

Informe de Sustentabilidad

Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. ESP



Gestión 2015

Junta Directiva

PRINCIPALES	SUPLENTES
ING. RODOLFO HERNÁNDEZ SUÁREZ Alcalde de Bucaramanga	
DR. IGNACIO PEREZ CADENA	DR. CARLOS ALBERTO GÓMEZ GÓMEZ
Ing. FLORENTINO RODRÍGUEZ PINZÓN	Dr. JAIRO PUENTE BRUGÉS
Dr. JOHN ABIUD RAMÍREZ BARRIENTOS Alcalde de Girón	Dr. HECTOR GUILLERMO MANTILLA RUEDA Alcalde de Floridablanca
Dr. JORGE ARTURO DURÁN GÓMEZ	Dra. BERTHA ROSARIO GONZÁLEZ ACOSTA
Dr. ORLANDO JAIMES LANDAZABAL	Dr. GERARDO RINCÓN MURCIA
Dr. DIEGO IGNACIO RIVERA MANTILLA Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Dr. OLIBERTO GONZÁLEZ ALVAREZ Ministerio de Hacienda y Crédito Público

amb. REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

Propuesta de la Junta Directiva

Comunicación a las partes interesadas

El presente documento contiene el informe de gestión de la empresa Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P. (**amb**), correspondiente al ejercicio fiscal comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de 2015; elaborado por su equipo de gerencia (Gestión) en cumplimiento en lo establecido en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, modificado por el artículo 1º de la Ley 603 de 2000, utilizando la metodología propuesta por la “Global Reporting Initiative”, con el objetivo de presentar: “una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación jurídica, económica y administrativa de la sociedad” y principios de “Desarrollo sostenible y el imperativo de la transparencia”, elaborado en su cuerpo principal bajo responsabilidad total de la Gestión.

La Junta Directiva que acompaña la presentación del documento fue elegida por la Asamblea General de Accionistas en reunión extraordinaria del 12 de enero de 2016 para el período enero, febrero y marzo de 2016, tomó posesión en la sesión realizada el 19 de enero de 2016 según acta 780; razón por la cual al no haber participado en las decisiones de la administración del ejercicio 2015 acoge de buena fe al aval que del contenido del informe dan el Gerente General y la Revisoría Fiscal en lo que hace referencia a los resultados de 2015. No obstante, a lo largo de esta comunicación, en la que se respeta lo expresado por la Gestión, la Junta Directiva presenta acotaciones sobre la interpretación de las cifras y, con especial énfasis, sobre la “La evolución previsible de la sociedad”.

A través de la información técnica, operativa, comercial, administrativa y financiera, se presenta a las partes interesadas, la evolución del **Plan Estratégico de Gestión (2012-2018) “amb Agua Sostenible y Confiable”**, materializado en proyectos que redundan en el crecimiento empresarial y regional. Dicho Plan no ha sido conocido a la fecha por la Junta Directiva a pesar de los requerimientos a la Gestión relacionadas con el conocimiento del “Plan de negocio” que sirve de línea de ruta para cumplir la visión de largo plazo del **amb**, así como realizar su seguimiento y ajuste, de manera coherente con el comportamiento dinámico del entorno y las particularidades del contexto empresarial. Llama la atención que dicho Plan no haya previsto medidas orientadas a evitar la situación de iliquidez que atraviesa en estos momentos el **amb** y, la falta de controles a la ejecución de los proyectos en cuanto a cumplimiento de cronograma y presupuesto.

Aseguramiento económico y financiero

El fortalecimiento corporativo, social y económico como empresa prestadora de un servicio público vital para el desarrollo de Bucaramanga y su área metropolitana solo ha sido posible con la garantía de la sostenibilidad financiera, una gestión que

ha sido evaluada por la firma calificadora de riesgos Fitch Ratings, como 'AA-(col)' y 'F1+ (col)': Perspectiva Estable, que refleja las expectativas de la calificadora de que no habrá cambios sustanciales en el perfil financiero durante el horizonte de calificación.

