

Código: Apo.4.1.Fr.16	Fecha: 22-03-2019	Versión: 3	Página: 1 de 6
------------------------------	--------------------------	-------------------	-----------------------

CONTENIDO DEL INFORME

1. Condiciones del Contrato 1
2. Objeto del Contrato 1
3. Obligaciones del Contrato, Actividades Ejecutadas y Productos Entregados 1

1. CONDICIONES DEL CONTRATO

Número de Contrato: 3.020 de 2026
Nombre del Contratista: **Rubén Darío Castro Cáceres**
Periodo informe: del 01 de mayo al 31 de mayo 2026
Supervisor: Julián Andrés Moreno Barón
Área perteneciente: Dirección General de Participaciones Estatales

2. OBJETO DEL CONTRATO

Prestar servicios profesionales especializados a la Dirección General de Participaciones Estatales en el seguimiento al desempeño y ejercicio de la tenencia de la participación accionaria de la Nación en las empresas estatales, así como en asuntos relacionados con los Sistemas de Transporte Masivo cofinanciados por el Gobierno Nacional, en el marco del proyecto de inversión denominado "Optimización del modelo de gestión y gobernanza del portafolio de empresas y sistemas de transporte masivo Nacional"

3. OBLIGACIONES DEL CONTRATO, ACTIVIDADES EJECUTADAS Y PRODUCTOS ENTREGADOS

Las obligaciones adquiridas son las siguientes:

1. Analizar los planes estratégicos de las empresas con participación estatal, brindando soporte técnico en la formulación y evaluación de los objetivos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.

Avance No.1: En el marco de la formulación del CONPES de Participación Estatal con enfoque de valor público, se desarrolló un ejercicio de georreferenciación de las empresas con participación estatal con el propósito de identificar su cobertura territorial, nivel de incidencia y potencial contribución al desarrollo económico y social de los territorios. Como resultado de esta actividad, analicé la información territorial de cuarenta y ocho (48) empresas con participación estatal, identificando su presencia en departamentos y municipios del país, así como las diferencias existentes en términos de cobertura e incidencia territorial. Este análisis permitió generar insumos técnicos para la fase diagnóstica del CONPES y evidenciar la necesidad de avanzar hacia la medición de resultados e impactos asociados a la generación de valor público.

Para el desarrollo de esta actividad, realicé la recopilación, depuración, validación y análisis de la información territorial de las empresas estatales, estructurando el ejercicio de georreferenciación y elaborando el análisis técnico que permitió identificar brechas, oportunidades y retos para la medición del valor público generado por las entidades en los diferentes territorios del país. Como producto de este trabajo, se elaboró el documento técnico de georreferenciación e incidencia

Código: Apo.4.1.Fr.16	Fecha: 22-03-2019	Versión: 3	Página: 2 de 6
------------------------------	--------------------------	-------------------	-----------------------

territorial de las empresas con participación estatal, el cual fue cargado en el repositorio documental de la Política de Participación Estatal como insumo para la construcción del diagnóstico del CONPES de Participación Estatal con enfoque de valor público.

2. Brindar acompañamiento en el análisis técnico del desempeño de las empresas de participación estatal y sistemas de transporte masivo; en la creación y generación de valor social y económico; así como en los planes operativos de los sistemas de transporte masivo cofinanciados por la Nación

Avance No.1: Para el mes de mayo se brindó acompañamiento técnico al análisis del desempeño de NUEVA EPS mediante la revisión del Acta de la Asamblea General Ordinaria celebrada el 31 de marzo de 2026, con el propósito de evaluar los avances de la entidad y su capacidad para generar valor social y económico. Como resultado de esta actividad, se identificaron oportunidades de fortalecimiento en los instrumentos de seguimiento y gestión institucional, razón por la cual se formularon observaciones orientadas a complementar el informe de gestión presentado por la entidad, recomendando la elaboración de una hoja de ruta y una ruta crítica integral que incorporara los componentes jurídicos, tecnológicos y contables necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas.

En desarrollo de esta labor, realicé el análisis técnico de la información presentada por la entidad, apoyando la identificación de aspectos susceptibles de mejora y la formulación de recomendaciones encaminadas a fortalecer los mecanismos de planeación, seguimiento y control de las acciones definidas por la administración. Lo anterior permitió contribuir a la definición de hitos de ejecución y cierre, en concordancia con los procesos de auditoría posterior a cargo de la Contraloría en funciones de revisoría fiscal y la auditoría forense programada para el mes de octubre. Como producto de esta actividad, se hicieron observaciones al acta y estas fueron remitidas a la empresa.

