

MANUAL PILAR GESTIÓN FINANCIERA

CONGLOMERADO PÚBLICO MUNICIPIO DE MEDELLIN

COLABORACIÓN ENTRE LAS SECRETARÍAS DE HACIENDA Y PRIVADA

DICIEMBRE DE 2020

Introducción

En octubre de 2015, el Municipio de Medellín adoptó un modelo propio de gerencia denominado Conglomerado Público, como una estrategia de transformación de ciudad que le permitiera alinear su direccionamiento estratégico, fortalecer la coordinación y articulación entre las dependencias del nivel central y las entidades descentralizadas; así como, introducir técnicas y herramientas que le permitieran, como ente territorial, ser más competitivo, diversificado y globalizado.

Para iniciar su funcionamiento, el Conglomerado Público Municipio de Medellín estructuró e implementó los manuales para los pilares de Gobierno Corporativo, Direccionamiento Jurídico, Gobernanza de las Comunicaciones, Ambientes de Control, Gestión Financiera, y Planeación y Gestión. Estas herramientas, han permitido una buena gestión y la sostenibilidad del conglomerado desde su conformación.

La inserción de la ciudad en el contexto internacional como parte de su proceso de transformación, las complejidades del contexto nacional y los cambios en los segmentos socioeconómicos locales, plantean retos a la capacidad administrativa, demandan la constante formulación de políticas públicas integradoras, y exigen actualizaciones y ajustes al direccionamiento estratégico del Modelo de Gerencia Conglomerado Público del Municipio de Medellín, así como, a la gestión del Gobierno Corporativo.

En este panorama, se presenta la segunda versión de los manuales, los cuales se constituyen en instrumentos de gestión de los pilares.

En esta versión se actualizan objetivos y lineamientos, se proponen implementación de buenas prácticas, se crean instancias y el modelo de seguimiento y evaluación.

El propósito esencial de este manual es lograr mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias en la gestión administrativa y financiera de las entidades que conforman el Conglomerado Público Municipio Medellín, para que estas, dentro de la autonomía que les es propia, puedan contribuir al propósito de trabajar unidos en la construcción una mejor ciudad, con oportunidades para todos, equidad, diversidad y realización de sueños colectivos.

Estos instrumentos son producto del trabajo de equipos interdisciplinarios, serán fundamentales para implementar los pilares que han sido identificados como estratégicos en el marco del Modelo de Gerencia Conglomerado Público del Municipio de Medellín, buscando el logro de objetivos comunes en beneficio de los ciudadanos. Se constituyen en una propuesta que permitirá a Medellín saltar hacia el futuro, la apropiación de la tecnología, el fortalecimiento de la educación, el cuidado de los recursos públicos, la prevención del daño antijurídico y la construcción de una ecociudad, lo cual redundará en rentabilidad social y financiera.

Tabla de contenido.

Normatividad.....	6
Aspectos Generales.....	7
Modelo del Pilar Financiero.....	7
Objetivo del Pilar Financiero.....	8
Estrategia del Pilar Financiero.....	8
Lineamientos Generales para el Pilar Financiero.....	9
Lineamiento 1- Optimización de los Recursos Públicos.....	9
Lineamiento 2- Gestión para Resultados.....	9
Lineamiento 3- Gerencia del Riesgo Financiero.....	9
Lineamiento 4- Articulación Financiera:.....	10
Planes de Inversión.....	10
Prácticas Financieras.....	10
Relacionamiento del Pilar Financiero.....	10
Acompañamiento.....	11
Interacción.....	11
Transacción.....	12
Lineamiento 5- Gestión y Transferencia del Conocimiento Financiero.....	12
Lineamiento 6- Consolidación de la Información Financiera del Conglomerado.....	14
Frente Contable – Consolidación de Estados Financieros.....	14
Frente Financiero – Medición, Consolidación o Agregación de Indicadores Financieros y Presupuestales.....	15
Lineamientos Específicos para el Pilar Financiero.....	15
1. Lineamientos para la Optimización del Manejo de Recursos Públicos.....	15
2. Lineamientos para la Planeación Financiera:.....	17
3. Lineamientos para la Gestión de Activos.....	17
4. Lineamientos para la Gestión de Pasivos.....	18
5. Lineamientos para la Gestión de Tesorería.....	18
6. Lineamientos de Gestión para Resultados.....	21