Se observa por parte de la Junta Directiva que si bien el estado de resultados de 2015 refleja una utilidad neta contable después de impuestos de \$ 24.297 MM, a lo que se debe agregar un buen comportamiento de indicadores con relación a 2014, un margen EBITDA del 34,58 % y una estructura de capital 27/73 (pasivo/patrimonio); estos resultados no aseguran la sostenibilidad financiera de la Compañía, toda vez que según lo esperado en el flujo de caja de 2016 preparado por la Gestión aparecen saldos negativos a partir de febrero, que obligan a tomar medidas que la blinden de incumplimientos de pago. A la fecha se desconoce el desempeño de los próximos años dado que no se ha recibido información de lo proyectado en adelante.

Se debe destacar del análisis de costos operacionales e ingresos de ventas que el rubro de administración, mantenimiento y operación (AOM) reportado por valor de \$ 1.458,37 / m³ corresponde al 71,31 % de la tarifa media básica, \$ 1.886,32 / m³; dentro del costo de AOM el personal participa en el 53.87 %. En estas condiciones, el 28, 69 % de la tarifa media queda disponible para atender el servicio de la deuda, la reposición y la expansión.

En cuanto al estado de situación financiera es preciso observar que el rubro de propiedad planta y equipo está conformado en un 73,74 % por obras en construcción, lo que significa que el 26,26 % de los activos de operación está generando la caja de la compañía con la que se debe atender, además de la administración, operación y manteniendo, el servicio de la deuda, derivado de los proyectos en curso que a la fecha y en el futuro inmediato no generan valor para el **amb**, los cuales presentan retrasos y altos sobrecostos en su ejecución; la reinversión en activos de operación; y la recuperación de la inversión.

La utilidad neta contable registrada en el ejercicio corresponde al 3,20 % y 2,39 % sobre el patrimonio y los activos totales, respectivamente, razones que no cumplen con el criterio de sostenibilidad financiera establecido en la Ley 142/94 entendido como: "... la recuperación de los costos y gastos propios de operación, incluyendo la expansión, la reposición y el mantenimiento;... así como remunerar el patrimonio de los accionistas en la misma forma en que lo habría remunerado una empresa eficiente en un sector de riesgo comparable; ..."

Dado lo anterior, no se observa por parte de la gestión del **amb** cumplimiento de principios de economía, de planeamiento y de la diligencia de un buen hombre de negocios, puesto que tal como se mencionó la situación de caja del **amb** presentará dificultades si no se toman medidas inmediatas que corrijan esta situación, agravado por el hecho de contemplar en el flujo de caja a partir de agosto de 2016, un incremento del 20 % en la tarifa de agua, que afecta tanto el

costo para los usuarios como la reputación de la compañía. Incremento que como ha sido observado por la Junta Directiva, no tiene por el momento un soporte objetivo a la luz de la regulación vigente.

Gestión integral del talento humano

Asegurar que el **amb** se consolide como una de las mejores empresas para trabajar desde un punto de vista integral, ha sido posible con adecuadas condiciones de bienestar, infraestructura y tecnologías aplicables, que se han fortalecido con el alto nivel de desarrollo personal y profesional, la disposición de un clima y ambiente de trabajo agradables y el mantenimiento de condiciones salariales justas, así como la garantía de libertad de asociación y convenciones colectivas adecuadas.

En el **amb** los trabajadores en todos los niveles de acción y decisión son el capital más valioso, por lo que los recursos que se dirigen en su formación y capacitación representan la mejor inversión que se puede realizar. Es precisamente este capital humano el que consolida el modelo de gestión del acueducto y garantiza la alineación de la Misión y Visión corporativas.

En el campo de la seguridad y salud en el trabajo, el **amb** establece un compromiso prioritario implementando garantías para sus trabajadores, los proveedores y otros grupos de interés.

