

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

**10100- 10416**  
**17 de mayo de 2006**

Señor  
**LUIS EDUARDO GARZÓN**  
Alcalde Mayor de Bogotá  
Carrera 8 No. 10-65 Edificio Liévano  
Ciudad

*Ref: Control de advertencia sobre medidas efectivas para evitar la pérdida de recursos por inversiones realizadas en moneda extranjera.*

Respetado señor Alcalde Mayor:

Con ocasión de la vigilancia y control fiscal que desarrolló el Grupo de Análisis Empresarial de la Contraloría de Bogotá, se han observado las siguientes deficiencias en el manejo de los excedentes de liquidez de las empresas de Energía de Bogotá, SA ESP, Codensa SA ESP y EMGESA SA ESP, durante los años 2002-2005, que representan un riesgo latente en la administración del portafolio de inversiones de corto plazo de estas empresas, toda vez que, de persistir las deficiencias detectadas y de no tomarse medidas adecuadas y oportunas, podría generarse un detrimento patrimonial con las consiguientes implicaciones de carácter fiscal.

Las empresas EEB SA, ESP., Codensa SA. ESP., y Emgesa SA ESP., invirtieron a lo largo del período en estudio cuantiosas sumas de dinero en dólares, cercanas a los 11,5 Billones de pesos, provenientes de sus excedentes de tesorería. En efecto, para el año 2002 las inversiones en dólares realizadas por las tres empresas sumaron más de un billón cincuenta mil millones de pesos, que se incrementaron para llegar a más de 2,2 billones en 2003, 4,27 billones en el 2004 y 3,9 billones en 2005. (Cuadro No. 1)

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

**Cuadro No.1**

INVERSIONES DE CORTO PLAZO EN DÓLARES 2002 - 2005					
	2002	2003	2004	2005	TOTAL
CODENSA	\$ 434,4	\$ 300,2	\$ 988,0	\$ 3.075,3	\$ 4.797,9
EMGESA	\$ 17,3	\$ 1.304,9	\$ 2.719,1	\$ 63,1	\$ 4.104,4
EEB	\$ 600,5	\$ 612,3	\$ 571,6	\$ 805,5	\$ 2.589,9
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.052,2</b>	<b>\$ 2.217,4</b>	<b>\$ 4.278,7</b>	<b>\$ 3.943,9</b>	<b>\$ 11.492,2</b>

Miles de millones de pesos  
Grupo de análisis Empresarial Contraloría  
de Bogotá

Fuente: Información reportada por las empresas

Entre 2002 y 2005, CODENSA SA. ESP., presenta el mayor monto de recursos en inversiones financieras de corto plazo en dólares, con cerca de 4,8 billones de pesos, pasando de 434 mil millones de pesos en 2002 a más de 3 billones en 2005. Por su parte, EMGESA SA. ESP., mantuvo importantes inversiones durante los años 2003 y 2004, acumulando inversiones en el período por 4,1 billones de pesos. Finalmente, la EEB SA. ESP., invirtió casi 2,6 billones de pesos con promedios cercanos a los 600 mil millones de pesos por año.

Debe anotarse que, para efectos de valorar la pérdida en la que se incurrió por exposición a la tasa de cambio, no se toman en cuenta las inversiones en moneda extranjera que presentaron rendimientos positivos, dado que para efectos de valorar la pérdida de cada una de las operaciones, se predica la independencia de cada operación de inversión frente a las demás.