7. Lineamientos para la Gerencia de los Riesgos Financieros.....	21
8. Lineamientos para la Articulación Financiera.	23
9. Lineamientos para la Gestión y Transferencia del Conocimiento Financiero.....	24
10. Lineamientos para la Medición, Consolidación o Agregación de Indicadores Financieros y Presupuestales del Conglomerado:	24
Políticas y Procedimientos para la Presentación y Medición de Indicadores Financieros y Presupuestales Consolidados o Agregados.....	27
Finalidad de la Información Financiera Consolidada o Agregada.	27
Responsables de la Información Financiera.....	27
Fuentes de Información.	27
Formato de la Información.....	28
Periodicidad de la Transmisión y Medición de la Información para la Construcción de Indicadores Financieros.	29
Cronograma de Reporte de Información de las Entidades del Conglomerado.	29
Cronograma de Medición y Comunicación de la Información Financiera del Conglomerado.....	29
Canales y Contactos.	30
Metodología de Medición, Consolidación o Agregación de Indicadores Financieros.	30
Información Financiera Individual por Entidad.....	30
Indicadores de Solidez y Calidad Financiera.	30
▪ Calidad de los activos.	30
▪ Gestión administrativa.	30
▪ Liquidez.....	30
Interacción entre los Indicadores de Solidez y Calidad Financiera.	33
Rentabilidad Social y Ejecución de Políticas Gubernamentales.....	33
Rentabilidad Social y Ejecución de Políticas Gubernamentales.....	33
Gestión Eficiente de los Recursos Económicos y Financieros.	33
Análisis Financiero.....	34
Indicadores Financieros Proyectados.....	35
Indicadores de Portafolios de Inversión Financiera.	35
Indicadores de Rentabilidad de los Recursos.....	36
Indicadores de Endeudamiento.	36
Indicadores Presupuestales.....	37

Indicadores de Tesorería.....	38
Indicadores de Riesgos Financieros.....	39
Redeterminación de indicadores, en la consolidación de información financiera.	41
Información financiera por sector.....	41
Información financiera consolidada y agregada del conglomerado público.	43
Seguimiento al desarrollo del pilar financiero.	44
Evaluación.	44
Cumplimiento.....	45
Divulgación.	45

Rentabilidad económica – Rentabilidad social y/o ejecución de políticas

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 Conglomerado Público del Municipio de Medellín, es por ello que a continuación se desglosa de manera general algunas de las normas que tienen incidencia:

- El Artículo 76 del Decreto 883 de 2015, interpreta 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.
- Art 107 del Decreto 883 de 2015 como función de la Secretaría de Hacienda y el art. 111 como función de la Subsecretaría de Presupuesto y Gestión Financiera.
- 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.
- Decreto municipal 2504 del 27 de diciembre de 2019, Por medio del cual se modifica y actualiza el Manual de Políticas Contables del Municipio de Medellín.
- Resolución Comfis 104 de noviembre de 2018, que reglamenta el recaudo de los rendimientos financieros, con el fin de que los interventores y supervisores de contratos gestionen ante las diferentes dependencias.
- Acuerdo Municipal 109 de 27 de febrero de 2019, Por el cual se establecen las normas sobre 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 aquéllas, del orden municipal de Medellín, dedicadas a actividades no financieras.
- 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".

Aspectos Generales.