No obstante considera la Junta Directiva, que las permanentes manifestaciones de algunos trabajadores, sin calificar la validez o no de sus reclamaciones, muestran un clima laboral que requiere entablar una interlocución válida directa con la totalidad de trabajadores para llegar a entendimientos en equidad para las partes interesadas, que establezcan condiciones orientadas al permanente crecimiento profesional, laboral y personal de quienes prestan sus servicios al **amb** en armonía con su propósito superior empresarial, de tal manera que se dé cabal cumplimiento al mencionado criterio de sostenibilidad financiera, que como ya se mencionó se ve afectada por la alta participación del costo de AOM, en el que el rubro de personal tiene una participación que debe ser objeto de optimización.

Usos, oferta y demanda de agua potable

El **amb** planificando la prestación del servicio, no sólo en el presente sino en el futuro, ha desarrollado proyectos para garantizar la expansión del perímetro de servicio y a su vez prever la cobertura y atención de los proyectos de densificación en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón. Contamos hoy, con una infraestructura de funcionamiento que dispone de las herramientas técnicas y tecnológicas para hacer más eficiente el trabajo en materia de gerencia, desempeño y atención. Podemos constatar los beneficios de implantar las mejores prácticas de ingeniería en la operación y mantenimiento del sistema integrado de acueducto, incorporando adelantos técnicos en el proceso de modernización

integral. Cabe destacar la consolidación de la Red Hidrometeorológica, el mejoramiento de la infraestructura de Captación, Planos Óptimos de Presiones, la optimización y mantenimiento de la plantas de Tratamiento, la Gestión del Daño, la ampliación y actualización del Sistema Scada, los desarrollos en telemetría, automatización y control, la implementación de software operacionales de monitoreo y control de equipos, y la normalización del sistema de bombeo Bosconia.

El compromiso con la comunidad a la cual servimos se representa en el desarrollo de convenios inter institucionales que permiten garantizar la prestación del servicio de acueducto a nuevos proyectos de vivienda y el remplazo de pilas públicas por sistema domiciliario individual. Estos convenios superan los \$25 mil millones de pesos invertidos en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón.

Sin embargo no observa la Junta Directiva, coordinación adecuada entre los diferentes proyectos de forma que se sustente esta aseveración, respecto de lo que se ve reflejado ante en el retraso en las obras y la no generación de flujo de caja, afectándose de manera significativa por el servicio de la deuda y de manera particular, en lo que hace referencia a la recuperación de la inversión en el proyecto del embalse del río Tona.

Apropiación comunitaria

Fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad que reconozca y se sienta orgullosa de ser usuaria del **amb**, se consolida en acciones como la atención personalizada a grandes clientes, la ventanilla única, la optimización de los tiempos de respuesta para vinculación, el mantenimiento de las oficinas de atención en Floridablanca, Girón y Bucaramanga, la conformación del comité de gestión Interempresarial, el acercamiento con líderes y vocales de control y la disponibilidad de servicios a través de la página web www.amb.com.co, aseguran una gestión orientada al usuario. Actividades que se ratifican con un nivel de satisfacción del usuario para la vigencia del 83,3%.

Sostenibilidad ambiental

El **amb** ha establecido como compromiso prioritario, la protección y conservación del recurso hídrico, más cuando la amenaza del cambio climático ha venido impactando la disponibilidad del mismo en el territorio Colombiano.

De igual forma, en su propósito de responsabilidad social, participa en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores en su área de influencia, al tiempo que se fortalecen las relaciones de vecindad con las respectivas instituciones, por lo tanto coordina, formula, desarrolla y lidera programas y

proyectos que aportan al progreso y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, culturales y educativas de las comunidades allí ubicadas.

En el contexto ambiental, el modelo de gestión del amb se sustenta en su política ambiental, con propósitos que se desarrollan por medio de planes de acción integrales.

