

# **POLÍTICA DE PROPIEDAD DEL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA - amb SA ESP**

1

**Abril de 2019**

El presente documento recoge las directrices de los accionistas del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. ESP (**amb SA ESP**), los Municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y accionistas minoritarios de la empresa, para que esta adopte un alto estándar de gobierno corporativo que le permita general valor económico y social en beneficio de los ciudadanos de estos municipios.

## Política de Propiedad de los Accionistas del Acueducto Metropolitano De Bucaramanga SA ESP

1.	Introducción .....	3
2.	El objetivo del amb SA ESP .....	4
3.	Criterios generales para la gestión y gobierno del amb SA ESP .....	5
3.1	Criterios de Propiedad de los Municipios.....	5
3.1.1	El Municipio de Bucaramanga como accionista mayoritario del amb SA ESP	7
3.1.2	Los Municipios como Usuarios y Clientes del amb SA ESP.....	8
3.1.3	Los Municipios como Entes Territoriales en su relación con el amb SA ESP	8
3.1.4	Los Municipios accionistas como autoridades fiscales y el amb SA ESP .....	9
3.2	Criterios de Gobernanza Financiera.....	9
3.3	Criterios de Planificación .....	15
3.4	Criterios Sociales .....	19
3.5	Criterios Ambientales .....	20
3.6	Criterios de Responsabilidad Social Empresarial .....	20
3.7	Criterios Técnicos .....	21
3.8	Criterios de Gestión del Riesgo.....	21
3.9	Criterios de revelación de información y transparencia .....	21
4.	El Gobierno Corporativo del amb SA ESP .....	22
4.1	Principios de Gobierno Corporativo de amb SA ESP .....	23
4.2	La Arquitectura del Gobierno Corporativo del amb SA ESP .....	24
5.	Plan de Acción para Implantar la Presente Política de Propiedad .....	24
6.	Anexo No.1: Justificación de la Propiedad del amb SA ESP.....	26
6.1	Los servicios de agua y saneamiento son un monopolio natural.....	26
6.2	Las fallas de mercado, externalidades e inclusión social .....	26
6.3	El Estado como empresario eficiente, generador de valor .....	26
7.	Anexo No.2: Estándares de Servicio y Estándares Operacionales Para Revelar por amb SA ESP .....	28

## 1. Introducción

Las empresas de propiedad estatal son activos que los gobiernos administran por encargo de los ciudadanos<sup>1</sup>; por lo tanto, asegurar que estas *creen el máximo valor* para la sociedad es el principal objetivo de los Estados y esa es la principal razón de disponer de un gobierno corporativo idóneo, entendiendo por tal, el conjunto de políticas, instancias, procesos y mandatos que reglamentan el ejercicio de la propiedad, la dirección y control de una empresa.

Las empresas de naturaleza o mayoría pública, como la Empresa de Acueducto Metropolitano de Bucaramanga —en adelante **amb SA ESP**— tienen una doble responsabilidad: la generación de *valor económico* y la generación de *valor social* y por ello deberían disponer de un sistema de gobierno corporativo idóneo, dirigido a cumplir este propósito.

Los accionistas del **amb SA ESP** reconocen estas premisas y por eso son conscientes que solo mediante una empresa orientada a la generación de valor, se logrará su crecimiento y como corolario, si la entidad es financieramente sólida, estará en mejor capacidad de cumplir con su objetivo de generación de valor social consistente en brindar acceso universal a los servicios de agua potable hoy y en el futuro a la población de los municipios atendidos. Por esta razón, han decidido adoptar un nuevo modelo de gobierno corporativo reorientando la empresa al objetivo de generación de valor económico y social, siguiendo la experiencia nacional e internacional y las directrices más recientes en esta materia emitidas por la OECD<sup>2</sup>, las cuales recomiendan un conjunto de medidas que inician con la definición explícita de una *Política de Propiedad*.

La forma en que se reglamenta el ejercicio de la propiedad en una organización de naturaleza pública es un factor determinante de su generación de valor, pues los objetivos de quienes detentan la mayoría accionaria – en este caso los Municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón y MinHacienda en este caso—pueden entrar en conflicto con los objetivos de generación de valor de la empresa. Adicionalmente, teniendo en cuenta que la mayoría de los representantes de los accionistas cambia con los procesos electorales cada cuatro años, los criterios con los que se administre la empresa pueden cambiar

---

<sup>1</sup> Christiansen, Hans and Kane Korin, “*State-owned enterprises: Good governance as a facilitator for development*”, Coherence for Development Series, OECD, [April 2015](#)

<sup>2</sup> OECD (2016), “*Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015*”, OECD Publishing, Paris

en forma importante con esa frecuencia y no estar necesariamente alineados con criterios de generación de valor de largo plazo, comprometiendo así la viabilidad de la empresa, que finalmente es patrimonio de la ciudadanía.

Por ello, el establecimiento de unas reglas de juego claras en la gobernabilidad de las empresas estatales como el **amb SA ESP**, comienza por la definición de adecuadas estructuras, mecanismos, mandatos, criterios y políticas relacionadas con la forma como los accionistas estatales ejercen la propiedad. Las buenas prácticas y las experiencias internacionales recomiendan que los entes de propiedad pública –en este caso los Municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón y MinHacienda— en conjunto con los demás accionistas, expidan una *Política de Propiedad*, esto es, un mandato que explicita los objetivos de propiedad y defina los límites a sus intereses institucionales individuales, al tiempo que se señale la forma en que se tramitarán los eventuales conflictos de interés y se expresen las expectativas sobre el desempeño y la generación de valor del **amb SA ESP**.

A continuación, se presenta en detalle los componentes de la Política de Propiedad del **amb SA ESP**, la cual define el marco de actuación de los entes de gobierno y gestión de la empresa.

## 2. El objetivo del amb SA ESP

En desarrollo del artículo 365 de la Constitución Política de Colombia que establece que “*los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional*”, para los accionistas del **amb SA ESP** el principal objetivo de la empresa es proveer de manera prioritaria acceso universal a los servicios de agua potable a la población de los Municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, en forma sostenible y eficiente, así como en los territorios municipales donde adquiera esa responsabilidad. El **amb SA ESP** adhiere al objetivo No. 6 de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas de “*Garantizar al año 2030 la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos*”<sup>3</sup>.

En su planificación plurianual y sus presupuestos, el **amb SA ESP** hará explícitos las fechas, los medios y los recursos por medio de los cuales espera cumplir con este mandato en forma sostenible y reportará periódicamente sobre su

---

<sup>3</sup> <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>

cumplimiento a la ciudadanía, a la Junta Directiva y a sus accionistas. Asimismo, el **amb SA ESP** podrá desarrollar otras actividades industriales y comerciales adicionales a su objeto principal e, incluso, podrá llevarlas a cabo en municipios o mercados diferentes a los actuales, si estas no comprometen el logro de su objeto principal y siempre que generen a la empresa valor económico positivo, conforme los criterios financieros definidos en la presente Política de Propiedad.

