

Manual del Pilar



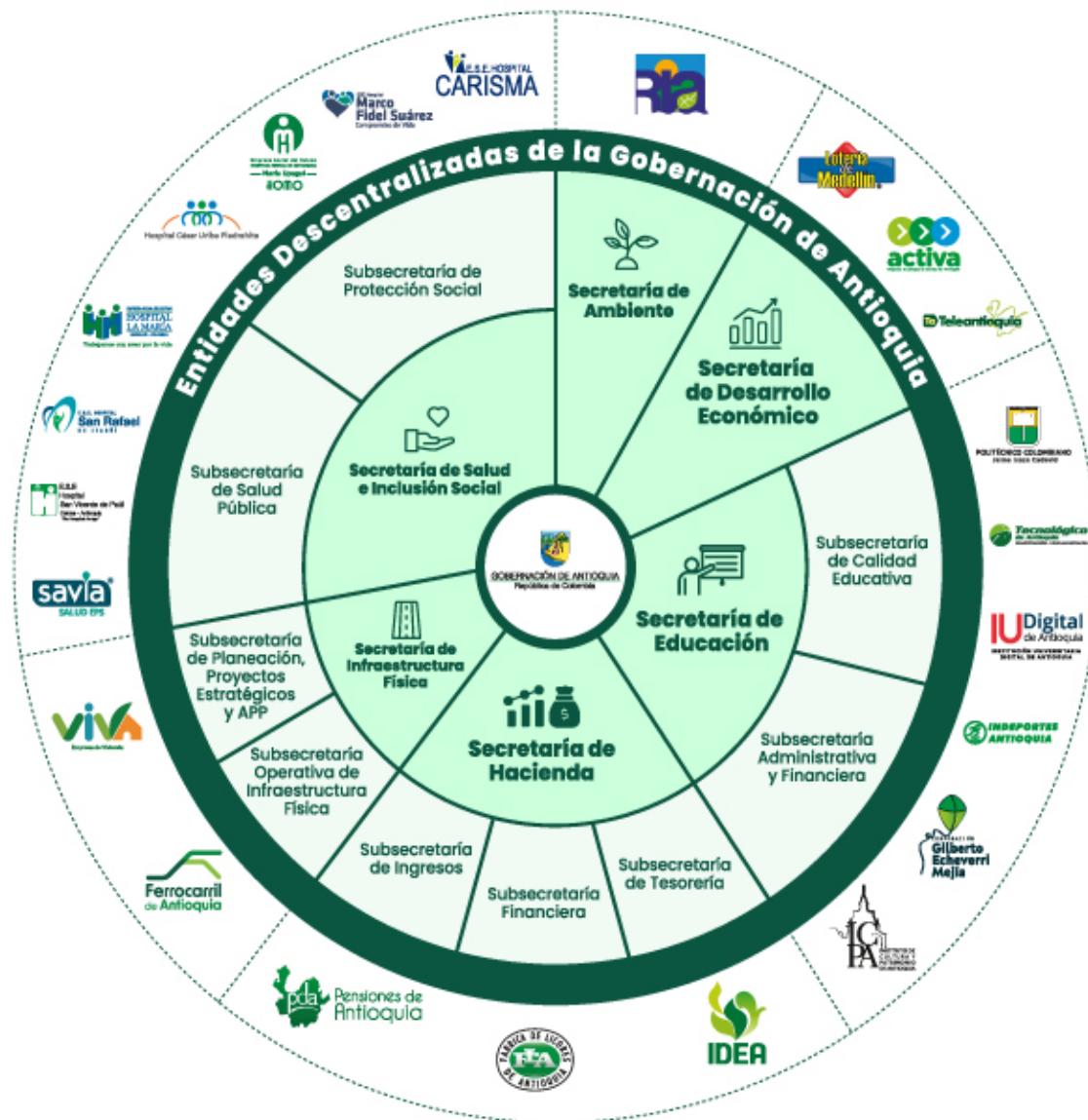
# HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS

Manuales que desarrollan  
los pilares del Modelo de  
Gerencia Pública de la  
Gobernación de Antioquia.



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA  
República de Colombia

# Conglomerado público Gobernación de Antioquia



# Introducción

Desde su creación en 2020, el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia se ha consolidado como una iniciativa clave para **articular las entidades descentralizadas del Departamento hacia un propósito común: generar valor social y económico sostenible para los antioqueños**. En 2025, este esfuerzo se refuerza con el Acuerdo Marco de Relacionamiento 2024, el Decreto 2024070003913 de 2024 y el Reglamento del Modelo de Gerencia Pública N° 2025070003979 del 15 de septiembre de 2025, instrumentos que promueven una coordinación interinstitucional efectiva, respetando la autonomía de las entidades y asegurando la sostenibilidad institucional. El Modelo de Gerencia Pública, núcleo de esta estructura, busca alinear estratégicamente el nivel central y las entidades descentralizadas, optimizando recursos y adaptándose a los desafíos del entorno mediante un enfoque colaborativo y dinámico.

Este modelo se fundamenta en ocho pilares estratégicos: Gobierno Corporativo, Hacienda y Finanzas Públicas, Comunicaciones, Planeación Estratégica, Direccionamiento Jurídico, Sostenibilidad Ambiental, Ambientes de Control y Tecnologías de la Información. Estos pilares abordan áreas críticas de la gestión pública, desde la dirección estratégica hasta la innovación tecnológica, garantizando transparencia, eficiencia y un impacto positivo en la ciudadanía. Cada pilar define ámbitos de acción específicos que, en conjunto, potencian resultados concretos para mejorar la gobernanza del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia.

De esta manera, el Modelo de Gerencia Pública no solo establece mecanismos institucionales, sino que promueve una transformación cultural que fortalece el compromiso de los servidores públicos con el interés general, la innovación y la integridad, reflejando un compromiso con la excelencia y la proyección de un futuro equitativo y sostenible.

Invitamos a todos los integrantes del Conglomerado a conocer y apropiarse este modelo, porque en su implementación radica nuestra capacidad de transformar el presente y proyectar el futuro.



## DECRETO DEPARTAMENTAL 2024070003913 DEL 5 DE SEPTIEMBRE DE 2024

*“Por el cual se determina la Estructura Administrativa de la Administración Departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones”*

El Decreto No. 2024070003913, expedido el 5 de septiembre de 2024, establece la estructura administrativa de la Gobernación de Antioquia y formaliza el Modelo de Gerencia Pública como un sistema estratégico para alinear el nivel central y las entidades descentralizadas del Conglomerado Público. Este modelo, adoptado en virtud de las funciones constitucionales y legales del Departamento, busca fortalecer la institucionalidad, optimizar la gestión pública y garantizar la sostenibilidad de las entidades, respetando su autonomía administrativa (Art. 44 - 45).

El decreto define el alcance del modelo, aplicable a organismos centrales, entidades descentralizadas directas, Empresas Sociales del Estado y aquellas donde el Departamento sea fundador o asociado. Además, permite la adhesión voluntaria de entidades descentralizadas indirectas o con participación menor al 50%, previa decisión de sus órganos de dirección, siempre que contribuyan a la misión estratégica (Art. 45).

Los objetivos estratégicos del Modelo,  
detallados en el Artículo 46, son:

1

Articular el direccionamiento  
estratégico entre sectores para  
una visión unificada.

2

Promover la transparencia y la  
efectividad en la toma de decisiones  
mediante buenas prácticas.

3

Fortalecer las capacidades  
institucionales para relaciones  
estables y productivas.

4

Coordinar la presencia territorial,  
generando sinergias y valor  
económico-social perdurable.

El modelo se sustenta en

# **Pilares** estratégicos

- **Gobierno Corporativo:** fortalece los órganos de dirección y la toma de decisiones, implementando buenas prácticas para el control y seguimiento del direccionamiento estratégico.
- **Hacienda y Finanzas Públicas:** gestiona recursos públicos, consolida estados financieros y establece indicadores de desempeño financiero para generar valor económico y social.
- **Comunicaciones:** orienta la comunicación pública y el relacionamiento con la comunidad para promover participación y difusión institucional.
- **Planeación Estratégica:** define proyectos y acciones prioritarias para el desarrollo social y económico, alineados con el Plan de Desarrollo
- **Direccionamiento Jurídico:** previene daños antijurídicos y defiende los intereses del Departamento y sus entidades mediante lineamientos legales estratégicos.
- **Sostenibilidad Ambiental:** protege el capital natural y mitiga impactos ambientales, equilibrando desarrollo económico y ecológico.
- **Ambientes de Control:** desarrolla auditorías y controles basados en riesgos para responder a desafíos de la gestión pública.
- **Tecnologías de la Información:** promueve el uso sostenible de herramientas digitales para impulsar la competitividad del Conglomerado.





Medellín - Antioquia





*Cada pilar respeta la autonomía de las entidades, promoviendo mecanismos colaborativos de seguimiento y control (Art. 48).*

La dirección del modelo recae en el Gobernador, máxima autoridad administrativa, quien ejerce sus facultades constitucionales y legales. Para su operación, se crea un Comité Coordinador de

Pilares, liderado por la Oficina Privada, encargado de definir funciones, responsables y reglamentos, los cuales serán formalizados por acto del Gobernador (Art. 47).

El Modelo de Gerencia Pública se desarrolla bajo principios transversales como la transparencia, la eficiencia administrativa, la equidad territorial, la sostenibilidad institucional y la participación ciudadana, asegurando que el direccionamiento estratégico se traduzca en impactos tangibles y equitativos para la población antioqueña.

## Acuerdo Marco de Relacionamiento 2024

El Acuerdo Marco, suscrito el 11 de marzo de 2024 en Medellín, actualiza las relaciones entre la Gobernación de Antioquia y las entidades descentralizadas del Conglomerado Público, formalizando su compromiso con el Modelo de Gerencia Pública. Su objeto es adoptar este modelo y establecer un marco de relacionamiento que maximice el valor social y económico, fortalezca la planeación territorial y garantice la sostenibilidad, respetando la autonomía de las entidades. El acuerdo marco se perfecciona con la firma del Gobernador y los gerentes de las 24 entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia y refleja un esfuerzo colectivo por la gobernanza efectiva.

### Sus principales compromisos son:

**Gobernación:** respetar la autonomía operativa y administrativa de las entidades, ejerciendo la tutela a través de canales formales como juntas directivas, asambleas de accionistas y la Oficina Privada. Emitir lineamientos estratégicos en temas transversales sin interferir en contrataciones ni decisiones financieras, salvo en funciones de tutela (numeral 3.1).

**Entidades Descentralizadas:** operar eficientemente, a adoptar buenas prácticas y alinearse al direccionamiento estratégico del nivel central. Ellas deciden anualmente las transferencias de excedentes financieros al Departamento, tras análisis de estabilidad operativa. Pueden prestar soporte humano al Departamento bajo acuerdos específicos (numeral 3.2).





Con una vigencia indefinida, el Acuerdo Marco permite la adhesión de entidades con participación minoritaria y designa a la Oficina Privada como coordinadora. Las controversias se resuelven en el Consejo de Gobierno, y su difusión promueve la transparencia (numeral 4). Este instrumento fortalece el Conglomerado Público, impulsando la colaboración entre entidades, optimizando recursos y consolidando una gobernanza más unida. Al fomentar el trabajo conjunto, contribuye a una gestión pública más dinámica, eficiente y sostenible, con una visión clara para el futuro de Antioquia.

# Reglamento del Modelo de Gerencia Pública

El Decreto 2025070003979 del 15 de septiembre de 2025 reglamenta el Modelo de Gerencia Pública, sus pilares y el control de tutela, conforme al Decreto No. 2024070003913 de 2024. Aplica a organismos centrales y descentralizados, articulando ocho (8) pilares estratégicos con manuales que detallan objetivos, procedimientos y responsabilidades (Art. 2, 5 y 6). Estos manuales, se actualizan por versiones sin requerir nuevos actos administrativos, bajo la coordinación de la Oficina Privada.

Los manuales asociados a cada uno de los pilares estratégicos constituyen herramientas técnicas y normativas que orientan a las entidades del Conglomerado Público en la aplicación homogénea de lineamientos, buenas prácticas y mecanismos de control, promoviendo una gestión articulada, transparente y eficaz. El modelo es dinámico y sujeto a mejora continua por lo que los manuales son documentos sujetos a actualización periódica, según los aprendizajes institucionales, los cambios normativos y las demandas del entorno territorial, garantizando así su pertinencia y sostenibilidad en el tiempo.

## Instancias de Gobernanza

---

1. **Consejo de Gobierno:** orienta, coordina y evalúa el modelo, asegurando su alineación con políticas departamentales y su efectividad. Incorpora temas del modelo en su agenda ordinaria, revisando avances y ajustes estratégicos.
2. **Dirección del Conglomerado:** adscrita a la Oficina Privada, coordina el direccionamiento, integra información y presenta informes. Sus funciones incluyen promover comunicación efectiva y ejecutar tareas asignadas por el Gobernador.
3. **Comité Coordinador de Pilares:** integra líderes de pilares (ej. Gobierno Corporativo: Oficina Privada; Hacienda: Secretaría de Hacienda), formulando estrategias y aprobando actualizaciones no sustanciales. Sesiona cada cuatro meses, con reuniones extraordinarias si es necesario, convocadas por la Dirección del Conglomerado. Las actas, elaboradas por la secretaría técnica, registra decisiones y asistentes.
4. **Comités por Pilar:** formulan e implementan lineamientos, liderados por responsables designados (ej. Oficina Privada para Gobierno Corporativo), con enlaces de entidades descentralizadas. Pueden invitar expertos externos según los temas tratados.
5. **Líderes de Pilares:** designados por secretarios o gerentes, articulan la ejecución y colaboración con entidades descentralizadas, asegurando seguimiento continuo.



El éxito de este modelo radica en la apropiación activa por parte de los equipos directivos y técnicos del Conglomerado, quienes tienen la responsabilidad de traducir los lineamientos estratégicos en acciones concretas que respondan a las realidades del territorio.