No obstante, apunta la Junta, persisten acciones de actores fuera de control del **amb** que contribuyen de manera particular a la contaminación con mercurio del río Suratá por la minería ilegal de oro, así como por partículas en suspensión originadas en actividades de concesionarios de explotación de material agregado que incumplen lo establecido en las licencias que les fueron otorgadas. Lo anterior requiere una interacción más estrecha con la autoridad ambiental correspondiente en el ámbito municipal, departamental y nacional.

Ampliación de mercados

La consolidación de crecimiento empresarial está representada en el “Programa de evaluación y viabilización de proyectos del sector de agua potable y saneamiento básico”, el cual ha gestionado a través del **amb** 30 proyectos en la zona nororiental del país.”

Cómo se mencionó arriba, al no conocer el “Plan de Negocios”, la Junta Directiva no encuentra elementos de juicio para avalar la anterior aseveración.

Mejora continua, innovación y tecnología

El Plan Estratégico de Gestión, constituye un esfuerzo y un logro fundamental en la atención de las necesidades de nuestros grupos de interés y se encuentra alineado con el Sistema de Gestión Integrado del **amb**: Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, MECI y Ambiental, su revisión es permanente y se mide a través de 135 indicadores de gestión y se ratifica a través de los conceptos positivos de mantenimiento por 10 años consecutivos de la certificación por parte de organismos como Icontec y ONAC.

En materia de innovación y tecnología, el **amb** asegura la disponibilidad y confiabilidad del Sistema de Información Integrado y lo ha adecuado a las disposiciones del nuevo marco regulatorio de contabilidad pública.

Buen gobierno

El compromiso con nuestros grupos de interés y una gestión directiva y organizacional transparente y confiable, se asegura con las opiniones positivas y favorables de los entes de vigilancia y control, tales como la Contraloría Municipal y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

El **amb** atendiendo las disposiciones legales y reglamentarias ha desarrollado e implementado el “Plan anticorrupción, transparencia y acceso a la información” y el “Programa de protección de datos personales” como una mecanismo de comunicación de la gestión empresarial a usuarios, clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y entes de vigilancia y control.

Una organización como el **amb** necesita ser gerencial en la operación y en la administración y debe seguir siendo social en los objetivos que busca, sin perder la Visión. Si no somos eficientes en nuestra administración y operación, los más grandes objetivos sociales pueden perderse. Cumplir con el compromiso social, ético y moral, elevando el bienestar y la calidad de vida de nuestros grupos de interés, deben consolidar la base para continuar en la tarea de construir colectivamente el futuro del **amb**.

La Junta Directiva acoge la definición de gobernanza corporativa como:

“El conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a cómo se dirige, administra o controla una empresa (corporación). También incluye las relaciones entre los muchos agentes implicados en ellas (desde la propiedad a la dirección, los controladores externos, acreedores, inversores, clientes, suministradores, empleados y el entorno y la sociedad entera)”.

Comportamiento que la Junta Directiva no encuentra en relación con la Gestión, dado que en oportunidades recibe información asimétrica y se ve enfrentada a resolver situaciones de hecho para aprobación sin el debido tiempo de análisis.

Para efectos de atender eficientemente el desarrollo empresarial, La Junta Directiva encuentra pertinente recomendar, de manera respetuosa ante la Asamblea General de Accionistas, adelantar las acciones relacionadas a continuación, encaminadas a implementar la gobernanza corporativa que requiere el **amb** para el logro de su propósito superior y la generación de valor compartido para todas las partes interesadas:

1. Estructurar y divulgar a las partes interesadas un “Código de Gobierno Corporativo”, iniciando con la realización de un programa de entendimiento del concepto de “Gobernanza corporativa” y fortalecimiento de las competencias directivas, bajo la orientación de una escuela de negocios del más alto reconocimiento nacional, con la participación de la totalidad de la administración del **amb**, entendida esta como su Junta Directiva y directivos de la empresa.
2. Reformar los estatutos sociales de manera acorde con el Código de Comercio y conveniencia estratégica de la compañía, específicamente bajo acatamiento estricto de lo preceptuado en los artículos 196, 198 y 199 del Código y similares, cita textual:

“...Las elecciones se harán para los períodos determinados en los estatutos, sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

Se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato que tiendan a establecer la inamovilidad de los administradores elegidos por la asamblea general, junta de socios o por juntas directivas, o que exijan para la remoción mayorías especiales distintas de las comunes...”.

