

## ACTA DE INFORME DE GESTIÓN

### 1. DATOS GENERALES:

CATALINA CEBALLOS CARRIAZO

GERENTE

TEVEANDINA LTDA

Bogotá D.C., 18 de enero de 2019

20192600000732

20192600000732 - 23/01/2019

Asunto: Entrega informe de gestión  
Remite: Catalina Ceballos Carriazo  
Desmo: 100 - Anexos: 0 folios - 1-  
Radiado por: MTOVAR - Canal Trece. Tel: 6051313

FECHA DE INICIO DE LA GESTIÓN: 01 de noviembre 2016

CONDICIÓN DE LA PRESENTACIÓN:

RETIRO  SEPARACIÓN DEL CARGO  RATIFICACIÓN

FECHA DE RETIRO: 31 de diciembre 2018

### 2. INFORME RESUMIDO O EJECUTIVO DE LA GESTIÓN:

---

#### PROCESOS ESTRATÉGICOS

---

##### PLANEACIÓN

Desde nuestra llegada, identificamos quizá la mayor oportunidad de mejora: el establecimiento de un área de planeación. Con este equipo y por primera vez de manera conjunta en los tiempos recientes del Canal, en marzo de 2017 se estableció un plan estratégico para alcanzar los objetivos propuestos para los próximos tres años y sortear las diferentes barreras que se identificaron durante el diagnóstico.

Una vez redefinidas la misión, la visión y los objetivos del canal, se estableció una ruta para movernos de la situación actual a la situación deseada. A esto lo llamamos estrategia, la cual – en su definición más básica – comprende la valorización de la parrilla, para la creación de valor económico sostenible.

##### ✓ Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Siguiendo el Manual Operativo versión 2 para implementar la operación de MIPG a través de las 7 dimensiones, se aplicaron las herramientas de autodiagnóstico a las políticas a través de las cuales se desarrolla cada dimensión, teniendo en cuenta las falencias y fortalezas detectadas se formularon planes de mejoramiento con las adecuaciones y ajustes a adelantar.

##### MEJORAMIENTO CONTÍNUO

Nuestra fortaleza como empresa, se fundamenta en la consistencia entre nuestro pensar, decir y hacer. Por tal razón, durante la presente administración nos hemos enfocado en establecer procesos que permitan aunar la información, el contexto y la experiencia de manera coherente y convertirlos en conocimiento aplicado a la toma de decisiones.

"El conocimiento está en los individuos y en los procesos."

Bajo esta premisa se hizo la revisión, ajuste y creación de los documentos como caracterización de procesos, procedimientos, formatos, manuales requeridos, mapas de riesgos e indicadores, para dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 y a los lineamientos de MIPG.

Detectada la necesidad de un nuevo repositorio de documentos para el Sistema de Gestión de Calidad, se solicitó la creación del sitio en SharePoint, previamente en reunión se estableció los requerimientos para la estructura del sitio y posteriormente se hizo la migración de la información que se encontraba en el drop box.

También se implementó el uso de la herramienta OS TICKET para realizar las solicitudes de modificación de documentos del sistema de gestión de calidad, permitiendo dejar la trazabilidad de las solicitudes y controlar el tiempo de respuesta de atención de los requerimientos.

## **GESTIÓN DE COMUNICACIONES**

El objetivo principal es coordinar las comunicaciones del Canal, enfocadas en dos ámbitos principalmente:

### **✓ Comunicación Externa**

Nos acercarnos a medios de tipo regional, cultural y digital que representaban oportunidades para posicionar al Canal y sus contenidos con el fin obtener una mayor visibilidad del Canal en los nueve departamentos de cobertura y también con medios especializados en temas musicales y culturales, ya que son clave para alcanzar a los líderes de opinión en estos ámbitos.

La valorización del total de impactos en medios de comunicación durante el 2017 fue de \$1.356.426.040 y el 2018 fue de \$2.850.000.000.

### **✓ Comunicación Interna**

Se trabajó en la prestación de un servicio transversal a los procesos del Canal con el fin de fortalecer la comunicación y la cultura organizacional.

Se construyó el Manual de Comunicaciones del Canal, con el fin de cumplir con la normativa de MIPG y el Sistema Integrado de Gestión. Allí se incluyeron los protocolos correspondientes al área.

## **GESTIÓN COMERCIAL Y DE PROYECTOS**

Una vez creado el valor, es nuestro deber monetizarlo y capturarlo. Para esto, se estableció un área comercial tendiente a dar continuidad a la estrategia de comunicación, durante el periodo que tomaba hacerse la reconversión de la parrilla y la generación de contenidos atractivos y alienados con la nueva política editorial.

Hasta la fecha, el área de Gestión Comercial y de Proyectos es la encargada de realizar la captación, mantenimiento y fortalecimiento de los clientes actuales y potenciales, a través del portafolio de productos y servicios que tiene el Canal. En concordancia, realiza el proceso de supervisión integral de los contratos o convenios interadministrativos, garantizando la ejecución oportuna, seguimiento financiero y cuidado de la utilidad prevista desde el proceso precontractual.

Peter Drucker, prominente consultor y profesor de negocios, expresó en alguna ocasión “...*No hay nada pero que hacer bien lo que no se debe hacer...*”. Desde esa óptica, Teveandina se convirtió en un reconocido operador logístico, administrador de recursos de terceros públicos. Esta estrategia de diversificación condujo al inexorable marchitamiento de la parrilla, sin construir valor económico. No obstante, proveyó el tan necesitado flujo de caja.

La decisión de esta administración fue volver a lo esencial. Los medios públicos deben producir contenidos audiovisuales para el público. Esto se debe hacer con recursos públicos que garanticen la operación y el funcionamiento del Canal; el carácter mercantil de sus espacios debe focalizarse en la producción de más y mejores contenidos acorde con su objeto misional.

## **GESTIÓN DE MERCADEO**

La gestión se enfocó en el posicionamiento y visibilización de la marca de Canal Trece por medio de la cosección de aliados estratégicos afines a los contenidos y a la audiencia del canal.