En síntesis, el Decreto No. 2024070003913 de 2024, el Acuerdo Marco de Relacionamiento 2024 y su reglamento de mayo de 2025 configuran un marco normativo y operativo robusto que sustenta el Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia. Estos instrumentos, alineados con los principios constitucionales de coordinación y autonomía, establecen las bases para una gestión pública eficiente, transparente y sostenible.

A continuación, este manual desarrolla en detalle los lineamientos, mecanismos y buenas prácticas del pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, ofreciendo una guía clara para fortalecer los órganos de dirección, optimizar la toma de decisiones y garantizar un relacionamiento armónico entre el nivel central y las entidades descentralizadas, en beneficio del desarrollo integral de Antioquia.



San Pedro de los Milagros







# Manual del Pilar Hacienda y Finanzas Públicas

SECRETARÍA DE HACIENDA









Támesis - Antioquia



## Contexto del Pilar

El Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas bajo el Modelo de Gerencia Pública, se enfatiza como una buena práctica de gobierno que genera información para la toma de decisiones, en relación con el control y optimización de los recursos con que cuentan las entidades descentralizadas del departamento de Antioquia.

Los lineamientos de este pilar se establecen en aras del fortalecimiento institucional y en el marco del proyecto de modernización de la Gobernación, donde se tomó la decisión estratégica y administrativa de establecer mecanismos que proporcionen a los usuarios una visión completa del desarrollo de actuaciones alrededor del gerenciamiento de lo público, respondiendo a los principios de eficiencia, transparencia y comunicación pública.

Bajo estos lineamientos, el Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, se constituye en un componente fundamental para la gestión estratégica de las entidades que hacen parte del Conglomerado Público, en temas contables, de tesorería y presupuestal. Por otra parte, permite el acompañamiento y asesoría permanente a cada una de las entidades descentralizadas, para lograr un manejo transparente de los recursos, sinergias en la implementación de mejores prácticas, mitigación de riesgos y la optimización de la rentabilidad social y económica de los recursos públicos.



## Tabla de contenido

- 1** **Capítulo Uno**  
Aspectos Generales
- 2** **Capítulo Dos**  
Lineamientos del pilar de  
Hacienda y Finanzas Públicas
- 3** **Capítulo Tres**  
Políticas y procedimientos  
para la presentación y medición  
de indicadores financieros y  
presupuestales remunerados
- 4** **Capítulo Cuatro**  
Seguimiento y Evaluación
- 5** **Capítulo Cinco**  
Disposiciones Finales



# Aspectos Generales



## Alcance

Los Pilares del Modelo de Gerencia Pública serán desarrollados para su implementación en los organismos del nivel central del departamento de Antioquia. Además de ellos, las entidades descentralizadas del orden departamental que contribuyan al cumplimiento misional de la administración se acogerán al Modelo e implementarán los pilares, con previa aprobación por parte de sus órganos de dirección.

## Objetivo del Pilar

Generar mayor valor económico y social de las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública, de forma sostenible en el tiempo; a través del cuidado y la optimización en el manejo de los recursos públicos, propendiendo por interpretar desde una perspectiva global la gestión y el seguimiento financiero del ente central y sus entidades descentralizadas, otorgando eficiencia y eficacia a la calidad de la gestión, a través de la implementación de buenas prácticas, en el marco del Modelo de Gestión Pública.

## Objetivo general del Manual

Establecer lineamientos que permitan mejorar la gestión financiera, contable y presupuestal en los organismos del nivel central del departamento de Antioquia y las entidades descentralizadas del orden departamental, para lograr mayor eficiencia y eficacia en el manejo y la administración de los recursos públicos y gastos de conformidad con la Ley y las demás normas que regulan la materia.

Objetivos  
específicos:

1

Promover la aplicación de las políticas y procedimientos que las entidades descentralizadas deben cumplir para la gestión financiera, contable y presupuestal como un instrumento de fortalecimiento institucional bajo el Modelo de Gerencia Pública.

2

Acompañar a las entidades descentralizadas en la implementación de las temáticas establecidas en los lineamientos establecidos para la gestión financiera, contable y presupuestal.

3

Realizar el análisis financiero, contable y presupuestal que se requiera, para establecer las necesidades de las entidades descentralizadas del departamento en materia de administración de recursos públicos.

## Responsables

El presente manual será aplicable a las dependencias, organismos y servidores que hacen parte del nivel central del departamento y a las entidades descentralizadas sujetas al Modelo de Gestión Pública de la Gobernación, en los términos del Artículo 54 del Decreto 2020070002567 de 2020.

*“Artículo 54°. Alcance del Modelo. El Modelo de Gerencia Pública será implementado en los organismos del nivel central y en las entidades descentralizadas directas del orden departamental, las empresas sociales del estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la Administración Departamental.*

*Parágrafo. Se podrán acoger al Modelo de Gerencia Pública las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el departamento tenga una participación inferior al 50%, siempre que contribuyan al cumplimiento misional y en las cuales se tenga un interés de carácter estratégico, previa decisión de sus órganos de dirección”.*

La Secretaría de Hacienda será responsable de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas.

En las entidades descentralizadas serán responsables de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del presente manual en las áreas financieras, contables, presupuestales y tesoreros y de tesorería de cada entidad o quien haga sus veces.

## Normatividad

El desarrollo del pilar financiero y la aplicación del Manual de Gestión Financiera y sus lineamientos, deben realizarse de manera armónica dentro del sistema normativo que regula toda la actividad del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, es por ello que, a continuación, se desglosan de manera general algunas de las normas que tienen incidencia:

- Marco normativo Contable expedido por la Contaduría General de la Nación para las entidades públicas y sus modificaciones.
- Manual de Políticas Contables para la preparación y presentación de estados financieros consolidados en el departamento de Antioquia.
- Normas orgánicas en materia de presupuesto y sus modificaciones (Decreto 111 de 1996 que Compila la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995).
- Normas orgánicas presupuestales de disciplina fiscal, endeudamiento territorial (Ley 819 de 2003 y sus modificaciones).
- Resolución 3832 de 2019 y sus modificaciones. (Catálogo único de clasificación presupuestal para entidades territoriales y sus descentralizadas – CCPET).
- Estatuto Orgánico del Presupuesto del departamento de Antioquia (Ordenanza 28 de 2017) y sus modificaciones.
- Decreto que reglamenta el Comité Técnico de Sostenibilidad de la Información Financiera del departamento de Antioquia.
- Resoluciones, instructivos y conceptos emitidos por la Contaduría General de la Nación.
- Circulares expedidas por la Secretaría de Hacienda en materia contable y financiera.



- Normatividad expedida y aplicable para la Hacienda y las Finanzas Públicas expedida por la Nación.
- Decreto 2020070002567 de 2020 “Por el cual se determina la estructura administrativa de la administración departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 1068 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público”, las normas que lo modifiquen, complementen o deroguen.
- Los artículos 9, 10 y 11 de la Ley 1712 de 2014 establecen la información mínima que deben publicar los sujetos obligados por la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.
- Ley 1474 de 2011 “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.
- Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.



## Modelo del Pilar Hacienda y Finanzas Públicas

La Gobernación de Antioquia en su calidad de entidad central del Modelo de Gerencia Pública, bajo la óptica de propietario informado eficiente y eficaz, y acorde con la estructura de propiedad o administración específica de cada entidad; bien sea propietario, accionista o asociado, debe ejercer orientación, coordinación en búsqueda de la generación de valor público en el servicio a la comunidad, la promoción de la prosperidad y desarrollo sostenible del departamento de Antioquia, bajo los principios de eficiencia, eficacia, coordinación, transparencia, economía y buen gobierno.

De acuerdo con lo anterior, mediante el pilar Hacienda y Finanzas Públicas, La gobernación de Antioquia define el enfoque estratégico, direcciona la gestión, concreta los procesos de acompañamiento y apoyo en el ejercicio de buenas prácticas financieras en la administración de recursos públicos, realiza el manejo y consolidación de estados financieros, el monitoreo de riesgos, así como el seguimiento financiero de las entidades descentralizadas y a los resultados financieros consolidados del Modelo de Gerencia Pública, adoptado por la entidad.

Cada entidad que conforma el Modelo de Gerencia Pública goza de autonomía administrativa y financiera; sin embargo, sus objetivos deben estar alineados con las estrategias del modelo de gerencia; de igual forma, están sujetas a la orientación y/o seguimiento por parte del ente central.

El ente central, a través del presente pilar, define el enfoque estratégico para la gestión financiera, así mismo, desarrolla los lineamientos técnicos para aplicar el pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, mediante la implementación y desarrollo de buenas prácticas en la administración de

los recursos públicos; así mismo, define indicadores para hacer seguimiento a los resultados financieros esperados de cada entidad descentralizada. El departamento de Antioquia y las entidades descentralizadas comparten buenas prácticas financieras y oportunidades de articulación; el ente central gestiona la transferencia del conocimiento financiero, y capitaliza las sinergias en búsqueda de mejora en la eficiencia financiera del Modelo de Gerencia Pública.



## Estrategia del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas

- Propender por la optimización de los recursos financieros en búsqueda de mayor inversión social, mejor servicio a la ciudadanía y mayor desarrollo económico del departamento de Antioquia.
- Potenciar el posicionamiento y experticia del Modelo de Gerencia Pública, a través de cada una de las entidades que lo conforman, por medio del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, en búsqueda de mejorar el servicio y la calidad de vida de la ciudadanía.
- Administrar los recursos financieros del Modelo de Gerencia Pública, teniendo en cuenta la aplicación de metas e indicadores de desempeño y resultado por entidad y por sector.
- Capitalizar las oportunidades de sinergia y trabajo articulado en la administración financiera de los recursos públicos.
- Transmitir y compartir las mejores prácticas corporativas con miras a la capitalización del conocimiento financiero.
- Generar información financiera oportuna y confiable para el Modelo de Gerencia Pública, desde las entidades que conforman el modelo, con la finalidad de generar transparencia para ciudadanía y para los entes de control; sobre el desempeño financiero individual y agregado de las entidades que conforman el grupo.

# Lineamientos





## **Lineamiento 1.**

### **Gestión contable**

Desde el Lineamiento de Gestión Contable se pretende promover y orientar en el manejo de la contabilidad pública del departamento, a través de la emisión de temáticas contables y tributarias como apoyo a los organismos del nivel central y a sus entidades descentralizadas como actores de la información, para que sea debidamente registrada y reportada de forma fiable, oportuna y precisa, bajo el cumplimiento de las normas establecidas por la Contaduría General de la Nación.

De igual manera permitirá informar a las partes interesadas sobre la situación económica del departamento, contenidas en los diferentes informes financieros, los cuales contribuyen a la eficiencia y eficacia del Modelo de Gerencia Pública del departamento de Antioquia

### **CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

Consolidación. Es un proceso de revelación, que a partir de la información contable individual de las entidades sobre las que se tiene control, se clasifica y procesa para presentar los resultados y la situación financiera como un solo ente, con independencia de la actividad a la cual se dedique cada entidad.

La normatividad contable aplicable al departamento de Antioquia establece que la entidad no está obligada a preparar y presentar estados financieros consolidados. No obstante, se considera que su presentación es útil, ya

que es una herramienta de análisis de la situación financiera y de los resultados alcanzados por el departamento en forma articulada con el sector descentralizado por servicios que contribuye a:

- La rendición de cuentas.
- La construcción de políticas públicas.
- La toma de decisiones económicas, administrativas y sociales de la administración departamental en beneficio de la comunidad.
- El control de los recursos.
- El desarrollo económico y social del territorio.

Entidades consolidables. Son las entidades del departamento de Antioquia que, de acuerdo al análisis que se ha realizado, cumplen con los requisitos de control que establece la norma contable.

Para lograr unos estados financieros consolidados, se debe cumplir con las siguientes condiciones generales:

- Los estados financieros consolidados son aquellos en los que los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, costos y flujos de efectivo de la entidad controladora y sus entidades controladas se presentan como si se tratase de una sola entidad económica, con independencia de la actividad a la cual se dedique cada entidad. Una entidad económica es una entidad controladora y sus entidades controladas.
- Para la elaboración de los estados financieros consolidados, se requiere que los estados financieros de las controladas estén preparados a la

misma fecha de los estados financieros de la controladora.

- Las políticas contables empleadas deben ser uniformes, por tanto, la entidad controladora definirá, en sus políticas contables, los criterios empleados para identificar las partidas que, dada la materialidad de las diferencias originadas por las políticas contables distintas, deban ser objeto de ajuste.
- La controladora incluirá los activos, pasivos, ingresos, gastos, costos y flujos de efectivo de la controlada en los estados financieros consolidados y calculará las participaciones no controladoras, desde la fecha en que obtenga el control hasta la fecha en la que este cese.
- La controladora realizará los ajustes necesarios para eliminar las transacciones realizadas entre las entidades a consolidar (operaciones recíprocas), así como los ingresos, gastos y costos generados en estas.

Requisitos. Basados en la situación de control del departamento de Antioquia respecto de cada entidad, los requisitos evaluados para la consolidación de estados financieros deberán estar basados en:

a) Para el caso de las entidades de gobierno: se considera que una entidad ejerce control sobre otra cuando:

- Existe control administrativo, consagrado en las disposiciones legales, y que se materializa en la capacidad que tiene una entidad para coordinar funciones, actividades y políticas de otra entidad.
- La dependencia económica, que se origina en la asignación de recursos para crear entidades o para garantizar su sostenibilidad.

b) Para entidades societarias: se establece que hay control cuando se configuran todos los siguientes elementos:

- Poder sobre la empresa. La entidad tiene poder cuando posee derechos que le otorgan la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes de la empresa controlada, es decir, las actividades que afectan de manera significativa la naturaleza o valor de los beneficios o los riesgos, procedentes de su participación en esta. Se presume que la entidad tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de la empresa controlada cuando tiene derecho a dirigir las políticas operativas y financieras de esta, con independencia de que ese derecho se origine en la participación patrimonial.
- Derecho a los beneficios variables o exposición a los riesgos inherentes procedentes de su participación en la empresa.