3. Ajustar la estructura administrativa de manera integral, orientándola a relaciones funcionales y administrativas que optimicen procesos y procedimientos;

4. Estructurar un “Plan de negocio” quinquenal dinámico, ajustable anualmente, del cual se deriven los “Planes de gestión” de cada ejercicio fiscal; para seguimiento periódico de la Gestión y la Junta Directiva que corresponda a la estrategia empresarial acorde con su realidad patrimonial, financiera, de demanda y de oportunidades de negocio;

5. Optimizar la situación de liquidez de la compañía mediante la aplicación, sin limitarse, de estrategias basadas en lo indicado a continuación:

a) Renegociación de créditos vigentes en cuanto a tasa, cuando sea viable, y ampliación de plazos de abono a capital

b) Racionalización de costos y gastos

c) Reprogramación de proyectos en curso para anticipar los que contribuyan en el corto plazo a la mayor generación de valor para la compañía e incremento de la confiabilidad del servicio;

d) Incremento de ingresos mediante mayor oferta de agua y atención oportuna de disponibilidades en el área de influencia actual

e) Ampliar el mercado actual de prestación del servicio iniciando por municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga y aledaños a ella, incluyendo sus áreas rurales, y expandir posteriormente la cobertura, en la medida de su conveniencia, a otros municipios del departamento de Santander

6. Consolidar comités, como los conformados en enero y febrero de 2016, con participación de miembros de la junta directiva que de manera objetiva analicen la situación del **amb** en armonía con el plan de negocio para dar lineamientos concertados con la Gestión, dentro de los que en principio se identifican los siguientes:

a) Estratégico

b) Proyectos

c) Financiero

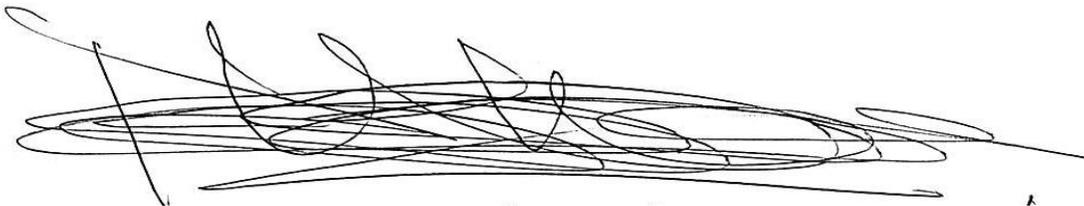
- d) Administrativo
- e) Auditoría
- f) Laboral y
- g) Jurídico

7. Fortalecer los comités de gestión orientados a que, mediante un conocimiento integral del “Plan de negocio”, los directivos con unidad de propósito y utilizando un lenguaje común, desarrollen los lineamientos de Junta Directiva; como los indicados a continuación, sin limitarse:

- a) Corporativo
- b) Compras y contratación y
- c) Conciliación y defensa judicial

8. Establecer metodologías de modelamiento de proyectos aplicables a las obras en curso para asegurar su cumplimiento presupuestal y cronológico y

9. Estudiar los modelos de negocio y auditar por una entidad independiente el desarrollo de los proyectos en curso, de manera particular el embalse del río Tona en sus diferentes componentes y de la planta de embotellamiento de agua, para determinar la causa raíz de incumplimientos y/o afectación financiera a la compañía en donde se podrán establecer responsabilidades y tomar acciones correctivas para mitigar su impacto negativo y evitar su repetición.



RODOLFO HERNÁNDEZ SUÁREZ
PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA