenidas de \$1,02 billones de pesos, con un crecimiento del 15,7 % y un resultado técnico de (\$245.031) millones.
- Positiva cerró el 2017 con un Índice de Siniestralidad de 84,5 % que comparado con la vigencia anterior, representa una disminución de 9,7 %. A su vez, el Índice Combinado alcanzó 125,5 % que comparado con el año anterior presentó una reducción de 10,1 %.

### Proyecciones / Perspectivas:

Visión: "Ser la compañía líder en seguros de personas, reconocida por la calidad de sus servicios."

Para 2018: Se espera durante el 2018 continuar con una mayor diversificación de los ingresos de la compañía, logrando mayores ventas en los ramos foco Vida Grupo, Accidentes Personales y Riesgos Laborales. De igual forma, se continúa apoyando la estrategia del Gobierno Nacional a través de la emisión de Beneficios Económicos Periódicos -BEPs, programa de ahorro voluntario diseñado para proteger a las personas que no al-

canzan a tener los recursos suficientes para obtener una pensión mínima, el cual se comercializa a través de Colpensiones.

Un hito relevante para el 2018, corresponde a la implementación del plan de ajuste de reservas de siniestros pendientes autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

### Gestión Financiera:

Los ingresos por primas retenidas respecto al mismo periodo del año anterior tuvieron un crecimiento del 15,7 % destacándose la mayor producción en Riesgos Laborales por \$61.640 millones, Rentas Vitalicias por \$44.877 millones, Vida Grupo por \$20.287 millones, Accidentes Personales por \$2.755 millones y Salud por \$1.700 millones. El ramo de BEPs, también presentó un crecimiento importante frente al año anterior por \$8.601 millones. Los principales indicadores técnicos de seguros presentaron un mejor desempeño frente al año anterior.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Primas Emitidas</b>	892.972	1.032.764
<b>Resultado Técnico antes de Gastos</b>	-111.862	-54.093
<b>Resultado Técnico después de Gastos</b>	-299.544	-245.031
<b>Resultado Neto Portafolio</b>	263.804	227.287
<b>Resultado Operacional</b>	6.548	8.309
<b>Utilidad Neta</b>	3.905	1.489
<b>Total Activo</b>	3.553.249	3.847.562
<b>Total Pasivo</b>	2.861.993	3.154.818
<b>Total Portafolio de Inversión</b>	2.412.496	2.776.161
<b>Total Patrimonio</b>	691.256	692.744
<b>ROE</b>	0,56 %	0,21 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	470	280	750
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	10	31	41
	<b>Nación</b>		<b>Otros</b>
<b>Participación de la Nación</b>	91,46 %		8,54 %



## La Previsora S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Paula Acosta Márquez**



Presidente de la Compañía:  
**Mauricio Rodríguez Avellaneda**

**Junta Directiva 2017:** Paula Ximena Acosta Márquez; principal: Oscar Javier Manrique Ladino, suplente: Diana Marcela Arenas Pedraza; principal: Edgar Alberto Mora Hernández, suplente: Miguel Angel Gómez López; principal: Jesús Santiago Osorio Falla, suplente: María Carolina Hoyos Turbay; principal: Carolina Soto Losada, suplente: Héctor Manuel Muñoz Orjuela.

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

**Revisoría Fiscal:** KPMG S.A.S.

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, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Fue constituida por Escritura Pública No. 2146 del 6 de agosto de 1954, otorgada ante el Notario Sexto de Bogotá, D.C. desde el 6 de agosto de 1954 y hasta el 5 de marzo de 2103.

La Misión de La Previsora es 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.

### Destacados de 2017:

- Durante 2017 se inició la implementación del plan estratégico 2017 – 2021 denominado “Una sola voz”.
- Por tercer año consecutivo Previsora obtiene Calificación Financiera AAA por parte de la firma calificadora de riesgos Fitch Ratings.
- Previsora superó la meta establecida para el año 2017 en primas emitidas de \$ 812.467 millones, reportando \$817.342 millones, lo que representa un cumplimiento del 100.6 % del presupuesto.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Previsora en 2021 consolidará su liderazgo en el aseguramiento del sector estatal, se posicionará en el mercado privado medio y será reconocida por su rentabilidad, mediante procesos eficientes, transformación digital y cultura de servicio al cliente.

**Para 2018:** En 2018 se trabajará en profundizar el conocimiento de estos tres segmentos al interior de la organización y definir las estrategias específicas que apoyarán el cumplimiento de las metas definidas por sucursal para cada uno.

Adicionalmente se iniciará la ejecución de la fase 1 del proyecto de transformación cultural, se trabajará en reingeniería de los procesos bajo un enfoque general y se desarrollará la fase de diagnóstico y definición del road map para el proyecto de transformación digital.

### Gestión Financiera:

El devengo presentó variación del -0,8 % comparado con el mismo período del año anterior, producto principalmente de un neto entre el aumento en las primas retenidas en \$10.517 millones y un efecto de constitución de las reservas técnicas de \$13.606 millones. El índice de siniestralidad se incrementó, pasando de 59,8 % al cierre de 2016 a 63,6 % en el 2017, situación explicada principalmente por la siniestralidad de Soat producto de los ajustes en la estrategia comercial, el incremento en las severidades de autos y los ajustes en reservas de manejo y cumplimiento.