En este manual se relacionan los lineamientos dirigidos a fortalecer la gestión financiera del Conglomerado Público Municipio de Medellín, como guía para que el Gobierno Corporativo, el ente central y las entidades del nivel descentralizado, puedan planear, formular, monitorear y evaluar, el desempeño financiero tanto a nivel individual como agregado.

De igual forma, dichos lineamientos se enfocan a la optimización del manejo de los recursos públicos, la organización y articulación financiera del conglomerado, el ejercicio de buenas prácticas para la generación de valor económico y valor social, la creación de sinergias, el acompañamiento del nivel central en el pilar financiero del conglomerado, la gestión y transferencia del conocimiento y la consolidación de la información financiera que permita la evaluación y mejora de la gestión, en términos de transparencia, eficiencia y eficacia, así como la rendición de cuentas al público general y a los órganos de control; lo anterior, enmarcado en el respeto por la autonomía financiera de las entidades descentralizadas.

Modelo del Pilar Financiero.

El Municipio de Medellín en su calidad de entidad central del Conglomerado Público, 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 y control en búsqueda de la generación de valor público en el servicio a la comunidad, la promoción de la prosperidad y desarrollo sostenible de la ciudad, bajo los principios de eficiencia, eficacia, coordinación, transparencia, economía y buen gobierno.

De acuerdo con lo anterior, mediante el pilar financiero, el Municipio de Medellín 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 individual de cada entidad y a los resultados financieros consolidados del conglomerado.

Cada entidad que conforma el Conglomerado Público, 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 control del ente central.

El ente central a través del Gobierno Corporativo define el enfoque estratégico y direcciona la gestión financiera, y a través de la Secretaría de Hacienda, desarrolla los lineamientos técnicos para aplicar el pilar de gestión financiera en la implementación y desarrollo de buenas prácticas en la administración de recursos públicos; así mismo, define indicadores para hacer seguimiento a los resultados financieros esperados de cada entidad descentralizada de acuerdo a su naturaleza y el sector al que pertenecen.

El pilar de Gestión Financiera, se constituye en un componente fundamental para la rendición de cuentas y presupuesto, así como el acompañamiento y asesoría permanente a cada una de las entidades para lograr un manejo transparente de los recursos, sinergias en la implementación de mejores prácticas para definir las etapas de priorización, ejecución

y evaluación del gasto, con un enfoque de optimización de rentabilidad de los recursos públicos.

El Municipio de Medellín 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 conglomerado.

Objetivo del Pilar Financiero.

Generar mayor valor económico y social de las entidades que conforman el Conglomerado Público Municipio de Medellín, de forma sostenible en el tiempo; a través del cuidado y la optimización en el manejo de los recursos públicos, en línea con lo estipulado en el artículo 76 del Decreto 883 de 2015, 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.

Estrategia del Pilar Financiero.

Optimizar los recursos financieros del Conglomerado Público en búsqueda de mayor inversión social, mejor servicio a la ciudadanía y mayor desarrollo económico de la ciudad.

Potenciar el posicionamiento y experticia del Conglomerado Público a través de cada una de las entidades que lo conforman, por medio del pilar financiero, en búsqueda de mejorar el servicio y la calidad de vida de la ciudadanía.

Administrar los recursos financieros del conglomerado, 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 oportuna y confiable para el Gobierno Corporativo, las entidades que conforman el conglomerado, la ciudadanía y para los entes de control; sobre el desempeño financiero individual y agregado de las entidades que conforman el grupo.

Lineamientos Generales para el Pilar Financiero.

Lineamiento 1- Optimización de los Recursos Públicos.

Optimizar el manejo de los recursos públicos bajos 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 y el endeudamiento, 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 de la ciudadanía.

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

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

Lineamiento 2- 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 y el Departamento Administrativo de Planeación, establecen 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 Municipal; definiendo metas e indicadores esperados en términos de rentabilidad social o ejecución de políticas gubernamentales, rentabilidad y auto sostenibilidad 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 al 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.