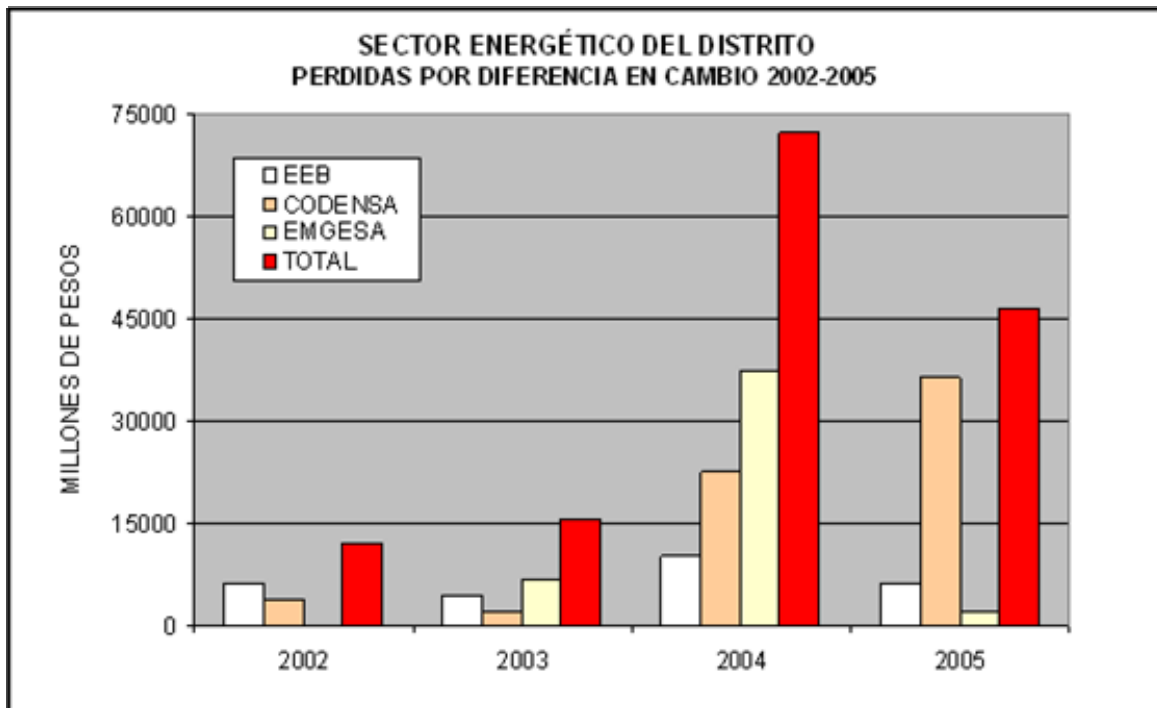
Como resultado de dichas inversiones y por efecto de la apreciación del peso frente al dólar, particularmente a partir de marzo de 2003, las tres empresas presentaron pérdidas superiores a los 138 mil millones de pesos por diferencia en cambio, observándose profundas debilidades en la administración del portafolio de inversiones financieras de corto plazo. En efecto, con ocasión de las variaciones que se presentaron en el mercado, éstas incidieron con mayor fuerza, como consecuencia de las graves deficiencias del sistema de administración del riesgo de inversiones financieras existente en las empresas y de la falta de una gestión eficiente y eficaz en la administración de estos recursos. Las pérdidas totales pueden observarse en el cuadro No. 2 y en el gráfico No. 1.

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

**Cuadro No. 2**

SECTOR ENERGÉTICO DEL DISTRITO PERDIDAS POR DIFERENCIA EN CAMBIO 2002 - 2005					
	2002	2003	2004	2005	Total
EEB	\$ 6.218.348.032	\$ 4.402.064.054	\$ 10.062.140.481	\$ 6.111.012.429	\$ 26.793.564.996
CODENSA	\$ 3.671.457.540	\$ 2.183.685.945	\$ 22.543.655.275	\$ 36.453.625.099	\$ 64.852.423.859
EMGESA	\$ 100.451.637	\$ 6.822.712.016	\$ 37.579.935.866	\$ 1.945.704.871	\$ 46.448.804.390
<b>Total</b>	<b>\$ 9.990.257.209</b>	<b>\$ 13.408.462.015</b>	<b>\$ 70.185.731.622</b>	<b>\$ 44.510.342.399</b>	<b>\$ 138.094.793.245</b>

**Gráfico No. 1**



Fuente: Información remitida por las empresas del sector  
Cifras en pesos corrientes. Los datos no incluyen las operaciones en moneda extranjera de largo plazo vigentes a diciembre 31 de 2005.