El resultado financiero al cierre del 2017 fue de \$94.808 millones, presentando un incremento del 8 % frente al resultado de 2016. La rentabilidad del portafolio de gestión fue del 8 %. La Compañía presentó al cierre de diciembre de 2017 una utilidad de \$37.613 millones, frente a \$37.140 millones del año anterior.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Primas Devengadas</b>	516.367	512.124
<b>Resultado Técnico antes de Gastos</b>	66.405	67.627
<b>Resultado Técnico después de Gastos</b>	-43.814	-49.464
<b>Resultado Neto Portafolio</b>	83.298	88.015
<b>Resultado Operacional</b>	48.659	46.405
<b>Utilidad Neta</b>	37.140	37.613
<b>Total Activo</b>	1.979.834	2.131.403
<b>Total Pasivo</b>	1.597.404	1.742.723
<b>Total Portafolio de Inversión</b>	705.678	682.991
<b>Total Patrimonio</b>	382.430	388.680
<b>ROE</b>	9,71 %	9,68 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	363	232	595
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	79	56	135
	Nación	Otros	
<b>Participación de la Nación</b>	99,53 %	0,47 %	



## Servicio Aéreo a Territorios Nacionales S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**José Javier Pérez Mejía**



Presidente de la Compañía:  
**Pedro Ignacio Lozano Quinche**

**Junta Directiva 2017:** Principal: José Javier Pérez Mejía; principal: Carlos Eduardo Bueno Vargas, suplente: Luis Ignacio Barón Casas; principal: Crislian Vicente Prado Castillo, suplente: Sandra Howard Taylor; principal: Edgar Nefalí Torres Prieto, suplente: Fabian Díaz Soto.

**Remuneración de la Junta Directiva:** Los miembros de Junta Directiva de Satena S.A., no reciben remuneración.

**Revisoría Fiscal:** KPMG S.A.S.

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.

La misión de Satena es la de servir, volar y cumplir con seguridad.

### Destacados de 2017:

- En el 2017 y luego de 11 años, Satena volvió a dar utilidad por un valor de \$1.255 millones de pesos.
- Se llevó a cabo la primera fase de la capitalización correspondiente a la asunción de deuda de los aviones Embraer por parte del Ministerio de Hacienda.
- Satena tuvo un comportamiento destacado en el año 2017, al poder transportar un récord de 1.033.827 pasajeros en itinerario, teniendo una ocupación del 77,8 % y generando más de \$207.000 millones de pesos en ingreso por tiquetes, lo que representó un incremento significativo frente a los años anteriores.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Para el año 2023 SATENA conectará más colombianos en sus rutas sociales, con seguridad y una flota aérea renovada, mejorando los índices de cumplimiento y la satisfacción de nuestros clientes.

### Para 2018:

- Transportar 1.172.000 pasajeros en los itinerarios de la aerolínea.
- Transportar 550.000 en las rutas sociales únicas, con un crecimiento de 2 % en ese segmento del mercado.
- Formalización de la subvención de enero a diciembre.
- Capitalización por \$61.000 millones de pesos, de los cuales \$59.000 millones son para la compra de aeronaves de 19 sillas y renovación de la flota ATR 42.

### Gestión Financiera:

El estado de resultados presenta mejora significativa en el Resultado Bruto del 15 %, disminución en el resultado operacional en -53 % y aumento del resultado neto en 507 % representado en utilidad de \$1.255 millones de pesos.

Los ingresos netos se aumentaron en un 1 %, con un incremento del 12 % en el ingreso por utilización de tiquetes por valor de \$20,753 millones, pero con una variación por la disminución de ingresos por la aplicación de la modalidad contratación por Colombia Compra Eficiente en -39 % por valor de \$2.208 y las devoluciones de descuentos y rebajas que se incrementó en un 26 % por valor de \$1.805 millones.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	216.383	218.180
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	225.074	231.512
<b>Utilidad Operacional</b>	-8.691	-13.332
<b>Utilidad Neta</b>	-308	1.255
<b>Total Activo Corriente</b>	29.008	35.332
<b>Total Activo</b>	183.212	185.815
<b>Total Pasivo</b>	284.807	242.456
<b>Total Patrimonio</b>	-101.595	-56.641

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	138	181	319
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	77	105	182
<b>Participación de la Nación</b>	Nación		Otros
	99,99 %		0,01 %



## Servicios Postales Nacionales S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Juan David Olarte Torres**



Presidente de la Compañía:  
**Juan Manuel Reyes Álvarez**

**Junta Directiva 2017:** Juan David Olarte Torres, Fernando Rivera Saraza, José Andrés Jiménez Amaya, José Jorge Dangond Castro, Delegado Presidencia de la República: Pendiente de Designación.

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

**Revisoría Fiscal:** Amézquita & CIA

Mediante escritura pública No. 2.428, del 25 de noviembre de 2005, se constituyó una sociedad filial de Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, bajo la modalidad de sociedad anónima, denominada Servicios Postales Nacionales S.A, sociedad con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado, como empresario mercantil. Posterior a ello mediante el Decreto 2853 de 2006, el Presidente de la República, en uso de sus facultades Constitucionales y legales, procedió a la supresión y liquidación de ADPOSTAL. Finalmente el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, por medio de la Resolución No. 002194 de agosto 31 de 2006, subroga a Servicios Postales Nacionales S.A., todos los títulos habilitantes y derechos que contaba ADPOSTAL para la prestación del servicio postal y en virtud de la Resolución No. 002171, le otorga a Servicios Postales Nacionales S.A., por el término de cinco (5) años prorrogables por una sola vez, la licencia para prestar el servicio postal de Mensajería Especializada a nivel Nacional y en conexión con el exterior.

La misión de 472 ofrecer los servicios postales, logísticos y empresariales más confiables y eficientes, de acuerdo con las necesidades de los clientes, generando valor para los accionistas, los empleados y la comunidad, comprometidos con el medio ambiente.

### Destacados de 2017:

- Implementación de Reingeniería Organizacional.
- Mejoramiento de la Eficiencia Operativa en un 43 %, pasando de 38.274 piezas movilizadas por empleado en el 2016 a 54.551 piezas movilizadas por empleado en el 2017.
- Mejoramiento en la atención al cliente: Pasando del 45 % de atención en Contac Center en el 2016 al 73 % en el 2017 y obteniendo una disminución de 22 % de las PQR's, pasando de 66.783 PQR's en 2016 a 51.861 en 2017.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Para el año 2021, ser el proveedor preferido por los colombianos en servicios postales, logísticos, tecnológicos, documentales, financieros y de comercio electrónico, soportados en la transformación digital.