Lineamiento 3- Gerencia del Riesgo Financiero.

Incorporar la gerencia del riesgo como política o lineamiento de gestión en las entidades que conforman el conglomerado, de tal forma que se identifiquen los riesgos financieros

que pueden afectar y limitar el logro de resultados esperados por el Gobierno Corporativo; desarrollando medidas para mitigar estos riesgos y llevarlos a niveles manejables.

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 Municipio de Medellín 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.

Lineamiento 4- Articulación Financiera:

Articular financieramente el conglomerado 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 Conglomerado Público con el plan de desarrollo municipal y controlar su cumplimiento.

A través de la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín, el Departamento Administrativo de Planeación y la Gerencia de las entidades descentralizadas, se revisa la articulación del plan de inversiones de corto y largo plazo de las entidades que conforman el Conglomerado Público con el plan de desarrollo municipal, y se emiten las alertas necesarias para el Gobierno Corporativo, 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 conglomerado, en línea con las políticas de direccionamiento estratégico del Gobierno Corporativo; 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 Financiero.

Articular las unidades financieras, las áreas contables, de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el conglomerado, mediante un modelo de relacionamiento, liderado por la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín, con el cual se busca

facilitar el logro de los objetivos misionales de las entidades y la capitalización de las sinergias de grupo desde el ámbito financiero.

El relacionamiento del pilar financiero, se desarrolla en el marco de las políticas de relacionamiento entre entidades del conglomerado que fija el Gobierno Corporativo; 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 entidades.

En el relacionamiento del pilar financiero, se incluyen los miembros que conforman los órganos de dirección de cada entidad que conforma el conglomerado, con miras a socializar y articular los objetivos, principios, las directrices y lineamientos financieros del Gobierno Corporativo, así como también, los lineamientos del pilar financiero, 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 financiero se basa en las siguientes formas generales:

Acompañamiento.

El Municipio de Medellín como entidad central del Conglomerado Público, a través de la Secretaría de Hacienda, realiza la función de acompañamiento en el pilar financiero 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 conglomerado 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, las áreas contables, de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el conglomerado, interactúan mediante grupos de trabajo para optimizar procesos y procedimientos; así como para compartir conocimiento y experiencias; dicha relación se documenta mediante la suscripción de actas de interacción grupales o específicas, donde se relaciona el detalle de las actividades desarrolladas.

La interacción se realiza de las siguientes formas:

- Por directriz del direccionamiento estratégico del Gobierno Corporativo que especifique la necesidad de interacción de las entidades para la aplicación de estrategias o políticas para el beneficio financiero del conglomerado.

- Por directriz del direccionamiento estratégico del Gobierno Corporativo 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 conglomerado, bajo los acuerdos jurídicos que reglamentan las condiciones de relacionamiento definidos.
- 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 conglomerado, 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 aprovechando sinergias de negociación en bloque a partir de un mayor músculo financiero; enmarcado en el respeto por la autonomía de las empresas.

El relacionamiento del pilar financiero en temas de transacciones se realiza en el marco de las políticas de relacionamiento entre entidades del conglomerado que fija el Gobierno Corporativo; así como en los acuerdos que se suscriban entre las entidades para tal fin.

A pesar 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 5- Gestión y Transferencia del Conocimiento Financiero.

Gestionar y transferir el conocimiento del pilar financiero del Conglomerado Público 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 conglomerado y en la generación de valor económico y social; para tal fin la Secretaría de

Hacienda del Municipio de Medellín acorde con el direccionamiento emitido por el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo, lidera y gerencia la gestión del conocimiento en el área financiera, mediante la creación de grupos específicos o núcleos del conocimiento, liderados por cada subsecretario o líder de dependencia, donde 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 cobranzas, 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 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 conglomerado. En la gerencia de los núcleos de conocimiento se identifican oportunidades y temas específicos a ser brindados por cada entidad de acuerdo a 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 permanentes enfocadas a analizar la aplicación de los objetivos, principios, las directrices y lineamientos financieros emitidos por Gobierno Corporativo, así como también, los lineamientos del pilar financiero, los resultados esperados y alcanzados, el análisis e interpretación de las cifras financieras; de igual forma, el enfoque se dirige a propender por el conocimiento financiero particular de la entidad donde se desempeña cada miembro, para 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 conglomerado, 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 líder de dependencia específico del tema, dentro de la estructura de la Secretaría de Hacienda Municipio de Medellín.