Se elaboró un Manual de Marca compuesto de un desarrollo de línea gráfica y un paquete gráfico. Con el posicionamiento y la recordación de la marca mediante la presencia de esta en diferentes espacios y plataformas se logró contar con un impacto de exposición y visibilización en las actividades culturales y musicales más destacadas de Bogotá y las regiones de influencia del Canal.

---

## **PROCESOS MISIONALES**

---

### **GESTIÓN DE CONTENIDOS**

#### **✓ TELEVISIÓN**

Nuestra razón de ser, cómo medio público, es la construcción de audiencias críticas mediante el desarrollo de programación con temas y contenidos de origen regional, orientados al desarrollo social y cultural de sus zonas de influencia.

Es en este punto donde esta administración ha realizado el mayor esfuerzo intelectual, permitiendo reinventar el Canal para que su valor sea percibido como empresa productora de contenidos audiovisuales de calidad, acordes con una línea editorial que sirve a los intereses públicos y es guiada por la música cómo hilo conductor.

Para esto, se realizó un trabajo desde lo conceptual para llegar a poner al aire contenidos orientados a mejorar la percepción del canal, conservando un espíritu joven sin que eso se circunscriba a la reproducción de videos o magazines.

Es así cómo se mejoraron las metodologías y los mecanismos de acompañamiento y seguimiento de los contenidos propios, facilitando la articulación y la coherencia de estos con la política editorial.

Igualmente, esta alineación se extendió a las convocatorias regionales, a las cuales se les incluyó en la implementada rigurosidad de los procesos y procedimientos del Canal.

Nuestros contenidos trascendieron las fronteras llegando a la TV pública de los Estados Unidos a través de la plataforma digital LINKTV con la emisión y publicación de Cronografía.

Los siguientes contenidos del canal fueron reconocidos con premios y nominaciones:

- **Premios**

- Especies- Una Nueva Expedición: Amway Periodismo Ambiental
- Fractal: Mejor Programa Periodístico, Premios TAL 2018
- Link: Mejor trabajo periodístico en seguridad informática, Premios Eset 2018

- **Nominaciones**

- Cronografía: Mejor Microprograma, Premios TAL 2017
- Mundo Hacker: Mejor Director de Fotografía, Premios India Catalina 2018  
Mejor Producción Ejecutiva, Premios TAL 2018
- Salsa, aguante y rock N' roll- SUPERLITIO- 20 años: Mejor Director Musical, Premios India Catalina 2018  
Mejor Documental Unitario, Premios TAL 2018  
Seleccionado en la Muestra Nacional Documental de MIDBO (Muestra Internacional Documental de Bogotá) 2018.
- Somos Región, Premio Regional de Periodismo Ambiental Corpep 2018

## ✓ **PROMOCIÓN**

Se realizó la producción de piezas publicitarias para la aplicación, visibilización y posicionamiento de la evolución de la marca.

Con estas piezas publicitarias se buscó apoyar la estrategia de consolidación y reconocimiento del carácter regional del Canal Trece, promocionar eventos y generar interés en potenciales aliados o patrocinadores como producto o como formato adaptado a la medida.

## ✓ **DIGITAL**

Tras los contenidos, viene la estrategia de comunicación con las audiencias. Es así como el Canal desde noviembre 2016 a la fecha aumentó su activo digital, pasando de 614.175 a 4.014.756 y los usuarios del sitio web pasando de 323.718 a 4.014.756.

La estrategia de comunicación digital parte de la concentración de usuarios dispersos en diversas plataformas en un eje de crecimiento orgánico: el portal de canal trece (<https://www.canaltrece.com.co>).

Sobre esta plataforma, se concentra el número de usuarios de las diversas redes mediante la optimización de motores de búsqueda, lo que permite generar un tráfico creciente de manera orgánica, alienado con nuestra parrilla y sus contenidos.

Como consecuencia, hoy Teveandina cuenta con un Canal reinventado, mejor percibido por sus audiencias y con una fuerte estrategia convergente que le entrega un potencial de crecimiento importante tanto en la pantalla tradicional como en los medios digitales. Esto es la construcción de valor económico.

En el 2018 el canal ganó el premio LatamDigital en Latinoamérica por mejor uso de canales digitales, premiando así la acertada estrategia digital que llevó a sus audiencias a consumir los contenidos con un constante flujo de información alrededor de todas las plataformas.

### • **Sitio web**

Canal Trece debía adaptarse a los consumos actuales y venideros de contenidos, debía modernizar su comunicación de cara a las audiencias y debía entender la forma en la cual dichos contenidos se consumen, por tal motivo se desarrolló el proyecto de creación de un sitio web robusto que sirviera a la entidad como puerta de entrada y de salida de la creación de contenidos propios.

En el desarrollo de la solución web del canal se tuvieron en cuenta los aspectos de carga rápida para asegurar la permanencia de los usuarios en la plataforma y se creó el mapa del sitio web sobre el cual se crearon las páginas y secciones de este, además un manual de uso del sitio.

A continuación se relacionan datos importantes sobre nuestro sitio web:

- El consumo se hace en un 65,95% desde dispositivos móviles
- La audiencia se divide: 48,8% masculina y 51,2% femenina
- El 44,21% de la audiencia del sitio se ubica en el rango de edad de 25 a 34 años
- El tráfico orgánico nos posiciona como fuente de información en temas relacionados con cultura

## **GESTIÓN DE PROGRAMACIÓN**

### **✓ PARRILLA DE PROGRAMACIÓN**

La parrilla de programación del Canal Trece reflejó al aire la política editorial de un Canal más creativo, competitivo y con un alto estándar de calidad, con contenidos para toda la familia y que contaban con sistemas de acceso a la población con discapacidad auditiva

La composición de las temáticas de los programas fue de pertinencia regional por producción propia, vinculada (licenciamientos), terceros (venta de espacios) y retransmisión (transmisión de eventos culturales producidos por otros canales públicos) que comunican la vida social, formación ciudadana, diversidad cultural, identidad nacional, regional o local y preservación del patrimonio.