**Para 2018:** El reto es el Fortalecimiento de la Compañía, cerrando brechas en eficiencia, transformación, confianza y calidad en el servicio. Enfocados en el cumplimiento de 8 objetivos estratégicos, entre los que se encuentran crecer 6,8 % en ingresos gestionables, posicionar la Marca y Servicios de la empresa, entre otros.

### Gestión Financiera:

Los Resultados Financieros de Servicios Postales Nacionales S.A. para el periodo 2017, presentan una disminución en los ingresos totales del 4 % anual, pasando de obtener \$289.559 millones en el 2016 a obtener \$279.473 Millones de ingresos en el 2017. Principalmente por la reducción en las Ventas Gestionables en un 3,3 % y el Déficit del SPU en un 28 %, siendo el impacto de este último, minimizado por el incremento en los Gastos terminales en un 12 %. Sin embargo, la disminución de los Ingresos fue solventada con una disminución en los Costos de Producción del 7 %, pasando de \$ 272.048 Millones en el 2016 a \$252.817 Millones en el 2017.

La utilidad operacional a diciembre de 2017 fue de \$10.114 millones mostrando una mejora con relación al periodo 2016 (-\$3.303 Millones). Así mismo, la Utilidad Neta en la vigencia 2017 fue de \$3.969 millones, sopesando la pérdida obtenida en el año 2016 de \$12.360 millones.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	283.376	273.443
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	286.679	263.329
<b>Utilidad Operacional</b>	-3.303	10.114
<b>EBITDA</b>	14.701	31.254
<b>Utilidad Neta</b>	-12.360	3.969

<b>Total Activo Corriente</b>	149.096	157.630
<b>Total Activo</b>	308.515	307.824
<b>Total Pasivo</b>	133.487	128.827
<b>Total Patrimonio</b>	175.028	178.997
<b>Margen EBITDA</b>	5,19 %	11,43 %
<b>ROA</b>	-4,01 %	1,29 %
<b>ROE</b>	-7,06 %	2,22 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	55	70	125
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	2.370	2.377	4.747

	Nación	Otros
<b>Participación de la Nación*</b>	96,91 %	3,09 %

\*Incluye participación del PAR Adpostal.



**Canal Regional de Televisión  
Teleislas**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Ronald Housni Jaller**



Presidente de la Compañía:  
**Emiliana Lucía Bernard S.**

**Junta Directiva 2017:** Ronald Housni Héller, María Cecilia Londoño, Bernardo Bent Williams, Emiliana Lucía Bernard Stephenson.

**Remuneración de la Junta Directiva:** Los miembros de Junta Directiva de Teleislas no reciben remuneración.

**Revisoría Fiscal:** Carlos Arturo Velilla Guzmán

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 las audiencias del pueblo raizal, residentes y visitantes. En la actualidad Teleislas, 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.

**Destacados de 2017:**

- El aumento patrimonial debido a las capitalizaciones por parte de los socios, incrementando los activos por la compra de equipos tecnológicos para programación.
- Hubo un superávit de ejecución presupuestal en la diferencia de ingresos y gastos del 21 %
- Los nuevos cambios en reestructuración del personal y la gestión del gerente se tuvo una utilidad contable \$297.028 millones.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** Para el 2020 Teleislas será el medio de comunicación audiovisual más visto en el departamento archipiélago y en la región caribe, representando a todos sus habitantes con una óptima parrilla de programación entretenida y de contenidos educativos y culturales, reflejando la idiosincrasia isleña.

**Para 2018:**

- Inicio de la obra de la nueva sede del canal regional Teleislas, la cual ya se encuentra en estudios y diseño de planos.

- Inclusión al Caribbean Broadcast Union, que es un congreso de televisión en Centro América y el Caribe, el cual promueve y da a conocer el manejo e interpretación de la televisión en diferentes países del caribe.

**Gestión Financiera:**

Los activos aumentaron en 38,81 % debido a la capitalización de la Gobernación departamental y la Alcaldía de providencia por valor total de \$150 millones de pesos, que se reflejó en la adquisición de equipos tecnológicos para la realización de programas en HD, y equipos filmicos de última generación.

Los ingresos del canal incrementaron en 76 % en comparación con 2016, debido a la cantidad de convenios interadministrativos que ejecutó el canal con diferentes entes en el último trimestre de 2017 y la utilidad neta se incrementó en 25 % de 2017 a 2016, pasando de \$237 a \$297 millones respectivamente.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	7.461	13.416
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	994	6.496
<b>Utilidad Operacional</b>	634	340
<b>Utilidad Neta</b>	237	297
<b>Total Activo</b>	8.060	11.188
<b>Total Pasivo</b>	625	3.482
<b>Total Patrimonio</b>	7.435	7.706
<b>ROA</b>	2,94 %	2,65 %
<b>ROE</b>	3,59 %	3,85 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	7	4	11
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	27	116	143
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	87,82 %	12,18 %	



## Teveandina LTDA.

Presidente de la Junta Directiva:  
**Es rotativo por sesión**



Presidente de la Compañía:  
**Catalina Ceballos Carriazo**

**Junta Directiva 2017:** Carlos Caballero Argáez, Andrés Mauricio Velasco Martínez, Luis Eduardo Arango Varón, Carlos Mario Giraldo, Carlos Felipe Londoño Álvarez, Jesús Arturo Aristizabal Guevara, Henry Medina González, Santiago Montenegro Trujillo, Camilo Zea Gómez.

**Remuneración de Junta Directiva:** La remuneración a los miembros de Junta Directiva es aprobada por la Asamblea General de Accionistas y equivale a 103 UVT (UVT: \$33.156): 3.415.068 COP por la asistencia a cada sesión.