Lineamiento 6- Consolidación de la Información Financiera del Conglomerado.

Medir y gestionar 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 medición, consolidación o agregación de información de la gestión financiera y presupuestal, de tal manera que se apoye al Gobierno Corporativo en 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, auto sostenibilidad financiera en los casos que aplique, rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales.
- Portafolios de inversión financiera: Consolidado de la posición neta del conglomerado, 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 conglomerado permite al Gobierno Corporativo, 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 Contable – Consolidación de Estados Financieros.

La Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín establece mediante Decreto Municipal 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 acuerdo con lo señalado en la política, reportan la información contable con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en la política y en el manual de consolidación de información. La consolidación de estados del conglomerado se rige por el Manual de Políticas Contables del Municipio de Medellín establecido mediante el Decreto Municipal 2504 del 27 de diciembre de 2019 y toda disposición relacionada que lo modifique, adicione o derogue.

La finalidad de este frente se centra en producir de manera confiable y oportuna la información sobre la situación contable agregada y desagregada de las empresas del conglomerado; para el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo; por lo cual, cada entidad propenderá por mantener depurada y actualizada la información dentro del cumplimiento de los marcos normativos contables.

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

La Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín establece en el presente manual, las políticas y procedimientos para la consolidación de la información de la gestión financiera y presupuestal; así mismo, cumple el papel de entidad agregadora o consolidadora de la información del conglomerado. Todas las entidades del conglomerado 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 conglomerado; para el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo; 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 conglomerado.

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

Lineamientos Específicos para el Pilar Financiero.

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.

- 1.1. Revisar y analizar las normas vigentes en materia financiera y de administración de recursos públicos; evaluando y asegurando permanentemente su cumplimiento.

- 1.2. 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.
- 1.3. 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.
- 1.4. 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 al Municipio de Medellín de acuerdo con las normativas definidas mediante resoluciones. El reintegro de rendimientos financieros se rige por Resolución COMFIS 104 de noviembre de 2018, 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.

- 1.5. 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.
- 1.6. 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 Municipio de Medellín en los casos que aplique.
- 1.7. 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.
- 1.8. 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 el Acuerdo Municipal 109 de 27 de febrero de 2019, por el cual se establecen las normas sobre 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 aquéllas, del orden municipal de Medellín, dedicadas a actividades no financieras; y sus modificaciones o adiciones.

- 1.9. 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.
- 1.10. 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:

- 2.1. 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.
- 2.2. 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.
- 2.3. Comprender el presupuesto, la normatividad y competencias que lo regulan y sus diferentes fuentes de financiación.
- 2.4. 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.
- 2.5. 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.
- 2.6. Estar enterados y aplicar los lineamientos dados por el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Municipio de Medellín, en cuanto a planeación, presupuesto público, manejo fiscal y financiero.

3. Lineamientos para la Gestión de Activos.

- 3.1. 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.
- 3.2. 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.

- 3.3. 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.
- 3.4. Establecer y aplicar políticas para la venta de activos.

4. Lineamientos para la Gestión de Pasivos.

- 4.1. 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.
- 4.2. Establecer políticas y realizar el respectivo seguimiento para la capitalización del pasivo pensional, buscando el cubrimiento de la obligación.
- 4.3. Atender el pago oportuno de las obligaciones.
- 4.4. 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.
- 4.5. Armonizar la indexación del endeudamiento con las variables que afectan el ingreso.
- 4.6. 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.
- 4.7. Propender activamente por la restructuración 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.