El **amb SA ESP** cumplirá su objetivo principal generando valor económico y social positivo en desarrollo de su actividad, en los términos, mandatos y conforme los criterios y expectativas definidos en la presente Política de Propiedad.

### 3. Criterios generales para la gestión y gobierno del amb SA ESP

El desarrollo del objetivo principal por parte del **amb SA ESP**, se hará con sujeción al cumplimiento de los siguientes criterios, los cuales constituyen las principales directrices de los accionistas para el gobierno y gestión de la empresa. Estos criterios se emiten como el mandato de los accionistas a la Junta Directiva y a la Gerencia de la empresa con el fin último de preservar la solvencia financiera e integridad patrimonial de largo plazo de la entidad, en beneficio de la ciudadanía.

5

#### 3.1 Criterios de Propiedad de los Municipios

Los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, en relación con el **amb SA ESP** tienen múltiples roles, que podrían entrar en conflicto con los objetivos de generación de valor del **amb SA ESP** y, por ello en cuanto accionistas de la empresa deciden hacerlos explícitos y definir su actuación frente a ellos. En particular:

- Uno de los municipios –Bucaramanga— es el accionista mayoritario de la empresa, con el 78,65% de las acciones y del poder de voto.
- Los municipios accionistas son a la vez clientes de la empresa, pues desde sus diferentes dependencias y entidades centralizadas y descentralizadas compran o usan los servicios del **amb SA ESP**.
- Los municipios accionistas son entes territoriales que bajo la normativa colombiana tienen varios derechos y obligaciones como representantes del Estado en el sector de agua potable y saneamiento.

- Los municipios accionistas son autoridad de planificación—quienes conforme la ley, aprueban los Planes de Ordenamiento Territorial, POT que, entre otras materias, definen las densidades y áreas de expansión de la ciudad y por ende los requerimientos de los servicios que provee el **amb SA ESP** y por tanto pueden afectar indirectamente el desempeño de la empresa.
- Los municipios accionistas son autoridad de estratificación socioeconómica. Conforme la ley, los Municipios establecen la estratificación socioeconómica, la cual afecta de manera indirecta los ingresos del **amb SA ESP**.
- Los municipios accionistas son autoridad fiscal, responsables por la imposición de tributos dentro del marco de la ley y las competencias municipales y además tienen la potestad de asignar subsidios de distintas fuentes a los consumidores de menores ingresos en sus circunscripciones municipales.

La presente Política de Propiedad define los criterios, límites y restricciones de los municipios en tanto accionistas del **amb SA ESP** y es el principal mandato que especifica los parámetros de los derechos y obligaciones de los demás roles.

Los municipios establecen que el principal objetivo de la empresa **amb SA ESP** es operar como una empresa exitosa y para este fin, esta debe:

- Ser tan rentable y eficiente como cualquier otra empresa pública o privada que ejerza esta actividad en Colombia.
- Ser un buen empleador respetuoso de los derechos de sus trabajadores
- Ser una organización que demuestra un sentido de responsabilidad social empresarial en relación con los intereses de las comunidades donde opera, ajustando sus decisiones y actuaciones a este sentido en la medida en que sus recursos y posibilidades lo permitan.
- Recibir compensación financiera de parte de los municipios por todas las actividades, comerciales y no comerciales, que le sean solicitadas y siempre y cuando el vehículo para su ejecución sea fruto de la autonomía contractual.
- Contribuir a la protección efectiva de las fuentes de agua que abastecen al Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. ESP, como el páramo de Santurbán, y otros ecosistemas fundamentales para la sostenibilidad de la

compañía en el largo plazo y para la calidad de vida de los residentes de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón.

Los Accionistas se comprometen, en el contexto de esta Política de Propiedad a:

- Ser claros y explícitos en sus expectativas como accionistas en la Asamblea de Accionistas, con sus delegados en la Junta Directiva y con la Gerencia General.
- Imponer la disciplina financiera en la empresa, garantizando que esta tenga una adecuada estructura de capital y suficientes recursos para hacer inversiones que garanticen el cumplimiento de sus objetivos de generación de valor social, pudiendo recurrir al sistema financiero, al mercado de capitales nacional e internacional u otros, sin recurrir a capitalizaciones de sus Accionistas.
- Los accionistas municipales se comprometen a permitir una participación activa—con voz—a la Gerencia General del **amb SA ESP** en todo el proceso de elaboración de los POT Municipales y la estratificación socioeconómica.

Los accionistas del **amb SA ESP** acuerdan modificar los estatutos de la sociedad para que éstos recojan el presente mandato para la empresa.

### 3.1.1 El Municipio de Bucaramanga como accionista mayoritario del amb SA ESP

El Municipio de Bucaramanga como accionista mayoritario declara que acoge los principios de buen gobierno de esta Política de Propiedad y se compromete a desarrollar su papel de manera que sus actuaciones como ente de propiedad y accionista mayoritario del **amb SA ESP** se encaminen a maximizar la generación de valor de la empresa, asegurar la autonomía de la administración de la misma y, en sus funciones de gobierno, garantizar que la designación de sus representantes en la Junta Directiva del **amb SA ESP** y en los estamentos de supervisión y control seguirá los criterios establecidos en la presente Política de Propiedad.

Por medio de esta Política de Propiedad el Municipio de Bucaramanga emite una Declaración de Accionista Mayoritario en la cual se compromete a respetar y hacer respetar todos los derechos de los accionistas minoritarios, a garantizar el

trato equitativo de los mismos y a guardar especial cuidado para que estos tengan igual acceso a toda la información de la empresa y a respetar sus derechos decisionales, de acceso de información y de voto en la Asamblea de Accionistas y en la Junta Directiva si designan sus representantes. Estas condiciones las hará explícitas en el Reglamento de la Asamblea de Accionistas.

Mediante esta Política de Propiedad, el Accionista mayoritario del amb SA ESP, expresamente declara, además, su decisión de mantener la propiedad mayoritariamente pública de la empresa, conforme el análisis descrito en el anexo No. 1 al presente documento.