### **✓ AUDIENCIAS**

Para Teveandina Ltda. – Canal Trece es fundamental la población en la cual se enfoca la parrilla de programación. Según la medición de la audiencia (fuente IBOPE), se obtuvo los siguientes resultados:

- El alcance promedio del mes representa el número de televidentes permanentes por programa que tiene el canal, desde enero de 2018 aumentó el 62%.
- Ser el canal regional público de Colombia con la audiencia más joven, 54% de nuestra audiencia es menor de 40 años, con el público infantil y adulto joven más alto, nuestro público joven incluye niños entre 4 y 11 años en un 13%, adultos jóvenes en un 42%.
- Segundo canal con mayor alcance entre los canales públicos y privados con contenido exclusivo digital y musical.

## **GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

Para el desarrollo de los contenidos y proyectos audiovisuales en cada una de sus etapas (preproducción, producción y postproducción), son necesarios el talento humano, el equipo técnico y los insumos logísticos.

Con el propósito de construir los proyectos de acuerdo con las necesidades y enfoque, se tiene la necesidad de gestarlo desde la planeación y esto corresponde a un diseño de producción creado a la medida de cada proyecto para de esta manera cumplir con:

- ✓ Encontrar el perfil de los cargos y el talento humano idóneo para cada programa.
- ✓ Ser eficientes en los recursos técnicos y logísticos que desembocará en efectivo manejo del presupuesto asignado (recursos ANTV)

Con estas condiciones se generaron los diseños para cada programa con sus respectivos costos, personal, equipos y logística, lo cual facilitó la elaboración de la ficha presupuestal de la ANTV, pero sobre todo sirvió de documento comprensible para todas las áreas del canal involucradas en el proceso. El documento de diseño de producción también se ejecuta, en su respectivo modelo, para el caso de las transmisiones y/o eventos especiales del canal. Estos formatos (diseño de producción de programas y diseño de producción de especiales) hacen parte de los documentos que acompañan los procedimientos de producción que en el 2018, fueron entregados al proceso

de planeación del canal para que sean conservados como un documento oficial en la producción de contenidos.

## **EMISIÓN Y TRANSMISIÓN**

### **✓ Recuperación Red Análoga**

La Red Análoga de televisión del Canal esta compuesta por 12 estaciones, a comienzos del año 2017 luego de realizar un diagnóstico por parte del proveedor contratado para su mantenimiento en el mes de abril de 2017, se determinó que se encontraban solo 2 al aire, la estación de Calatrava ubicada en el municipio de Bogotá D.C y Manjui ubicada en el municipio de Zipacón departamento de Cundinamarca.

Se logró recuperar la red análoga a través de las visitas de supervisión con el fin de verificar y corroborar la información entregada por el proveedor en los informes mensuales, de esta manera se garantizó que se llevó a cabo el mantenimiento de acuerdo a las necesidades técnicas que requerían cada una de las estaciones que hacen parte de la Red Análoga de televisión para su correcto funcionamiento y cobertura de la señal.

Finalizando el 2018 de las 12 estaciones operativas se encuentran 2 fuera del aire, las cuales corresponden a la estación de Cruz verde, ubicada en el municipio de Bogotá D.C, está por falla en la tarjeta Onversor de FI/RF y la de Cerro Neiva ubicada en el municipio de Neiva departamento de Huila por daño en fuentes de poder – Sistema de amplificación final.

Se logró pasar del 16% del funcionamiento de las estaciones al 83% y en cuanto a la potencia nominal pasamos de estar en un 13% a un 74%.

### **✓ Adquisición de equipos con Recursos ANTV**

Con recursos proporcionados por la ANTV en el 2017 se hizo la instalación, integración y puesta en funcionamiento de un sistema Backup de automatización para el centro de emisión del Canal, compatible con la infraestructura ya existente, así como la integración y articulación de procesos con los demás procesos, también se hizo Instalación, integración y puesta en funcionamiento de dos (2) salas closed caption para TEVEANDINA LTDA.

En el 2018 se hizo la adquisición de las tres (3) nuevas salas para el trabajo de edición y las dos (2) salas de graficación, para cada uno de los programas los cuales, por su contenido requerían contar con hardware y software mucho más robustos, estos nuevos equipos permitieron suplir las necesidades que se identificaron en el flujo de trabajo de las diferentes actividades que se requerían para la edición y graficación de los programas del Canal.

---

## **PROCESOS DE APOYO**

---

### **GESTIÓN TIC**

Como herramienta para generar valor y facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la Entidad a través del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) con la formulación de estrategias, iniciativas y proyectos de modernización tecnológica en el Canal, se formuló el Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC).

Adicional fueron documentados y socializados el catálogo de servicios de TI, programa de disposición de residuos tecnológicos, metodología para la gestión de activos de información y política general de seguridad de la información. También se diseño el plan de tratamiento de

riesgos en seguridad de la información y el plan de seguridad de la información. Estos programas, planes y políticas se desarrollaron el marco para la implementación, control y seguimiento de la política de Gobierno Digital y lo establecido en el decreto 612 de 2018.

Fue garantizado el registro de incidentes y requerimientos de los procesos relacionados con la gestión administrativa y tecnológica del Canal a través de la implementación de la herramienta de soporte a usuarios – Soporte Trece (Osticket). Esta a su vez permite registrar y emitir los certificados de paz y salvo para proveedores y contratistas. Por último, esta herramienta recepciona solicitudes para la creación, modificación y eliminación de documentos del sistema de gestión de calidad.

Se crearon repositorios de información para los procesos de mejora continua, gestión TIC, gestión jurídica y gestión contractual a través del uso de SharePoint, incluido en la plataforma de Office 365, como medio para la gestión y consulta de documentos como procedimientos, contratos, resoluciones, planes, insumos, guías y proyectos, a través de la web.

### **GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS**

Se realizaron acciones teniendo en cuenta que se presentaban deficiencias de forma y fondo. Particularmente, se levantó el inventario de los activos de la entidad, y se comenzó con la implementación de soluciones tecnológicas para el trabajo colaborativo.