- 5.1. Evitar situaciones de falta de liquidez, realizando una gestión activa de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la actividad.
- 5.2. 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.

- 5.3. 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.
- 5.4. Optimizar la rentabilidad de las inversiones garantizando la seguridad y la liquidez de los recursos.
- 5.5. Tratar de anticipar los movimientos de los tipos de interés para gestionar la duración del portafolio y la exposición a este riesgo.
- 5.6. 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.
- 5.7. 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.
- 5.8. 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.
- 5.9. Realizar colocación de recursos contando con el respectivo sondeo de mercado, donde se incluya el mayor número posible de cotizaciones; mínimamente tres (3) cotizaciones.
- 5.10. Valorar y contabilizar las inversiones a precios de mercado.
- 5.11. 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.
- 5.12. Utilizar la metodología de portafolio eficiente para construir un referente para medir el desempeño en términos de rentabilidad y riesgo.
- 5.13. 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.
- 5.14. 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.
- 5.15. 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, practicas 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.

- 5.16. Potencializar la gestión de cobranzas.
- 5.17. 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.
- 5.18. 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.
- 5.19. Contar con informes de tesorería sobre los recursos disponibles e información sobre concentraciones.
- 5.20. Realizar una administración activa y oportuna de cuentas bancarias, en cuanto cierre de las mismas, de tal forma que se mantenga una adecuada depuración del proceso.
- 5.21. Contar con un Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC) o presupuesto de efectivo.
- 5.22. 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.
- 5.23. 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.

- 5.24. 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.

- 5.25. 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.

- 6.1. Definir objetivos de gestión y desempeño financiero en función de los objetivos de generación de valor económico y social municipal, alineando el plan de acción de la entidad con el plan de desarrollo territorial, con miras a mejorar continuamente el desempeño para resultados.
- 6.2. Definir y ejercer una gerencia para resultados desde todas las dependencias financieras de las entidades, asumiendo la responsabilidad colectiva de orientación para resultados.
- 6.3. 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.

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

- 7.4. 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.
- 7.5. 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.
- 7.6. Establecer y monitorear atribuciones y límites para la operación financiera de la entidad según nivel y responsabilidad de los cargos.
- 7.7. Establecer un código de ética y conducta para los cargos que se desempeñan en la administración de recursos públicos.
- 7.8. Establecer y cumplir políticas contables, de gestión de tesorería, endeudamiento, administración de portafolio de inversiones, administración y control de riesgos financieros.
- 7.9. 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.
- 7.10. Para la gestión del riesgo de las inversiones, establecer y gestionar medidas de riesgo como duración, duración modificada y convexidad.
- 7.11. Mantener un equilibrio entre la duración de los activos y las obligaciones de pago, buscando siempre cubrir posibles descalces de liquidez.
- 7.12. Mantener cubierto cualquier factor de riesgo en las operaciones financieras que se realicen.
- 7.13. 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.
- 7.14. Realizar permanentemente arquez ordinarios y extraordinarios a temas como manejo de caja y pagaduría, recaudo, administración de inversiones financieras y fondos fijos.
- 7.15. 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.
- 7.16. 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.

7.17. 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; así mismo, 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.

7.18. Establecer, medir indicadores de gestión de los riesgos financieros administrados.

8. Lineamientos para la Articulación Financiera.

8.1. Contar con el compromiso de articulación de gestión financiera para con el Conglomerado Público Municipio de Medellín, en búsqueda de eficiencias, sinergias y ahorros; así mismo, con el deber 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.

8.2. Implementar mecanismos para evaluar permanentemente la articulación del plan de inversiones de la entidad con el plan de desarrollo municipal.

8.3. 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.

8.4. 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.

8.5. 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.

