



# INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2016



*Aguas de Malambo*

Grupo•epm®

# CONTENIDO

Carta del Gerente .....	3
Junta Directiva 2016-2017 .....	4
Parámetros de la memoria .....	5
<b>1. Perfil de la empresa</b>	
1.1. Estrategia y Análisis	
1.1.1. Declaración sobre sostenibilidad	
1.2. Retos en sostenibilidad	
1.3. Misión, Visión y valores corporativos	
<b>2. Logros destacados en la gestión 2016 .....</b>	<b>14</b>
2.1. Resultados de gestión por áreas	
2.2. Logros destacados con grupos de interés	
2.3. Impactos, riesgos y oportunidades	
2.4. Gestión Financiera 2016	
2.4.1. Estado de resultados financieros a diciembre de 2016 (COP millones)	
2.4.2. Evolución de la Situación Financiera - Resultados financieros (COP millones)	
2.4.3. Indicadores financieros	
2.4.4. Capitalización	
<b>3. Perfil de la organización .....</b>	<b>22</b>
3.1. Ubicación geográfica	
3.2. Generalidades	
3.3. Capacidad instalada de los sistemas	
3.4. Estructura organizacional	
3.5. Hitos y cambios significativos en 2016	
<b>4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés .....</b>	<b>26</b>
4.1. Gobierno	
4.1.1. Estructura de gobierno y naturaleza jurídica	
4.1.2. Roles y desempeño de la Junta Directiva	
4.1.2.1. Evaluación Junta Directiva	
4.1.3. Roles y desempeño de la Gerencia	
4.1.4. Estructura de control	
4.1.4.1. Controles externos	
4.1.4.2. Controles internos	
<b>5. Gestión por grupos de interés .....</b>	<b>32</b>
5.1. Socios	
5.1.1. Empleados	
5.1.2. Empleo y equidad	
5.1.3. Entorno de trabajo	
5.2. Clientes y usuarios	
5.2.1. Comparabilidad	

- 5.2.2. Universalización del servicio
- 5.2.3. Responsabilidad por el producto
  - 5.2.3.1. Indicadores de calidad y continuidad
  - 5.2.3.2. Programas de Educación al cliente y relacionamiento con diferentes grupos de interés (comunidad)
- 5.3. Comunidad y medio ambiente
- 5.4. Proveedores y contratistas
  - 5.4.1. Relacionamiento con proveedores y contratistas
- 5.5. Estado
  - 5.5.1. Descripción general
  - 5.5.2. Cumplimiento fiscal

<b>6. Comunicación y participación</b>	<b>49</b>
6.1. Mecanismos de comunicación	
6.2. Mecanismos de participación	
<b>7. Glosario de términos</b>	<b>53</b>
<b>8. Índice de tablas</b>	<b>54</b>
<b>9. Índice de gráficas</b>	<b>54</b>

## CARTA DEL GERENTE

Aguas de Malambo como empresa prestadora de servicios públicos de acueducto y alcantarillado quiere realizar un rol transformador del territorio en el que opera, trabajando en sintonía con el Grupo Empresarial EPM y el mismo municipio de Malambo, afianzando su manera de integrar los objetivos corporativos y estratégicos del Grupo con el plan de desarrollo municipal 2016-2019. Para lograr este propósito es indudable que debemos orientar nuestras obras e inversiones hacia la satisfacción de las expectativas y requerimientos de la comunidad del Municipio de Malambo, para que al final sea esta, quien con su pago y fidelidad, reconozca el aporte de la empresa a la construcción de un territorio sostenible y competitivo.

En el periodo 2016, realizamos un seguimiento periódico a nuestra gestión, mediante la medición de indicadores en las diferentes áreas al interior de la empresa, con el objetivo de apuntarle siempre a la excelencia bajo la premisa del mejoramiento continuo y así cumplir con los objetivos estratégicos y metas propuestas para el año 2016.

Aunque en este informe se puede apreciar el mejoramiento en la gestión empresarial vs la gestión 2015, debemos reconocer que nos falta mucho camino por recorrer para lograr que nuestros procesos operativos y administrativos ayuden a cumplir con todas las metas y compromisos trazados por la organización.