3. Analizar las posibles transformaciones empresariales y operaciones de optimización de activos, enfocadas al cumplimiento de la estrategia de aprovechamiento de activos y la preservación y generación de valor de las empresas del sector real de la Nación.

Avance No.1: Se consolidó, analizó y estructuró la información para el reporte anual 2025 de la Dirección General de Participaciones Estatales relacionada con las empresas que conforman la vertical del sector real. En la ejecución de esta actividad, se recopilaron y evaluaron los principales resultados financieros, operativos y estratégicos de las entidades, así como las acciones adelantadas por la Dirección para promover la generación de valor público mediante mecanismos como Obras por Impuestos y otras iniciativas orientadas al cierre de brechas sociales, económicas y territoriales.

Como resultado del análisis realizado, se identificaron los principales logros y desafíos que enfrentan las empresas del sector real, destacándose el seguimiento al proceso de reestructuración financiera de NUEVA EPS, la participación de la Dirección en la estrategia de defensa intersectorial frente a las demandas laborales de Servicios Postales Nacionales 4-72 y el acompañamiento a la definición de un nuevo esquema para la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en el municipio de Cúcuta. Asimismo, se evidenció un comportamiento heterogéneo entre las entidades analizadas, identificando fortalezas en materia de rentabilidad, eficiencia operativa y sostenibilidad financiera en algunas empresas, así como retos estructurales en otras que requieren acciones de fortalecimiento institucional.

Para el desarrollo de esta actividad, realicé la consolidación, validación y análisis de la información financiera, operativa y estratégica de las empresas del sector real, apoyando la estructuración de los hallazgos, la identificación de riesgos y oportunidades, y la elaboración de conclusiones orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad del portafolio estatal. Como producto de este trabajo, se elaboró y entregó el reporte anual 2025 de la Dirección General de Participaciones Estatales para las empresas que conforman la vertical del sector real.

Código: Apo.4.1.Fr.16	Fecha: 22-03-2019	Versión: 3	Página: 3 de 6
------------------------------	--------------------------	-------------------	-----------------------

4.Elaborar informes sobre la revisión y/o realización de proyectos de optimización de activos de la Nación representados en las empresas de participación estatal, conforme a los lineamientos establecidos por la DGPE.

Avance No.1: Se elaboró y consolidó la información correspondiente al informe de empalme de la Dirección General de Participaciones Estatales para la vigencia 2022-2025 en relación con las empresas que conforman la vertical del sector real. Para ello, se realizó un análisis integral de los resultados financieros, operativos y de generación de valor público alcanzados por las entidades durante el cuatrienio, con el propósito de documentar los principales avances, desafíos y resultados obtenidos en el marco de la gestión institucional.

Como resultado de este ejercicio, se identificó que las empresas del sector real presentaron desempeños diferenciados en materia de sostenibilidad financiera, fortalecimiento operativo y generación de valor público. En particular, se evidenciaron avances significativos en entidades como CISA y 4-72, así como retos asociados a la rentabilidad y sostenibilidad financiera de SATENA y a la prestación eficiente de servicios en otras entidades del sector. De igual manera, se documentaron los principales aportes de las empresas al desarrollo económico y social del país, incluyendo iniciativas relacionadas con conectividad, servicios públicos, fortalecimiento productivo, abastecimiento alimentario, recuperación de activos y preservación de saberes tradicionales.

En el desarrollo de esta actividad, realicé la recopilación, análisis y síntesis de la información histórica de las empresas del sector real, estructurando los contenidos técnicos requeridos para documentar la evolución del sector durante el periodo 2022-2025 e identificar los principales retos estratégicos para las vigencias futuras. Como producto de este trabajo, se elaboró y entregó el informe de empalme de la Dirección General de Participaciones Estatales correspondiente únicamente a las empresas que integran la vertical del sector real para el periodo 2022-2025.

5.Soportar a la DGPE en la implementación del Código de Propiedad y estándares internacionales de buenas prácticas de gobierno corporativo, a partir de los lineamientos y directrices que al respecto emita, para las empresas de participación estatal y sistemas de transporte masivo en los que la Nación es cofinanciador.

Avance No.1: Para el periodo de tiempo de elaboración de este informe de ejecución y supervisión no se desarrollaron actividades.

6. Realizar seguimiento a las juntas directivas y asambleas, en cuanto a las decisiones tomadas por éstas, con base en los lineamientos definidos por el MHCP en ejercicio de la propiedad estatal.

Avance No.1: Se brindó apoyo técnico a la Dirección General de Participaciones Estatales en la revisión del Acta No. 107 de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Artesanías de Colombia, realizada el 21 de abril de 2026, con el fin de fortalecer su alineación con los lineamientos de gobierno corporativo.