8.6. 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.

8.7. 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.

- 8.8. 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.

- 9.1. 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.
- 9.2. 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.
- 9.3. 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.
- 9.4. Propender por la capacitación interna del personal relacionado con la gestión financiera de la entidad, en los temas de administración de recursos públicos.
- 9.5. 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:

- 10.1. 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.
- 10.2. La Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín, 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.

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 auto sostenibilidad financiera; así mismo, que se facilite la rendición de cuentas de las cifras, y se controlen los riesgos financieros de las entidades.

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.

- 10.3. 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.
- 10.4. 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 auto sostenibilidad 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.
- 10.5. La Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín establece mediante decreto municipal 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.

- 10.6. Se clarifica la rendición de cuenta 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 reproceso en la solicitud de información, o solicitudes de información similar realizadas a las entidades descentralizadas por diferentes secretarías de la entidad central.
- 10.7. Se establece como único canal para el reporte de información financiera de las entidades del conglomerado, la Secretaría de Hacienda del Municipio de Medellín; así mismo, 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.
- 10.8. 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.

Con el objetivo de cumplir con la calidad y oportunidad en el reporte de la información, se establecen los siguientes lineamientos específicos:

- 10.9. Propender por mantener depurada y actualizada la información dentro del cumplimiento de los marcos normativos contables.
- 10.10. Contar con políticas de conciliación bancaria que permita mantener una adecuada depuración de partidas.
- 10.11. 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.
- 10.12. 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.
- 10.13. 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 del Municipio de Medellín cumple el papel de entidad agregadora de la información financiera del conglomerado y define en el presente manual del pilar financiero, 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; así mismo 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 año 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 de las cuentas por cobrar
7. informe detallado de las cuentas por pagar
8. 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.

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 Municipal 2504 del 27 de diciembre de 2019, por medio del cual se modifica y actualiza el Manual de Políticas Contables del Municipio de Medellín y las disposiciones que la modifiquen, adicionen o deroguen.

Formato de la Información.

Las entidades que conforman el conglomerado transmiten su información en archivos en Excel; no obstante, los estados financieros certificados, las notas a los estados financieros y los informes de ejecución presupuestal se deben remitir también 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 en Excel 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 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.

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 finanzasconglomerado@medellin.gov.co; 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 el Conglomerado Público; mediante el cálculo de indicadores financieros; en cuatro (4) áreas específicas, relacionadas a continuación:

- 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 que las áreas anteriormente señaladas, como aspectos fundamentales en el desempeño financiero. En cada una de las áreas se mide lo siguiente:

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 de la ciudad.

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 auto sostenibilidad 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 auto sostenibilidad 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 cuatro 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 se 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
Calidad de los Activos	Calidad de la cartera	Cartera vencida / Total Cartera	Inversamente proporcional
	Capital de Trabajo Neto Operativo	KTNO= Cuentas por cobrar + Inventarios – Cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios	Directamente proporcional
	Productividad del capital de trabajo	KTNO / Ventas	El ideal es mantener el número más pequeño posible.
Gestión Administrativa	Eficiencia Administrativa	Gastos Administrativos / Ingresos Operacionales	Inversamente Proporcional
	Eficiencia Operacional	Total Gastos Operacionales / Total Ingresos Operacionales	Inversamente Proporcional
	Margen Ebitda	EBITDA/Ingresos	Directamente Proporcional
Liquidez	EBITDA	Ventas – costos y gastos efectivos	Directamente Proporcional
	Cobertura de intereses	Intereses/ FCBruto	Zona de riesgo mayor al 33%
	Múltiplo de la deuda	Deuda Financiera /EBITDA	Zona de riesgo mayor a 2

El Conglomerado Público 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 tales como desarrollo administrativo, apoyo institucional, sector de educación, cultura, participación, recreación y deporte, sector de salud, inclusión social y familia, sector de gobernabilidad y seguridad, sector de vivienda, infraestructura y sostenibilidad, sector de ciencia, tecnología e innovación, sector de desarrollo económico e internacionalización, sector de planeación y gestión territorial; 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 auto sostenibilidad 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
Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y auto sostenibilidad financiera.	Generación de recursos propios	Ingresos de recursos propios / Ingresos Totales	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
	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 auto sostenibilidad 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; 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; así mismo, se utilizan indicadores financieros proyectados.