Los beneficios sobre los cuales se establece control pueden ser financieros o no financieros. Los financieros corresponden a los beneficios económicos recibidos directamente de la empresa controlada, tales como: la distribución de dividendos o excedentes, la transferencia de activos y el ahorro de costos. Los beneficios no financieros se presentan cuando la actividad que realiza la empresa controlada complementa o apoya la función de la entidad controladora, de forma que contribuye al logro de sus objetivos y a la ejecución de sus políticas.

Los riesgos inherentes a la participación corresponden a todos aquellos que afectan o pueden afectar la situación financiera de la entidad controladora, por ejemplo, las obligaciones financieras asumidas o que potencialmente

tendría que asumir y la obligación de la entidad controladora de prestar o garantizar la prestación de un servicio del cual la empresa controlada es la responsable inicial.

- Capacidad de utilizar su poder sobre la empresa para afectar la naturaleza o el valor de dichos beneficios o riesgos.

La entidad tiene control si, además del poder que tiene sobre la empresa y el derecho a los beneficios variables o la exposición a los riesgos inherentes, procedentes de su participación en esta, también tiene la capacidad de utilizar su poder para afectar la naturaleza o el valor de dichos beneficios o riesgos.

Todo lo anterior, bajo el cumplimiento de la normatividad aplicable en el tema de consolidación de estados financieros expedida por la Contaduría General de la Nación.

## **ORIENTACIÓN TRIBUTARIA**

El departamento de Antioquia actualizará, informará y orientará a los usuarios de las entidades descentralizadas sobre el entendimiento y aplicación de las diferentes normas tributarias que contribuyan a un adecuado registro contable, deducciones y retenciones, presentación y pago de las declaraciones tributarias. Lo anterior mediante la elaboración de instructivos, respuestas a los requerimientos allegados a la dependencia, circulares y espacios de actualización, formación y capacitación.



## ORIENTACIÓN CONTABLE

El ordenamiento de las finanzas públicas y la provisión de información contable consolidada constituyen herramientas fundamentales para el logro de los objetivos de buen gobierno, estabilización y crecimiento económico del departamento.

El departamento de Antioquia acompañará a las entidades descentralizadas en la aplicación de las normas contables expedidas por el Contador General de la Nación. Esto conforme al marco conceptual para la preparación y presentación de la información financiera acorde con las normas para el reconocimiento, medición, revelación y presentación de los hechos económicos, de tal manera que la información financiera sea útil y contribuya con la rendición de cuentas, toma de decisiones y el control.

### **Lineamiento 2. Optimización de los Recursos Públicos – Gestión de Tesorería**

Optimizar el manejo de los recursos públicos bajo los principios de economía, eficiencia, eficacia y calidad; aplicando estrictos criterios de disciplina y control en el cuidado del recurso público para preservar el patrimonio, optimizar el ingreso, el gasto, así como la productividad en función del gasto, la maximización de la rentabilidad de los excedentes de liquidez y la gestión y administración de los riesgos financieros; en búsqueda de finanzas sólidas

y sostenibles en el tiempo para responder con transparencia, calidad y oportunidad a las necesidades del departamento de Antioquia.

A través de la optimización de los recursos públicos, propender por que las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública sean autosostenibles financieramente, cuando su objeto, naturaleza jurídica y condiciones específicas lo permitan.

Las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública realizan sus operaciones financieras de forma eficiente, procurando el más alto desempeño posible de acuerdo con su objeto y sus condiciones particulares.

## **GESTIÓN PARA RESULTADOS**

Fortalecer la toma de decisiones a través de la información de desempeño financiero, la definición y concertación de metas, indicadores de riesgo y resultados esperados desde el direccionamiento estratégico. El ente central a través de la Secretaría de Hacienda establece criterios para realizar una categorización de las entidades que conforman el Conglomerado de acuerdo a su naturaleza, su objeto y el sector al que pertenecen, con la finalidad que el Gobierno Corporativo defina y concerte objetivos de gestión, desempeño financiero y generación de valor social para enfocar el plan de acción de cada entidad alineado con el Plan de Desarrollo Departamental; definiendo metas e indicadores esperados en términos de rentabilidad social o ejecución de políticas gubernamentales, rentabilidad y autosostenibilidad financiera para las entidades que aplique; definiendo, de igual forma, los mecanismos de seguimiento a resultados.

Para los indicadores, el Gobierno Corporativo define valores mínimos de cumplimiento de acuerdo con el objeto, naturaleza jurídica y condiciones particulares de cada entidad, con los cuales se realizará seguimiento de desempeño con miras a mejorar continuamente los resultados financieros.

El lineamiento aplica para cada entidad individual como para el desempeño sectorial.

## **GERENCIA DEL RIESGO FINANCIERO**

Incorporar la gerencia del riesgo como política o lineamiento de gestión en las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública, de tal forma que se identifiquen los riesgos financieros que pueden afectar y limitar el logro de resultados esperados; desarrollando medidas para mitigar estos riesgos y llevarlos a niveles aceptables.

Incorporar en las diferentes entidades herramientas de gestión de riesgo financiero estandarizadas, aplicadas a cada caso específico, en todo el ciclo de la administración de recursos públicos.

La Secretaría de Hacienda del departamento de Antioquia usa estrategias de evaluación y gestión de riesgos financieros, con la finalidad de medir que las entidades comprendan y administren los riesgos que probablemente afecten el logro de los resultados, y para apoyarles en la forma técnica de encarar estos riesgos; lo anterior teniendo en cuenta el respeto de su autonomía.

## ARTICULACIÓN FINANCIERA

Articular financieramente el Modelo de Gerencia Pública, desde los siguientes frentes, en búsqueda de eficiencias, sinergias y ahorros:

### *Planes de Inversión*

Articular los planes de inversión de las entidades que conforman el modelo con el Plan de Desarrollo y controlar su cumplimiento.

La Secretaría de Hacienda del departamento de Antioquia revisa la articulación del plan de inversiones de corto y largo plazo de las entidades que conforman el Conglomerado Público, y se emiten las alertas necesarias, en los eventos en que se evidencian posibles desviaciones, para que las mismas sean ajustadas; así mismo, se evalúa su cumplimiento de forma trimestral mediante reuniones de seguimiento.

### *Prácticas Financieras*

Unificar las prácticas financieras de las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública, en línea con las políticas de direccionamiento estratégico de la Hacienda y las Finanzas Públicas del departamento de Antioquia; para lo cual, en los lineamientos específicos del presente manual se definen las acciones necesarias para implementar diversas prácticas enfocadas en el fin señalado, de tal forma que las mismas, se ejecuten en línea con el direccionamiento estratégico, buscando la generación de valor económico y valor social.

### *Relacionamiento del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas*

Articular las unidades financieras, las áreas de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el modelo, mediante un modelo de relacionamiento, liderado por la Secretaría de Hacienda del departamento de Antioquia, mediante el cual se busca facilitar el logro de los objetivos de las entidades y la capitalización de las sinergias de grupo desde el ámbito financiero.

El relacionamiento del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas se desarrolla en el marco de las políticas de relacionamiento entre entidades, emitidas por el Gobierno Corporativo del Modelo de Gerencia Pública, instrumento denominado “Acuerdo de Relacionamiento”; así como, en los acuerdos que se suscriban para tal fin, en donde se establece el marco jurídico con las reglas que rigen las relaciones entre las diferentes entidades.

En el relacionamiento de Hacienda y Finanzas Públicas, se incluyen los miembros que conforman los órganos de dirección de cada entidad que conforma el Modelo de Gerencia Pública, con miras a socializar y articular los objetivos, principios y lineamientos financieros emitidos por Hacienda, así como también, los lineamientos del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, los resultados esperados y las cifras financieras; de igual forma, propender por profundizar en el conocimiento de los temas financieros de cada una de las entidades donde estos se desempeñan, para de esta forma fortalecer la actuación y participación de los miembros, en búsqueda de eficiencia en el logro de objetivos financieros.





El modelo de relacionamiento para el Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas se basa en las siguientes formas generales:

#### *Acompañamiento*

La Gobernación de Antioquia como entidad central del Modelo de Gerencia Pública, a través de la Secretaría de Hacienda, realiza la función de acompañamiento en el Pilar Hacienda y Finanzas Públicas, a las entidades que conforman el grupo, desempeñando el papel de guía para desarrollar o mejorar procesos y procedimientos específicos que redunden en el logro de resultados financieros para el modelo, y cada una de las entidades que lo conforman.

De igual forma, el relacionamiento por acompañamiento, también se realiza por parte de la Secretaría de Hacienda a los miembros que conforman los órganos de dirección, bajo el enfoque de trabajo articulado para el entendimiento conjunto de estructuras, procesos y figuras financieras específicas; así como en la lectura e interpretación de cifras e indicadores financieros de las entidades.

#### *Interacción*

Las unidades financieras, contables, las áreas de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el modelo, interactúan para compartir conocimiento y experiencias; dicha relación se documenta mediante la suscripción de actas de interacción grupal o específica, donde se relaciona el detalle de las actividades desarrolladas, bajo el seguimiento de la Secretaría de Hacienda.

La interacción se realiza de las siguientes formas:

- Por motivación de la Secretaría de Hacienda y/o por una necesidad puntual de las entidades descentralizadas que especifique la necesidad de interacción de las entidades para la aplicación de estrategias o políticas para el beneficio financiero del Modelo.
- Por motivación de la Secretaría de Hacienda y/o por una necesidad puntual de las entidades descentralizadas que indique interacciones necesarias entre empresas o entidades del Conglomerado por temas específicos identificados en materia financiera, contable y/o tributaria, para mejorar procesos o para implementar procesos uniformes; así como para obtener sinergias para el modelo bajo los acuerdos jurídicos que reglamentan las condiciones de relacionamiento.
- Por interés particular de una o varias entidades en capitalizar sinergias de las ventajas del conocimiento y la experiencia de otras entidades en el tema financiero, solicitando transferencia del conocimiento, acompañamiento, una capacitación, una asesoría directa en un tema o proceso financiero específico.
- De forma ordinaria mediante reuniones periódicas de gerentes, financieros, tesoreros y miembros que conforman los órganos de dirección que estén interesados en temas financieros, donde se comparta desde el liderazgo de la Secretaría de Hacienda, temas de interés general, análisis de mercados financieros, análisis de cambios normativos en materia



financiera con impacto en el sector público y temas de buenas prácticas en la administración de recursos. Las entidades descentralizadas también lideran las reuniones participando, compartiendo sus experiencias y buenas prácticas, coordinando su participación con la Secretaría de Hacienda.

### *Transacción*

Las unidades financieras, y/o las tesorerías de las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública, pueden realizar en forma conjunta transacciones de colocación o financiación ante el mercado financiero, con cumplimiento operativo individualizado; lo anterior, participando de acuerdo a sus intereses o necesidades puntuales, con miras a obtener mejores tasas de rentabilidad o de endeudamiento ante el mercado financiero; lo anterior, aprovechando sinergias de negociación en bloque a partir de un mayor músculo financiero; enmarcado en el respeto por la autonomía que les es propia a las diferentes entidades descentralizadas.

El relacionamiento del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, en cuanto transacciones, se realiza en el marco del Acuerdo de Relacionamiento entre entidades del Conglomerado.

En las relaciones de transacción del Modelo, la Secretaría de Hacienda del departamento de Antioquia, a través de las Subsecretarías Financiera y de Tesorería, son las encargadas de realizar el proceso específico de convocatoria y cotización; una vez que las entidades interesadas suscriban acta general de interacción de transacción donde se define la respectiva metodología, para el tema en específico.

A pesar de que la relación de transaccionalidad es discrecional de cada entidad, todas las empresas y entidades del Conglomerado, velan por la optimización de la rentabilidad financiera de los recursos públicos y del costo de su endeudamiento; para lo cual utilizan parámetros benchmark con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado, incluyendo el ente central.

### **Lineamiento 3.**

#### **Gestión y transferencia del conocimiento financiero- Centro de Estudios de Hacienda y Finanzas Públicas**

Gestionar y transferir el conocimiento del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas del Modelo de Gerencia Pública, mediante el aprovechamiento de la experiencia específica que cada entidad ha acumulado en la ejecución de su objeto misional, de tal manera que redunde en beneficio para el Modelo y en la generación de valor económico y social; para tal fin la Secretaría de Hacienda del departamento de Antioquia, acorde con el direccionamiento emitido por el Centro de Estudios del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, lidera y gerencia la gestión del conocimiento en el área financiera, contable, presupuestal y de tesorería mediante la creación de grupos específicos o núcleos del conocimiento, liderados por cada subsecretario o director, mediante los cuales se realicen capacitaciones grupales y permanentes a los pares temáticos en los temas transversales a la gestión o en temas de coyuntura en los siguientes núcleos:

- Núcleo del conocimiento en gestión de tesorería, en sus
- componentes de pagos y recaudos.
- Núcleo del conocimiento en administración de portafolios de inversión y excedentes de liquidez.
- Núcleo del conocimiento en gestión y administración de riesgos financieros y operacionales.
- Núcleo del conocimiento en gestión de la información financiera.
- Núcleo del conocimiento en normatividad financiera aplicada a la administración de recursos públicos.
- Núcleo del conocimiento en presupuesto público.
- Núcleo del conocimiento en contabilidad pública y tributaria.
- Núcleo del conocimiento en análisis y evaluación financiera.
- Núcleo del conocimiento en deuda pública.
- Núcleo del conocimiento en desempeño financiero dirigido a miembros de órganos de dirección, liderado por los subsecretarios Financiero, de Ingresos y Tesorero de la Secretaría de Hacienda, incluyendo la participación de los directivos y financieros de cada entidad particular.

Las capacitaciones permanentes son brindadas tanto por el ente central como por las demás entidades que conforman el Modelo. En la gerencia de los núcleos de conocimiento se identifican oportunidades y temas específicos a ser brindados por cada entidad de acuerdo con su experiencia, naturaleza, fortaleza y trayectoria específica; de tal forma que se crean sinergias en el conocimiento.