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

El Canal Regional de Televisión Teveandina Ltda., es una sociedad entre entidades públicas organizada como Empresa Industrial y Comercial del Estado, que tiene el carácter de entidad descentralizada indirecta perteneciente al orden Nacional, constituida en el año de 1995, inició sus transmisiones en modo de prueba en 1997, fue lanzado oficialmente el 1 de septiembre de 1998, en la actualidad se tiene un cubrimiento de 9 departamentos.

Canal Trece, es el canal público de Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Casanare, Meta, Caquetá, Putumayo, Huila, Guaviare y Tolima que crea, produce y emite contenidos en televisión, medios digitales y otras plataformas digitales, con el fin de impulsar - desde una perspectiva joven - la expresión y la participación para la construcción de una ciudadanía crítica que represente sus realidades particulares.

### Destacados de 2017:

- Aplicación de la nueva imagen de marca de canal trece y posicionamiento a través de alianzas estratégicas.
- Aumento de audiencias jóvenes (18 a 39 años), y de los usuarios en la plataformas del canal.
- Recuperación de la red análoga de televisión con la puesta al aire de 8 estaciones, ampliando la cobertura en las regiones de influencia del canal.
- Nominación en la edición número 34 de los premios India Catalina en las categorías Mejor Director y Mejor Fotógrafo.

### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** Convertirse para el 2019, en un medio de comunicación multiplataforma fortalecido de manera integral, con excelente participación en el mercado y con liderazgo para visibilizar lo público.

### Para 2018:

- Fortalecer el margen de ventas y de utilidades, para la generación de recursos suficientes con el fin de crear más y mejores contenidos.
- Aumentar la cifra de negocios mejorando 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:

Se presenta una disminución de ingresos corrientes en comparación al año 2016 en un 16 %, debido a que en la vigencia 2016 se firmó un contrato no usual en la operación normal del canal que aumento la cifra de ingresos en esta vigencia. El resultado del periodo en 2017 de 3.540 millones de pesos aumentó en un 19 % respecto al año 2016, este resultado se ve fuertemente influenciado por la aplicación del método de participación de la inversión que Teveandina Ltda. posee en RTVC equivalente al 70 % del valor de esta entidad y que está catalogada como inversión en asociada.

### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	36.851	31.800
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	36.817	30.889
<b>Utilidad Operacional</b>	34	911
<b>EBITDA</b>	1.366	2.473
<b>Utilidad Neta</b>	2.987	3.540
<b>Total Activo Corriente</b>	15.336	14.773
<b>Total Activo</b>	118.833	110.650
<b>Total Pasivo</b>	48.275	43.841
<b>Total Patrimonio</b>	70.558	66.809
<b>Margen EBITDA</b>	3,71 %	7,78 %
<b>ROA</b>	2,33 %	3,08 %
<b>ROE</b>	4,23 %	5,30 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	13	8	21
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	67	58	125
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	71,67 %	28,33 %	



## EMPRESA URRÁ

### Empresa Multipropósito de Urrá S.A.



Presidente de la Junta Directiva:  
**Carlos David Beltrán Quintero**



Presidente de la Compañía:  
**Alfredo Solano Berrío**

**Junta Directiva 2017:** Principal: Carlos David Beltrán Quintero, suplente: Camilo Tautiva Mancera; principal: vacante, suplente: Vanessa Lisett Coronado Mena; principal: Miguel Ángel Gómez López, suplente: Juan Pablo Puerto Reyes; principal: Néstor Mario Urrea Duque, suplente: Alejandra Mejía Sadovnik; principal: Edwin Besaile Fayad, suplente: Alcalde del Municipio de Tierralta.

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

**Revisoría Fiscal:** Deloitte & Touche LTDA

La Empresa Multipropósito de URRÁ S.A. se constituyó el 2 de octubre de 1992. 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 (capital del departamento de Córdoba) 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. En febrero de 2000 inició la operación comercial de la Central Hidroeléctrica URRÁ I.

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

#### Destacados de 2017:

En 2017 URRÁ S.A. sorteó con éxito los retos impuestos por el mercado y por la economía del país, que se reflejaron en los bajos niveles de los precios de Bolsa y en un crecimiento del índice de Precios al Productor -IPP-, por debajo de lo estimado. A pesar de este panorama, la Empresa obtuvo unos resultados financieros positivos y generó los recursos necesarios.

En 2017, se implementó una metodología para optimizar el uso del recurso hídrico, que, apoyada con un incremento en la hidrología, permitió obtener una generación anual de 1.627 GWh, la mayor desde la entrada en operación comercial de la Central.

#### Proyecciones / Perspectivas:

**Visión:** En el 2022, URRÁ S.A. E.S.P., será una Empresa referente de la región Caribe, reconocida en el sector eléctrico colombiano por generar valor con responsabilidad social empresarial, mediante la leal y efectiva gestión de su recurso humano, la diversificación de sus servicios y la gestión de proyectos sostenibles.

**Para 2018:** La Empresa, comprometida con la ampliación de su portafolio de generación, mantiene su objetivo de continuar con el desarrollo de un proyecto solar fotovoltaico y de aprovechar las ventajas de la zona del sur de Córdoba, trabajando en la siguiente etapa de estu-

dios para el proyecto de una carboeléctrica de 150 MW.

En 2018 se pretende también incrementar la participación en el negocio de intermediación de energía y adelantar a nivel de perfil de proyecto, una Pequeña Central Hidroeléctrica -PCH-.

#### Gestión Financiera:

La Empresa cierra la vigencia 2017 con una Utilidad Operativa que alcanzó los \$50.418 millones y una utilidad neta de \$19.470 millones, un 21 % superior a la registrada el año anterior.

Debido a los bajos precios de Bolsa y al no crecimiento del IPP, los ingresos operacionales no registraron el crecimiento esperado, se mantuvieron casi en el mismo nivel del año 2016 con una ligera disminución menor al 1 %.