El 27 de octubre de 2015, EPM decidió otorgarnos 34 mil millones de pesos en forma escalonada, para salir del proceso de disolución de empresa en el que nos encontrábamos para ese entonces, producto de la acumulación de pérdidas sucesivas durante cuatro años de operación, condicionando los desembolsos a cumplimiento de metas técnicas y financieras. Este voto de confianza nos debe impulsar a trabajar y desarrollar, más y mejores proyectos, en pro del bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las diferentes comunidades de Malambo.

Con este informe se pretende mostrar la coherencia de nuestros actos con el deseo de hacer de Malambo un territorio sostenible y competitivo exponiendo la gestión llevada a cabo por Aguas de Malambo durante el año 2016, socializando los resultados, metas y proyectos en ejecución y de este modo ratificar el compromiso con la transparencia y la apertura de información.

Walther Darío Moreno Carmona  
Gerente

## Junta Directiva 2016-2017

### Principales

Santiago Ochoa Posada  
Vicepresidente de Aguas EPM

Jorge William Ramírez Tirado  
Gerente Provisión Aguas EPM

Santiago Díaz Gutiérrez  
Gerente de Ofertas Comerciales EPM

Efraín Bello Camargo  
Alcalde Municipio de Malambo

### Suplentes

Juan Carlos González Ramírez  
Director de Operaciones de Calidad de Agua y Saneamiento EPM

Carlos Israel Orduz Aguilar  
Profesional Dirección de Planeación Aguas y Saneamiento EPM

Dairo José Paternina  
Secretario de Hacienda Municipio de Malambo

## Grupo Directivo

Walther Darío Moreno Carmona  
Gerente

Catalina Montoya Toro  
Secretaria General

Yajaira Luz Solano Benítez  
Jefe área Coordinación de Servicios

Fernando Arturo Mendoza Daza  
Jefe área Operación y Mantenimiento (E)

## Parámetros de la memoria

Aguas de Malambo S.A E.S.P, ha definido una periodicidad anual para el reporte de sus informes de sostenibilidad, orientados bajo los parámetros de la metodología Global Reporting Initiative (GRI G4). El último informe de sostenibilidad reportado corresponde al año 2014, desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del mismo año, y consigna las actividades de tipo económico, social y ambiental realizadas en su área de influencia. El presente informe corresponde al periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y 31 de diciembre de 2016 y corresponde al cuarto informe presentado por la empresa; se elabora integralmente con las diferentes áreas que han participado de la gestión durante el año reportado, abarcando de este modo todos los ámbitos de actuación de la empresa, así como la gestión en el Municipio de Malambo y la interacción con los diferentes grupos de interés.

Este informe responde entonces, al interés de la empresa por mostrar transparencia y apertura en la información con sus diferentes grupos de interés, logrando así la inclusión de los mismos y permitiéndoles su participación y conocimiento sobre el estado de la empresa en el periodo que se reporta.

La metodología utilizada para generar el informe de sostenibilidad de cada año, se basa en la revisión, análisis y clasificación de los indicadores y datos más relevantes que describen la actuación de la empresa, su relacionamiento con grupos de interés, sus principales logros y retos, así como el impacto de sus actividades en el entorno en el que se desenvuelve; de esta manera, los funcionarios de la empresa recopilan la información del año a reportar (2016) y a su vez permiten hacer el comparativo con los dos años anteriores (2014 - 2015), para dar cuenta de los resultados obtenidos con relación a las metas trazadas para el periodo.

Es importante aclarar que las cifras reportadas en el presente informe están en millones de pesos colombianos (COP).

Cualquier duda o sugerencia respecto al contenido de este Informe de Sostenibilidad podrá ser atendida a través del buzón corporativo:  
[buzoncorporativo@aguasdemalambo.com](mailto:buzoncorporativo@aguasdemalambo.com)

## 1. Perfil de la empresa



### 1.1. Estrategia y Análisis

#### 1.1.1. Declaración sobre sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad, entendido como el conjunto de condiciones económicas, sociales y ambientales que hace posible la existencia en el largo plazo, es el propósito fundamental del grupo EPM y de Aguas de Malambo. Para alcanzarlo, la organización trabaja en el establecimiento de una relación de mutuo beneficio empresa-sociedad-medio ambiente.

En este orden de ideas, el Grupo EPM ha establecido el Crecimiento con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia clave que permitirá obtener resultados en pro del desarrollo humano sostenible.

En Aguas de Malambo y en general en el Grupo EPM, entendemos la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos de interés con los que se relaciona; y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. Los compromisos de origen obligatorio o voluntario que como empresa y grupo empresarial, son asumidos en la relación con los grupos de interés (dueños, clientes, colaboradores, estado, proveedores y contratistas, colegas, medios de comunicación y comunidad.), conservan como objetivo central, la sostenibilidad. Así pues, la convicción ética propia de la RSE, se manifiesta a través de actuaciones que involucran y agregan valor y sentido, a los grupos de interés, a la empresa y al Grupo EPM, este último presente en las acciones empresariales asociadas

directamente con su rol como prestador de servicios públicos, es decir, aquellas que se encuentran vinculadas a la razón de ser de sus negocios y operaciones.

En este sentido, la RSE de Aguas de Malambo y del Grupo EPM posee dos (2) focos de actuación que garantizan impacto, escala y continuidad, los cuales son:

**Universalización del servicio:** Tiene que ver con el acceso al servicio; está asociado con cobertura, con infraestructura, pero también, con otro amplio número de variables de comprabilidad, entendida como una palanca de la universalización que se enfoca en que una vez haya acceso a la red sea posible la conexión. Incluye variables comerciales y culturales asociadas con elementos de la oferta tales como formas, lugares y plazos de pago, conocimiento de las necesidades del cliente, conocimiento del producto, educación sobre uso responsable, y valoración de lo público.

**Apalancamiento del desarrollo:** Está acotado por el concepto de desarrollo productivo, entendido como una respuesta a condiciones de entorno.

Los criterios asociados al foco de apalancamiento de desarrollo son:

- Propiciar generación de capacidades: Apalanca el desarrollo productivo, mediante programas de formación y educación pertinentes. También a través de labores o actuaciones que generan aprendizaje y construyen capital social. Por ejemplo: programas de formación para electricistas; programas de fortalecimiento comunitario para elevar el nivel de interlocución en temas de SSPP.
- Propiciar generación de ingresos: Propicia oportunidades para generar ingresos (a los grupos de interés), como una forma de apalancar el desarrollo productivo. Se logra por medio de programas que eliminan barreras de contratación, y facilitan acceso a mercados a población vulnerable. Por ejemplo: Contratación social y apoyo a emprendimientos, relacionados con temas de interés de EPM.

### 1.1.1. Declaración estratégica

Propósito: La Sostenibilidad



La Responsabilidad Social Empresarial debe ser el marco de actuación EPM, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas locales, nacionales y mundiales.

El Grupo EPM busca permanecer en el tiempo, creando valor para sus grupos de interés, a través de una actuación que equilibre los resultados económicos, sociales y ambientales y favorezca el desarrollo de una relación de beneficio mutuo en las sociedades donde actúa.

La empresa Aguas de Malambo S.A. E.S.P. se constituye entonces, como una propuesta de solución para la prestación de servicios públicos de acueducto y alcantarillado en condiciones de eficiencia operativa en el Municipio de Malambo, en el cual se han identificado falencias y oportunidades de mejora, tendientes a cubrir necesidades enfocadas en la continuidad, calidad del agua, cobertura del servicio y altos niveles de pérdidas físicas (IANC) en la operación.

Aguas de Malambo S.A. E.S.P., fue constituida el 20 de noviembre de 2010. En Asamblea Extraordinaria de Accionistas, realizada el 23 de junio de 2011, se acepta el incremento de capital de la sociedad y el ingreso de EPM como socio, además del reconocimiento de los activos productivos como aporte del Municipio.

El 24 junio se aprueba en sesión de Junta Directiva de EPM la capitalización de Aguas de Malambo y el 29 de junio de 2011, ingresan las Empresas Públicas de Medellín (EPM) como socio estratégico y mayoritario de la sociedad.

Aguas de Malambo fue constituida como una sociedad por acciones, de la especie anónima, sometida al régimen jurídico que para las empresas de servicios públicos determina la ley 142 de 1994 y su legislación complementaria. La sociedad fue conformada por el municipio de Malambo, la Asociación de Juntas de Acción Comunal del municipio, el Instituto Municipal de Deporte, el Hospital Local de Malambo y el Instituto de Cultura de Malambo.

Se llevó a la Junta Directiva de EPM del 27 de octubre de 2015 un plan de capitalización escalonada para un valor total de hasta \$34,500 millones de pesos condicionado a cumplimientos de metas técnicas y financieras. La Junta Directiva de EPM aprueba una primera capitalización entre 2015 y 2016 hasta de \$14.000 Millones: en la Asamblea Extraordinaria de accionistas del 16 de marzo de 2016, se aprueba la primera inyección de capital por \$9.000 millones y en la asamblea extraordinaria del 14 de octubre de 2016 se aprueba la segunda inyección de capital por \$5.000 millones.