Para el núcleo del conocimiento en desempeño financiero dirigido a miembros de órganos de dirección, se aplican capacitaciones y reuniones programadas,



enfocadas a analizar la aplicación de los objetivos, principios, directrices y lineamientos financieros emitidos por el Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, así como, los lineamientos contemplados en el manual, todo lo anterior en aras de fortalecer el desempeño y participación de los mismos.

Con la finalidad de mejorar el aprendizaje y la transferencia del conocimiento en administración de recursos públicos, se aplica una estrategia de fortalecimiento del conocimiento con el personal nuevo que se suscribe a las unidades o departamentos financieros en las diferentes entidades que conforman el Modelo, así como a los nuevos miembros de órganos de dirección, mediante capacitaciones en un ciclo básico y específico en los núcleos de conocimiento antes descritos; capacitación a cargo de cada subsecretario de la Secretaría de Hacienda.

#### **Lineamiento 4.**

### **Consolidación de la información financiera del Modelo de Gerencia Pública**

Medir y gestionar la información financiera del Modelo de Gerencia Pública en dos frentes principales: frente contable desde la consolidación de estados financieros, desde la medición, revelación y presentación de los hechos económicos del Modelo, y desde el frente financiero en cuanto a la medición, consolidación o agregación de información de la gestión financiera y presupuestal, de tal manera que se apoye la evaluación de la gestión en términos de eficiencia y eficacia, y la rendición de cuentas, y se controlen los riesgos financieros asociados a la operación; lo anterior en los siguientes aspectos de gestión:

- Solidez financiera: capital, calidad de los activos, gestión administrativa, liquidez, rentabilidad, autosostenibilidad financiera en los casos que aplique, rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales.
- Portafolios de inversión financiera: consolidado de la posición neta del Modelo de Gerencia Pública, por emisor y por instrumento.
- Rentabilidad de los recursos.
- Costo del endeudamiento.
- Gestión presupuestal.
- Gestión de tesorería
- Gestión de riesgos financieros.

La medición de la información financiera del modelo, permite al Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas definir lineamientos y planes estratégicos específicos, evaluar la gestión y trazar metas de desempeño financiero individual para cada entidad según su naturaleza y condiciones particulares; así como para el grupo de empresas; de igual forma, permite redireccionar la gestión para la consecución de fines específicos en la generación de valor económico y social, en el marco de la autonomía de las entidades.

#### *Frente Financiero – Medición, Consolidación o Agregación de Indicadores Financieros y Presupuestales*

La Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Antioquia establece en el presente manual, las políticas y procedimientos para la consolidación de la información de la gestión financiera y presupuestal de la información del Modelo. Todas las entidades, de acuerdo con lo señalado en la política, reportan la información financiera con la debida calidad y oportunidad, bajo

los aspectos señalados en el presente manual.

La finalidad de este frente se centra en producir de manera confiable y oportuna indicadores financieros agregados y desagregados de las entidades y del Modelo; para el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo, en cuanto al seguimiento a la propiedad; así como para fijar metas e indicadores de desempeño y resultado por entidad y por sector; y facilitar su seguimiento posterior.

La Secretaría de Hacienda construye, administra y comunica al Gobierno Corporativo y a las entidades que conforman el Conglomerado, de manera clara, sencilla y aplicada, un cuadro de mando integral con la situación económica y financiera de las entidades, y los resultados de las variables, metas u objetivos e indicadores financieros y de riesgos, definidos previamente en los procesos de direccionamiento; lo anterior, con miras a soportar los procesos de toma de decisiones, administración de riesgos financieros y mejoramiento continuo; para dichos fines, la Secretaría de Hacienda también presenta un informe financiero que contiene el análisis sobre el desempeño financiero de las entidades y del Modelo.

El lineamiento de consolidación de indicadores financieros y presupuestales se enfoca en realizar gestión y seguimiento integral a todos los recursos públicos del Modelo; asimismo, facilitar la rendición de cuentas; y generar información oportuna y confiable para la ciudadanía y las diferentes entidades sobre el desempeño financiero del mismo.

## **Lineamientos específicos para El Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas**

A continuación, se relacionan lineamientos específicos como acciones de gestión financiera y de buenas prácticas para el logro, tanto de la estrategia definidas por el Gobierno Corporativo del conglomerado, como de los lineamientos generales establecidos en el presente manual:

### **1. Lineamientos para la Optimización del Manejo de Recursos Públicos**

1. Revisar y analizar las normas vigentes en materia financiera y de administración de recursos públicos; evaluando y asegurando permanentemente su cumplimiento.
2. Implementar estrategias para incrementar el ingreso, optimizar el gasto y el endeudamiento, aplicando principios de economía, eficiencia, eficacia y calidad; así como estrategias que permitan la preservación del patrimonio; todo ello bajo la premisa de finanzas públicas sólidas y sostenibles en el tiempo.
3. Optimizar la rentabilidad financiera de los recursos públicos; así como el costo del endeudamiento; utilizando parámetros benchmark con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado, incluyendo el ente central.
4. Gestionar activamente el costo del endeudamiento, realizando comparación con las tasas de rentabilidad de los recursos administrados, con miras de determinar en términos de tasas, con cuántos puntos contribuye la colocación de excedentes de liquidez de los recursos propios a cubrir la tasa del endeudamiento.

5. Procurar el calce de posiciones activas y posiciones pasivas, en cuanto a plazo y costo.
6. Realizar una gestión óptima de las transferencias de recursos que las entidades del Conglomerado reciben de parte del ente central, procurando por la minimización de la estacionalidad de los fondos desde la recepción de los mismos, hasta su ejecución final; así como, por la eficiencia del gasto, la minimización de costos, la mitigación de riesgos, y la maximización de los rendimientos financieros de los recursos, los cuales se deben reintegrar de acuerdo con las normativas definidas mediante resoluciones. El reintegro de rendimientos financieros se rige por la correspondiente resolución CODFIS, que reglamenta el recaudo de los mismos, así como por otras disposiciones, que lo adicionen, modifiquen o deroguen. En busca de una mayor proactividad, para hacer más alcanzable el presente lineamiento, se realizan capacitaciones que darán pie a acuerdos enfocados a disminuir la estacionalidad de los fondos.
7. Desarrollar políticas financieras para los recursos entregados en administración delegada y otras modalidades similares, en cuanto a la eficiencia del gasto, la optimización de la rentabilidad de los excedentes de liquidez y el correspondiente reintegro de rendimientos.
8. Propender por la maximización del valor de las entidades y la preservación del capital y la propiedad; así como por la generación y transferencia eficiente y oportuna de excedentes financieros correspondientes al ente territorial en los casos que aplique.
9. Analizar y evaluar el impacto de las decisiones financieras, tanto antes como después de la implementación. Para la adopción de decisiones, se formulan y documentan los escenarios con simulación de variables en escenarios pesimista, conservador y optimista, y se documenta el respectivo resultado.
10. Contar con un marco fiscal de mediano plazo actualizado y ajustado a



la realidad, que incluya proyecciones macroeconómicas de las variables que afectan el ingreso y el gasto; lo anterior, según lo estipulado en las normas que estipulan la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta sujetas al régimen de aquellas, del orden departamental, dedicadas a actividades no financieras; y sus modificaciones o adiciones.

11. Establecer una política y metodología para la gestión de la información financiera, en cuanto a la creación, gestión y aprovechamiento de datos maestros, buscando la razonabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
12. Documentar las políticas, procesos y procedimientos en materia financiera; así como la toma de decisiones en las diferentes instancias.

## 2. Lineamientos para la Planeación Financiera

1. Efectuar la planeación financiera de la entidad, para tal fin construir los respectivos presupuestos acompañados de un diagnóstico integral de la organización en el frente estratégico y financiero, visión y metas de desarrollo, situación actual, situación deseada y análisis DOFA; realizando los respectivos seguimientos y acciones para alcanzar la situación deseada.
2. Comprender y alinear la gestión financiera con el Plan de Desarrollo, el Plan de Ordenamiento Territorial, el plan de inversiones y el marco fiscal del ente central y de la entidad descentralizada, identificando límites y posibilidades de actuación.



3. Comprender el presupuesto, la normatividad y competencias que lo regulan y sus diferentes fuentes de financiación.
4. Contar con un plan financiero, como instrumento de planeación y gestión, para efectuar las previsiones de ingresos, gastos, déficit o superávit, y financiación, a partir de la elaboración de un diagnóstico y de la definición de objetivos y estrategias.
5. Trabajar mediante el modelo de orientación al resultado trazando metas concretas, verificables y medibles en el manejo de los recursos financieros; así como la generación de indicadores de gestión.
6. Estar enterados y aplicar los lineamientos dados por el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Gobernación de Antioquia, en cuanto a planeación, presupuesto público, manejo fiscal y financiero.

### 3. Lineamientos para la Gestión de Activos

1. Realizar evaluación y seguimiento, mediante indicadores de desempeño, enfocados a los gastos de funcionamiento, respaldo de la deuda, dependencia de las transferencias, importancia de los recursos propios, magnitud de la inversión y capacidad de ahorro.
2. Realizar seguimiento constante a las fluctuaciones del mercado financiero en procura de soportar la toma de decisiones de administración de recursos, en análisis fundamentales y técnicos.
3. Establecer y aplicar políticas para la constitución de fiducias y patrimonios autónomos según la necesidad; así como manuales y lineamientos a ejecutar por las entidades financieras administradoras de estos recursos;

especialmente para el tema pensional, en los casos que aplique.

4. Establecer y aplicar políticas para la venta de activos.

## 4. Lineamientos para la Gestión de Pasivos

1. Establecer y controlar la composición del pasivo, para determinar, planear y atender lo exigible y lo contingente en el corto, mediano y largo plazo, bajo un esquema financiero organizado, estableciendo prioridades de pago de acuerdo con la estructura financiera deseada.
2. Establecer políticas y realizar el respectivo seguimiento para la capitalización del pasivo pensional, buscando el cubrimiento de la obligación.
3. Atender el pago oportuno de las obligaciones.
4. Establecer y aplicar políticas conservadoras en el manejo de la deuda, que permitan una adecuada gestión del pasivo y controles a los niveles de endeudamiento y a los límites de exposición a los factores de riesgo como tipo de interés variable y tasa de cambio.
5. Armonizar la indexación del endeudamiento con las variables que afectan el ingreso.
6. Establecer modelos para medir la capacidad de endeudamiento, la optimización del manejo de la deuda y sus respectivas coberturas, procurando activamente, mantener un adecuado perfil de deuda de acuerdo con el mercado de tasas de interés.
7. Propender activamente por la reestructuración de pasivos de acuerdo a las condiciones de mercado, buscando permanentemente la disminución de los costos financieros asociados.

## 5. Lineamientos para la Gestión de Tesorería

1. Evitar situaciones de falta de liquidez, realizando una gestión activa de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la actividad.
2. Planear y diseñar estrategias para el manejo de inversiones financieras, que estén en línea con las políticas generales de administración de recursos públicos y con la coyuntura del mercado financiero.
3. Estar bien informados de variables macroeconómicas, microeconómicas, y poseer elementos de juicio y cálculo financiero que permitan, realizar análisis técnico y fundamental de mercados para la toma de decisiones financieras.
4. Optimizar la rentabilidad de las inversiones garantizando la liquidez y la seguridad de los recursos.
5. Tratar de anticipar los movimientos de los tipos de interés para gestionar la duración del portafolio y la exposición a este riesgo.
6. Efectuar rotación del portafolio de inversiones financieras, teniendo en cuenta las tendencias del mercado, y bajo estrategias orientadas a lograr mayor rentabilidad con riesgos controlados.
7. Abstenerse de realizar operaciones financieras de venta de inversiones, donde el valor recibido sea inferior al valor invertido o donde no se obtenga rentabilidad a mercado.
8. Negociar mensualmente las tasas de remuneración de las cuentas bancarias, tomando en consideración las fluctuaciones de mercado y las ofertas de las entidades financieras, con miras a ejercer una estrategia diaria de optimización de saldos en función de las tasas de rentabilidad.
9. Realizar colocación de recursos contando con el respectivo sondeo de



mercado, donde se incluya el mayor número posible de cotizaciones; mínimo tres (3) cotizaciones.

10. Valorar y contabilizar las inversiones a precios de mercado.
11. Diversificar el portafolio de inversiones por emisores y plazos de maduración; esto último de acuerdo con las necesidades de liquidez o el flujo de caja de la entidad.
12. Utilizar la metodología de portafolio eficiente para construir un benchmark o referente para medir el desempeño en términos de rentabilidad y riesgo.
13. Administrar el riesgo de liquidez y de mercado en todas las inversiones de portafolio financiero; especialmente cuando se realicen inversiones en fondos de inversión colectiva. Para este tema utilizar metodologías de ranking de resultados de fondos de inversión y realizar el seguimiento diario al desempeño de la rentabilidad y el valor del fondo.
14. Vigilar la liquidez de los títulos valores o inversiones que conforman el portafolio; así mismo, la liquidez del mercado, con miras a evitar situaciones donde no se cuente con mercado para realizar venta de inversiones con miras a cubrir obligaciones de caja.
15. Seleccionar objetivamente las entidades financieras en las cuales se realiza la administración y transaccionalidad de los recursos públicos, con criterios de cumplimiento normativo de tipo de entidad y calificación de riesgo, análisis cuantitativos basados en la asignación de cupos y análisis cualitativo basado en metodologías que incorporen criterios tales como; estructura del capital accionario y de la propiedad, respaldo de un grupo económico, trayectoria y reputación, análisis DOFA, cuota de mercado, prácticas gerenciales y de Gobierno Corporativo, estrategia de crecimiento, gestión de riesgos, sistemas de control y sensibilidad a eventualidades de mercado.