### **3.1.2 Los Municipios como Usuarios y Clientes del amb SA ESP**

Mediante la aprobación de la presente Política de Propiedad, los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, así como sus entidades descentralizadas hacen explícita su decisión de no recibir tratamiento preferencial como usuarios o clientes del **amb SA ESP** y se comprometen a dar instrucciones a sus estamentos centrales y descentralizados para hacer un uso razonable y eficiente y a pagar oportunamente las obligaciones municipales por la compra o uso de los servicios que provee el **amb SA ESP**. Este mandato es extensivo a todas las instancias y las demás empresas municipales. Las obligaciones y derechos de los demás clientes de la empresa aplicarán de igual manera para los municipios accionistas y al expedir esta política de propiedad los municipios explícitamente renuncian a tener un trato preferencial en cuanto clientes que son del **amb SA ESP** y por tanto a cumplir con los contratos de condiciones uniformes de provisión de los servicios.

8

### **3.1.3 Los Municipios como Entes Territoriales en su relación con el amb SA ESP**

Los municipios accionistas del **amb SA ESP** hacen explícito su compromiso de no transferir a la compañía sus responsabilidades en materia de ejecución de políticas públicas, fomento social, redistribución o inversión social, salvo que medien convenios explícitos al respecto, aprobados por la Junta Directiva y que estén debidamente remunerados en beneficio del **amb SA ESP**, si estos implican costos a la empresa. Asimismo, los municipios accionistas se comprometen a concertar con la compañía sus decisiones en relación con la definición de usos del suelo en aras de garantizar que el **amb SA ESP** esté en condiciones de atender los requerimientos sobrevinientes de expansión de

cobertura en términos de sus planes estratégicos, criterios de sostenibilidad y generación de valor; en cualquier caso, los municipios accionistas podrán valerse de instrumentos legales como los aportes bajo condición y otras figuras semejantes a fin de procurar el desenvolvimiento de su propia política de cobertura.

### **3.1.4 Los Municipios accionistas como autoridades fiscales y el amb SA ESP**

Los municipios en cuanto entes territoriales no tienen trato preferencial por parte del **amb SA ESP**, quien estará sujeta y tiene la obligación de pago de todos los tributos municipales como cualquier entidad privada o pública que ejerza su actividad económica. De conformidad con la legislación vigente no existirá norma alguna del nivel municipal que privilegie en términos impositivos al **amb SA ESP**.

Mediante la aprobación de la presente Política de Propiedad, los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, así como sus entidades descentralizadas hacen explícita su decisión de no realizar ni permitir hacer cruces de cuentas u otras operaciones de manejo contable o compensaciones de eventuales obligaciones entre los mismos que no sean debidamente registradas en las contabilidades de la empresa y los municipios y reportadas a quien corresponda.

Ni los municipios ni el **amb SA ESP** podrán hacer operaciones financieras con recursos de la empresa que no queden debidamente registradas en los libros contables de la empresa, si existiesen estos deberán ser registrados y visibilizados en los estados financieros de la empresa o donde las normas así lo especifiquen y obliguen.

Los Municipios se obligan para con el **amb SA ESP** a realizar con oportunidad y diligencia los pagos de subsidios y otros recursos cuyo destinatario sea la empresa y a reconocer a la misma intereses de mora cuando no pueda realizar los mismos de manera inmediata.

### **3.2 Criterios de Gobernanza Financiera**

El cumplimiento de los objetivos del **amb SA ESP** depende en forma importante de la gobernanza y los criterios de gestión financiera aplicados por la empresa, los cuales tienen como objetivo principal la maximización de la generación de valor en el largo plazo. De acuerdo con ello, los accionistas del **amb SA ESP**, en forma explícita, adoptan los siguientes parámetros que serán de obligatorio cumplimiento por parte de la empresa y serán reconocidos así en los reglamentos de la Junta Directiva y en las funciones de la Gerencia General.

### a) **Objetivo financiero de largo plazo**

El principal objetivo financiero de largo plazo del **amb SA ESP** es la generación de Valor Económico Agregado –E.V.A.— positivo en las actividades que desarrolle la empresa. Este se define como el valor que queda una vez que se han deducido de los ingresos de la empresa, la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del Estado como propietario de la empresa y los impuestos, calculado como se reglamenta en esta Política de Propiedad.

La fórmula para calcular el EVA es la siguiente:

$$EVA = UAIDI - (Activos Netos * WACC)$$

Donde:

$$UAIDI = Utilidad Neta + Gastos Financieros - Utilidades Extraordinarias + Pérdidas Extraordinarias$$

*Activos Netos*

$$\begin{aligned} &= Activo Fijo - Ajuste por Activos subsidiados \\ &+ (Activo Corriente - Efectivo y Equivalentes) \\ &- (Pasivo Corriente - Deuda Corto Plazo \\ &- Obligaciones laborales) \end{aligned}$$

10

El valor del EVA generado por la empresa será medido anualmente utilizando como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital de ésta – WACC<sup>4</sup> por sus iniciales en inglés—y su medición será verificada anualmente y reportada en forma explícita por el revisor fiscal y el auditor externo del **amb SA ESP**. La Junta Directiva definirá el EVA base de la empresa en la sesión inmediatamente siguiente a la aprobación de esta Política de Propiedad, contra el cual la empresa realizará su ejercicio de planificación para los años inmediatamente siguientes estableciendo por acto de Junta Directiva la meta a lograr cada año por los próximos 10 años.

### b) **La tasa de retorno mínima esperada en las actividades del amb SA ESP.**

Los accionistas del **amb SA ESP** establecen como tasa mínima de retorno de la actividad de la empresa el WAAC Regulatorio expedido anualmente por la

<sup>4</sup> Weighted Average Cost of Capital, WACC

Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento CRA y que a la fecha de la aprobación de la presente Política de Propiedad –abril del 2019—es de doce punto veintiocho puntos porcentuales (12,28%) antes de impuestos, (8,23% después de descontar impuestos). Los estamentos de control de la empresa, el Comité de Auditoría de la Junta Directiva, la Oficina de Control de Gestión, los auditores externos a la empresa y la revisoría fiscal, verificarán que en las decisiones de gasto e inversión de la empresa se observe este requisito.

La administración del **amb SA ESP** en los gastos y las inversiones que se proponga realizar, así como en las propuestas de iniciativas y proyectos que deba someter a consideración de la Junta Directiva para desarrollar con fondos de la empresa, siempre hará un cálculo de la tasa financiera de retorno esperada de cada proyecto o iniciativa y la Junta solo podrá aprobar aquellos proyectos, iniciativas o canastas de proyectos que superen o igualen el valor mínimo de retorno establecido en esta política que es el WACC regulatorio. Una canasta elegible es un grupo de proyectos e iniciativas que puede tener proyectos con retorno superior o inferior al WACC, pero que en promedio rinden un retorno igual o superior al WACC. De esta forma se garantiza que las decisiones de inversión, en su conjunto, contribuyan a generar un EVA positivo.

