



# Estrategia de Gestión de Activos del Estado Colombiano

**Bruce Mac Master**

---

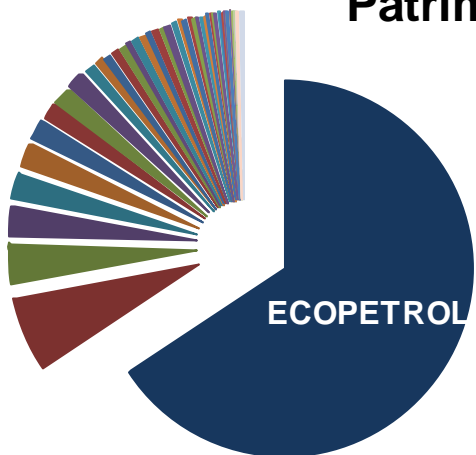
**Ministerio de Hacienda y Crédito Público**  
República de Colombia





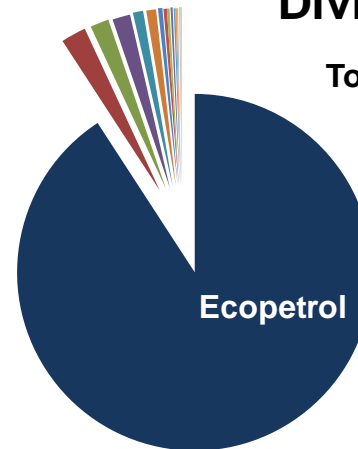
# El Estado Colombiano tiene participación patrimonial en empresas con activos por el orden de USD100B, y Ecopetrol es el Activo más importante

**Patrimonio x %Part**  
Total: COP 54B

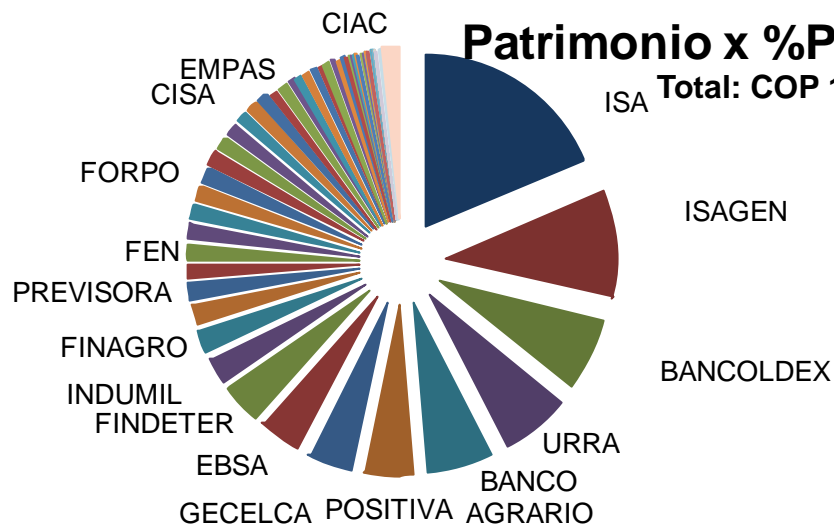


**Dividendos 2010**

Total: COP 5.95B

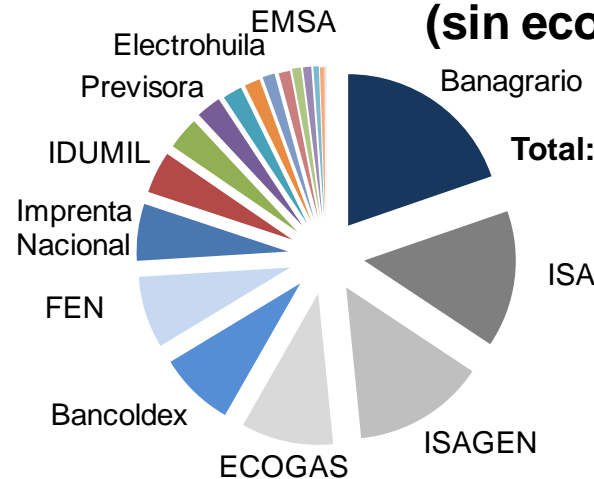


**Patrimonio x %Part**  
Total: COP 18B



**Dividendos 2010 (sin ecopetrol)**

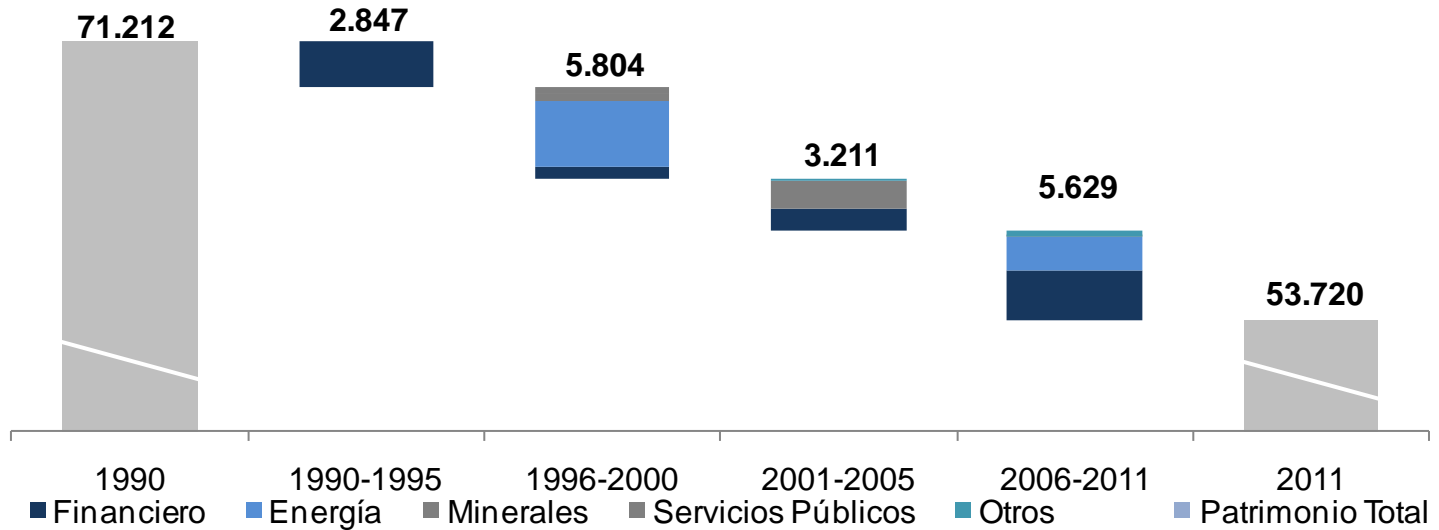
Total: COP 0.67B



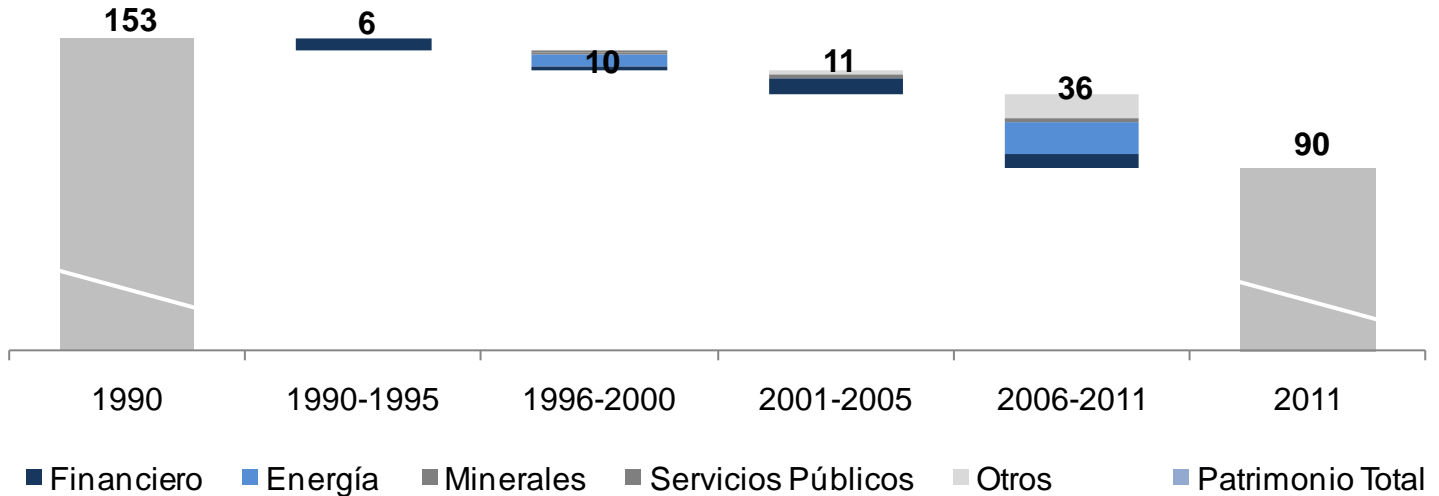


# En los últimos 20 años Colombia ha venido optimizando su portafolio empresas

### Enajenación de Activos (COP Miles de Millones)



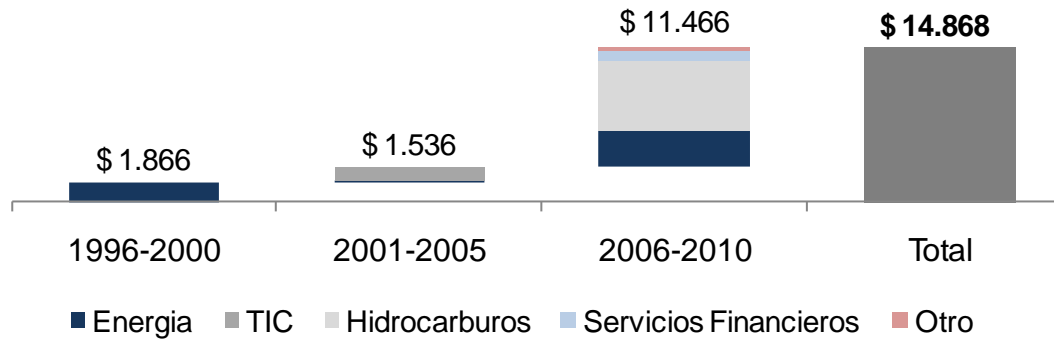
### Enajenación de Activos (Numero de empresas)



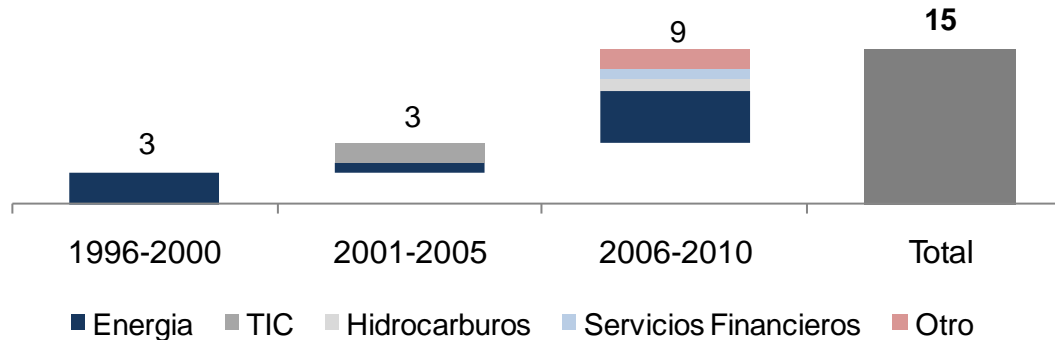


# En los últimos 15 años Colombia ha logrado vincular capital privado a su portafolio de empresas

### Capitalización de Activos (COP Miles de Millones)



### Capitalización de Activos (Numero de empresas)





# Las empresas con control político son heterogéneas en cuanto a tamaño, actividad, y propósito

Valor de activos:	Mayor COP3B	3B – 1B	1B – 250M	Menor 250 M	Total
Hidrocarburos	1				1 (5.265)
Energía	3	3	5	6	17 (268)
Bancos	1				1 (132)
Seguros			2		2 (24)
Financieras	2				2 (54)
Otras	1		5	12	18 (0.5)
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>41 (5.950)</b>