El resultado neto presenta una mejoría respecto al 2016 debido los mayores ingresos y menores gastos no operacionales, en razón al efecto positivo de la actualización del pasivo ambiental por la racionalización de Licencia Ambiental por gestión de la Empresa.

#### Información financiera:

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	266.459	266.147
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	203.427	215.729
<b>Utilidad Operacional</b>	63.032	50.418
<b>EBITDA</b>	95.919	88.821
<b>Utilidad Neta</b>	16.107	19.470
<b>Total Activo Corriente</b>	109.329	81.049
<b>Total Activo</b>	1.914.524	1.837.879
<b>Total Pasivo</b>	779.593	683.479
<b>Total Patrimonio</b>	1.134.930	1.154.400
<b>Margen EBITDA</b>	36,00 %	33,37 %
<b>ROA</b>	0,84 %	1,06 %
<b>ROE</b>	1,42 %	1,69 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	15	16	31
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	14	10	24
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	99,39 %	0,61 %	



**Empresa Colombiana de  
Productos Veterinarios S.A.**



Presidente de la Junta Directiva:  
**Claudia Jimena Cuervo**



Presidente de la Compañía:  
**Armando Graciano Gómez**

**Junta Directiva 2017:** Claudia Jimena Cuervo: principal: Jenaro Pérez Gutiérrez, suplente: Claudia Patricia Roldan; principal: Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, suplente: Germán Augusto Palacio; principal: Ricardo Sánchez Rondón, suplente: Carlos Alberto Maya Calle; principal: Roberto Valenzuela Reyes, suplente: Julio Enrique Corzo Ortega.

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

**Revisoría Fiscal:**  
Crowe Horwath Co. S.A.

La Empresa Colombiana de Productos Veterinarios S.A. –VECOL S.A. fue constituida mediante Escritura Pública número 4254 de agosto 6 de 1974 de la Notaría 9 del Círculo de Bogotá D.C., sometida al régimen previsto para las sociedades de economía mixta, 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.

La misión de VECOL es acompañar al productor del sector agropecuario con un portafolio integral que mejore su competitividad, protegiendo la salud humana, animal y el medio ambiente.

**Destacados de 2017:**

- Implementación de 6 manuales sanitarios discriminados 4 en proyectos de leche y 2 en doble propósito. Los predios beneficiados fueron 4.500 con una Población Bovina cubierta de 110.000 animales.
- Posicionamiento de la Línea de Fertilizantes, ampliando la oferta a tres productos.
- Acompañamiento y suministro de la Vacuna contra la fiebre Aftosa a la Campaña Nacional: Se suministró aproximadamente el 70 % de la vacuna requerida.

**Proyecciones / Perspectivas:**

**Visión:** Ser la empresa líder y el aliado estratégico de sus clientes ofreciendo soluciones integrales e innovadoras para el bienestar de la humanidad y la productividad del campo.

**Para 2018:** Consolidar alianzas estratégicas que permitan contrarrestar las debilidades y amenazas del sector agropecuario, buscando apoyar a los productores del campo con mejores precios de los insumos agrícolas y medicamentos que demandan los ganaderos y otras especies.

Además a BPMs las plantas de producción de otros medicamentos biológicos (vacunas de estomatitis, rabia, etc), para seguir apoyando al Gobierno Nacional en la realización de campañas sanitarias que le permiten las certificaciones internacionales e incrementar las exportaciones de carne y leche.

**Gestión Financiera:**

En la vigencia, VECOL S.A. alcanzó unas ventas netas de \$91.007 millones, un importante crecimiento del 5,5 % en sus ingresos en relación con lo registrado en el periodo de 2016, resaltando el buen precio de colocación en el mercado internacional de la vacuna antiaftosa en Uruguay y el buen cubrimiento de la campaña de vacunación en Colombia. La utilidad neta del ejercicio alcanzó los \$12.266 millones de pesos creciendo con respecto al año 2016 en un 15,5 %, reflejando un excelente resultado en el periodo, si consideramos las situaciones que afectaron económicamente a los productores del sector agropecuario.

**Información financiera:**

	2016	2017
<b>Ingresos</b>	86.298	91.007
<b>Costos y Gastos Operacionales</b>	68.118	72.895
<b>Utilidad Operacional</b>	18.180	18.112
<b>EBITDA</b>	30.087	30.616
<b>Utilidad Neta</b>	10.623	12.266
<b>Total Activo Corriente</b>	85.842	97.940
<b>Total Activo</b>	302.644	337.918
<b>Total Pasivo</b>	23.204	30.607
<b>Total Patrimonio</b>	279.440	397.311
<b>Margen EBITDA</b>	34,86 %	33,64 %
<b>ROA</b>	3,51 %	3,63 %
<b>ROE</b>	3,80 %	3,99 %

Cifras en millones de pesos.

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Número de empleados de planta</b>	88	191	279
<b>Número de empleados temporales / Contratistas</b>	8	20	28
	<b>Nación</b>	<b>Otros</b>	
<b>Participación de la Nación</b>	61,47 %	38,53 %	



CAPÍTULO 5

# EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN MINORITARIA DE LA NACIÓN





## Empresas con participación directa minoritaria del Gobierno Nacional superior al 10 % e inferior al 50 %

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

Cifras en millones de pesos a corte de 2017

PROPIETARIO	EMPRESA	Sector	% PARTICIPACIÓN	VALOR PATRIMONIAL CONTABLE AJUSTADO POR PARTICIPACIÓN DE LA NACIÓN
Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Gran Central de Abastos del Caribe - Granabastos	Agricultura	48,25 %	66.323
Ministerio de Transporte	Centro de Diagnostico del Valle Ltda.	Transporte	45,23 %	15.108
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Televisión Regional del Caribe - Telecaribe	Telecomunicaciones	40,57 %	8.304
Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Central de Abastos de Bucaramanga - Centroabastos	Agricultura	38,40 %	106.665
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Colombia Telecomunicaciones - Coltels	Telecomunicaciones	32,50 %	2.081.512
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Manizales S.A.	Transporte	30,20 %	16.386
Ministerio de Minas y Energía (Incluye la participación del IPSE)	Carbones de Boyaca S.A.	Energía	28,75 %	250
Ministerio de Transporte	Diagnostico S.A.S (anterior cda de Risaralda S.A)	Transporte	23,73 %	1.113
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Pasto S.A.	Transporte	22,42 %	3.006
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Armenia S.A.	Transporte	21,78 %	5.526
Ministerio de Transporte	Centro de Diagnostico Automotor de Tuluá Ltda.	Transporte	20,77 %	286
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Corporación de Abastos de Bogotá S.A. - Corabastos	Agricultura	20,47 %	82.338