11

La Junta Directiva tiene como su principal responsabilidad financiera velar porque las actividades del **amb SA ESP** se encaminen a mantener y crecer el EVA de la empresa. Periódicamente la Junta revisará la evolución de este y adoptará las decisiones estratégicas que correspondan para cumplir el objetivo de generación de valor.

Cada año, la Junta Directiva debe aprobar el plan de inversiones anual de la empresa. Para su aprobación, la Junta debe verificar que el retorno del plan de inversiones, medido como el promedio ponderado del retorno de los proyectos del plan de inversiones, sea igual o superior a la tasa de retorno esperada –es decir el WACC regulatorio. El retorno del plan de inversiones se calculará con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Retorno PI} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{retorno proyecto}_i \times \text{valor inversión proyecto}_i}{\sum_{i=1}^n \text{valor inversión proyecto}_i}$$
, siendo  $i$  igual al número de proyectos del plan de inversiones.

### c) Utilidades y Dividendos

Los Accionistas del **amb SA ESP** esperan que la empresa aplique una política de dividendos que haga un adecuado balance entre (i) los dividendos generados y la reinversión en las actividades de la empresa que garanticen su sostenibilidad de largo plazo y (ii) muestre consistencia y mejora a lo largo de los años. La política de dividendos debe ser establecida por la Asamblea de Accionistas y debe buscar repartir el flujo de caja que genera la empresa sin exceder la ganancia neta después de impuestos y teniendo en cuenta las posibles necesidades de reinversión expresadas en el Plan Estratégico de la empresa.

La proporción de pago de dividendos y una estimación del pago de dividendos deberá ser incluida en el Plan de Negocio de cada año cubierto por el Plan.

#### **d) Información Contable y Financiera**

El **amb SA ESP** adoptará como norma de registro y reporte de la información contable y financiera el estándar más elevado que a la fecha de aprobación de la presente Política de Propiedad son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), de manera que, al mismo tiempo, se respeten las reglas contenidas en la Ley 1314 de 2009 y las directrices que conforman el Sistema Administrativo Contable surgido de la Ley 1450 de 2011, así como en las demás disposiciones jurídicas aplicables. Por una vez y posterior a seis meses de aprobada la presente Política de Propiedad la Gerencia General de la empresa preparará para consideración de la Junta Directiva un análisis de la viabilidad de llevar a cabo la implementación de NIIF siguiendo el estándar internacional IFRS<sup>5</sup>.

12

#### **e) Gestión de Riesgo**

La Junta Directiva del **amb SA ESP** es el directo responsable por la gestión integral de riesgo de la empresa y por el establecimiento de procesos y prácticas al interior de la empresa para administrar los riesgos de su operación. De acuerdo con ello, para aprobación de la Junta Directiva la Gerencia General preparará para consideración de Junta, antes de 6 meses, un análisis de la adopción de la norma ISO 31000 de riesgos, por parte de la empresa.

#### **f) Estructura óptima de capital**

---

<sup>5</sup> IFRS International Finance Reporting Standard

Una vez aprobada la presente Política de Propiedad, junto con su Plan Estratégico y previa aprobación de la Junta Directiva y luego en forma quinquenal, el **amb SA ESP** preparará para consideración de la Asamblea de Accionistas una propuesta del objetivo de estructura de capital optimizado de la empresa (la combinación de pasivos financieros y patrimonio usado para financiar sus activos). Una estructura optimizada de capital es aquella que, a la luz de factores económicos, sectoriales y específicos de la empresa, resultarían en un adecuado rating crediticio, mientras que a la vez minimiza el costo del capital de la empresa. Para cumplir con estas tareas, el **amb SA ESP** se someterá a una calificación crediticia una vez cada cuatro años y, además, calculará su WACC interno anualmente y comparará su nivel de endeudamiento con el de empresas similares. Los análisis resultantes serán llevados por la Gerencia General a consideración de la Asamblea de Accionistas con el fin de que esta decida sobre la estructura óptima de capital de la misma.

Una vez realizada la propuesta de estructura de capital, la Junta Directiva deberá realizar el seguimiento respectivo.

**g) Endeudamiento del amb SA ESP**

13

De conformidad con el mandado de imponer la disciplina financiera en la empresa, la obtención de recursos para hacer inversiones que garanticen el cumplimiento de sus objetivos se realizará, entre otras opciones, acudiendo al sistema financiero y al mercado de capitales nacional e internacional.

El **amb SA ESP**, solo de manera excepcional, podrá contemplar para su endeudamiento ordinario o extraordinario, el otorgamiento de garantías por sus Accionistas.

**h) Estudios, Proyectos e Iniciativas Significativas y Especiales– Caso de Negocio o Proyecto**

Cuando la empresa proyecte realizar inversiones significativas entendiendo como tales aquellas iniciativas o proyectos con un valor estimado superior al 2% del valor de sus activos, o que sean en actividades compatibles con su objeto en este y otros mercados, o que planee incursionar en otros mercados, la Gerencia General del **amb SA ESP** deberá realizar una consulta especial a la Junta Directiva preparando para ello un “Caso de Negocio” o “de Proyecto”. En la

preparación del caso de negocio —o el caso de proyecto—la Gerencia General deberá incluir como mínimo lo siguiente:

- Una explicación completa de la inversión que se propone realizar demostrando su relación con el objetivo de **amb SA ESP**, y su plan estratégico.
- Una evaluación completa de los beneficios, costos y riesgos de la propuesta y una descripción de porqué la inversión se considera necesaria o prioritaria.
- Una evaluación del impacto positivo o negativo del proyecto a los usuarios, por ejemplo, futuros aumentos tarifarios por operación del proyecto.
- Una evaluación completa de los beneficios y costos operativos, de capital, y financieros de la propuesta.
- Unas proyecciones financieras completas de flujo de caja, al mismo nivel de detalle del Plan de Negocios Anual de la empresa, por un periodo apropiado al tipo de inversión propuesta (10 años) como mínimo.
- Propuesta de financiamiento dentro o fuera del balance de la empresa. Identificación de los recursos de capital y deuda, incluyendo la identificación de las posibles fuentes de financiamiento propuestas durante el período considerado. La identificación de recursos debe incluir la identificación de los ingresos para repagar los recursos, como por ejemplo incrementos tarifarios o de número de usuarios.
- El cálculo del retorno del proyecto, del valor presente neto del proyecto y de los impactos en toda la organización.
- Identificación completa de todos los riesgos asociados y los mitigantes propuestos.
- Especificación de diversos escenarios a los cuales se aplicará el mismo rigor de análisis (incluido el escenario base).
- Análisis de sensibilidad para los escenarios respectivos.