Para lo anterior, realizar el análisis cualitativo tomando en consideración elementos objetivos, previo conocimiento de la situación económica y el desempeño de la entidad financiera y del sector al que pertenece dicha entidad; así mismo, incorporar criterios según la experiencia de servicio obtenida en la relación comercial y operativa, en temas de materialización de riesgos operativos, la eficiencia en el soporte, en los tiempos y efectividad las respuestas a requerimientos.

16. Potencializar la gestión de cobranzas.
17. Realizar una gestión bancaria activa, optimizando los medios de cobro y pago, así como los costos bancarios asociados; de igual forma, establecer acuerdos de niveles de servicios con las entidades bancarias en temas de calidad del servicio y de la información que producen.
18. Contar con metodologías y procedimientos para verificar los rendimientos generados en la negociación bancaria, de tal forma que se garantice que las tasas de rentabilidad negociadas sean correctamente marcadas y liquidadas en los diferentes productos financieros que se gestionen.
19. Contar con informes de tesorería sobre los recursos disponibles e información sobre concentraciones.
20. Realizar la custodia de valores desmaterializados a través de depósitos centralizados o custodios de valores.
21. Realizar una administración activa y oportuna de cuentas bancarias, en cuanto al cierre de las mismas, de tal forma que se mantenga una adecuada depuración del proceso.
22. Contar con un Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC) o presupuesto de efectivo.
23. Contar con un presupuesto de tesorería o flujo de caja proyectado; y con informe de posición de liquidez que permita identificar de forma



comparativa en el tiempo, los saldos del disponible por tipo de recurso, participaciones y rentabilidades.

24. Propender por la estabilidad financiera de la entidad en materia cambiaria, en los casos que se requiera realizar operaciones en divisas, mitigando los riesgos a través de coberturas cambiarias, implementadas, dentro de los límites y restricciones normativos aplicables a cada tipo de entidad; para tal fin, asegurar el conocimiento de estos mecanismos y evaluar la conveniencia de aplicarlos en cada caso específico.
25. Implementar políticas y procedimientos para los eventos en que se requiera realizar operaciones en divisas, orientadas a la consolidación y ejecución de los negocios pactados por la entidad en moneda extranjera, originados en operaciones de comercio exterior, servicios, transferencias y otros conceptos, así como para la eficiente negociación en el mercado cambiario, y el cumplimiento de la normatividad cambiaria y aduanera; garantizando la mitigación de los riesgos inherentes en cada caso específico.

Para este tipo de operaciones asegurar una estimación holgada de la tasa de cambio, proyectada congruentemente con las condiciones macroeconómicas, de tal forma que se cuente con una adecuada gestión del presupuesto destinado al pago de dichas obligaciones; de igual forma, optimizar los costos transaccionales asociados a estas operaciones por medio de negociaciones con los intermediarios del mercado cambiario.

26. Verificar las condiciones financieras de los negocios, tanto antes de realizar una operación financiera, para evaluar el cumplimiento de lo pactado; como posterior a su cierre, con miras a revisar el cumplimiento de los términos pactados.



## 6. Lineamientos de Gestión para Resultados

1. Definir objetivos de gestión y desempeño financiero en función de los objetivos de generación de valor económico y social departamental, alineando el plan de acción de la entidad con el plan de desarrollo territorial, con miras a mejorar continuamente el desempeño para resultados.
2. Definir y ejercer una gerencia para resultados desde todas las dependencias financieras de las entidades, asumiendo la responsabilidad colectiva de orientación para resultados.
3. Identificar y monitorear permanentemente la situación financiera de la entidad; así como las restricciones presupuestales; a partir de un cuadro de mando integral con la situación económica y financiera, las variables, metas u objetivos y los indicadores de resultado y riesgo definidos; y con base en dicha información realizar la toma eficiente de decisiones.

## 7. Lineamientos para la Gerencia de los Riesgos Financieros

1. Administrar y controlar los riesgos económicos y financieros en línea con las políticas de administración de riesgo del Gobierno Corporativo.
2. Establecer controles preventivos para los diferentes riesgos económicos y financieros administrados.
3. Preservar la estabilidad financiera de la entidad, salvaguardando los recursos financieros a través de controles a los riesgos económicos y financieros.

4. Crear y mantener funcional un comité interno de riesgos, cuyo objetivo principal será la toma de decisiones para la administración de riesgos inherentes a la gestión económica y financiera de la entidad.
5. Señalar y aprobar directrices para la gestión activa de la exposición a los riesgos económicos y financieros, implícitos en la gestión financiera de la entidad, de tal forma que se definan e implementen controles, procedimientos y límites para garantizar el análisis, la medición y el control de las variables de riesgo.
6. Establecer y monitorear atribuciones y límites para la operación financiera de la entidad según nivel y responsabilidad de los cargos.
7. Establecer un código de ética y conducta para los cargos que se desempeñan en la administración de recursos públicos.
8. Establecer y cumplir políticas contables, de gestión de tesorería, endeudamiento, administración de portafolio de inversiones, administración y control de riesgos financieros.
9. Integrar la información de la contabilidad, el presupuesto, la tesorería, los ingresos, egresos, el endeudamiento con la información de los controles internos.
10. Establecer metodologías y modelos de asignación de cupos de inversión y negociación con las entidades del sistema financiero en función del riesgo de crédito y contraparte; así como para la administración del riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo de reinversión y riesgo legal.
11. Para la gestión del riesgo de las inversiones, establecer y gestionar medidas de riesgo como duración, duración modificada y convexidad.
12. Mantener un equilibrio entre la duración de los activos y las obligaciones de pago, buscando siempre cubrir posibles descalces de liquidez.
13. Mantener cubierto cualquier factor de riesgo en las operaciones financieras que se realicen.

14. Contar con altos estándares de seguridad, perfiles de usuario y adecuado protocolo para las actividades de pagaduría; así como los respectivos controles a los riesgos de infidelidad y fraude.
15. Realizar permanentemente arquezos ordinarios y extraordinarios a temas como manejo de caja y pagaduría, recaudo, administración de inversiones financieras y fondos fijos.
16. Monitorear los procesos y procedimientos de forma periódica, determinando correctivos en aquellos que no están cumpliendo a cabalidad los requisitos establecidos, y evaluando el funcionamiento de los controles propuestos.
17. Establecer una separación clara en la administración de los recursos públicos, entre funciones, cargos o áreas encargadas de los temas de Front (negociación y gestión bancaria), Back (cumplimiento de operaciones) y Middle office (gestión de riesgos); esto para evitar riesgos asociados a segregación o claridad de funciones; así como conflictos de interés.
18. Monitorear permanentemente la calificación de riesgo de los emisores y contrapartes, evaluando la situación financiera de las entidades y los posibles cambios de calificación que indiquen desmejoras en la calidad crediticia de las mismas; asimismo, contar con una política clara de actuación frente a las inversiones o posiciones que se tengan con las entidades financieras que desmejoren su calificación de riesgo o la percepción de los mismos, con la finalidad de desmontar gradualmente o de inmediato según la conveniencia y urgencia.
19. Establecer, medir indicadores de gestión de los riesgos financieros administrados.



## 8. Lineamientos para la Articulación Financiera

1. Contar con el compromiso de articulación de gestión financiera para con el Modelo de Gerencia Pública, en búsqueda de eficiencias, sinergias y ahorros; así mismo, el compromiso de realizar una gestión eficiente de activos y de recursos administrados, a través de la implementación de buenas prácticas en la administración de recursos públicos.
2. Implementar mecanismos para evaluar permanentemente la articulación del plan de inversiones de la entidad con el plan de desarrollo.
3. Tomar como marco de referente de gestión financiera, los lineamientos del presente manual, con la finalidad de unificar prácticas de las entidades que conforman el Conglomerado y que las mismas se ejecuten en línea con las acciones del direccionamiento estratégico.
4. Contar con el acompañamiento del nivel central, ante cualquier necesidad de apoyo, orientación o asesoría en el desarrollo o mejora de procesos y procedimientos en materia financiera.
5. Interactuar en los diferentes grupos de trabajo del pilar financiero, en los cuales se busca optimizar procesos y procedimientos; así como compartir conocimiento y la experiencia.
6. Identificar sinergias, ventajas de conocimiento y experiencia en el tema financiero que se puedan compartir con las entidades del grupo, o sobre las cuales, se pueda solicitar transferencia del conocimiento, acompañamiento, una capacitación, una asesoría directa en un tema o proceso financiero específico.
7. Participar en reuniones periódicas de gerentes, financieros, tesoreros y miembros que conforman los órganos de dirección de las entidades, espacio

donde se comparten, temas de interés general, análisis de mercados financieros, análisis de cambios normativos en materia financiera con impacto en el sector público y temas de buenas prácticas y experiencias específicas en la administración de recursos.

8. Identificar intereses y necesidades específicas para realizar en forma conjunta con las entidades del Conglomerado, transacciones de colocación o financiación ante el mercado financiero con miras a obtener mejores tasas de rentabilidad o de endeudamiento para el Conglomerado ante el mercado financiero; manifestando sus intereses en las convocatorias o cotizaciones que lidera la Secretaría de Hacienda.

## 9. Lineamientos para la Gestión y Transferencia del Conocimiento Financiero

1. Participar en las capacitaciones grupales y permanentes con los pares temáticos en los temas transversales a la gestión o en temas de coyuntura en los núcleos de conocimiento definidos en el presente manual, con la finalidad de crear y fortalecer sinergias de conocimiento. La participación se da en dos modalidades: participación como público y participación como expositor; lo anterior teniendo en cuenta que las capacitaciones son brindadas tanto por el ente central como por las demás entidades que conforman el Conglomerado.
2. Coadyuvar con el ente central en la identificación de oportunidades y temas específicos a ser brindados en las capacitaciones de acuerdo a la necesidad, experiencia, naturaleza, fortaleza y trayectoria específica; de tal forma que se crean sinergias en el conocimiento.



3. Propender por la aplicación de la estrategia de fortalecimiento del conocimiento, solicitando para el personal nuevo que se suscribe a las unidades o departamentos financieros, capacitaciones en un ciclo básico y específico en los núcleos de conocimiento definidos en el presente manual; capacitación a cargo del ente central.
4. Propender por la capacitación interna del personal relacionado con la gestión financiera de la entidad, en los temas de administración de recursos públicos.
5. Mantener personal financiero idóneo con conocimientos y habilidades específicas, con miras a optimizar la administración de los recursos públicos, garantizando el conocimiento necesario para la gestión de las diferentes figuras financieras aplicables a la entidad, así como la habilidad de negociación, en los cargos relacionados con el front office y el manejo de la relación comercial y financiera con el sector financiero.

## **10. Lineamientos para la Medición, Consolidación o Agregación de Indicadores Financieros y Presupuestales del Conglomerado**

1. El Gobierno Corporativo define lineamientos y planes estratégicos específicos, evalúa la gestión y traza metas de desempeño financiero individual para cada entidad según su naturaleza y condiciones particulares; así como para los diferentes sectores y para Conglomerado; así mismo, revisa el desempeño y redirecciona la gestión para la consecución de fines específicos, en la generación de valor económico y social.

2. La Secretaría de Hacienda, mide consolida o agrega y comunica al Gobierno Corporativo, la información financiera del Conglomerado público en dos frentes principales: frente contable desde la consolidación de estados financieros para el reconocimiento, la medición, revelación y presentación de los hechos económicos del Conglomerado, y desde el frente financiero en cuanto a la consolidación o agregación de indicadores financieros y presupuestales; así mismo, comunica los resultados consolidados o agregados de ambos frentes al Gobierno Corporativo.
3. La medición se realiza mediante comparativos de los valores esperados y los valores obtenidos para las metas e indicadores de desempeño financiero individual de cada entidad, cada sector de desempeño administrativo y el grupo de empresas que conforman el Conglomerado, de tal forma que se permita la evaluación de la gestión en términos de eficiencia y eficacia, frente a las metas esperadas de rentabilidad económica y social o ejecución de políticas gubernamentales y autosostenibilidad financiera; así mismo, que se facilite la rendición de cuentas de las cifras, y se controlen los riesgos financieros de las entidades.
4. La información entregada por la Secretaría de Hacienda en temas contables y financieros es el insumo para la toma de decisiones del Gobierno Corporativo en la dirección y redirección de la gestión del Conglomerado público para la consecución de fines específicos en la generación de valor económico y social para la ciudad, el Conglomerado y las entidades a nivel individual.
5. La Secretaría de Hacienda es la encargada de realizar la rendición de cuentas a entidades externas, relacionada con la información consolidada o agregada de los temas contables y financieros del Conglomerado.
6. Los aspectos de gestión frente a los cuales se consolida o agrega la información del Conglomerado son: estados financieros, solidez





financiera (capital, calidad de los activos, gestión administrativa, liquidez, rentabilidad económica y social o ejecución de políticas gubernamentales y autosostenibilidad financiera), gestión de portafolios de inversión financiera (consolidado de la posición neta del Conglomerado, por emisor y por instrumento), rentabilidad de los recursos (excedentes de liquidez), costo del endeudamiento, ejecución presupuestal del ingreso y del gasto, y gestión de riesgos financieros.

7. La Secretaría de Hacienda establece mediante decreto las políticas y procedimientos para la preparación y presentación de los estados financieros consolidados del Conglomerado Público; así mismo, cumple el papel de entidad agregadora de la información contable del Conglomerado. Las entidades sujetas a consolidación de estados financieros reportan la información contable con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en el manual de consolidación de información.
8. Se clarifica la rendición de cuentas de la información financiera entre el nivel central y el descentralizado que conforman el Conglomerado Público, de tal forma que se propende por la articulación y coordinación en el reporte y consolidación o agregación de la información, definiendo canales de comunicación y líneas de reporte coordinadas y efectivas, buscando evitar situaciones de reprocesos en la
9. solicitud de información, o solicitudes de información similar realizadas a las entidades descentralizadas por diferentes secretarías de la entidad central.
10. Se establece como único canal para el reporte de información financiera de las entidades del Conglomerado, la Secretaría de Hacienda; asimismo, se comunica a las demás secretarías del nivel central que cualquier

información en el frente financiero que lleguen a requerir debe ser solicitada a nivel interno al despacho de la Secretaría de Hacienda.