### **GESTIÓN JURÍDICA**

Es quizás el proceso más sensible y de mayor atención. El modelo económico de diversificación evidenció una serie de riesgos legales a los que se vio abocada la entidad, para tratar de solucionar sus problemas financieros.

Se establecieron los documentos, procesos y procedimientos pertinentes para el cumplimiento de otras obligaciones legales, tales como la protección de datos, derechos de autor, y la gestión documental.

En cabeza del área jurídica se encuentra la defensa judicial del canal, quien afronta procesos que superan los \$35,000 millones de pesos.

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión se ha fortalecido, permitiendo a la entidad identificar las oportunidades de mejora, siendo quizá la más relevante, la necesidad de reestructurar la planta de personal. Esta modificación se fundamenta en la necesidad de ajustar la estructura a la estrategia y de facilitar el buen funcionamiento sostenible de la entidad en ausencia del ordenador del gasto, a la fecha esta reestructuración se encuentra en proceso.

Se actualizó el Manual de perfiles, competencias y responsabilidades, se creó el Manual de Talento Humano adoptado mediante Resolución No.004 de 2018 y el Manual de Nómina y se realizó un avance importante en la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.

### **GESTIÓN FINANCIERA**

Tanto el génesis cómo el presente y el futuro de los problemas de TEVEANDINA Ltda. está en sus finanzas.

Si bien existe la creencia de que es posible mantener el canal bajo un esquema de diversificación, el cual se presenta en la forma de realización de convenios interadministrativos para la prestación de servicios asociados a eventos BTL, esta practica sólo entrega flujo de caja. La experiencia nos muestra que la relación costo beneficio resulta desventajosa.

Explicado de otra forma, para que el Canal pueda mantener su gasto de operación y funcionamiento requiere de \$585MM mensuales en promedio o – lo que es equivalente – \$7,000MM al año como mínimo. Esta cifra, correspondiente a la utilidad bruta, no construye valor económico. Sólo permite operar el canal durante un periodo, sin que esto sea sostenible. Ahora bien, la pregunta que surge es ¿Cuál debe ser la cifra de negocio para obtener una utilidad bruta de \$7,000MM?

La estructura de costo y gasto fija comienza con \$7,000MM, sólo para poder mantener encendido el canal. Esto incluye las erogaciones que, por concepto de nómina, honorarios de contratistas, crédito, servicios, seguros y licencias entre otros, deben ser cubiertos con recursos propios, y no contempla la producción de contenidos.

Para poder generar esta cifra en utilidad bruta, se debe contar con una cifra de negocio o de ingresos netos por ventas en proporción al margen buscado. Para hacerse a una idea de la cifra, se presenta varios escenarios de margen bruto.

Margen Bruto	Cifra de Negocio
20%	\$35,000
15%	\$46,667
10%	\$70,000
5%	\$140,000

Tabla 1- Cifra de negocio y margen en millones de pesos

Fuente: Teveandina Ltda.

Bajo el escenario real de competencia, y ante la inevitable austeridad en el gasto público, se proyecta un cumplimiento presupuestal cercano al 80% en el ingreso.

- **Manejo del déficit**

A diciembre 31 de 2016 el capital de trabajo de la entidad mostraba una cifra negativa de -9.343 MM afectado principalmente por unas cuentas por pagar que ascendían a los 17.076 MM.

Se gestionó desde la gerencia del Canal la firma de contratos interadministrativos que generaron un margen de utilidad suficiente para enfrentar la situación de déficit, esto permitió suscribir compromisos de pago con aproximadamente 76 acreedores desde el segundo semestre de 2017 y remediar en gran parte las obligaciones atrasadas desde el año 2016.

Durante la gestión se logró aumentar al capital de trabajo en 7.253 MM respecto al 2016, situándose este en -2.090 MM y las cuentas por pagar disminuyeron en un 30%.

## **GESTIÓN CONTRACTUAL**

Se redefinió el Manual de Contratación, se actualizaron las matrices de riesgos, se establecieron políticas y lineamientos para la supervisión y se definieron minutas contractuales acordes con dichos documentos.

## **PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN AL CIUDADANO**

Para la atención de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias TEVEANDINA LTDA – CANALTRECE, se creó una herramienta en la página web que permitió a la entidad conocer las solicitudes, quejas, reclamos, peticiones, y denuncias de personas en general con la finalidad de contar con la oportunidad de fortalecer el servicio apuntando a la mejora continua de la entidad.

El chat de la página web es un instrumento que se habilitó de lunes a viernes de 8:30 am y 5:30 pm, permitiendo a los usuarios que visitan la página web del canal, presentar sus inquietudes sobre diversos temas.



Se creó el proceso de participación y atención al ciudadano, se realizó la elaboración de procedimientos y del Manual de Atención al Ciudadano adoptado mediante Resolución No.063 del 2018.

### GESTIÓN DOCUMENTAL

Teniendo en cuenta que son pocos los recursos asignados para el desarrollo de las múltiples actividades necesarias para la organización y conservación del acervo documental, se adelantaron los procesos técnicos y se brindó oportunamente la información necesaria al personal que lo requirió para dar trámite a traslados, préstamo de documentos y solicitudes de información, entre otros.

Para dar continuidad a esta labor se realizó la actualización de los documentos y procedimientos del proceso y se elaboró el Manual de Gestión Documental adoptado mediante Resolución No.066 del 2018.

---

## PROCESOS DE EVALUACIÓN

---

### GESTIÓN DE EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO

La oficina de control interno tiene como roles el liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento y la relación con entes externos.

A partir de estos roles realizó seguimientos al cumplimiento de disposiciones legales y estatutarias del canal como aporte a la gestión preventiva, verificó la eficiencia de los controles formulados en la gestión del riesgo institucional, adelantó auditorías, realizó el reporte y cargue de los informes solicitados, sirvió de puente entre los entes externos y el canal con el fin de facilitar el flujo de información.