#### i) **Valoración de la empresa**

Una vez puesta en vigencia la presente Política de Propiedad y posteriormente en cada comienzo de administración municipal, la Asamblea General de Accionistas aprobará la valoración y/o estimación del valor comercial de la empresa llevada a cabo por la Administración o por quien esta estime conveniente. Esta valoración es consistente con el propósito de generación de valor de la empresa. La valoración se hará con una firma especializada externa que garantice la máxima objetividad.

Esta valoración se realizará utilizando un modelo financiero con un plazo

mínimo de 10 años que incluya las proyecciones operativas y financieras de la empresa y deberá contener su plan de inversiones.

#### j) Información Financiera

El **amb SA ESP** informará sobre el desempeño financiero y no financiero de la empresa mediante indicadores que deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Mostrar el avance en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Usar indicadores que sean específicos y medibles, sin ambigüedades.
- Ser reportados a tiempo
- Ser auditables de ser necesario
- Estar dentro de las responsabilidades de la empresa o dentro de su control y con los objetivos y funciones de la empresa.
- Respetar la confidencialidad cuando sea del caso.
- Cuando sea apropiado, asegurar la participación de los empleados en estos indicadores.

15

### 3.3 Criterios de Planificación

Las características técnicas de la provisión de los servicios de agua potable en un conglomerado poblacional de las condiciones de Bucaramanga, Floridablanca y Girón exigen la planificación de los sistemas físicos con una visión de largo plazo que necesariamente supera los periodos de las administraciones municipales y nacionales de cuatro años. Por mandato de esta Política de Propiedad, el **amb SA ESP** adoptará formalmente la elaboración y actualización de varios planes integrados entre sí: un plan estratégico, un plan de inversiones, un plan maestro o director, un plan de negocio anual, los cuales serán compatibles con el Plan de Obras e Inversiones Regulado (POIR) exigido por la regulación sectorial en Colombia. El **amb SA ESP** preparará los siguientes planes para consideración y aprobación de la Junta Directiva.

- Un *Plan Estratégico* de la empresa que se elaborará con un horizonte de tiempo de entre 10 y 20 años de proyección, que identificará las decisiones de ingresos y gastos, que le permitirán al **amb SA ESP** crear una ventaja sostenible y un valor superior conforme su objetivo de generación de valor económico y social. Este Plan Estratégico deberá estar acompañado de un

modelo financiero de la empresa que permita identificar el aporte de cada línea estratégica a la generación de valor y sostenibilidad de la empresa.

- Un *Plan de Inversiones* con un horizonte mínimo de 5 a 10 años que incluirá el plan de obras e inversiones regulado (POIR). Este plan debe contener *todas* las inversiones que la empresa planea desarrollar con recursos propios o externos. Las inversiones deben ser suficientes para, como mínimo, garantizar los estándares exigidos por la regulación. Este plan de inversiones debe incluir las inversiones del Plan Maestro o plan director. El plan de inversiones se utilizará para elaborar el POIR de manera que las inversiones regulatorias sean consistentes con un único plan de inversiones de la empresa.
- Un plan de largo plazo de su infraestructura física que se denominará *Plan Maestro* o *Plan Director*, con un horizonte mínimo de 20 años, el cual será integrado al Plan Estratégico de la empresa.
- Un *Plan de Negocios* que propondrá las acciones anualizadas de la empresa año por año.

El plan de inversiones que contendrá todos los proyectos e iniciativas necesarias para garantizar que se cumpla el plan estratégico y las metas regulatorias. El plan de inversiones debe incluir inversiones físicas (que provienen del Plan maestro o plan director de obras) y otras inversiones de la empresa, como por ejemplo inversiones en sistemas de información, en instrumentos, proyectos de gestión empresarial, control de gestión, ajuste de procesos, etc. La empresa no puede realizar inversiones que estén por fuera del plan de inversiones.

El plan de inversiones debe ser único, debe estar integrado con el modelo financiero de la empresa, y debe ser consistente con el Plan Estratégico, el Plan maestro o plan director, y el Plan de Negocios. El plan de inversiones debe detallar las inversiones que se financiarán con tarifa y las que se financiarán con otros recursos de la empresa o externos a la misma. Las inversiones para financiar con tarifa deben ser las incluidas en el plan de obras e inversiones regulado –POIR—. Es decir, el plan de inversiones debe contener el POIR de la empresa. Cada vez que se prepare un nuevo estudio de costos tarifarios, el POIR que se presente al regulador y que será considerado por la Junta Directiva, debe ser preparado con base en el plan de inversiones de la empresa. Todos los proyectos que se incluyan en un nuevo POIR deben estar en el plan de inversiones.

### 3.3.1 Plan Estratégico

Para efectos de la presente Política de Propiedad, estratégicas se consideran el conjunto de decisiones, acciones y proyectos que le permitirán a **amb SA ESP** crear una ventaja sostenible y un valor superior en el tiempo. La empresa desarrollará sus actividades y proyectos a partir de un Plan Estratégico que propondrá para un período de entre 10 y 20 años las acciones estratégicas de la empresa encaminadas a cumplir con su objetivo principal de generación de valor económico y social. Una vez aprobada esta Política de Propiedad, la Gerencia del **amb SA ESP** tendrá un plazo de 6 meses para presentar a consideración de la Junta Directiva el Plan Estratégico de la empresa actualizado, con los objetivos definidos en esta Política de Propiedad. El Plan Estratégico, además de identificar las acciones, iniciativas y proyectos sugeridos para crear valor, deberá siempre estar acompañado de unas proyecciones financieras de la empresa donde se identifique el impacto financiero de cada una de las iniciativas, acciones y proyectos propuestos en el plan y proyectará el EVA de la empresa año a año. El plan estratégico será actualizado periódicamente conforme se presenten iniciativas que afecten la generación de valor de la empresa. La Junta Directiva tendrá entre sus funciones principales la aprobación del Plan Estratégico y su seguimiento periódico.

17

### 3.3.2 Plan Maestro o Director de los Sistemas Físicos

La infraestructura asociada a la provisión de los servicios a cargo del **amb SA ESP** debe anticiparse al crecimiento urbano y concebirse de manera que maximice la vida útil de los sistemas, y minimice el lucro cesante. Con base en los estándares de servicio adoptados por la empresa, sustentados en la regulación existente o las mejores prácticas nacionales e internacionales, el **amb SA ESP** desarrollará proyectos que obedezcan a un horizonte de planificación de largo plazo. Por virtud de este mandato de planificación de largo plazo, el **amb SA ESP** preparará un plan general de largo plazo de infraestructura de abastecimiento, potabilización y distribución de agua potable para los municipios que atiende, denominado Plan Maestro o Plan Director, el cual mantendrá actualizado de manera que los Planes de Negocio anuales permitan identificar el costo y beneficio financiero de su desarrollo anual. El Plan Maestro incluye la identificación de las inversiones requeridas en los sistemas a nivel de factibilidad y los proyectos a nivel de diseño final para ser ejecutados en el corto plazo. Los planes maestros en su parte conceptual deberán ser aprobados por la Junta Directiva y deberán cumplir con los requisitos de esta política de propiedad.