Soporte Estratégico	
<b>Región</b>	Municipio de Malambo, Atlántico.
<b>Mercado</b>	Local.
<b>Negocios</b>	Provisión de aguas y gestión de aguas residuales.
<b>Clientes</b>	Acueducto: 21.928
	Alcantarillado: 18.024
<b>km de redes</b>	Acueducto: Red primaria 10; red secundaria 166
	Alcantarillado: Red primaria 32; red secundaria 84
<b>Empleados</b>	90
<b>Abastecimiento</b>	Una fuente de abastecimiento: Río Magdalena.
<b>Capacidad de tratamiento</b>	0,50 m <sup>3</sup> /s
<b>Continuidad</b>	25,46% al día

*Tabla 1. Soporte estratégico*

Teniendo en cuenta que los servicios que presta Aguas de Malambo S.A E.S.P están dentro del rango de primera necesidad, la empresa, como parte del Grupo EPM desempeña su labor con un enfoque de mejoramiento continuo, cuya premisa fundamental es la calidad, la cobertura y la continuidad del servicio, para que cada vez mayor cantidad de hogares puedan disfrutar de agua potable y saneamiento básico en pro del mejoramiento de la calidad de vida.

En este sentido, para cumplir con las metas propuestas, Aguas de Malambo S.A E.S.P centró su gestión 2016 en el mejoramiento y homologación de procesos de adquisición de bienes y servicios, atención al cliente, facturación, operación y

mantenimiento, gestión de cartera y mejoramiento del clima laboral, como un primer paso en pro de ejecutar y definir:

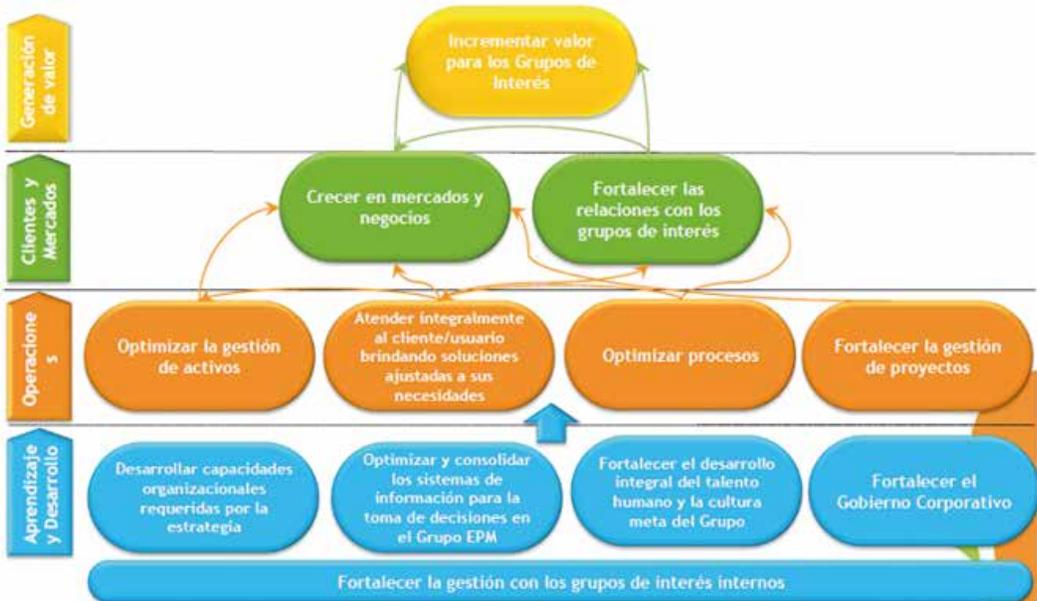
- a) Un plan de inversiones a cuatro años con proyectos realmente acordes con la necesidad de la comunidad y en sintonía con el plan de operación e inversiones propuesto a la superintendencia de servicios públicos dentro del nuevo esquema tarifario.
- b) Unas proyecciones financieras que apuntarán a aumentar el nivel de satisfacción y superar las expectativas de los usuarios, que finalmente son la razón de ser de la empresa.
- c) Una matriz de financiación para garantizar por lo menos el 90% de micromedición en los usuarios activos del sistema de acueducto.