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

En el análisis particular de cada una de las empresas puede apreciarse la pérdida ocurrida en cada uno de los años, como consecuencia de la situación evidenciada. (cuadro 2).

Así, la empresa CODENSA S.A. ESP., presentó pérdidas en 2002 superiores a los 3.671 millones de pesos, pérdidas que disminuyeron en el año 2003, llegando a 2.183 millones de pesos, pero que se incrementaron para 2004 y 2005, al llegar a 22.543 millones y 36.453 millones de pesos, respectivamente.

Las pérdidas totales de CODENSA S.A. ESP., se acercaron a los 65 mil millones de pesos en los cuatro años en los cuales fueron evaluadas las inversiones en dólares, tal como puede observarse en el cuadro No 3.

**Cuadro No.3**

<b>CODENSA S.A. ESP.</b>			
<b>INVERSIONES FINANCIERAS EN DÓLARES</b>			
<b>2002 - 2005</b>			
	<b>INVERSIÓN</b>	<b>REDENCIÓN</b>	<b>PÉRDIDA</b>
<b>2.002</b>	\$ 434.400.612.569	\$ 430.729.155.028	-\$ 3.671.457.540
<b>2.003</b>	\$ 300.203.282.838	\$ 298.019.596.893	-\$ 2.183.685.945
<b>2.004</b>	\$ 988.891.280.224	\$ 966.347.624.949	-\$ 22.543.655.275
<b>2.005</b>	\$ 3.075.336.373.077	\$ 3.038.882.747.979	-\$ 36.453.625.099
<b>Total</b>	<b>\$ 4.798.831.548.708</b>	<b>\$ 4.733.979.124.849</b>	<b>-\$ 64.852.423.859</b>

.Grupo de Análisis Empresarial

Fuente: Información reportada por la empresa.

EMGESA S.A. ESP., presentó pérdidas en 2002 cercanas a los 100 millones de pesos, pero éstas se incrementaron drásticamente para los años 2003 y 2004, cuando ascendieron a 6.800 millones de pesos y 37.579 millones de pesos, respectivamente. Para el año 2005, como efecto de la reducción de las inversiones en dólares, las pérdidas por exposición a la tasa de cambio ascendieron a 1.945 millones de pesos.

Las pérdidas totales de EMGESA S.A. ESP., superaron los 46.448 millones de pesos en los cuatro años, en los cuales fueron evaluadas las inversiones en dólares, tal como puede observarse en el cuadro No 4.

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

**Cuadro No.4**

<b>EMGESA S.A ESP.</b>			
<b>INVERSIONES FINANCIERAS EN DÓLARES</b>			
<b>2002 - 2005</b>			
	<b>INVERSIÓN</b>	<b>REDENCIÓN</b>	<b>PÉRDIDA</b>
<b>2.002</b>	\$ 17.300.651.217	\$ 17.200.199.581	-\$ 100.451.637
<b>2003</b>	\$ 1.304.916.026.264	\$ 1.298.093.314.249	-\$ 6.822.712.016
<b>2.004</b>	\$ 2.719.135.354.162	\$ 2.681.555.419.176	-\$ 37.579.934.986
<b>2.005</b>	\$ 63.175.380.300	\$ 61.229.675.429	-\$ 1.945.704.871
<b>Total</b>	<b>\$ 4.104.527.411.943</b>	<b>\$ 4.058.078.608.435</b>	<b>-\$ 46.448.803.509</b>

Grupo de Análisis Empresarial

Fuente: Información reportada por la empresa.

La EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. ESP., presentó un comportamiento similar, aun cuando sus pérdidas fueron significativamente inferiores, debido también a que presentó menores posiciones abiertas en dólares. Así, para 2002 la empresa presentó pérdidas por 6.218 millones de pesos; para 2003 esta cifra fue de 4.402 millones de pesos, para 2004 las pérdidas llegaron a 10.062 millones de pesos y en 2005 las pérdidas por exposición a la tasa de cambio se situaron en 6.111 millones de pesos.

Las pérdidas totales de la EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. ESP., superaron los 26.793 millones de pesos en los cuatro años, en los cuales fueron evaluadas las inversiones en dólares, tal como puede observarse en el cuadro No 5.

**Cuadro No. 5**

<b>EEB. SA. ESP.</b>			
<b>INVERSIONES FINANCIERAS EN DÓLARES</b>			
<b>2002 - 2005</b>			
	<b>INVERSIÓN</b>	<b>REDENCIÓN</b>	<b>PÉRDIDA</b>
<b>2.002</b>	\$ 600.516.705.866	\$ 594.298.357.834	-\$ 6.218.348.032
<b>2.003</b>	\$ 612.291.413.128	\$ 607.889.349.074	-\$ 4.402.064.054
<b>2.004</b>	\$ 571.616.489.670	\$ 561.554.349.189	-\$ 10.062.140.481
<b>2.005</b>	\$ 805.540.802.363	\$ 799.429.789.934	-\$ 6.111.012.429
<b>Total</b>	<b>\$ 2.589.965.411.026</b>	<b>\$ 2.563.171.846.030</b>	<b>-\$ 26.793.564.996</b>

Grupo de Análisis Empresarial

Fuente: Información reportada por la empresa.

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

La EEB S.A. ESP., registra las menores pérdidas del sector, debido a que: en primer lugar, buena parte de los títulos de largo plazo fueron adquiridos en fechas anteriores al período en análisis, cuando el dólar se encontraba en proceso de apreciación y, a pesar de la caída de la divisa durante los últimos años, en su conjunto, esta parte del portafolio no se vio afectado; y, en segundo lugar, a que en diciembre 31 de 2005, parte de ese portafolio (US\$14.9 millones) se encontraba vigente, quedando así bajo la expectativa del comportamiento de la tasa de cambio para evaluar una posible pérdida o, por el contrario beneficios por diferencia en cambio.

Si bien las pérdidas producidas en las empresas pueden atribuirse a factores del mercado, tales como la variación negativa del dólar frente al peso colombiano a partir de marzo de 2003, es menester aclarar que las empresas no cuentan con un sistema moderno y eficaz de administración del riesgo, que les permita minimizar las pérdidas que se produzcan, dado que no cuentan con ningún instrumento de cobertura que permita reducir los riesgos de mercado asociados a este tipo de inversiones.

Las pérdidas reiteradas en el período de análisis y el incremento en las mismas, en particular durante los años 2003 y 2004, muestra que a pesar de las claras señales que se presentaban en el mercado, las empresas siguieron adelantando de manera mecánica sus inversiones en dólares, sin optar por ningún mecanismo de cobertura para minimizar su exposición al riesgo. Tan solo durante el año 2005 y como consecuencia de la tarea de auditoría regular adelantada por la Dirección de Servicios Públicos de este ente de Control, las empresas tomaron medidas para reducir paulatinamente su nivel de exposición en dólares.

Estas pérdidas se originan, como ya se ha dicho, en la inexistencia de un verdadero Sistema de Administración de Riesgos financieros en las compañías y, en particular, en las siguientes debilidades:

- a. No existe, en ninguna de las tres empresas auditadas, un sistema eficiente y eficaz de administración del riesgo de inversiones financieras de corto plazo.
- b. No es posible determinar las acciones llevadas a cabo por la administración de las tres empresas para enfrentar el alto riesgo cambiario producido como efecto de la revaluación del peso iniciada desde marzo de 2003.