---

### 3. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS:

#### A. Recursos Financieros:

CONCEPTO	VALOR (Millones de pesos)
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día</b>	
Activo Total	<b>118.833</b>
• Corriente	15.336
• No Corriente	103.497
Pasivo Total	<b>48.275</b>
• Corriente	24.680
• No Corriente	23.595
Patrimonio	<b>70.558</b>
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>	
Activo Total	<b>110.650</b>
• Corriente	14.773
• No Corriente	95.877
Pasivo Total	<b>43.841</b>
• Corriente	16.864
• No Corriente	26.977
Patrimonio	<b>66.809</b>
<b>Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 30 del mes 11</b>	
Activo Total	<b>143.364</b>
• Corriente	4.975

• No Corriente	138.389
<b>Pasivo Total</b>	<b>32.237</b>
• Corriente	7.948
• No Corriente	24.289
<b>Patrimonio</b>	<b>111.127</b>

**Nota:** La información de la vigencia 2018 tiene corte a 30 de noviembre, a la fecha de entrega del informe estaba en proceso el cierre Contable

CONCEPTO	VALOR (Millones de pesos)
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día</b>	
Ingresos Operacionales	31.077
Gastos Operacionales	2.894
Costos de Venta y Operación	26.516
Resultado Operacional	1.667
Ingresos Extraordinarios	3.568
Gastos Extraordinarios	2.248
Resultado No operacional	1.320
Resultado Neto	2.987
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>	
Ingresos Operacionales	26.049
Gastos Operacionales	3.039
Costos de Venta y Operación	20.011
Resultado Operacional	2.999
Ingresos Extraordinarios	13.507
Gastos Extraordinarios	12.967
Resultado No operacional	540
Resultado Neto	3.539
<b>Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 30 del mes 11</b>	
Ingresos Operacionales	19.933
Gastos Operacionales	2.703
Costos de Venta y Operación	18.206
Resultado Operacional	976
Ingresos Extraordinarios	54.388
Gastos Extraordinarios	36.114
Resultado No operacional	18.274
Resultado Neto	17.298

**Nota:** La información de la vigencia 2018 tiene corte a 30 de noviembre, a la fecha de entrega del informe estaba en proceso el cierre contable.

#### B. Bienes Muebles e Inmuebles

CONCEPTO	VALOR (Millones de pesos)
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día</b>	
Terrenos	11.307
Edificaciones	6.722
Construcciones en curso	-
Maquinaria y equipo	20
Equipo de Transporte, Tracción, Elevación	181
Equipos de Comunicación y computación	9.031
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	271
Bienes Muebles en Bodega	-
Redes, Líneas y Cables	203
Plantas, Ductos y Túneles	263
Otros Conceptos	2
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>	
Terrenos	11.307
Edificaciones	6.722
Construcciones en curso	-

Maquinaria y equipo	20
Equipo de Transporte, Tracción, Elevación	181
Equipos de Comunicación y computación	9.838
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	271
Bienes Muebles en Bodega	-
Redes, Líneas y Cables	203
Plantas, Ductos y Túneles	263
Otros Conceptos	2
<b>Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 30 del mes 11</b>	
Terrenos	11.307
Edificaciones	6.722
Construcciones en curso	-
Maquinaria y equipo	20
Equipo de Transporte, Tracción, Elevación	181
Equipos de Comunicación y computación	10.006
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	276
Bienes Muebles en Bodega	-
Redes, Líneas y Cables	315
Plantas, Ductos y Túneles	263
Otros Conceptos	2

**Nota:** \*Se adjunta relación de inventarios

\*\*La información de la vigencia 2018 tiene corte a 30 de noviembre, a la fecha de entrega del informe estaba en proceso el cierre contable.

#### 4. PLANTA DE PERSONAL:

Detalle de la planta de personal de la Entidad.

CONCEPTO	TOTAL NÚMERO DE CARGOS DE LA PLANTA	NÚMERO DE CARGOS PROVISTOS	NÚMERO DE CARGOS VACANTES
<b>Libre Nombramiento y Remoción</b>			
• A la fecha de inicio de la gestión	1	1	-
• A la fecha de retiro	1	1	-
Variación porcentual	0%	0%	
• A la fecha de inicio de la gestión	22	22	-
• A la fecha de retiro	22	17	5
Variación porcentual	0%	-22,72%	-5

**Nota:** No hay cargos de carrera administrativa

#### 5. PROGRAMAS, ESTUDIOS Y PROYECTOS:

DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTADO		VALOR ASIGNADO (Millones de pesos)
		EJECUTADO	EN PROCESO	
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>				
Programas, franjas y/o formatos que conforman el plan anual de programación	El Crew	X		\$693.328.470
	Somos Región	X		\$532.891.098
	Toma el Control	X		\$214.107.911
	Directo Cultura	X		\$643.367.282
	Sistema Sonoro	X		\$918.216.583
	Cronografía	X		\$316.983.528
	Convocatoria Regional	X		\$859.613.404

4

Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	AOM	X		\$489.535.402
	Backup Sistema de Emisión	X		\$512.256.000
	Adquisición de dos estaciones closed caption	X		\$124.618.591
	Adquisición de un kit con equipos de grabación de cámara.	X		\$17.843.000
	Servidor playout de cuatro canales	X		\$102.236.351
	Aprovisionamiento master de emisión			\$54.115.400
Investigaciones sobre contenidos y audiencia en el sector de televisión	Estudios de Audiencia	X		\$ 85.702.220
<b>Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>				
Programas, franjas y/o formatos que conforman el plan anual de programación	Fractal	X		\$ 1.358.970.790
	Somos Región	X		\$ 1.012.071.225
	Cronografía	X		\$ 582.202.900
	Toma el Control	X		\$ 791.061.177
	Resonantes	X		\$ 1.454.669.099
	Convocatoria Regional "Serie documental perfiles musicales de la región trece.	X		\$449.990.170
	Convocatoria Regional "Serie sobre la vida y costumbres nocturnas de nuestra región".	X		\$449.896.017
	Convocatoria Regional "Serie infantil sobre los instrumentos musicales de la región".	X		\$380.043.465
Convocatoria Regional "Microcontenidos de memoria y tradición regional".			\$32.464.000	
Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	Mantenimiento Red Análoga	X		\$500.130.166
	Adquisición 3 salas de edición	X		\$94.813.895
	Adquisición 2 salas de graficación	X		\$71.208.161
Investigaciones sobre contenidos y audiencia en el sector de televisión	Estudios de Audiencia	X		\$149.268.674

**Nota:** En el 2017 el valor asignado en corresponde a recursos ANTV, en el 2018 el valor asignado corresponde a recursos ANTV para programas e investigaciones sobre contenidos, en el caso de la infraestructura tecnológica 80% a recursos ANTV y 20% a recursos propios.