Por tal motivo, la ejecución de proyectos para mejorar la infraestructura y la prestación del servicio mismo, se convierte en un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este orden de ideas, la empresa orienta su gestión con un modelo de crecimiento sostenible, teniendo en cuenta que el recurso hídrico, así como los demás recursos naturales, tienen una dependencia de las acciones que se hagan en el presente para su disponibilidad en el futuro.

Con estas consideraciones, la empresa trabaja con una herramienta de gestión para operar y hacer seguimiento a los indicadores que se trazan anualmente denominada el Cuadro de Mando Integral – CMI-, la cual permite reflejar los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas empresariales. De esta manera, la herramienta de CMI se convierte en un elemento práctico para comprender la estrategia organizacional y garantizar la sincronización de actividades para que todas las acciones de las diferentes áreas de la empresa y de sus trabajadores de manera individual, estén encaminadas hacia el logro de los mismos objetivos.

## Cuadro de Mando Integral

## Mapa de objetivos estratégicos Grupo EPM



Gráfica 1. Mapa de objetivos estratégicos

## 1.2. Retos en sostenibilidad

Aguas de Malambo S.A E.S.P en concordancia con el Grupo EPM, continúa con su reto de aportar al desarrollo de la región en donde tiene influencia en cuanto a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado. El objetivo trazado se encuentra alineado con la premisa de sostenibilidad en pro de la creación de valor para sus grupos de interés, aportando al desarrollo de la región y garantizando la calidad, continuidad y cobertura de los servicios prestados por la empresa.

También se tiene como objetivo general para todas las áreas en el año 2017, la homologación de los procesos acogiendo a los lineamientos impartidos por el Grupo EPM; este reto se plantea en aras del mejoramiento continuo basado en las diferentes sinergias resultantes con las demás filiales del Grupo EPM.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, la empresa se propone para el 2017 dentro de su marco estratégico cumplir con una ejecución presupuestal de \$13.935 millones en el costo y gasto, alcanzando a su vez una meta de crecimiento al culminar 2017 con 22.670 usuarios para el servicio de acueducto y 19.431 usuarios para alcantarillado. En este mismo sentido, se espera el mejoramiento de la capacidad para la prestación de los servicios, lo cual se reflejará en el avance de los proyectos de inversión para aumentar la cobertura, con un rubro estimado de inversiones de \$18.372 millones para el año 2017.

### **En lo comercial**

- Para el año 2017 se espera normalizar con micromedición el 90% de los usuarios como consecuencia de los proyectos de sectorización iniciado por la Gobernación del Atlántico en 2016, y la financiación y ejecución de obra del Fondo fuente de vida (donde participan las fundaciones de las empresas Postobón, PepsiCo y EPM).

- Intensificar la gestión de saneamiento de la cartera por parte de los usuarios y pago oportuno de los subsidios por parte del Municipio, ya que, de no ser así, se verá comprometida nuevamente la continuidad de la empresa debido a los riesgos contables que esta falencia representa dentro de la aplicabilidad de las normas internacionales de información financiera NIIF.

### **En lo operativo**

- Aumentar la continuidad en 2 horas en forma ponderada a toda la población de Malambo, sin ir en detrimento del indicador de pérdidas.

- Llevar el indicador IPUF (pérdidas por usuario final facturado) a 20m3.

- Mejorar la potabilidad del agua que se produce en la planta El Concorde.

- Elaborar los diseños y proyectos necesarios para cumplir con el plan de inversiones 2017-2020.

### **En lo ambiental**

- Desarrollar actividades y proyectos tendientes a contribuir al desarrollo sostenible para asegurar la responsabilidad ambiental y social. Así mismo fortalecer las relaciones con los grupos de interés a través de sinergias que permitan conocer sus necesidades y fomentar toma de conciencia frente a sus responsabilidades con el medio ambiente.

### **En lo Financiero**

- Cumplir con las metas de ingresos y EBITDA trazados desde las proyecciones financieras que defina el Grupo EPM para Aguas de Malambo S.A E.S.P.

### **En lo Estratégico**

- Proyectar un dimensionamiento acorde con el modelo de trabajo definido por el grupo EPM bajo la figura operativamente involucrado para todas las áreas de la empresa.

### 1.3. Misión, Visión y valores corporativos

#### Misión

Somos un Grupo Empresarial multilatinio, de origen colombiano y naturaleza pública, que genera bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC.

#### Visión

En el 2022 el Grupo Empresarial EPM habrá logrado posicionarse entre las 50 primeras multilatinas por ingresos, con énfasis en Colombia, Centroamérica, Brasil, Chile, Perú y México, siendo referente en excelencia operativa, reputación y transparencia; ofreciendo a los clientes y al mercado un portafolio integral de soluciones competitivas en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC, fundamentadas en prácticas socialmente responsables con todos los grupos de interés.

#### Valores

**Responsabilidad:** Soy responsable, me anticipo y respondo por las consecuencias que mis actuaciones y decisiones puedan tener sobre los demás, así como sobre el medio ambiente y el entorno.

**Transparencia:** Soy transparente, actúo para construir un ambiente de seguridad y confianza entre la empresa y sus grupos de interés, brindándoles una información oportuna, relevante y de calidad. Entiendo el carácter público de mi labor y cuido los bienes públicos de los que soy responsable.

**Innovación:** Soy creativo, comparto y promuevo nuevas formas de pensar y hacer para anticipar y lograr los cambios deseados.

**Compromiso:** Soy comprometido porque me identifico con los fines y propósitos de la empresa, pongo empeño en lo que hago y voy más allá de mis obligaciones.

**Calidez:** Soy cálido, respeto las diferencias, me importa el otro y trato de entender sus circunstancias para ayudarlo a buscar soluciones, sin arrogancia y siempre con respeto y amabilidad.

**Confiabilidad:** Soy competente, trabajo con parámetros de calidad y eficiencia, para generar confianza. Cumpló las ofertas de acción que hago y respondo a los requerimientos y necesidades de los demás.

## 2. Logros destacados en la gestión 2016



### 2.1. Resultados de gestión por áreas

Durante el año 2016, las diferentes áreas de la empresa ejecutaron diversas actividades y tareas encaminadas al cumplimiento de los diferentes objetivos estratégicos, que a continuación se describen en hechos e hitos relevantes dentro de su gestión:

#### Gerencia

- Se fortaleció el tema RSE (Responsabilidad Social Empresarial), mediante actividades de socialización con el grupo de interés de 'Colaboradores'.
- Se logró un mayor acercamiento con la comunidad, expresado en el cumplimiento del indicador de satisfacción, medido por la empresa IPSOS Napoleón Franco. Este cumplimiento se dio a pesar de que el 2016 fue un año donde la empresa generó bastantes cambios que pudieron fácilmente impactar negativamente en la imagen de la empresa con la comunidad.
- Nuevo esquema tarifario e instalación masiva de micromedidores.
- Construcción de 27 km de redes de acueducto.

- La llegada de un gerente de otra región, lo cual pudo generar resistencia al cambio a nivel interno, pero contrario a esto, se logró mejorar el relacionamiento con los diversos grupos de interés.

### **Operación y Mantenimiento**

- Lograr una disminución de 9 m<sup>3</sup> en el indicador de pérdidas por usuario facturado (IPUF), conservando la misma continuidad alcanzada en 2015. Es decir, se logró disminuir en un 18% la producción anual de agua, comparado con 2015.
- Se ejecutó el contrato de sectorización con recursos provenientes del orden Departamental, el cual tuvo como objetivo retirar de funcionamiento las redes que están bajo las terrazas de los inmuebles y la instalación de 7.000 centros de medición. Se gestionó con la fundación Fuente de Vida la instalación de 1.580 centros de medición, encaminados a la disminución del agua no contabilizada. Se realiza seguimiento a los trabajos de pavimentación que realiza la Alcaldía Municipal, logrando la desconexión de redes alternas y la vinculación de nuevos clientes.
- Se logra la obtención de “sin riesgo, apta para el consumo humano” en el agua tratada y distribuida a los 21.928 usuarios del servicio de acueducto en los diferentes sectores del municipio de Malambo.

### **Coordinación de Servicios**

- Promoción de personal que se ha venido preparando en la filial. (6 personas).
- Firma de convención con el sindicato SINTRAGUAS a cuatro años, que cuenta con 64 afiliados.
- Pasamos de tener 45 personas contratadas por la temporal en 2015 a solo 5 en 2016.
- Homologamos el proceso ABYS como respuesta a los hallazgos de la CGM (16 hallazgos) y Auditoria corporativa (14 hallazgos).
- (ILI) en 0.37% cumpliendo la meta definida por el núcleo corporativo.
- El 2016 culminó con cero accidentes laborales fatales, situación que se ha mantenido durante todo el periodo de operación de la Empresa.
- Se gestionaron e implementaron para cada planta y sede de la empresa puntos ecológicos.
- Conformación de una brigada de emergencia, mediante un grupo de trabajo voluntario.
- No se presentaron reclamaciones en el 2016 por parte de los candidatos que participaron en los diferentes procesos de selección de personal.