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

- c. No existen manuales de administración para el portafolio de inversiones que establezcan con claridad el flujograma para cada uno de los procedimientos operativos que deben llevarse a cabo.
- d. No existe separación entre las diferentes áreas, que asegure la independencia entre el sistema operativo y sus administradores, el área de análisis de riesgos y los corredores o tomadores de decisiones de inversión.
- e. Las empresas no cuentan con un sistema de soporte tecnológico (Back Office) acorde con las necesidades de manejo de recursos disponibles, con las operaciones que se realizan y con el monto de recursos que se administran. Por el contrario, el sistema de soporte es artesanal, (hojas de Excel) generando un alto riesgo para las operaciones que se realizan.
- f. No existen alarmas internas relacionadas con disposición de recursos para inversión o vencimientos.
- g. No existe ningún área de análisis de inversiones, ni se desarrollan autónomamente metodologías o modelos de análisis de riesgos.
- h. Las decisiones de inversión no se fundamentan en los principios de economía y oportunidad, lo cual genera ineficiencia en las operaciones realizadas.
- i. Como consecuencia de la inexistencia de una estructura organizacional adecuada para el manejo del portafolio de inversiones, no existen manuales de funciones específicas para cada área (Front, Middle y Back Office), no hay estandarización de procesos de gestión de riesgos.

En efecto, bajo estas circunstancias resulta difícil administrar de manera eficiente y eficaz los recursos de tesorería invertidos, bajo los criterios de transparencia, seguridad, liquidez y rentabilidad, situación que causó grandes pérdidas, como se ha indicado, por exposición al riesgo cambiario, en especial en las vigencias 2004 y 2005. En estos dos años, las pérdidas fueron notables y no se encontró evidencia alguna de la realización de operaciones de cobertura, como por ejemplo, Forwards de tasa de cambio, herramienta que permite el cubrimiento ante la variación del tipo de cambio.

*“Ni un bloque de ladrillo ni un gramo de cemento más  
En los cerros de Bogotá”*

Señor Alcalde: Es necesario que se considere por parte de la administración distrital la pertinencia de adoptar medidas efectivas encaminadas a evitar el impacto negativo que dicha situación genera, tanto desde el punto de vista fiscal como social, ya que ello implica el recorte en proyectos de inversión prioritarios para las empresas y la comunidad, toda vez que una inadecuada, inoportuna, e ineficaz gestión financiera genera una disminución en los recursos de capital.

De acuerdo con las anteriores consideraciones, comedidamente le solicito informar a esta Contraloría, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al recibo del presente Control de Advertencia: *¿Qué acciones concretas serán adoptadas por las empresas del sector eléctrico del Distrito Capital, para subsanar las deficiencias señaladas en el presente informe?*

El presente control de advertencia se comunica, sin perjuicio de las demás acciones que al respecto deba adoptar este organismo de control. La Contraloría tendrá una línea prioritaria de acción en la vigilancia y el control de los importantes recursos, mediante el monitoreo permanente a los procedimientos u operaciones que pongan en riesgo el patrimonio público Distrital, así como frente a una inoportuna gestión que no aplique al cumplimiento de los cometidos y fines esenciales del Estado. El incumplimiento en el envío oportuno de la información requerida, puede dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en la Resolución Reglamentaria 042 de 2001, expedida por la Contraloría de Bogotá.

De no estar de acuerdo con las consideraciones de carácter fiscal contenidas en la presente, favor enviarnos sus comentarios sobre el particular.

Cordialmente,

**ÒSCAR GONZÁLEZ ARANA**  
Contralor de Bogotá D.C.

Proyectó: Pedro Nel Pineda,  
Coordinador Grupo empresarial

Revisó: Pedro Nel Pineda, Director Sector Servicios Públicos (e)  
Ernesto Tuta Alarcón, Contralor Auxiliar