## 6. OBRAS PÚBLICAS

OBJETO DE LA OBRA PÚBLICA	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL CONTRATISTA	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL INTERVENTOR	ESTADO		VALOR EJECUTADO (Millones de pesos)	OBSERVACIONES
			EJECUTAD	EN PROCESO		
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>						

Traslado del tanque de ACPM de la estación Manjui	BTESA Broad Telecom Sucursal Colombia S.A.S		X		\$ 9.396.600	N/A
Traslado de acometida eléctrica de la estación Cerro Neiva	BTESA Broad Telecom Sucursal Colombia S.A.S		X		\$ 8.106.017	N/A
<b>Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>						
Reparación de tableros eléctricos y mejora de las tierras en la estación del Alto de los Venados (Yopal).	BTESA Broad Telecom Sucursal Colombia S.A.S		X		\$ 19.511.067	N/A

## 7. EJECUCIONES PRESUPUESTALES:

Se relaciona a continuación los valores presupuestados, los efectivamente recaudados y el porcentaje de ejecución.

<b>INGRESOS</b>			
CONCEPTO DEL INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)	VALOR RECAUDADO (Millones de Pesos)	PORCENTAJE DE RECAUDO
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>			
Ingresos Corrientes	88,289,995,810	59,669,547,131	68%
Aportes	8,746,710,764	8,536,377,667	98%
Ingresos de Capital	18,000,000	87,293,933	485%
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>			
Ingresos Corrientes	69,182,757,332	52,083,463,837	75%
Aportes	7,436,119,110	5,650,533,838	76%
Ingresos de Capital	18,000,000	135,019,563	750%
<b>Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 30 del mes 11</b>			
Ingresos Corrientes	52,642,367,514	30,375,640,986	58%
Aportes	9,781,054,737	9,690,172,072	99%
Ingresos de Capital	3,763,400,000	3,831,125,887	102%

**Nota:** La información de la vigencia 2018 tiene corte a 30 de noviembre, a la fecha de entrega del informe estaba en proceso el cierre presupuestal.

A continuación, se muestra los valores presupuestados, los efectivamente gastados y el porcentaje de ejecución.

<b>GASTOS</b>			
CONCEPTO DEL INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO (Millones de Pesos)	PAGOS ACUMULADOS (Millones de Pesos)	PORCENTAJE DE EJECUCION
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>			
Funcionamiento	2,163,300,000	1,831,765,670	85%
Servicios de la Deuda	968,184,443	968,184,443	100%
Gastos de Producción	94,705,222,131	62,639,863,901	66%
Inversión	160,000,000	63,812,157	40%
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 31 del mes 12</b>			
Funcionamiento	2,186,363,841	1,730,050,785	79%
Servicios de la Deuda	902,584,658	884,833,167	98%
Gastos de Producción	73,434,209,708	49,219,195,302	67%
Inversión	95,718,235	95,718,235	100%

Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 y el día 30 del mes 11			
Funcionamiento	2,188,069,819	1,540,867,745	65%
Servicios de la Deuda	825,000,000	608,798,015	74%
Gastos de Producción	63,173,752,432	40,730,392,147	64%
Inversión			

**Nota:** La información de la vigencia 2018 tiene corte a 30 de noviembre, a la fecha de entrega del informe estaba en proceso el cierre presupuestal.

## 8. CONTRATACIÓN:

Relacione por cada una de las vigencias fiscales cubiertas por el período entre la fecha de inicio de la gestión y la fecha de retiro o ratificación, el número de contratos en proceso y ejecutados de acuerdo con los objetos contractuales (prestación de servicios, adquisición de bienes, suministro, mantenimiento, asesorías, consultorías, concesiones, Fiducias, etc.) y modalidades de contratación (No incluya los contratos de obra pública reportados en el punto 6 de la presente Acta de Informe de Gestión).

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	OBJETOS CONTRACTUALES	No. DE CONTRATOS EN PROCESO	No. DE CONTRATOS EJECUTADOS	VALOR TOTAL. (Millones de pesos)
<b>Vigencia Fiscal Año 2016 Comprendida entre el día 01 del mes 11 y el día 31 del mes 12</b>				
Contratación directa	Prestación de Servicios	0	115	\$ 3.083.967.816
	Suministro	0	3	\$181.160.000
	Mantenimiento	0	12	\$ 1.030.210.469
	Arrendamiento	1	2	\$31.799.760
	Mandato	0	0	\$ 9.280.000
	Licenciamiento	0	0	0
	Compraventa	0	0	0
	Emisión	0	2	\$ 30.160.000
	Coproducción	0	0	0
	Producción por encargo	0	0	0
	Interadministrativo	0	1	\$ 9.280.000
	Suministro	0	1	\$ 169.476.000
	Órdenes de compra y servicio	0	70	\$ 4.241.080.659

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	OBJETOS CONTRACTUALES	No. DE CONTRATOS EN PROCESO	No. DE CONTRATOS EJECUTADOS	VALOR TOTAL. (Millones de pesos)
<b>Vigencia Fiscal Año 2017 Comprendida entre el día 01 del mes 01 al día 31 del mes 12</b>				
Contratación directa	Prestación de Servicios	0	597	\$22.779.720.119
	Suministro	0	34	\$ 785.752.540
	Mantenimiento	0	1	\$13.200.000
	Arrendamiento	1	8	\$114.328.067
	Mandato	0	6	\$ 281.469.250
	Licenciamiento	0	3	\$ 523.538.730
	Compraventa	0	0	0
	Emisión	0	11	\$330.548.987
	Coproducción	0	3	\$978.654.321
	Producción por encargo	0	1	\$440.568.222
	Interadministrativo	0	247	\$11.100.335.014