### 3.3.3 Plan de Negocios, Proyectos e Iniciativas

Anualmente el **amb SA ESP** preparará para aprobación de la Junta Directiva un **Plan de Negocios** con las actividades, proyectos e iniciativas que se espera realizar el año inmediatamente siguiente. El Plan de Negocio es un instrumento de planificación preparado por la Gerencia General del **amb SA ESP** y que someterá a consideración de la Junta Directiva en la misma sesión ordinaria de cada año en el cual se somete a aprobación el presupuesto y en este proyectarán, expresarán y priorizarán las actuaciones y operaciones necesarias durante la anualidad respectiva para la materialización de la finalidad y el objeto de la empresa descritos en la Política de Propiedad, así como para el logro de las metas de mediano y largo plazo, dentro de parámetros financieros y técnicos, conforme el Plan Estratégico y el Plan Maestro. El Plan de negocio tendrá una indicación del EVA previsto para la empresa al inicio y al final de año propuesto.

Las actuaciones y operaciones contenidas en el Plan de Negocio podrán pasar de un año a otro cuando, por su dimensión o connotaciones técnicas, económicas, jurídicas o administrativas, no puedan materializarse en un solo período. En este evento, el Plan de Negocio debe expresar la forma en que las actuaciones plurianuales han de avanzar en cada anualidad para materializar la finalidad, el objeto y las metas propuestas.

Sin excepción, todos los proyectos e iniciativas que la Gerencia del **amb SA ESP** presente en el Plan de Negocio para consideración de la Junta Directiva, deberán cumplir con la directriz de generación de valor y de retorno de inversión previstos en esta Política de Propiedad.

### 3.3.4. El Plan de Inversiones y el POIR

La empresa desarrollará un plan de inversiones que contenga todos los proyectos e iniciativas necesarias para garantizar que se cumpla el plan estratégico y las metas regulatorias. El plan de inversiones debe incluir las inversiones que se financiarán con tarifa y las que se financiarán con otros recursos de la empresa o externos. El plan de inversiones debe identificar para cada proyecto, su fuente de financiación.

El plan de inversiones debe ser único, debe estar integrado con el modelo financiero de la empresa, y debe ser consistente con el Plan Estratégico, el Plan maestro, y el Plan de Negocios.

El plan de inversiones debe identificar las inversiones a ser financiadas con tarifa y estas deben ser las incluidas en el plan de inversiones regulado POIR. Es decir, el plan de inversiones debe contener el POIR de la empresa. Cada vez que se prepare un nuevo estudio de costos tarifarios, el POIR que se presente al regulador debe ser preparado con base en el plan de inversiones de la empresa. Todos los proyectos que se incluyan en un nuevo POIR deben estar en el plan de inversiones.

La empresa no puede realizar inversiones que estén por fuera del plan de inversiones.

### 3.4 Criterios Sociales

El principal objetivo social de **amb SA ESP** es propiciar el acceso universal a los servicios de agua potable a toda la población de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, sin distinciones de nivel de ingreso, estrato o ubicación geográfica —salvo las excepciones y condiciones consagradas en la ley— siguiendo un criterio de inclusión social y con la máxima eficiencia posible.

Con el fin de proteger patrimonialmente el **amb SA ESP** y asegurar que la empresa siempre cree valor, las inversiones de carácter social con retornos negativos que realice la empresa deberán ser financiadas con recursos de terceros o ser compensadas con otras inversiones que generen un retorno superior de forma que el plan de inversiones anual cumpla con los criterios financieros de esta política de propiedad.

Con el fin de hacer compatible este objetivo social con la generación de valor de la empresa, los accionistas de **amb SA ESP**, acuerdan:

- a) Asegurarse que las iniciativas e inversiones sociales que propongan desarrollar al **amb SA ESP** siempre se hagan dentro de los límites de su objeto principal de acceso a los servicios de agua. Los municipios al aprobar la presente Política de Propiedad explícitamente renuncian a solicitar que el **amb SA ESP** directa o indirectamente financien obras, programas, iniciativas o proyectos que no se sujeten estrictamente a su objeto social ni a los criterios de generación de valor aquí establecidos.
- b) Asegurarse que el financiamiento del acceso a los servicios a poblaciones de menores ingresos que no se puedan financiar con recursos de la empresa porque estas inversiones no permiten que el plan de inversiones cumpla con la tasa de retorno establecida en esta Política de Propiedad, siempre será originado en recursos municipales y estos fondos deberán cubrir la totalidad

de los costos de proveer estos servicios a estas poblaciones. Este supuesto se someterá a las reglas sobre aportes bajo condición estipuladas en el Artículo 99 de la Ley 1450 de 2011, así como a las reglas definitorias de figuras semejantes.

- c) Conforme lo dicte la ley y la regulación colombianas, y conforme sea aprobado por los municipios, el **amb SA ESP** cobrará contribuciones a los consumos de los estratos 5 y 6 y a los usuarios industriales y comerciales con el fin de subsidiar el acceso y el consumo de los estratos 1, 2, y 3 –subsídios cruzados.
- d) El **amb SA ESP** contabilizará y reportará periódicamente los costos de administración de todos los programas e iniciativas sociales que administre a nombre de los municipios, o de terceros, así como de las compensaciones que reciba de ellos por estos rubros.

### 3.5 Criterios Ambientales

El **amb S.A.E.S.P.** desarrollará sus actividades conforme la más estricta sujeción a las normas ambientales y los principios de conservación principalmente del recurso hídrico. Dentro de su planeación estratégica, en los planes maestros, los planes de negocio, y el plan de inversiones, anualmente hará explícitos los proyectos e iniciativas de preservación y mitigación ambientales en el área de los municipios que atiende y las formas de compensación de estos si se prevé que sus actividades tengan algún efecto adverso.

20

### 3.6 Criterios de Responsabilidad Social Empresarial

El **amb SA ESP** actuará bajo los estándares de responsabilidad social empresarial definidos en la norma ISO 26000<sup>6</sup> o similar y para ello definirá los grupos de interés de la empresa siguiendo la metodología AA 1000APS<sup>7</sup> además de reportar sobre su tratamiento siguiendo la metodología GRI (*Global Reporting Initiative*)<sup>8</sup>. El objetivo de esta identificación es establecer un plan de relacionamiento con cada grupo de interés de manera que se especifique la forma en que la empresa comparte el valor generado por esta y este se genera desde cada grupo de interés.