<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Fondo Ganadero del Tolima S.A.	Agricultura	18,98 %	3.060
<b>Ministerio de Transporte - Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</b>	Terminal de Transportes de Pereira S.A.	Transporte	18,16 %	7.552
<b>Ministerio de Hacienda y Crédito Público</b>	Distasa S.A. E.S.P.	Energía	18,02 %	11.214
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Corporación de Abastacimientos del Valle del Cauca S.A.- CAVASA	Agricultura	16,69 %	5.526
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Fondo Ganadero del Cesar S.A. en Reorganización (1)	Agricultura	16,32 %	-
<b>Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b>	Zebracom S.A.S.	Otros	16,13 %	23
<b>Ministerio de Hacienda y Crédito Público</b>	Acueducto Metropolitano de Bucaramanga	Otros	15,61 %	84.832
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Fondo Ganadero del Huila S.A.	Agricultura	14,42 %	2.772
<b>Ministerio de Transporte</b>	Centro de Diagnostico Automotor de Palmira Ltda.	Transporte	13,36 %	347
<b>Ministerio de Transporte</b>	Centro de Diagnóstico Automotor de Nariño Ltda.	Transporte	11,93 %	887
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Bolsa Mercantil de Colombia	Financiero	11,83 %	8.449
<b>Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b>	Televisión regional del oriente - Canal TRO	Telecomunicaciones	11,51 %	1.591
<b>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</b>	Promotora Industrial, Comercial y Turística de Sevilla	Otros	11,37 %	59
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Compañía de Ferias y Mataderos del Caqueta S.A. - Cofema	Agricultura	11,34 %	1.146
<b>Ministerio de Transporte</b>	Terminal de Transportes de Bucaramanga S.A.	Transporte	11,13 %	1.494
<b>TOTAL</b>				<b>2.515.769</b>

Fuente: CHIP e información remitida por los Ministerios

Cifras en millones de pesos

(1) Inversión provisionada al 100 %

## Empresas con participación directa minoritaria del Gobierno Nacional inferior al 10 %

Cifras en millones de pesos a corte de 2017

PROPIETARIO	EMPRESA	Sector	% PARTICIPACIÓN	VALOR PATRIMONIAL CONTABLE AJUSTADO POR PARTICIPACIÓN DE LA NACIÓN
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Popayán S.A.	Transporte	9,92 %	2.031
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Bogotá S.A.	Transporte	8,47 %	25.075
Ministerio de Transporte	Centro Diagnostico Automotor de Popayan Ltda.	Transporte	7,90 %	173
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Teleantioquia	Telecomunicaciones	6,77 %	3.229
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Electricaribe S.A. E.S.P.	Energía	6,56 %	88.211
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Neiva S.A.	Transporte	6,36 %	1.442
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Lloreda S.A.	Otros	6,21 %	4.087
Ministerio de Transporte	Sociedad Terminal de Transportes de Ipiales S.A.	Transporte	5,37 %	792
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Villavicencio S.A.	Transporte	4,45 %	2.592
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Sogamoso S.A.	Transporte	4,43 %	347
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Cartagena S.A.	Transporte	4,22 %	440
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Sercofun Ltda.	Otros	4,00 %	1.050
Ministerio de Transporte	Terminal Transportes de Ibague S.A.	Transporte	3,91 %	1.673
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Nortesantandereana de Lácteos S.A. Norlacteos (Hoy Deleit S.A)	Agricultura	3,80 %	156
Ministerio de Transporte	Central de Transportes de Santa Marta Ltda.	Transporte	3,33 %	198
Ministerio de Transporte	Terminal de Transportes de Aguachica S.A.	Transporte	3,21 %	166

<b>Ministerio de Transporte</b>	Terminal de Transportes S.A. Barranquilla S.A.	Transporte	3,03 %	617
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Centro Agroindustrial Y de Exposiciones Del Huila S.A. - Ceagrodex	Agricultura	2,67 %	312
<b>Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b>	Hoteles El Portón	Otros	2,62 %	315
<b>Ministerio de Transporte</b>	Terminal Transportes de San Gil S.A.	Transporte	2,12 %	95
<b>Ministerio de Transporte - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A	Transporte	2,07 %	3.510
<b>Ministerio de Transporte</b>	Sociedad Portuaria Regional Río Grande (Barranquilla) S.A.	Transporte	1,84 %	1.632
<b>Ministerio de Transporte</b>	Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla S.A.	Transporte	1,84 %	458
<b>Ministerio de Transporte</b>	Sociedad de Cartagena S.A II	Transporte	1,82 %	14.763
<b>Ministerio de Transporte</b>	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A	Transporte	1,82 %	2.007
<b>Ministerio de Hacienda y Crédito Público</b>	Yara Colombia S.A.	Otros	1,75 %	2.523
<b>Ministerio de Minas y Energía</b>	Fosfatos de Boyacá	Energía	1,54 %	182
<b>Ministerio de Transporte</b>	Terminal de Transportes S.A.Cali-Mi Terminal	Transporte	1,06 %	532
<b>Ministerio de Transporte</b>	Terminal de Transportes de Girardot S.A.	Transporte	1,01 %	284
<b>Ministerio de Hacienda y Crédito Público</b>	Fondo Regional de Garantías Del Café S.A. - Confe	Financiero	0,61 %	59
<b>Ministerio de Hacienda y Crédito Público</b>	Empresa de Energía Del Pacífico S.A. E.S.P. - EPSA	Energía	0,35 %	10.324
<b>Ministerio de Transporte</b>	Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S.A	Transporte	0,30 %	260
<b>Ministerio de Minas y Energía</b>	Fosfatos Del Huila	Energía	0,28 %	20
<b>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</b>	Compañía Hotelera Cartagena de Indias	Otros	0,26 %	151
<b>Ministerio de Transporte</b>	Terminales Transportes de Medellín S.A.	Transporte	0,10 %	113
<b>Ministerio de Vivienda</b>	Aguas de San Andres S.A. E.S.P	Otros	0,09 %	0