	Suministro	0	19	\$ 276.797.084
	Órdenes de compra y servicio	0	101	\$11.310.439.808

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	OBJETOS CONTRACTUALES	No. DE CONTRATOS EN PROCESO	No. DE CONTRATOS EJECUTADOS	VALOR TOTAL. (Millones de pesos)
<b>Vigencia Fiscal Año 2018 Comprendida entre el día 01 del mes 01 a el día 31 del mes 12</b>				
Contratación directa	Prestación de Servicios	0	426	\$32.259.921.107
	Suministro	0	6	\$ 71.100.202
	Mantenimiento	0	0	0
	Arrendamiento	1	2	\$46.120.467
	Mandato	0	5	\$122.158.185
	Licenciamiento	0	0	0
	Compraventa	0	0	0
	Emisión	0	0	0
	Coproducción	0	1	\$854.070.000
	Producción por encargo	0	3	\$ 1.279.929.652
	Interadministrativo	0	83	\$12.061.308.018
	Suministro	0	6	\$71.100.202
	Órdenes de compra y servicio	0	22	\$2.027.816.689

## 9. REGLAMENTOS Y MANUALES:

A continuación, se relacionan los reglamentos internos y/o manuales vigentes en la entidad:

DENOMINACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO Y/O MANUAL	DESCRIPCIÓN	MECANISMO DE ADOPCIÓN Y VIGENCIA	No. De Acto Administrativo de adopción	FECHA DE ADOPCIÓN O VIGENCIA
Reglamento	Reglamento Interno de Trabajo	Resolución 2016	046	05/05/2016
Manual	Manual Contratación	Acuerdo 2017	002	29/12/2017
ME-MC-M01	Manual administración del riesgo	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	12/09/2018
ME-MC-M04	Manual para la elaboración y control de documentos	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	04/05/2018
ME-MC-M05	Manual de indicadores	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	04/05/2018
ME-COM-M01	Manual de comunicaciones	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	16/10/2018
ME-GMC-M01	Manual Brandbook	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	04/05/2018
MM-GCON-M01	Manual de Estilo Para la Publicación en PW y RS_v0	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	04/05/2018
MM-GPROG-M01	Manual de Closed Caption	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	04/05/2018
MM-GPROD-M02	Manual de gastos de producción	Inclusión en SGC 2015	N.A	01/07/2015
MM-ET-M01	Protocolo de	Inclusión en SGC	N.A	28/11/2016

	verificación de calibración de equipos de medida y generadores de señal del centro de emisión de Canal Trece.	2016		
MA-GTH-M01	Manual de perfiles, competencias y responsabilidades	Resolución 2018	098	10/12/2018
MA-GTH-M03	Manual de Talento Humano	Resolución 2018	044	04/05/2018
MA-GTH-M04	Manual de Nomina	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	30/11/2018
MA-GDO-M01	Manual de Gestión Documental	Resolución 2018	066	17/07/2018
MA-PAC-M01	Manual de Atención al Ciudadano	Resolución 2018	063	17/07/2018
ME-GES-M1	Código de Ética del Auditor	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	04/05/2018
ME-GES-M2	Estatuto de Auditoría	Inclusión en SGC por solicitud OS TICKET 2018	N.A	04/05/2018

## 10. CONCEPTO GENERAL:

Desde mi ingreso a Canal Trece, el 1 de noviembre de 2016, hemos sido coherentes entre el pensar y la acción en lo que se refiere al quehacer público, económico y social de Teveandina, entendiendo que este, como cualquier medio público del mundo o de Colombia, responde a unas premisas basadas en ser culturales y educativas. Los canales de televisión pública son públicos, no económicos. Esto no es un invento mío y tampoco hace parte de un "ahora que yo se tanto de televisión". Este y todos los canales de televisión pública existen para proporcionar contenido que eduque, informe y entretenga, y para ofrecer beneficios sociales, culturales y cívicos a la ciudadanía tal como lo señala la **ley 182 de 1995** donde "se reglamenta el servicio de la televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste"

Hoy en día podríamos sumarle a todo lo anterior, como dijo el Presidente Iván Duque en su discurso de posesión, "nuestros actores, artistas, productores, músicos, diseñadores, publicistas, joyeros, dramaturgos, fotógrafos y animadores digitales conquisten mercados, mejoren sus ingresos, emprendan con éxito, posicionen su talento y atraigan los ojos del mundo" y con esto, como todos sabemos, se refería a la generación de recursos a través de la creación, de las artes, de la conectividad y de la diversidad cultural. Esto haciendo referencia a lo que se denomina hoy en día como la Economía Naranja.

Esta administración ha gerenciado una empresa del Estado que le presta el servicio a la ciudadanía, tal como se expresa en el PL 152 en su artículo 3 numeral 9:

*"El Estado garantizará la promoción de los contenidos multiplataforma de interés público, a nivel nacional y regional, para contribuir a la participación ciudadana y, en especial, en la promoción de valores cívicos, el reconocimiento de las diversas identidades étnicas y culturales, la equidad de género, la inclusión política y social, la integración nacional, el fortalecimiento de la democracia y el acceso al conocimiento, en especial a través de la radiodifusión sonora pública y la televisión pública, así como el uso de nuevos medios públicos mediante mecanismos multiplataforma."*

Esta ha sido una administración técnica, donde el direccionamiento del canal ha sido con base en las funciones estipuladas en los estatutos del canal en lo que respecta a lo administrativo, por eso



en varias juntas hemos entregado informes advirtiendo la situación económica del canal por ejemplo en la junta No. 193 de octubre de 2017 cuando se ejecutó una disminución del presupuesto por no cumplir metas, así mismo se habla de las dificultades financieras del canal, en el acta 195 del 27 de diciembre de 2017 donde se evidencian los recursos limitados y se decide hacer la capitalización. Así mismo en el acta 200 del 2 de agosto de 2018 y luego reiterado en el acta 201 del 24 de septiembre de 2018 se vuelve advertir sobre la situación financiera.