11. La Secretaría de Hacienda establece en el manual del pilar financiero del Conglomerado Público, las políticas y los procedimientos para la presentación de la información financiera objeto de consolidación; las entidades que conforman el Conglomerado reportan la información financiera con la debida calidad y oportunidad definida.
12. Con el objetivo de cumplir con la calidad y oportunidad en el reporte de la información, se establecen los siguientes lineamientos específicos:
13. Propender por mantener depurada y actualizada la información dentro del cumplimiento de los marcos normativos contables.
14. Contar con políticas de conciliación bancaria que permita mantener una adecuada depuración de partidas.
15. Conocer y socializar internamente las políticas, procedimientos y o manuales que defina el ente central para el reporte de información; así como los cronogramas de reporte, los canales de transmisión y los contactos para solucionar dudas o reportar novedades.
16. Contar con sistemas de información para el ingreso de transacciones que produzcan información para el control de la operación y la información; así mismo realizar un cierre integral y oportuno de las áreas que generen hechos económicos.
17. Proporcionar al ente central información razonable y confiable validada mínimamente mediante dos filtros internos, los cuales se definirán y se reportarán por cada entidad.



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA PRESENTACIÓN Y MEDICIÓN DE  
INDICADORES FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES  
CONSOLIDADOS O AGREGADOS



La Secretaría de Hacienda cumple el papel de entidad agregadora de la información financiera del Conglomerado y define en el presente manual las políticas, procedimientos y actividades para la presentación y medición de la información de la gestión financiera y presupuestal.

Las entidades del Conglomerado reportan la información financiera con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en el presente manual.

### **FINALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA O AGREGADA**

La finalidad de este frente se centra en producir de manera confiable y oportuna indicadores financieros agregados y desagregados de las entidades, sectores y del Conglomerado en su conjunto, con su respectivo análisis financiero, para el seguimiento integral a todos los recursos públicos del Conglomerado, el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo; asimismo, que este último fije metas e indicadores de desempeño y que a través del pilar se facilite su seguimiento.

La Secretaría de Hacienda construye, administra y comunica al Gobierno Corporativo y a las entidades que conforman el Conglomerado, de manera clara, sencilla y aplicada, un cuadro de mando integral con la situación económica y financiera de las entidades, los resultados de las variables, metas u objetivos e indicadores definidos previamente desde la alta gerencia.

### **RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

Son responsables de reportar información oportuna y consistente los representantes legales de cada entidad y los jefes de las unidades o áreas

financieras de las entidades que conforman el Conglomerado.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Estados financieros trimestrales debidamente certificados, que incorporen el comparativo con el mismo período del trimestre anterior. Los cuales incluyen:

- Estado de la situación financiera.
- Estado de resultados.
- Balance de prueba
- Estado de cambios en el patrimonio.
- Estado de flujo de efectivo.
- Notas a los estados financieros.

2. Informe de composición patrimonial.

3. Marco fiscal de mediano plazo.

4. Plan Anualizado de Caja.

5. Informe de ejecución presupuestal de ingresos y gastos.

6. Informe detallado del portafolio de inversiones financieras con las características faciales y de compra de los papeles; así como con los datos de valor de mercado y tasa de valoración.

Se utiliza la información reportada por las entidades en el CHIP en los casos que aplica; no obstante, las entidades remiten la información descrita anteriormente, mediante los mecanismos de transmisión segura dispuestos por ente central, previamente informados en las circulares de medición, consolidación o agregación de la información financiera del Conglomerado,

donde se actualizan las condiciones técnicas de recopilación y medición de la información.

La Secretaría de Hacienda podrá solicitar información adicional de acuerdo con las necesidades que se evidencien a futuro; las mismas serán actualizadas y comunicadas en las circulares anuales o extraordinarias que se emitan para informar los procesos de consolidación; es importante tener en cuenta que este punto aplica únicamente para la consolidación de información financiera para la construcción de indicadores financieros y presupuestales, y no para la consolidación de estados financieros, la cual se rige por lo estipulado en Decreto Departamental 20200070003641 del 30 de diciembre de 2020.

## FORMATO DE LA INFORMACIÓN

Las entidades que conforman el Conglomerado transmiten su información en archivos planos o formato Excel; no obstante, los estados financieros certificados, las notas a los estados financieros y los informes de ejecución presupuestal se remiten en formato PDF con las firmas correspondientes.

Para el informe detallado del presupuesto con su respectiva ejecución, y para el informe del portafolio de inversiones financieras que incluye las características faciales y de compra de los papeles; así como con los datos de valor de mercado y tasa de valoración, el ente central, tiene definido archivo plano o plantilla para el reporte y transmisión de esta información. De igual forma, para las demás variables necesarias para la medición de indicadores, se cuenta con la definición de estructura y formato; cada formato cuenta con el respectivo instructivo de diligenciamiento. Esta información es ampliamente socializada a los responsables del reporte, propendiendo por la correcta transmisión de la información en cuanto a calidad y oportunidad.

La Secretaría de Hacienda podrá solicitar implementar formatos adicionales de acuerdo con las necesidades que se evidencien a futuro en el tratamiento de los datos; las mismas serán actualizadas y comunicadas en las circulares anuales o extraordinarias que se emitan para informar los procesos de consolidación.

## **PERIODICIDAD DE LA TRANSMISIÓN Y MEDICIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS**

El proceso de medición, consolidación o agregación de información financiera se lleva a cabo trimestralmente de acuerdo con el siguiente cronograma:

### *Cronograma de Reporte de Información de las Entidades del Conglomerado*

- Corte a marzo: la información se transmite con fecha límite 30 de abril o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a junio: la información se transmite con fecha límite 31 de julio o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a septiembre: la información se transmite con fecha límite 31 de octubre o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a diciembre: la información se transmite con fecha límite 15 de febrero del siguiente año o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.

### *Cronograma de Medición y Comunicación de la Información Financiera del Conglomerado*



- Corte a marzo: la Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 31 de mayo o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a junio: la Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 31 de agosto el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a septiembre: la Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 30 de noviembre o el día hábil siguiente a esta fecha cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a diciembre: la Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 15 de marzo del año siguiente o el día hábil siguiente a esta fecha cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.

Los resultados de las mediciones de indicadores financieros del Conglomerado y los cuadros de mando integral por entidad y sector, serán consolidados en un informe trimestral de gestión financiera del Conglomerado y serán comunicados a las respectivas entidades y al Gobierno Corporativo.

## CANALES Y CONTACTOS

La Secretaría de Hacienda define anualmente o extraordinariamente, de acuerdo con la necesidad, un canal tecnológico de transmisión segura de información para que las entidades que conforman el Conglomerado transmitan la información necesaria para la medición de información financiera detallada en el presente manual; así mismo, notifica los contactos de los funcionarios

responsables del proceso, con los cuales se pueden resolver dudas o reportar novedades; así mismo, establece un canal directo de comunicación mediante una cuenta de correo electrónica genérica; toda esta información es notificada mediante circulares procedimentales.

## **Metodología de medición, consolidación o agregación de Indicadores Financieros**

### **INFORMACIÓN FINANCIERA INDIVIDUAL POR ENTIDAD**

#### **Indicadores de Solidez y Calidad Financiera**

Se mide la solidez y calidad financiera a nivel individual de las entidades que conforman en Conglomerado Público, mediante el cálculo de indicadores financieros en cinco (5) áreas específicas, relacionadas a continuación:

- Capital.
- Calidad de los activos.
- Gestión administrativa.
- Rentabilidad económica – Rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales
- Liquidez.

Desde la medición individual, se pretende cuantificar la calidad financiera de las entidades del Conglomerado, teniendo en cuenta las áreas anteriormente señaladas, como aspectos fundamentales en el desempeño financiero. En cada una de las áreas se mide lo siguiente:

### *Capital*

Esta área pretende medir la solvencia financiera de la entidad, es decir, la capacidad de la compañía de absorber pérdidas o desvalorizaciones en los activos contra el patrimonio bancario; de esta forma, se establece si los riesgos en que incurre la entidad están lo suficientemente cubiertos con el capital y las reservas necesarias. Se entiende que la base patrimonial no solamente debe ser la suficiente para la absorción de pérdidas, sino también para financiar los propósitos financieros de la institución, es decir, darle continuidad al negocio en el tiempo.

### *Calidad de los Activos*

Se trata de medir la estructura del activo de la entidad objeto de análisis. Determinando, según la naturaleza jurídica, la efectividad de la gestión de los riesgos asociados a los activos; por ejemplo, la gestión de la cartera en los casos que aplique.

### *Gestión Administrativa*

Mide la gestión gerencial reflejada en los resultados financieros de la entidad. En esta área se evalúan los indicadores de eficiencia administrativa y eficiencia operacional (porcentaje del gasto contra ingresos operacionales); como medida de la eficiencia en las políticas gerenciales del gasto.

### *Rentabilidad económica – Rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales*

El objetivo es evaluar el rendimiento o utilidades de las empresas y su capacidad para ser sostenible en el tiempo; de acuerdo a su objeto o naturaleza jurídica pueden generar rentabilidad económica, o en su defecto, la rentabilidad social en aquellas entidades cuyo objeto se define o enfoca a tal fin; así mismo, la medición del rendimiento en término de ejecución de políticas públicas o gubernamentales, respecto a la gestión realizada y el impacto generado para contribuir a la calidad de vida de los habitantes del departamento.

En los casos de las entidades con mayor enfoque a la rentabilidad social y a la ejecución de políticas gubernamentales, se espera una gestión eficiente de los recursos económicos en el cumplimiento de sus objetivos, la minimización de costos, y en los casos en que la naturaleza de las entidades lo permita, la autosostenibilidad económica y financiera. En estos casos se realiza una categorización o separación de los indicadores de rentabilidad, rendimiento y gestión eficiente de recursos según el tipo de entidad y sus particularidades.

Para la medición de esta área se realiza un trabajo conjunto entre la Secretaría de Hacienda y el Departamento Administrativo de Planeación, donde este último suministra los parámetros y las cifras o resultados necesarios para la medición de los indicadores relacionados con la rentabilidad social y la ejecución de políticas gubernamentales en línea con el plan de desarrollo y los resultados esperados definidos por el Gobierno Corporativo. La Secretaría de Hacienda, por su parte, mide indicadores particulares por entidad en cuanto a gestión eficiente de los recursos económicos y autosostenibilidad económica y financiera.

## *Liquidez*

Se mide el manejo de la liquidez, reflejada en la capacidad que tiene la entidad para manejar disminuciones en las fuentes de ingreso e incremento en activos, así como para cubrir gastos. Se diagnostica la capacidad para responder con fondos propios todas sus obligaciones de carácter contractual; especialmente, sus compromisos de préstamos e inversiones, así como para enfrentar los vencimientos de sus pasivos.

Para la medición de cada una de estas áreas financieras, se definen los indicadores mayormente representativos y la metodología de medición según el objeto y naturaleza jurídica de cada entidad; manteniendo el objetivo de medición.

Posterior a la medición de indicadores financieros; se realiza un análisis de los resultados financieros de cada entidad y se consolida en el informe de gestión financiera del Conglomerado; el cual es comunicado a las respectivas entidades y al Gobierno Corporativo; para la realización de dicho análisis, es necesaria la comprensión y análisis previo de la siguiente información:

- Estados financieros.
- Información macroeconómica.
- Información microeconómica del sector al que pertenece la entidad.
- Información relativa a la administración de la entidad.

Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo que se realiza. Los demás ítems proporcionan información de la administración y del entorno económico de la entidad.

A continuación, se relaciona la forma general de cálculo de los indicadores que representan la medición de las cinco áreas señaladas; no obstante, considerando las particularidades de cada entidad, su naturaleza y objeto, la metodología de cálculo se ajusta para cada caso específico. En el evento que su aplicación no sea significativa, o no pueda medirse adecuadamente, se definen otros indicadores específicos que representen o reflejen adecuadamente la finalidad de medición de cada área de desempeño financiero en lo que respecta a capital, calidad de los activos, gestión administrativa, rentabilidad económica – rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales y liquidez.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
<b>Capital</b>	Apalancamiento	Total Pasivo / Total Patrimonio	Inversamente Proporcional
	Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	Inversamente Proporcional
	Nivel de Endeudamiento Financiero	Endeudamiento financiero / Total Activos	Inversamente Proporcional
	Índice de Solvencia	Activo/ Pasivo	Directamente Proporcional
	Sostenibilidad de la deuda	Saldo deuda/ Ingresos	Inversamente Proporcional
	Múltiplo de la Deuda:	Deuda/EBITDA	Inversamente Proporcional
	Cobertura deuda LP	EBITDA / Pasivo no corriente	Directamente Proporcional
<b>Calidad de los Activos</b>	Calidad de la Cartera	Cartera vencida / Total Cartera Bruta	Inversamente Proporcional
	Coeficiente activos líquidos	Activo corriente / Activos totales	Directamente Proporcional
<b>Gestión Administrativa</b>	Eficiencia Administrativa	Gastos Administrativos / Ingresos Operacionales	Inversamente Proporcional
	Eficiencia Operacional	Total Gastos Operacionales / Total Ingresos Operacionales	Inversamente Proporcional
	Margen Ebitda	EBITDA/Ingresos	Directamente Proporcional
<b>Rentabilidad</b>	Rentabilidad del Activo	Utilidad Neta / Total Activos	Directamente Proporcional
	Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	Directamente Proporcional
<b>Liquidez</b>	Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo Corriente	Directamente Proporcional
	Liquidez de corto plazo	Caja bancos + valores negociables / pasivo corriente	Directamente Proporcional
	Activos líquidos	Activos líquidos / Activos Totales	Directamente Proporcional
	Razón corriente	Activo corriente / pasivo corriente	Directamente Proporcional



El Conglomerado cuenta con entidades de varias naturalezas como establecimientos públicos, asociaciones o fundaciones, empresas comerciales del estado, sociedades de economía mixta, sociedades públicas, empresas sociales del estado, asociaciones entre entidades públicas y unidades administrativas especiales, las cuales se clasifican en diferentes sectores; en este sentido, cada indicador financiero individual se centra en medir la especificidad de cada entidad; de igual forma, se tiene en cuenta que algunas de las áreas financieras descritas presentan mayor importancia en su medición en cada caso específico.