<sup>6</sup> <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<sup>7</sup> <https://www.accountability.org/standards/>

<sup>8</sup> <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

El **amb SA ESP** establecerá una política de Responsabilidad Social Empresarial basada en el principio de equidad: La empresa no podrá generar valor a costa de ningún grupo de interés ni transferirá el valor generado por la empresa a ningún grupo de interés por encima de los estándares generalmente aceptados en Colombia.

### 3.7 Criterios Técnicos

El **amb SA ESP** seguirá los más altos estándares técnicos en el diseño, construcción y gestión de los sistemas de agua que construya, administre opere y mantenga. Para ello adoptará los códigos constructivos que garanticen un óptimo dimensionamiento y funcionamiento de la infraestructura física.

### 3.8 Criterios de Gestión del Riesgo

El **amb SA ESP** implementará una gestión integral del riesgo cuyo objetivo principal es la creación y mantenimiento de valor de la empresa. Para ello obtendrá certificación del estándar ISO 31000<sup>9</sup> en sus procesos internos.

21

Los nuevos proyectos e iniciativas que deban ser sometidos a consideración de la Junta Directiva, además de cumplir con los criterios de retorno aquí estipulados (WACC), deberán tener un análisis de riesgo, así como una propuesta explícita para su mitigación.

### 3.9 Criterios de revelación de información y transparencia

El **amb SA ESP** será una empresa transparente en su actuación frente a la ciudadanía, en especial aquella de los municipios donde preste sus servicios, frente a su Junta Directiva, la Asamblea de Accionistas y a sus grupos de interés. Para ello, como mandato de la presente Política de Propiedad, la Junta Directiva adoptará una **Política de Información y Transparencia** en todos sus actos, la cual será puesta en funcionamiento antes de 6 meses, siguiendo los criterios GRI.

#### 3.9.1. Información al Público

---

<sup>9</sup> <https://www.iso.org/standard/65694.html>

El **amb SA ESP**, hará pública como mínimo la siguiente información en su página web y en los medios de acceso públicos más comunes en los municipios donde preste los servicios:

- a) Información financiera completa de la empresa la cual incluye el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, los cuales publicará en forma trimestral.
- b) Todos los indicadores de calidad del servicio establecidos por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento CRA (ver detalle en el anexo No.1).
- c) Indicadores de calidad de atención a sus clientes.
- d) Indicadores de medición de su gestión integral en forma semestral.
- e) Tarifas de los servicios que la empresa presta, en forma permanente en su página web
- f) Todos los procesos de contratación de personal y de contratación de bienes, servicios, consultorías y obras públicas.

### 3.9.2. Información a los Accionistas

22

Además de la información a la que están obligadas las sociedades anónimas en Colombia, el **amb SA ESP**, proveerá a sus accionistas la información que razonablemente y a través de los canales formales de comunicación, puedan exigir sus accionistas. Además, deberá proveer la siguiente información a sus accionistas:

- a) Desempeño del EVA año por año con una explicación de sus variaciones.
- b) Desempeño de la empresa reportando especialmente sobre el cumplimiento del Plan Estratégico, el Plan Maestro y el Plan de Negocios del Año en curso.
- c) Reporte sobre el desempeño financiero de la empresa, con una descripción de la posición financiera y del flujo de caja.
- d) Reporte de los indicadores no financieros clave de la empresa.
- e) Reporte con la información solicitada por los accionistas.
- f) Reporte con comentarios sobre las posibilidades de la empresa de cumplir con las metas del año y posibles cursos de acción sobre estas metas.

## 4. El Gobierno Corporativo del amb SA ESP

El Gobierno de **amb SA ESP** se desarrollará con sujeción a los principios de excelencia en la gestión empresarial y siguiendo los mejores estándares de

Gobierno Corporativo a nivel nacional e internacional para empresas de mayoría accionaria estatal. En desarrollo de esta directriz la empresa implementará un nuevo modelo de Gobierno Corporativo a partir de la aprobación de esta Política de Gobierno Corporativo y los documentos que la sustentan. El Gobierno de **amb SA ESP** está orientado en todo momento a la generación de valor y siempre utilizará como estándar el más avanzado que para la fecha de la aprobación de esta política es el establecido por la OECD para empresas de propiedad del estado 2015.

#### 4.1 Principios de Gobierno Corporativo de amb SA ESP

El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas, supervisadas e incentivadas. Este proceso involucra las relaciones entre los Accionistas, la Junta Directiva, la Gerencia y los organismos de control. Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo convierten los principios en recomendaciones objetivas y de esa forma alinean los intereses para preservar y optimizar el valor de la organización, facilitar su acceso al capital y contribuir a su perdurabilidad, objetivos que son centrales a la gestión del **amb SA ESP**

Los principios básicos de Gobierno Corporativo de **amb SA ESP** son:

23

##### a) Uso eficiente de los recursos

El **amb SA ESP** velará porque su actividad empresarial se desarrolle de manera eficiente y eficaz, orientada principalmente a la creación sustentable de valor y a maximizar los excedentes y la rentabilidad de los activos bajo su administración. Lo anterior deberá hacerse ajustándose a las normas legales que la rigen, a los fines de interés público, a la presente Política de Propiedad, a su Código de Gobierno Corporativo y a las funciones sociales que las justifican, y a los principios esenciales que orientan la función empresarial del Estado. El **amb SA ESP** debe siempre asignar eficientemente los recursos que les corresponde administrar.

##### b) Transparencia

Además de tener la obligación de informar, **amb SA ESP** pondrá a disposición de las partes interesadas la información que pueda ser de interés. No sólo aquellas demandadas por las normas o los reglamentos; una transparencia adecuada genera un clima de confianza, tanto a nivel interno como en las relaciones de la empresa con terceros. Además de aquella información

relacionada con el desempeño económico-financiero **amb SA ESP** informará también los demás factores (incluso intangibles) que guían la acción gerencial y que conducen a la creación de valor.

### c) Equidad

El **amb SA ESP** se caracteriza por el trato justo de todos los accionistas y demás partes interesadas (stakeholders). Las actitudes o políticas discriminatorias, bajo cualquier excusa, son totalmente inaceptables.

### d) Rendición de cuentas

Los agentes de gobierno corporativo –los accionistas, administradores (Miembros de la Junta Directiva y ejecutivos), revisores fiscal y auditores—tienen la obligación de rendir cuentas por sus actos, asumiendo total responsabilidad de las consecuencias de sus acciones y omisiones.

### e) Responsabilidad Social Empresarial

Los agentes de gobierno corporativo deben velar por la sustentabilidad de la organización, procurando su perdurabilidad, incorporando los aspectos de orden social y ambiental en la definición de los negocios y operaciones.