**Canal Trece** podría ocupar una posición central en las industrias creativas del país, empezando por nuestra región densamente conectada con muchas otras empresas a través de vínculos de cadena de suministros creativos y artísticos, inversiones inducidas y efectos secundarios positivos, precisamente por lo que es una región tan diversa culturalmente, y en el desarrollo de sus expresiones artísticas, muestra de ellos es que durante el periodo de la gestión, se han destacado logros de gran impacto, que ha permitido el crecimiento del canal y su posicionamiento en el sector de la televisión pública. Para el año 2018 a corte 31 de octubre, Canal Trece ha tenido un incremento de 62% en el alcance promedio de audiencias, equivalente a 21.430 televidentes permanentes por programa. De igual forma se ha posicionado como el Canal regional público de Colombia con la audiencia más joven. Por eso el 54% de nuestra audiencia es menor de 40 años de acuerdo con las cifras arrojadas por el IBOPE entre enero y octubre de 2018.

El impacto en la pantalla también ha estado acompañado de una importante estrategia digital que ha permitido que nuestros contenidos sean visibles a través de nuestra página web por medio de contenidos digitales de gran calidad para nuestras audiencias. Es así como Canal Trece ha logrado un crecimiento de 296,78% en su activo digital en comparación con las cifras del año 2016.

Todos estos logros han permitido premios y reconocimiento de los contenidos producidos por el Canal Trece, tales entre lo que se destacan mejor programa periodístico entregado por los Premios TAL al programa Fractal, programa de periodismo ambiental entregado en los premios Amway al documental Especies y mejor uso de plataformas digitales entregado en los premios Latam 2018 al equipo digital de Canal Trece. De igual forma se destacan las distintas nominaciones de nuestros programas como lo son "Cronografía" a mejor microprograma en los premios TAL 2017, "Mundo Hacker" a mejor director de fotografía en los premios indica catalina 2018, mejor producción educativa en los premios TAL 2018 y el documental "Salsa, aguante y Rock N´ Roll Superlitio 20 años" a mejor director musical en los premios india catalina 2018 y mejor documental unitario de los premios TAL 2018.

## **CONTEXTO ACTUAL**

Teveandina Ltda., en sus veinte años de existencia, no ha contado con fortuna financiera. A lo largo de su historia, se ha visto en la necesidad permanente de sortear múltiples dificultades financieras para sobrellevar el presente del momento.

Para diciembre de 2016, la entidad presentaba una brecha en caja superior a los \$9,600MM. Los niveles de audiencias estaban en sus promedios históricos y el activo digital existía en la potencialidad, pero no había sido cautivado y atraído.

Durante la actual administración, se atendieron obligaciones de vigencias anteriores por un valor superior a los \$8,700MM, gracias a un trabajo conjunto entre el MinTic y la entidad. El canal espera cerrar la vigencia fiscal con un déficit de caja superior a los \$8,700MM.

## **ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN**

Una vez expuesto el contexto, surge el cuestionamiento sobre el desempeño financiero de la entidad, pues tras haberse atendido un poco más del 90% del pasivo acumulado a diciembre de 2016, la entidad cierra con una brecha semejante al valor cubierto.

## Entendimiento del Desempeño Comercial en la Vigencia 2018

Existen tres razones de fondo que explican el desempeño comercial de Teveandina en la presente vigencia.

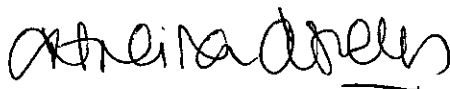
La primera, hace referencia a la entrada en vigor de la Ley de Garantías por elecciones parlamentarias y presidenciales. Esta condición estuvo presente desde el 11 de noviembre de 2017 y hasta el 19 de junio de 2018, con una pequeña ventana en el mes de enero que se cerró el día 26. Esto implica que, durante cerca de siete (7) meses, las entidades no pudieron contratar con Teveandina.

En segunda instancia, los efectos políticos causados por las elecciones repercutieron en la definición de las necesidades en el gobierno, lo que desestimuló la inversión en los servicios prestados por Teveandina. A este efecto, se sumó la incertidumbre causada por la polarización en la campaña presidencial, marcada por la no continuidad de las políticas del gobierno saliente (efecto que no se registraba desde el año 2002).

Por último, pero no menos importante, esta realidad afectó no sólo a Teveandina, sino también a sus principales competidores locales: RTVC, Imprenta Nacional y Canal Capital. Esto obligó a que las tres entidades públicas compitieran agresivamente por un número limitado de clientes. Como consecuencia, muchas de las oportunidades comerciales se perdieron por no poder competir en términos económicos, técnicos o en ambos contextos.

A pesar de lo anterior, el desempeño comercial de Teveandina fue del 70% comparado con el de RTVC – su principal competencia y el actor más grande del sector.

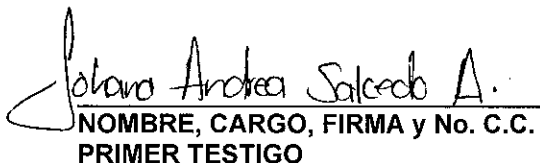
### 11. FIRMA:



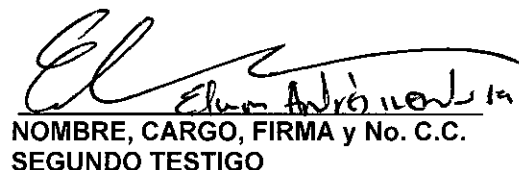
**CATALINA CEBALLOS CARRIAZO**  
**GERENTE**  
Teveandina LTDA – Canal Trece



**NOMBRE Y FIRMA** Yennifer Sabre Casas.  
**JEFE DE CONTROL INTERNO**  
**O SU DELEGADO**



**NOMBRE, CARGO, FIRMA y No. C.C.**  
**PRIMER TESTIGO**



**NOMBRE, CARGO, FIRMA y No. C.C.**  
**SEGUNDO TESTIGO**

(\*) FUENTE: Ley 951 de 2005 y articulado de la presente resolución orgánica.