### **INTERACCIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE SOLIDEZ Y CALIDAD FINANCIERA**

En el cálculo de indicadores, también se toma en consideración la interacción entre los mismos, con miras a interrelacionar los resultados entre liquidez, solvencia, rentabilidad, entre otros, y de esta forma profundizar en los análisis sobre solidez y estabilidad financiera de las entidades.

### **RENTABILIDAD SOCIAL Y EJECUCIÓN DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES**

Como se señaló anteriormente, en los casos de las entidades con mayor enfoque a la rentabilidad social y a la ejecución de políticas gubernamentales, se espera una gestión eficiente de los recursos económicos en el cumplimiento de sus objetivos, la minimización de costos y, en los casos en que la naturaleza de las entidades lo permita, la autosostenibilidad económica y financiera; por lo cual esta medición se divide en dos áreas así:

### *Rentabilidad Social y Ejecución de Políticas Gubernamentales*

El Departamento Administrativo de Planeación, suministra los parámetros y las cifras o resultados necesarios para la medición de los indicadores relacionados con la rentabilidad social y la ejecución de políticas gubernamentales en línea con el plan de desarrollo y los resultados esperados definidos por el Gobierno Corporativo; o su defecto, la medición total de los indicadores.

La Secretaría de Hacienda, por su parte, incorpora los datos al cuadro de mando integral y al informe de gestión financiera del Conglomerado, conjugando sus resultados con la demás información financiera de la entidad generadora de rentabilidad social.

### *Gestión eficiente de los recursos económicos y financieros*

La Secretaría de Hacienda mide indicadores particulares por entidad en cuanto a gestión eficiente de los recursos económicos y autosostenibilidad económica y financiera. A continuación, se relacionan de forma general, los indicadores definidos; no obstante, para cada entidad se realiza una definición particular en cuanto a su naturaleza y sus condiciones particulares.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
<b>Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera.</b>	Generación de recursos propios	Ingresos de recursos propios / Ingresos Totales	Directamente proporcional
	Gestión del ingreso	Variación año corrido de los ingresos de recursos propios (deflactados)	Directamente proporcional
	Crecimiento de la inversión social	Variación año corrido de la ejecución del rubro de inversión	Directamente proporcional
	Porcentaje de gasto público social en el gasto total	Gasto público social /gastos totales	Directamente proporcional
	Dependencia de las transferencias	Ingresos por transferencias / Ingresos totales	Neutral
	Autofinanciación de los gastos de funcionamiento	Ingresos por recursos propios / gastos de funcionamiento	Directamente proporcional
Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
	Crecimiento de la inversión social	Variación año corrido de la ejecución del rubro de inversión	Directamente proporcional
	Participación de los recursos propios en la inversión	Inversión financiada con recursos propios / Inversión total	Directamente proporcional
	Indicador de valor agregado – EVA	UODI- Activos*Costo de Capital	Directamente proporcional

Los indicadores de gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera, señalados anteriormente se definen de forma general; no obstante, para su aplicación se toma en consideración las particularidades de cada entidad, su naturaleza y objeto; en este sentido, la metodología de cálculo se ajusta para cada caso específico. En el evento que su aplicación no sea significativa, o no pueda medirse adecuadamente, se aplican otros indicadores que representen o reflejen adecuadamente la finalidad de medición.

## ANÁLISIS FINANCIERO

En el análisis de los resultados financieros de cada entidad y la respectiva consolidación del informe de gestión financiera del Conglomerado, se involucra la identificación de factores de riesgo financiero de las entidades y del sector al que pertenecen; así como el análisis de contingentes, garantías otorgadas y/o recibidas; así como eventos posibles que comprometan a las entidades en futuras operaciones.

El análisis financiero también se realiza en línea de tiempo, acumulando los resultados observados con la finalidad de realizar análisis en el comportamiento histórico de las cifras; asimismo, se utilizan indicadores financieros proyectados.

La Secretaría de Hacienda, cuando lo considere pertinente para ampliar el análisis de la situación financiera de una entidad, o en cualquier otro evento que requiera el análisis de la proyección de desempeño de las entidades que conforman el Conglomerado, solicitará a la entidad la simulación de cifras de desempeño con la finalidad de estimar indicadores; dichas proyecciones siempre son construidas y analizadas de forma conjunta entre el ente central y la entidad involucrada.

INDICADORES DE PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN FINANCIERA

Se enfocan en medir los resultados de rentabilidad y las concentraciones por emisor de las inversiones realizadas por las entidades que conforman el Conglomerado; a través de los siguientes indicadores:

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Inversiones Financieras	Rentabilidad	Promedio ponderado de la TIR de compra (E.A). Promedio ponderado de la Tasa de mercado. (E.A)	Directamente proporcional
	Concentraciones por emisor	Valor inversión por emisor / Valor total del portafolio	Inversamente proporcional

Para la medición de la rentabilidad se utilizan parámetros benchmark, tanto a tasa de mercado como con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado, incluyendo el ente central. El parámetro de tasa de mercado es la tasa de intervención del Banco de la República de Colombia.

INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS

Adicional a los indicadores de rentabilidad de las inversiones financieras, se mide la rentabilidad de los recursos en diferentes modalidades así:

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Rentabilidad de los recursos	Rentabilidad de los depósitos en cuentas de ahorro	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de las cuentas de ahorro (EA)	Directamente proporcional
	Rentabilidad de los recursos entregados en administración u otras modalidades similares.	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de los recursos entregados en administración u otras modalidades similares (E.A)	Directamente proporcional
	Rentabilidad Vs Costo del endeudamiento	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de los recursos propios (EA) - Tasa de rentabilidad promedio ponderada del endeudamiento (EA)	Directamente proporcional

Además de la medición para la rentabilidad de los depósitos en cuentas de ahorro y recursos entregados en administración, se mide la rentabilidad promedio ponderada de los recursos propios descontando la tasa de rentabilidad promedio ponderada del endeudamiento, con miras a determinar en términos de tasas, con cuantos puntos contribuye la colocación de excedentes de liquidez de los recursos propios a cubrir la tasa del endeudamiento.

Para la medición de la rentabilidad se utilizan parámetros benchmark, tanto a tasa de mercado como con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado, incluyendo el ente central. El parámetro de tasa de mercado es la tasa de intervención del Banco de la República de Colombia.

A pesar de que en el área de solidez financiera se definen indicadores enfocados en medir el nivel de endeudamiento y el respaldo del mismo, el área de gestión del endeudamiento, se enfoca a medir costo de la deuda frente a tasas de mercado.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Endeudamiento	Costo del endeudamiento	Tasa promedio ponderada de los créditos vigentes (E.A)	Inversamente proporcional



Para la medición del costo del endeudamiento, se utilizan parámetros benchmark, tanto a tasa de mercado como con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado, incluyendo el ente central.

**INDICADORES PRESUPUESTALES**

Este grupo de indicadores está destinado a valorar los resultados de la gestión presupuestaria de las entidades, tratando de establecer el grado de ejecución del ingreso y del gasto, así como la situación presupuestal de la entidad en términos de déficit o superávit. El ente central tiene definido un formato o archivo plano para el reporte y transmisión de esta información. A continuación, se relacionan de forma general el cálculo de los indicadores que representan esta gestión.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Presupuesto	Ejecución del ingreso	Ingreso ejecutado / Ingreso presupuestado	Directamente proporcional
	Ejecución del gasto	Gasto ejecutado / Gasto presupuestado	Directamente proporcional
	Situación presupuestal	Ingresos efectivos –Pagos y cuentas por pagar autorizadas (funcionamiento, servicio de la deuda, transferencias e inversión)	Directamente proporcional

Para el cálculo y análisis de estos indicadores se desglosa el ingreso y el gasto en sus componentes, tales como corrientes, no corrientes, de capital, transferencias, de inversión de funcionamiento, entre otras, ya que estos niveles de desagregación otorgan mayor información en cuanto a la gestión realizada por la entidad en la ejecución de las diferentes categorías del ingreso y del gasto.

Específicamente en los ingresos, al medir la ejecución del ingreso corriente y no corriente, se busca establecer la capacidad de la entidad para transformar en liquidez los derechos a su favor; es decir el ritmo del recaudo y del cobro.

Para el tema de situación presupuestal, se trata de establecer si existe superávit o déficit, en cada caso estableciendo las causas o la casuística que expliquen el resultado obtenido, como por ejemplo si hay mayores ingresos con respecto a lo presupuestado, su incorporación al presupuesto, y si el ingreso ya fue efectivo en caja, menores ingresos frente a los presupuestados, cuáles son los rubros que presionan al déficit o al superávit.

## INDICADORES DE TESORERÍA

Se establecen para medir la situación de tesorería en cuanto a superávit o déficit de los recursos disponibles, frente a las obligaciones exigibles y programadas para pagos y establecer los determinantes de los mismos

Tanto en los casos de superávit como de déficit, se analizan los rubros que inciden mayormente en el resultado; en caso de superávit, se analiza la magnitud del beneficio de este resultado para la entidad en términos de la

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
<b>Tesorería</b>	Situación de Tesorería (saldos a final de periodo)	Disponibilidades (efectivo y equivalentes + inversiones temporales) – PAC de gastos al corte	Directamente proporcional
<b>Coactivo</b>	Gestión de Cartera	% de recuperación de cartera morosa % de recuperación de cartera corriente	Directamente proporcional

rentabilidad de los excedentes de liquidez y se conjuga el análisis con los resultados de la situación presupuestal.

## INDICADORES DE RIESGOS FINANCIEROS

Se incorporan indicadores de riesgos financieros con miras al monitoreo y el seguimiento financiero individual de cada entidad que conforma el Conglomerado.

El objetivo de este grupo de indicadores se enfoca en la medición de los principales riesgos financieros como lo son los riesgos de tasa de interés, de mercado, de crédito y de liquidez; en este sentido, se identifican en trabajo conjunto con las unidades financieras de cada entidad, los factores de riesgo asociados a posibles posiciones activas o pasivas de la empresa que puedan estar inmersas en estas tipologías de riesgo.

En línea con lo anterior, se recoge la información sobre la administración de riesgo que realiza a nivel interno cada entidad y se implementan diferentes estrategias enfocadas a la aplicación del lineamiento de gerencia del riesgo

financiero definido en el presente manual del pilar financiero del Conglomerado Público, en cuanto al apoyo del ente central en los temas de administración de riesgo y a la identificación de los riesgos financieros que pueden afectar y limitar el logro de resultados esperados por el Gobierno Corporativo. A continuación, se presenta la forma general del grupo de indicadores de riesgo financiero. Los indicadores de riesgo financiero, señalados en la tabla anterior se definen de forma general; no obstante, para su aplicación se toman en consideración las particularidades de cada entidad, su naturaleza y objeto; en este sentido, la

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo
Riesgo de tasa de interés	Medidas de duración y duración modificada de las inversiones financieras	Medidas de duración y duración modificada
	Posición abierta en créditos indexados	Posición abierta neta en créditos indexados /capital
Riesgo de mercado	Valor en riesgo del portafolio de inversiones financieras	VAR Paramétrico, VAR Montecarlo, VAR simulación histórica (según el caso)
	Posición abierta en moneda extranjera	Posición abierta neta en moneda extranjera/capital
	Posición abierta en derivados financieros	Posición abierta neta en derivados financieros/capital
Riesgo de crédito	Cumplimiento de límites – Cupos de inversión por emisor y por contraparte	Cupo consumido /Cupo asignado
Riesgo de liquidez	Vencimiento medio entre activos y pasivos	Vencimiento medio de activos – Vencimiento medio de pasivos
	Diferencia monetaria entre activos y pasivos de igual maduración	Tabla de diferencias netas entre activos y pasivos de igual maduración

metodología de cálculo se ajusta para cada caso específico. En el evento que su aplicación no sea significativa, o no pueda medirse adecuadamente, se aplican otros indicadores que representen o reflejen adecuadamente la finalidad de medición en materia de riesgos financieros.

Las medidas de duración y duración modificada de las inversiones financieras, se utilizan como referencia de indicador a la exposición a las variaciones de las tasas de interés; sin embargo, el enfoque del análisis de este riesgo, también se centra en determinar los activos, pasivos, ingresos o gastos de las entidades que se pueden considerar como sensibles a los cambios en los tipos de interés; con la finalidad de medir las correspondientes exposiciones buscando aplicar los indicadores o las metodologías más adecuadas, para cada caso específico; entre ellas el modelo de diferencias en la predeterminación de las tasas de interés y el modelo de duración.

Por su parte, el indicador de posición abierta en créditos indexados, busca medir el grado de exposición a la tasa de interés del endeudamiento con respecto al capital; así mismo, toma en considerando para el análisis, el tipo de indicador al que se encuentran indexados los créditos con su comportamiento actual y proyectado; de igual forma, busca determinar la existencia de una cobertura natural o matching de vencimientos, o la existencia de instrumentos derivados para la cobertura del riesgo, para, finalmente, medir los riesgos residuales en los casos que apliquen.

Con respecto al riesgo de mercado, el valor en riesgo VAR de las inversiones se toma como referencia para los casos donde las entidades manejen inversión de excedentes de liquidez, medido mediante las metodologías de VAR Paramétrico, VAR Montecarlo, VAR simulación histórica (según el caso);

no obstante, de forma conjunta con las entidades, se identifican o determinan posibles exposiciones a factores de mercado como tasa de cambio, precios de los insumos o precios relacionados con el mercado que atiende o del cual depende; variaciones que puedan poner en riesgo la estabilidad financiera de la entidad, con la finalidad de los indicadores específicos que permitan el monitoreo del riesgo para las entidades y para el Gobierno Corporativo del Conglomerado.