24

## 4.2 La Arquitectura del Gobierno Corporativo del amb SA ESP

La arquitectura del gobierno corporativo del **amb SA ESP** se regirá por tres niveles principales de gobierno en sus actuaciones conforme la ley y esta Política de Propiedad. El primer y máximo nivel de Gobierno de la empresa es la Asamblea General de Accionistas, el segundo la Junta Directiva la cual será elegida por la Asamblea General de Accionistas, con base en los estatutos sociales y su propio reglamento. El tercer nivel está integrado por la Gerencia de la empresa. Los sistemas e instancias de supervisión y control son un complemento de la arquitectura de gobierno.

## 5. Plan de Acción para Implantar la Presente Política de Propiedad

Con el fin de poner en práctica los lineamientos e instrucciones de esta Política de Propiedad, antes de dos meses, la Gerencia General del **amb SA**

**ESP** presentará a consideración de la Junta Directiva un Plan de Acción donde se identifiquen las acciones previstas para que la empresa ponga en acción las tareas para cumplir integralmente con esta Política de Propiedad.

## 6. Anexo No.1: Justificación de la Propiedad del amb SA ESP

La justificación de la propiedad de una empresa de agua y saneamiento como **amb SA ESP** para los entes estatales se basa en consideraciones principalmente estratégicas, asociadas a las características de monopolio natural, las externalidades que genera la provisión —o no—de los servicios de agua, a las fallas de mercado en este sector que generan problemas de inclusión social y externalidades negativas en un bien público como la salud y al derecho del Estado y la correspondiente decisión de los municipios de percibir rentas como propietarios de un activo como **amb SA ESP**.

### 6.1 Los servicios de agua y saneamiento son un monopolio natural

Siendo la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en términos económicos un monopolio natural, puede ser de interés de los municipios mantener la propiedad de este servicio, por esta sola razón. Los accionistas de **amb SA ESP** reconocen la existencia de un regulador nacional, la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA, que tiene justamente como función principal la de regular los monopolios y a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD, para supervisar la regulación y el desempeño de las entidades vigiladas. Sin embargo, como está en el máximo interés de los accionistas de la empresa hacer que la regulación sea efectiva, los accionistas entienden que la mejor manera de lograrlo es manteniendo la propiedad de los sistemas de agua y la empresa a cargo del servicio. Además, los municipios entienden que, en su rol frente a estos servicios en cuanto entes territoriales, puede ejercerlo mejor siendo propietarios de la empresa a cargo de la provisión de los servicios de agua.

26

### 6.2 Las fallas de mercado, externalidades e inclusión social

Es la intención explícita de los municipios que los servicios de agua, incluyendo la protección de las cuencas abastecedoras lleguen al mayor número de habitantes posible, y por ello, es primordial que el municipio mantenga la propiedad y por medio del vehículo central para cumplir ese propósito: el **amb SA ESP**.

### 6.3 El Estado como empresario eficiente, generador de valor

Un tercer elemento estratégico se relaciona con la capacidad de generación de valor por parte **amb SA ESP**. Otras ciudades de Colombia— Manizales, Pereira y Medellín son un buen ejemplo de ello— los municipios han logrado crear y mantener empresas de naturaleza pública eficientes que, además de acercarse al logro de acceso universal en los servicios, de tiempo atrás generan importantes recursos vía dividendos y utilidades a sus propietarios. Los municipios accionistas de **amb SA ESP** han decidido mantener la propiedad de la empresa con ese mismo propósito, generar valor que se quede en los municipios.

**7. Anexo No. 2: Estándares de Servicio y Estándares Operacionales Para Revelar por amb SA ESP**

Estándar	Meta Agua	Meta Saneamiento	Condiciones para alcanzar la meta	Indicador de Agua Potable	Indicador de Alcantarillado
Cobertura	100%	100%	5 años para alcanzar la meta el progreso que depende del POIR	100%	NA
Continuidad	98,36%	98,36%	5 años para alcanzar la meta	99,88%	NA
Calidad	IRCA ≤ 5 % IRCA es un índice que mide la calidad del agua para el consumo humano <sup>10</sup>	PSMV aprobado para cada operador por la autoridad ambiental	Agua: meta que debe alcanzarse al comienzo del período tarifario Saneamiento: 5 años para alcanzar la meta	Puntaje del IRCA de 1,51%	NA

<sup>10</sup>

[http://www.minambiente.gov.co/images/GestionIntegraldelRecursoHidrico/pdf/Legislaci%C3%B3n\\_del\\_agua/Resoluci%C3%B3n\\_2115.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/GestionIntegraldelRecursoHidrico/pdf/Legislaci%C3%B3n_del_agua/Resoluci%C3%B3n_2115.pdf)

<=4 reclamos por  
período de facturación  
por cada 100 usuarios

5 años para  
alcanzar la  
meta

21,2 PQR por cada 100  
usuarios

Tabla 7.1: Estándares Operacionales Establecidos por la CRA

Estándar	Agua	Progreso a la meta	Indicador de Agua Potable
<b>Agua no Contabilizada</b>	6 m <sup>3</sup> /usuario /mes IPUF <sup>++</sup> - Índice de pérdidas de agua por usuario facturado	5 años para alcanzar el 50% del objetivo, y 10 años para alcanzar el 100% del objetivo.	4,79 m <sup>3</sup> /usuario /mes
<b>Costos administrativos</b>	CAU* Costos administrativos eficientes para el agua (COP/usuario/mes)	100% de la meta con un 1/5 de progreso cada año	Año Base: 8.497 COP/Usuario/mes Meta cinco años: 8.623 COP/Usuario/mes
<b>Costos de Operación</b>	CAO* Costos operativos eficientes para el agua (COP/usuario/mes)	100% de la meta con un 1/5 de progreso cada año	Año Base: 10.946 COP/Usuario/mes Meta cinco años: 10.250 COP/Usuario/mes

<b>Costos Unitarios</b>	CUP Costos unitarios particulares (COP/m <sup>3</sup> )	No aumentar los costos	Costo energía para producción: 96,37 COP/m <sup>3</sup> Costo energía para distribución: 2,32 COP/m <sup>3</sup> Costo Insumos Químicos: 35,08 COP/m <sup>3</sup>
-------------------------	---	------------------------	--

Fuente: Resolución CRA 688 de 2014 y Resolución 735 de 2015.

AMB Estudio de Costos y Tarifas. *Archivo Pdf: "25 ESTUDIO Tarifario Actual.pdf"*.

Nota: \*Con las operaciones comparables y los costos administrativos reportados por las compañías, las fronteras de eficiencia se estiman con la metodología DEA (Análisis Envolvente de Datos), dirigida a minimizar los costos.