Como resultado de esta actividad, se formularon observaciones orientadas a mejorar la precisión jurídica, la coherencia normativa y la claridad de la decisión sometida a consideración de la Asamblea, particularmente en lo relacionado con la autorización para la impresión de las hojas del Libro de Actas de Junta Directiva. Asimismo, se fortaleció la justificación jurídica de la propuesta y se promovieron criterios que garantizaran la adecuada conservación y trazabilidad documental.

Código: Apo.4.1.Fr.16	Fecha: 22-03-2019	Versión: 3	Página: 4 de 6
------------------------------	--------------------------	-------------------	-----------------------

Para el desarrollo de esta labor, realicé la revisión técnica y documental del acta y se recogieron las recomendaciones jurídica del equipo de la dirección. Como producto de esta actividad, se remitió un documento de observaciones y recomendaciones a la Asamblea General de Accionistas de Artesanías de Colombia, contribuyendo al fortalecimiento de sus prácticas de gobierno corporativo.

7. Revisar el cumplimiento de los lineamientos dados por la Nación en materia de gobierno corporativo, mejoramiento de la transparencia y estándares de divulgación de información por parte de las empresas y entes gestores de los sistemas de transporte masivo.

Avance No.1: Para el periodo de tiempo de elaboración de este informe de ejecución y supervisión no se desarrollaron actividades.

8. Participar en la evaluación, definición, medición, seguimiento y elaboración de nuevas herramientas de reporte de los riesgos fiscales para la Nación asociados al portafolio de empresas estatales.

Avance No.1: En el marco de la elaboración del CONPES de Participación Estatal, se apoyó la construcción del documento denominado "Radiografía de las empresas que componen el sector real", el cual sirvió como insumo para la fase diagnóstica de la política. Para ello, se realizó un análisis de las diez empresas que integran esta vertical, identificando su participación en sectores estratégicos como transporte, salud, servicios públicos, telecomunicaciones, comercio, gestión de activos y desarrollo cultural, así como los principales desafíos que enfrentan en materia financiera, operativa e institucional.

Como resultado del ejercicio, se identificaron riesgos y oportunidades de mejora asociados al desempeño de entidades como SATENA, EIS Cúcuta, Artesanías de Colombia, AMB y, especialmente, NUEVA EPS, cuya situación financiera y operativa representa uno de los principales retos para la sostenibilidad del portafolio estatal. Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer mecanismos orientados a la generación de valor público, promover una mayor articulación interinstitucional y robustecer el seguimiento al desempeño de las empresas y de sus órganos de dirección.

Para el desarrollo de esta actividad, realicé la recopilación y análisis de la información, financiera y operativa de las empresas del sector real, contribuyendo a la identificación de riesgos, problemáticas comunes y oportunidades de fortalecimiento institucional. Como producto de este trabajo, se elaboró el documento técnico "Radiografía de las empresas que componen el sector real", el cual fue incorporado como insumo para la fase de diagnóstico del CONPES de Participación Estatal.

9. Participar en las actividades relacionadas con el análisis para la evaluación, definición, medición, seguimiento y elaboración de nuevas herramientas de seguimiento al desempeño y ejecución de los sistemas de transporte masivo en los que la Nación participa como cofinanciador.

Avance: Para el periodo de tiempo de elaboración de este informe de ejecución y supervisión no se desarrollaron actividades.

10. Acompañar técnicamente las decisiones que el MHCP deba tomar en relación con las empresas donde el Estado tenga participación, ya sea respecto del gobierno corporativo, la conformación de holdings y/o entidades para ejercer funciones de propiedad, así como la implementación de recomendaciones específicas asociadas a la gestión del portafolio de las empresas estatales y medios de transporte masivo.

Avance No.1: Se prestó apoyo técnico a la Dirección General de Participaciones Estatales en el marco del Taller No. 1 del CONPES de Participación Estatal, realizado el 20 de mayo de 2026. Para el desarrollo de esta actividad, apoyé la elaboración de dos diapositivas orientadas a presentar los

Código: Apo.4.1.Fr.16	Fecha: 22-03-2019	Versión: 3	Página: 5 de 6
------------------------------	--------------------------	-------------------	-----------------------

resultados del ejercicio de georreferenciación de las empresas con participación estatal, con el propósito de evidenciar su cobertura territorial y generar insumos para la fase diagnóstica de la política.

Durante la jornada, se realizó la presentación de los principales hallazgos del análisis, destacando la distribución territorial de las empresas por verticales y las diferencias existentes en términos de cobertura e incidencia en el territorio nacional.