Para la obtención de las medidas de valor en riesgo VAR, se recurre inicialmente a solicitar la información de las mediciones a las entidades que aplican la metodología; mientras que para las entidades en las cuales se determina relevante su aplicación y que no cuentan con los modelos o metodologías implementadas, desde la Secretaría de Hacienda se apoya su desarrollo y aplicación. Por otro lado, la posición abierta en moneda extranjera y en derivados financieros, medida como proporción del capital, busca medir el grado de exposición al riesgo de mercado desde las obligaciones asumidas por las entidades.

La posición abierta en moneda extranjera mide el descalce entre las posiciones activas y pasivas en moneda extranjera con el fin de evaluar la vulnerabilidad potencial del capital ante las fluctuaciones del tipo de cambio. Por su parte, la posición abierta en derivados financieros tiene el mismo propósito, pero desde el tema de derivados financieros; este último, se complementa con el análisis del riesgo de contraparte en este tipo de operaciones.

En cuanto al riesgo de crédito, se espera que todas las entidades que conforman el Conglomerado, establezcan metodologías y modelos de asignación de cupos de inversión y negociación con las entidades del sistema financiero en función

del riesgo de crédito y contraparte; así mismo, que establezcan y cumplan límites para las concentraciones; para la medición de este riesgo inicialmente se solicita la información a las entidades que aplican dichas metodologías; para las entidades que no cuentan con mediciones implementadas para este tema, desde la Secretaría de Hacienda se apoya su desarrollo y aplicación, por medio de capacitaciones que coadyuven con la implementación.

Para el riesgo de liquidez, en el presente manual en la sección de indicadores de tesorería, se define un indicador para medir la liquidez en cuanto a superávit o déficit de los recursos disponibles, frente a las obligaciones exigibles y programadas para pago; este indicador se complementa con el indicador de vencimiento medio entre activos y pasivos de la sección de indicadores de riesgos para determinar la medida en que las entidades pueden afrontar sus próximos pagos con su efectivo, sus equivalentes de efectivo y las inversiones de corto plazo o de fácil realización.

El vencimiento medio entre activos y pasivos trata de determinar si los vencimientos de los activos y pasivos están calzados; y así, para en el caso en que los activos tengan un vencimiento más largo que los pasivos, enfatizar en el análisis de indicadores de liquidez tales como la relación entre activos líquidos y activos totales y la relación entre activos corrientes y pasivo exigible a corto plazo para monitorear más de cerca la solidez financiera.

El vencimiento medio de activos y pasivos se calcula de forma básica como el plazo restante hasta la fecha pactada o estimada de desembolso, también denominado vencimiento remanente, y de forma específica, y según la necesidad, se utilizan índices de rotación, siempre aplicando metodologías de medición de acuerdo con las particularidades de las entidades. El vencimiento

medio se calcula tanto para las categorías de activos y pasivo corrientes como para los no corrientes; así mismo, se calcula para las cuentas del activo y pasivo más representativas por entidad como por ejemplo cartera, cuentas por pagar, inversiones, pasivos financieros, entre otros.

Para medir el riesgo de liquidez también se utiliza la tabla de diferencias netas entre activos y pasivos de igual maduración en segmentos temporales específicos, la cual consiste en agrupar activos y pasivos pertenecientes a un mismo periodo de tiempo y realizar su diferenciación para medir descalces de vencimientos. El formato de la tabla de diferencias se relaciona a continuación:

**TABLA DE DIFERENCIAS NETAS ENTRE ACTIVOS Y PASIVOS**

Millones de pesos al cierre del periodo a evaluar

Para las inversiones de portafolio también se mide el riesgo de liquidez, ante la posibilidad que las entidades deban recurrir a la venta de las mismas a cambio de caja para cubrir sus obligaciones; este riesgo se encuentra representado en

	0 a 3 meses	4 a 6 meses	7 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 5 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 a 20 años	20 años o más
Activos									
Pasivos									
Diferencia									
Acumulado									



el hecho que, en el mercado financiero, haya capacidad de vender los activos con rapidez y con el volumen suficiente sin que el precio se vea sustancialmente afectado; en este sentido, se realiza un análisis integral de los portafolios de inversión que reportan las entidades, determinando la calidad de las inversiones y su rotación de mercado; así mismo, el plazo de la inversión, la valoración a precios de mercado y la coyuntura de mercado como factores de liquidez.

Por otro lado, en el análisis de riesgos que se realiza a las entidades, se propende por identificar factores de riesgo particular que afectan o pueden llegar a afectar la situación financiera del ente central, en eventos de obligaciones asumidas o que potencialmente tenga que asumir el Departamento en cuanto a pasivos y gastos; así como la obligación de garantizar la prestación de un servicio del cual las entidades que pertenecen al Conglomerado sean las responsables iniciales.

## **REDETERMINACIÓN DE INDICADORES, EN LA CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

En el presente manual se realiza una descripción general de los indicadores utilizados para la consolidación de información financiera del Conglomerado; no obstante, la dinámica de medición y consolidación aplicada por el ente central es flexible en el sentido que se incorporan o sustituyen de acuerdo con el análisis técnico, los indicadores que se consideren relevantes para la medición de las áreas señaladas. En este sentido, siempre se mantiene informadas a las entidades sobre los cambios aplicados y con la suficiente anticipación, mediante circulares; de igual forma, se modifican y se dan a conocer las plantillas o archivos planos mediante los cuales se reporta la información objeto de consolidación.

## INFORMACIÓN FINANCIERA POR SECTOR

Como ya se referenció anteriormente, el Conglomerado cuenta con entidades pertenecientes a varios sectores que incluyen empresas prestadoras de servicios públicos, hospitales, entidad promotora de salud, universidades, de comunicación, de convenciones y cooperación, de proyectos urbanístico, de deporte y recreación, entre otras.

Para medir el desempeño financiero por sector, se utilizan siempre en la medida de las posibilidades técnicas de aplicación, los mismos indicadores definidos para la medición del desempeño individual, en aspectos como solidez financiera, administración de portafolios de inversión, rentabilidad de los recursos, costo del endeudamiento, gestión presupuestal, de tesorería y de riesgos financieros. Las posibilidades técnicas se refieren a la determinación de suficiencia de datos y significancia de la medición, para los fines propuestos de cada indicador, así como para la naturaleza y condiciones particulares del sector.

La información financiera por sector se mide anualmente, tomando como insumo los resultados de la consolidación de estados financieros, realizada por la Secretaría de Hacienda con la misma periodicidad; para tal fin, se realiza la medición de los indicadores de solidez financiera y, para los demás indicadores, se utiliza la información transmitida por las entidades en los archivos planos de cada formulario.

Para la medición de información financiera por sector se utilizan los árboles de consolidación o agrupación de estados financieros por sectores de inversión y por naturaleza jurídica de las entidades.

A pesar de que la información financiera por sector se mide anualmente con los resultados oficiales de la consolidación de estados financieros, trimestralmente, a través del método de agregación de datos, se realiza una medición de los indicadores clasificados como más relevantes de cada sector, considerando, que los métodos de agregación de indicadores, asumen la suma de la información bruta correspondiente a todas las entidades, sin realizar la eliminación de saldos de operaciones o transacciones entre entidades del grupo, que si recogen la metodología de consolidación de estados financieros.

Se aplica esta medición trimestral de agregación de datos, considerando que aporta a las necesidades de información y análisis de información financiera.

Dependiendo de las particularidades de cada sector, se da más preponderancia a la medición, agregación y análisis de algunas áreas financieras; lo anterior, dependiendo de las variables a las que cada sector presente mayor sensibilidad.

A continuación, se relacionan por algunos sectores con algunas de las áreas que presentan más relevancia en las mediciones y los análisis:

Sector	Área de medición y agregación con mayor importancia
<p><b>Educación, Cultura, Recreación, y Deporte</b></p>	<p>Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera.</p> <p>El análisis tiene en cuenta que la gran parte de sus ingresos dependen de las transferencias, pero tiene en cuenta la diversificación de sus ingresos y la dinámica del recaudo de matrículas y otras alternativas de ingresos como trabajos de investigación o desarrollo de proyectos.</p> <p>Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos.</p>
<p><b>Salud, Inclusión Social y Familia</b></p>	<p>Indicadores de Capital, Gestión de Tesorería (gestión de cartera) e Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera.</p> <p>El análisis tiene en cuenta que la gran parte de sus ingresos dependen de las transferencias, pero toma en consideración el análisis total de composición de sus fuentes de ingresos, la gestión de cartera; así como los niveles de endeudamiento.</p>
<p><b>Infraestructura, Hábitat y Sostenibilidad</b></p>	<p>Área de gestión administrativa, en cuanto a EBITDA, Margen administrativo y margen operacional, indicadores de endeudamiento, Capital en cuanto a endeudamiento.</p>
<p><b>Desarrollo Económico</b></p>	<p>Área de gestión administrativa, en cuanto a EBITDA, Margen administrativo y margen operacional, indicadores de endeudamiento.</p>
<p><b>Gobierno, No violencia, Seguridad, y Paz</b></p>	<p>Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera</p>

## INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA Y AGREGADA DEL CONGLOMERADO

Para medir el desempeño financiero del Conglomerado, se utilizan siempre en la medida de las posibilidades técnicas de aplicación, los mismos indicadores definidos para la medición del desempeño individual de las entidades, en aspectos como solidez financiera, administración de portafolios de inversión, rentabilidad de los recursos, costo del endeudamiento, gestión presupuestal, de tesorería y de riesgos financieros. Las posibilidades técnicas se refieren a la determinación de suficiencia de datos y significancia de la medición. En temas de administración de portafolios de inversión financiera, se consolida la posición neta del Conglomerado, por emisor y por instrumento.

La información financiera del Conglomerado se mide anualmente, tomando como insumo los resultados de la consolidación de estados financieros, realizada por la Secretaría de Hacienda con la misma periodicidad; para tal fin, se realiza la medición de los indicadores de solidez financiera y para los demás indicadores se utiliza la información transmitida por las entidades en los archivos planos de cada formulario.

Por lo anteriormente señalado, la medición de la información financiera consolidada del Conglomerado está supeditada a todas las políticas y definiciones de la consolidación de estados financieros establecida por la Gobernación de Antioquia.

A pesar de que la información financiera del Conglomerado se mide anualmente con los resultados oficiales de la consolidación de estados financieros, trimestralmente, a través del método de agregación de datos, se realiza una

medición de los indicadores con mayor suficiencia de datos, significancia en la medición o catalogados como de mayor relevancia; lo anterior, considerando, que los métodos de agregación de indicadores, asumen la suma de la información bruta correspondiente a todas las entidades, sin realizar la eliminación de saldos de operaciones o transacciones entre entidades del grupo, que si recogen la metodología de consolidación de estados financieros.

Se aplica esta medición trimestral de agregación de datos, considerando que aporta a las necesidades de información y análisis de información financiera, como componente importante del pilar de gestión financiera del modelo de Conglomerado Público.

# Seguimiento y Evaluación



## 4.1 Seguimiento

El seguimiento al desarrollo de la implementación del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas se realiza en concordancia con las responsabilidades de las instancias designadas para la implementación de los pilares como gobernador, Secretaría Privada, Comité de Direccionamiento del Conglomerado, Comité de Gestión del Conglomerado, Secretaría de Hacienda y entidades descentralizadas.

La Secretaría de Hacienda en conjunto con la Secretaría Privada presentará anualmente al Gobierno Corporativo, un informe consolidado del estado de implementación y operación del pilar financiero del Conglomerado para la adopción de las mejoras correspondientes.

## 4.2 Evaluación

Se relacionan a continuación los indicadores sobre los cuales se realiza la evaluación de la implementación del pilar financiero; dichos indicadores pueden ser modificados o adicionados en cualquier momento por el ente central de acuerdo con las necesidades y al desarrollo del pilar.



<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad de Medición</b>
Transmitir y compartir buenas prácticas corporativas con miras a la capitalización del conocimiento financiero.	Participación del personal financiero de las entidades en las reuniones, eventos, capacitaciones y grupos de conocimiento.	% de asistencia a reuniones, eventos, capacitaciones y grupos de conocimiento.	Trimestral
Concretar procesos de acompañamiento ante cualquier necesidad de apoyo en el ejercicio de buenas prácticas financieras.	Creación de sinergias entre las entidades del Conglomerado para el desarrollo y mejoramiento de procesos y procedimientos o implementación de buenas prácticas en materia financiera.	Cantidad de procesos o procedimientos asesorados o acompañados dentro del Conglomerado.	Anual
Medir indicadores de desempeño financiero para las entidades que conforman el Conglomerado con miras a soportar los procesos de toma de decisiones del Gobierno Corporativo.	Elaboración de un cuadro de mando integral para cada entidad, para cada sector y para las cifras consolidadas del Conglomerado.	Relación de la cantidad de mediciones realizadas, frente al número de entidades que conforman el Conglomerado.	Trimestral
Fortalecer la gestión financiera del Conglomerado bajo el enfoque de optimización del manejo de los recursos públicos.	Acompañamiento en la evaluación y mejora de indicadores financieros.	Indicadores financieros evaluados y mejorados	Anual



# Disposiciones Finales



## 4.1 Cumplimiento

El Manual del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas se convierte en un conjunto de lineamientos que se constituye en mejores prácticas para la gestión financiera del Conglomerado, es aplicable en el nivel central y las entidades descentralizadas sujetas al modelo de Gestión Pública, en los términos del Artículo 57 del Decreto 2567 de 2020 y demás disposiciones que lo modifiquen, sustituyan o reglamenten.

El Manual del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas del Conglomerado podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que la Gobernación de Antioquia no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección.

En el tema de consolidación de información financiera, es responsabilidad de las entidades descentralizadas dar cumplimiento a la calidad y oportunidad en la transmisión de la información.

## 4.2 Divulgación

El Manual del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas y sus modificaciones; así como los archivos planos de transmisión de información y las circulares operativas, serán divulgados por la Administración Departamental y en cada entidad descentralizada y para las partes interesadas.





GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA  
República de Colombia