( ) Dividendos 2011 (COPmm)  
part.>50%



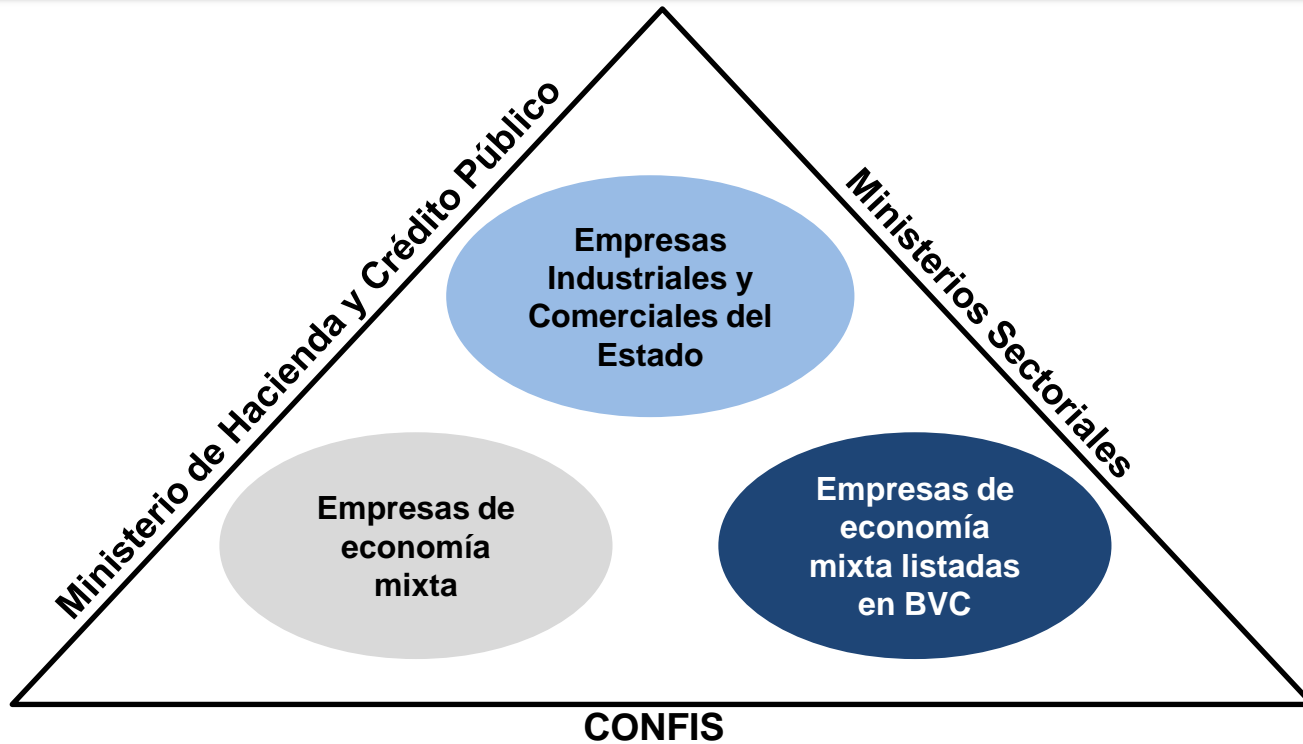
# Las diferentes empresas tiene cuatro razones de que deben ser considerados en su gestión



\*Lista no exhaustiva



# Actualmente Colombia las administra mediante un esquema descentralizado con énfasis presupuestal



Ministerios de Hacienda:

- Hace seguimiento a indicadores financieros para mitigar riesgo fiscales
- Toma un Rol activo en designación de miembros de gobierno empresarial

Ministerios Sectoriales:

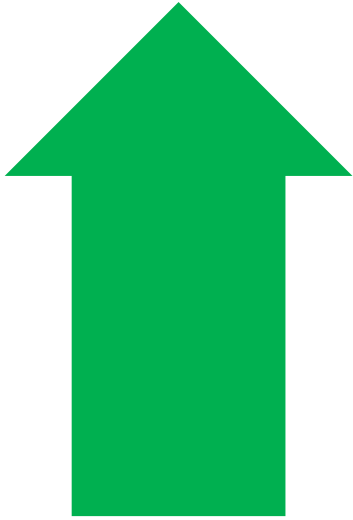
- Hace Seguimiento a indicadores de gestión para garantizar buen desempeño
- Toma Rol activo en designación de miembros del gobierno empresarial

CONFIS:

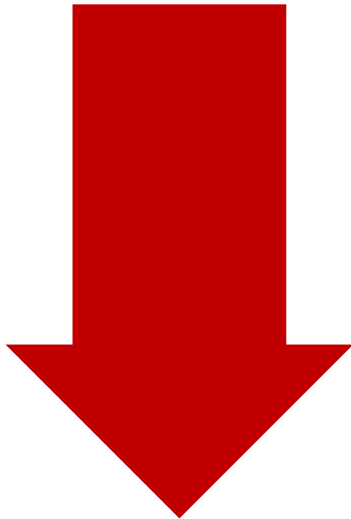
- Fija políticas generales de repartición de dividendos y endeudamiento
- Define política de enajenación y de inversiones



# El esquema actual tiene ventajas, pero muchos problemas estructurales



- Cada Ministerio tiene el “Know How” específico del sector
- Cada SOEs es Administrada según su razón de ser
- La administración de algunas empresas es ejemplar, sobretodo las de las empresas listadas en la BVC



- No existe información homogénea y centralizada de todas las empresas
- Existe la tendencia de administrar las empresas en base a criterios presupuestales, y no estratégicos
- No todas las administraciones de las empresas son ejemplares





# La buena administración de los activos depende de que se cumplan varias condiciones





# Tenemos varios retos para garantizar una gestión efectiva que garanticen una buena administración e las SOEs

## Mejoramiento de gobiernos Corporativo

- Nivelar por lo alto las practicas de buen gobierno en las SOEs
- Reglas claras en los derechos y deberes de todos los accionistas
- Separar gestión de política pública

## Mayor y mejor información

- Transparencia en la gestión administrativa
- Obligación de reportar información a Ministerios y accionistas continuamente

## Adopción de practicas del sector privado

- Mediciones de valor constante
- Optimización de portafolio de activos
- Juntas Directivas más independientes