<b>Nación</b>	Hidroeléctrica de Ituango S.A. E.S.P.	Energía	0,08 %	57
<b>Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b>	Telepacífico Ltda	Telecomunicaciones	0,07 %	14
<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>	Corporación Financiera Ganadera S.A. - Corfigan - (Hoy BBVA)	Financiero	0,04 %	1.689
<b>Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b>	Telecafé Ltda.	Telecomunicaciones	0,03 %	5
<b>Ministerio de Hacienda y Crédito Público</b>	Transelca S.A. E.S.P.	Energía	0,00 %	5
<b>Ministerio de Minas y Energía</b>	Emgesa	Energía	0,00 %	11
<b>Nación</b>	Avianca S.A.	Transporte	0,00 %	0
<b>TOTAL</b>				<b>171.601</b>

Fuente: CHIP e información remitida por los Ministerios

Cifras en millones de pesos

\*Las participaciones que se encuentran registradas como propiedad de la Nación no se encuentran en cabeza de ningún Ministerio en particular.



CAPÍTULO 6

# **OTRAS PARTICIPACIONES ACCIONARIAS**





## Subordinadas

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

Cifras en millones de pesos a corte de 2017

EMPRESA CON PARTICIPACIÓN DIRECTA	% PARTI. NACIÓN	SECTOR	% PART. EMPRESAS	VALOR PATRIMONIO
<b>Bancoldex</b>	99,80 %	Arco Grupo Bancoldex S.A.	87,45 %	57.148
		Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior FIDUCOLDEX	89,32 %	48.844
<b>Banco Agrario de Colombia</b>	100 %	Fiduagraria	93,7 %	59.051
<b>CISA</b>	100 %	Sociedad de Activos Especiales S.A.S.	100 %	18.354
<b>Ecopetrol</b>	88,49 %	Ecopetrol Global Energy S.L.U.	100 %	3.056.580
		Ecopetrol Oleo e Gas do Brasil Ltda.	100 %	36.385
		Ecopetrol del Perú S.A.	100 %	48.969
		Ecopetrol América Inc.	100 %	2.964.718
		Black Gold Re Ltd.	100 %	607.199
		Ecopetrol Germany Gmbh	100 %	2.345
		Hocol Petroleum Limited	100 %	2.386.820
		Hocol S.A.	100 %	1.692.465
		Andean Chemicals Ltd.	100 %	5.485.480
		Refinería de Cartagena S.A.	100 %	18.167.265
		Propileno del Caribe Propilco S.A.	100 %	1.522.016
		Compounding and Masterbatching Industry	100 %	141.580
		Bioenergy S.A.	99,04 %	335.858
		Bioenergy Zona Franca S.A.S.	99,04 %	246.866
		Amandine Holdings Corp.	99,04 %	6.657
		Los Arces Group Corp.	99,04 %	5.100
		Cenit S.A.S.	100 %	14.072.668
		Oleoducto Central S.A.	72,65 %	3.387.484
		Oleoducto de los Llanos Orientales S.A..	65 %	1.106.571
		Oleoducto de Colombia S.A.	73 %	351.308
		Oleoducto Bicentenario de Colombia S.A.S.	55,97 %	1.069.490
		Ecopetrol Capital AG.	100 %	1.240.473
		Ecopetrol Global Capital SLU	100 %	20
Esentia Resinas del Perú	100 %	3.866		
Ecopetrol Costa Afuera S.A.S.	100 %	15.671		
ECP Hidrocarburos de México S.A. de CV	100 %	4.100		

<b>ISA</b>	51,41 %	Transeclca S.A. E.S.P.	100 %	863.124
		Red de Energía del Perú S.A.	30 %	174.376
		Consorcio Transmantaro S.A.	60 %	966.243
		ISA Perú S.A.	45,15 %	52.145
		ISA Bolivia S.A.	51 %	55.316
		Interchile S.A.	82,35 %	787.079
		Intercolombia S.A. E.S.P.	99,997 %	79.036
		ISA Capital do Brasil S.A.	72,84 %	2.986.488
		ISA Investimentos e Participações S.A.	99,90 %	637.483
		ISA Inversiones Chile LTDA.	99,99 %	1.869.980
		ISA Inversiones Maule	100 %	1.045.778
		CAUTIVA	100 %	7.822
		Betania	100 %	6.987
		Internexa	99,4 %	162.026
		Proyectos de Infraestructura del Perú S.A.C	99,97 %	19.318
		XM S.A. E.S.P.	99,7 %	23.772
		Sistemas Inteligentes en Red S.A.S.	15 %	1.748
		Intervial Colombia S.A.	100 %	1.271
		Almidones de Sucre S.A.S*	100 %	32.043
Fiduprevisora	99,99 %	249.542		
RTVC	70 %	332.276		

\*La participación en Almidones de Sucre se tiene a través del Fondo de Inversiones de Capital Riesgo de Finagro.

## Otras 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 Nación pero que se encuentran en los registros contables de las entidades.

Se reportan igualmente participaciones accionarias en cabeza de establecimientos públicos, entidades descentralizadas del orden Nacional y entidades adscritas o vinculadas a los diferentes Ministerios, que se han registrado 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 la continuación.