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 deben ser construidas y analizadas por la entidad y posteriormente analizadas por el ente central, se da apoyo cuanto la entidad así lo requiera.

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.

Indicadores de Endeudamiento.

A pesar 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 trasmisión 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, etc, 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, cuales 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.

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

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 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 identifica 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 anual 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.

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

Los indicadores de riesgo financiero, señalados en la tabla anterior 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 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 redeterminación 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 desarrollar 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.

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 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 Municipio 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 Público Municipio de Medellín cuenta con entidades pertenecientes a varios sectores clasificados como desarrollo administrativo, apoyo institucional, sector de educación, cultura, participación, recreación y deporte, sector de salud, inclusión social y familia, sector de gobernabilidad y seguridad, sector de vivienda, infraestructura y sostenibilidad, sector de ciencia, tecnología e innovación, sector de desarrollo económico e internacionalización, sector de planeación y

gestión territorial, entre otros, que incluyen empresas prestadoras de servicios públicos, hospitales, entidad promotora de salud, universidades, de transporte público, 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.

Sector	Área de medición y agregación con mayor importancia
Educación	<p>Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y auto sostenibilidad 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>
Salud	<p>Indicadores de Capital, Gestión de Tesorería (gestión de cartera) e Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y auto sostenibilidad financiera.</p> <p>Análisis de la facturación radicada, las glosas, las cuentas pendientes por pagar y las cuentas por cobrar,</p> <p>Indicador del gasto en salud frente a los ingresos operacionales.</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</p>

	composición de sus fuentes de ingresos, la gestión de cartera; así como los niveles de endeudamiento.
Recreación y Deporte	Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos.
Prestación de servicios públicos domiciliarios	Área de gestión administrativa, en cuanto a EBITDA, Margen administrativo y margen operacional, indicadores de endeudamiento, Capital en cuanto a endeudamiento y la gestión de cartera en el área de tesorería.
Transporte público	Área de gestión administrativa, en cuanto a EBITDA, Margen administrativo y margen operacional, indicadores de endeudamiento.

Información financiera consolidada y agregada del conglomerado público.

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.

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 el Municipio de Medellín.

Seguimiento al desarrollo del pilar financiero.

El seguimiento al desarrollo de la implementación del pilar financiero del conglomerado público, se realiza en concordancia con las responsabilidades de las instancias designadas para la implementación de los pilares como Alcalde, 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.

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 a las necesidades y al desarrollo del pilar.

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad de Medición
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.	Semestral
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 asesoramiento o acompañamiento 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	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

decisiones del Gobierno Corporativo.			
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
Analizar y dar alertas sobre la situación financiera de las entidades y agilizar las decisiones de JD	Acompañamiento financiero a las entidades	Nº de comités a los cuales asiste el conglomerado	Trimestral

Cumplimiento.

El manual del pilar financiero se convierte en un conjunto de lineamiento 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 Conglomerado Público Municipio de Medellín, en los términos del Artículo 74 del Decreto 883 de 2015 y demás disposiciones que lo modifiquen, sustituyan o reglamenten.

El manual del pilar financiero del conglomerado, podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que el Municipio 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 dar cumplimiento a la calidad y oportunidad en la transmisión de la información.

Divulgación.

El manual del pilar financiero del Conglomerado Público y sus modificaciones; así como los, los archivos con los formatos requeridos y las circulares operativas, serán divulgados por la administración municipal y en cada entidad descentralizada y para las partes interesadas.