Para el desarrollo de esta actividad, realicé la consolidación y análisis de la información de georreferenciación, apoyé la construcción de los insumos técnicos utilizados en el taller y participé en la socialización de los resultados. Como producto de este trabajo, se elaboraron y presentaron dos diapositivas de georreferenciación empresarial, las cuales sirvieron como insumo para la discusión y construcción del diagnóstico del CONPES de Participación Estatal. Asimismo, se efectuó seguimiento a las distintas verticales con el fin de ampliar y complementar la información presentada, promoviendo una mayor precisión en la identificación de la cobertura territorial y de los elementos asociados a la generación de valor público por parte de las empresas analizadas.

Avance No.2: Durante el periodo de tiempo de este informe participé en una reunión de trabajo con el CESA en el marco del proceso de formulación del CONPES de Participación Estatal. Esta sesión tuvo como propósito revisar el cronograma de trabajo, socializar los avances desarrollados por el equipo de la Dirección General de Participaciones Estatales y recibir retroalimentación sobre los ejercicios técnicos adelantados para la construcción del diagnóstico,

Como resultado de esta reunión, el CESA planteó la necesidad de fortalecer conceptualmente lo relacionado con la delimitación del concepto de valor público y la incorporación de un análisis más amplio sobre las transiciones que enfrentan las empresas estatales. En consecuencia, se definieron tareas y actividades específicas para complementar los insumos existentes y atender los requerimientos formulados por el equipo académico.

Para el desarrollo de las tareas asignadas, elaboré una propuesta conceptual de valor público para las empresas estatales, definiéndolo como la capacidad de estas organizaciones para generar cambios positivos en la vida de las personas y contribuir a la solución de los principales retos sociales, económicos y territoriales del país. Asimismo, se planteó que el valor público trasciende el cumplimiento de metas operativas o financieras y se materializa cuando la gestión empresarial fortalece la confianza ciudadana, promueve la equidad, la participación y el bienestar colectivo, y genera impactos sostenibles reconocidos por la ciudadanía.

Como producto de esta actividad, elaboré la propuesta de definición de valor público CESA.

Propuesta de concepto de valor público: *"El valor público orientado a las empresas estatales se entiende como la capacidad que tienen estas organizaciones para generar cambios positivos en la vida de las personas y contribuir a la solución de los principales retos sociales, económicos y territoriales de la sociedad. Más allá del cumplimiento de metas operativas o financieras, las empresas estatales crean valor cuando su gestión, orientada al cumplimiento de misiones y objetivos colectivos, fortalece la confianza ciudadana en las instituciones, promueve la participación, la equidad y el bienestar colectivo, y genera impactos sostenibles que son reconocidos y valorados por la ciudadanía"*.

11. Participar desde el componente técnico en la elaboración de documentos, minutas y trámites requeridos para la suscripción y/o modificación de convenios de cofinanciación sobre nuevos proyectos de Sistemas de Transporte Masivo a nivel nacional, así como de las modificaciones contractuales que se requieran con relación a dichos convenios y en su liquidación.

Avance No.1 : Para el periodo de tiempo de este informe de ejecución y supervisión no se desarrollaron actividades

Código: Apo.4.1.Fr.16

Fecha: 22-03-2019

Versión: 3

Página: 6 de 6

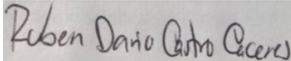
12. Proyectar las respuestas a peticiones y requerimientos que se formulen sobre temas relacionados con las empresas de participación estatal y sistemas de transporte masivo cofinanciados por la Nación.

Avance No 1: Se realizó el memorando No. de Radicación 3-2026-008565, No. Expediente:9132/2026/MEM con el asunto: SOLICITUD AUTORIZACIÓN PARA LA MODIFICACIÓN ESTATUTOS DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE CÚCUTA S.A. E.S.P.

Productos del contrato

Avance: Las evidencias que dan cuenta del cumplimiento de las obligaciones específicas se adjuntan a este documento y se encuentran registradas en el siguiente enlace.

[5. Cuenta de cobro mayo 2026](#)




FIRMA CONTRATISTA

En mi calidad de supervisor del contrato me permito avalar el contenido del informe y el avance en la ejecución del mismo de acuerdo a lo descrito.

El contrato no presenta a la fecha dificultades en su ejecución, ni situaciones exógenas que afecten el normal desarrollo del mismo.

JULIÁN ANDRÉS MORENO BARÓN
Director General de Participaciones Estatales
FIRMA SUPERVISOR

Revisó: Juanita Mahecha Pardo – Asesora 1020-7 Dirección General de Participaciones Estatales 
Revisó: Mónica Palomino Morera – Asesora 1020-10 Dirección General de Participaciones Estatales 