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 y se presentan aquellas entidades que están constituidas como Empresas Industriales y Comerciales del Estado pero que no llevan a cabo una operación comercial, manufacturera o industrial.

## ICBF

Cifras en pesos a corte de 2017

EMPRESA	% DE PARTICIPACIÓN	VALOR REPORTADO PARTICIPACIÓN ICBF
Laboratorios NEO LTDA	99,660 %	1.913.729.766
Casa de Mercado de Pamplona	3,120 %	74.065.712
Sistemas Administrativos Integrales de Colombia S.A.	0,277 %	9.115.673
Maxus S.A.	0,228 %	8.729.064
Agua de los Patios S.A. E.S.P.	0,110 %	5.719.015
Electrificadora del Caribe S.A. E.S.P.	0,016 %	236.723.578
Cemex Colombia S.A.	0,008 %	188.114.944
Inversiones Bogotá en Liquidación	0,006 %	20.120
Terminal de Transporte de Villavicencio S.A.	0,002 %	1.151.612
Gran Central de Abastos del Caribe	0,001 %	655.734
Inversiones de Gases de Colombia S.A.	0,000 %	14.979
Acerías Paz del Río S.A.	0,000 %	40.527
Compañía Colombiana de Gas S.A.	0,000 %	9.000
Inversiones Turísticas Punta Espada	Sin información	2.792.577

## DIAN

Cifras en pesos a corte de 2017

EMPRESA	% DE PARTICIPACIÓN	VALOR REPORTADO PARTICIPACIÓN DIAN
Concesión Autopista Bogotá-Girardot	24,999 %	11.799.999.999
Compañía Agropecuaria e Industrial La Portuguesa	5,920 %	88.730.128
Inversiones Turísticas Punta Espada	5,541 %	523.232.231
Aguade Los Patios	1,960 %	96.222.399
Hoteles Royal S.A.	1,679 %	440.371.663

<b>Sociedad Hotelera Cien Internacional (Nit:800065539-9)</b>	0,900 %	15.959.926
<b>Florida Tropical</b>	0,540 %	5.600.000
<b>Central de Abastos del Caribe</b>	0,395 %	14.190.985
<b>800,253,479-1 Megaproyectos</b>	0,062 %	13.009.000
<b>Inversiones Borealis</b>	0,055 %	
<b>Enertolima</b>	0,012 %	1.306.988
<b>Banco Corbanca</b>	0,000 %	23.307.098
<b>Club Campestre El Rodeo</b>	0,000 %	400.000

## SENA

Cifras en pesos a corte de 2017

EMPRESA	% DE PARTICIPACIÓN	VALOR REPORTADO PARTICIPACIÓN SENA
<b>Inversiones Borealis S.A.S.</b>	0,26 %	21.576.131
<b>Sociedad Hotelera de Caldas S.A.</b>	0,11 %	573.982
<b>Club Campestre Bucaramanga</b>	0,03 %	1.000.000
<b>Electrificadora del Caribe S.A. E.S.P</b>	0,01 %	226.220.484
<b>La Previsora S.A.</b>	0,00 %	498.853
<b>Fondo Ganadero de Cordoba S.A.</b>	Se desconoce	196.596
<b>Fondo Ganadero del Huila S.A.</b>	Se desconoce	1.098.530
<b>Fondo Ganadero del Cauca S.A.</b>	Se desconoce	484.590
<b>Aguas de San Andres</b>	Se desconoce	1.000.000
<b>Acerías Paz del Rio</b>	Se desconoce	6.306.642
<b>Bolsa de Bogotá S.A.</b>	Se desconoce	1.047.315
<b>Terpel del Centro S.A.</b>	Se desconoce	2.257.324
<b>Banco Superior</b>	Se desconoce	393.884
<b>Cadenalco</b>	Se desconoce	747.649
<b>Corporación Médica CDM S.A.</b>	Se desconoce	41.512.520
<b>Inverseguros S.A.</b>	Se desconoce	22.798

## Otras entidades

Cifras en pesos a corte de 2017

PROPIETARIO	EMPRESA	% PARTICIPACIÓN	VALOR REPORTADO
<b>Aeronáutica Civil</b>	Corporación de la Industria Colombiana S.A.	0,040 %	24.250.189
<b>Cormagdalena</b>	Piscícola San Silvestre	49,95 %	485.600.000
	Sociedad Comercial Promotora y Naviera Río Expreso S.A.	19,63 %	15.000.000
	Sociedad Portuaria la Dorada Río Grande de la Magdalena	1,72 %	1.000.000
<b>Servicio Geológico Colombiano</b>	Comercializadora de antracita de Santander S.A.	7,26 %	151.433.000
	Acerías Paz del Río S.A.	0,30 %	7.930.790

## Ministerio de Defensa

Cifras en pesos a corte de 2017

EMPRESA	% PARTICIPACIÓN	VALOR REPORTADO MINDEFENSA
<b>Industria Militar - Indumil</b>	100 %	564.610
<b>Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía – Caja Honor</b>	100 %	235.362
<b>Corporación de la industria Aeronáutica Colombiana S.a. - CIAC</b>	89,46 %	2.190
<b>Satena</b>	0,008456 %	4

Otras entidades constituidas como Empresas Industriales y Comerciales del Estado o Sociedades de Economía Mixta que no llevan a cabo ninguna operación comercial, manufacturera o industrial, o son sin ánimo de lucro.

- Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES.
- Administradora del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar – Coljuegos.
- Corporación colombiana de investigación agropecuaria - CORPOICA.
- Fondo de Desarrollo de la Educación Superior – FODESEP.
- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior –ICFES.
- Propaís.



[www.minhacienda.gov.co](http://www.minhacienda.gov.co)

**MINISTERIO DE HACIENDA Y  
CRÉDITO PÚBLICO**



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