- La auditoría realizada por la ARL Colmena en noviembre, estableció como logro importante la actualización e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con un porcentaje del 52%.
- COPASST: Cumplimiento de reuniones mensuales del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### Auditoría Interna

- Cumplimiento del plan anual de auditoría del 63% de acuerdo con el plan aprobado por la Junta Directiva, con el apoyo de la Auditoría Corporativa de EPM.
- Se logra la atención oportuna y entrega de información efectiva a los Entes de Control, se obtiene un concepto LIMPIO de la gestión financiera y DESFAVORABLE, como consecuencia de la calificación de 75,17 puntos en el control de gestión por parte de la Contraloría General de Medellín.
- Consolidación Auditoría Interna con alcance de Grupo.
- Dimensionamiento equipo Auditor en EPM.
- Reconocimiento a nivel Directivo de la actividad.

## 2.2. Logros destacados con grupos de interés

### Comunidad



Se puede evidenciar un incremento anual en las financiaciones, reflejando el interés y la acogida que ha tenido este plan entre los usuarios, con el objetivo de ayudar a aquellos con menor capacidad de pago mediante una financiación de cartera de hasta 36 meses.

Concepto	2014	2015	2016
Cientes financiados	3.256	4.118	1.699
\$ Millones financiados	1.593	1.991	868

**Tabla 2.** Financiación de clientes anual

### 2.3. Impactos, riesgos y oportunidades

En el año 2014 la Junta Directiva de Aguas de Malambo aprobó Política Integral de Riesgos:

“Aguas de Malambo realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre su actividad y su entorno adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales de Gestión Integral de Riesgos (GRI), como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales, tanto de origen estatutario como legal”

Partiendo de esta política se ha venido trabajando periódicamente en la identificación de riesgos, liderado por la Dirección de Ingeniería de Riesgos, para todo el Grupo Empresarial. Durante 2016 entonces, se llevó a cabo una actualización de los riesgos del negocio y de los procesos para tener como reto en 2017 la ejecución de las acciones propuestas a manera de control de los riesgos:

Código del riesgo	Escenario de riesgo	Causas	Controles preventivos existentes	Controles correctivos existentes	Nivel de Riesgo inicial	Recomendaciones para el plan de mejoramiento
RE1	Impacto negativo a la salud y el bienestar de las personas (funcionarios / comunidad) por condiciones y situaciones laborales.	Riesgo de fuga de cloro. Disponibilidad de elementos y equipos de protección personal. Deficiencia en capacitación, entrenamiento y reentrenamiento de personal. Deficiencia en levantamiento de los panoramas de riesgo. Insuficiente de personal de apoyo para la gestión de riesgos laborales.	Construcción de una planta autogeneradora de cloro de última generación. Construcción de una caseta especial para manejo del cloro. Capacitación del personal en el manejo de la nueva tecnología de producción y aplicación del cloro. Contratación de un profesional en Salud Ocupacional y 2 auxiliares (estudiantes de práctica). Afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud. Implementación de los procedimientos para cumplimiento con el Plan Básico Legal.		Extremo	Renovar los contratos de equipos de protección personal y dotación. Incluir dentro del plan de inversión de la filial recursos para la instalación de baranda de seguridad y puntos de amarre para los trabajos de mantenimiento y operación de tanques y otras estructuras. Implementar el plan para el manejo seguro de cloro en plantas de potabilización (capacitación en manejo seguro de cloro, verificación de condiciones en la planta el Concord, verificación de condiciones al sistema de cloro alternativo en la planta del Tesoro cuando hay cortes de energía.
RE2	Deterioro de la cartera por incumplimientos de pago de los servicios públicos por parte de clientes/usuarios	Insatisfacción de los usuarios con el servicio. Cultura de no pago de los servicios públicos. Limitadas opciones de pago para comunidades con condiciones especiales.	Jornadas con las comunidades para ofrecer medios de pago acordes con sus condiciones. Constitución de un equipo en la filial que lidera la gestión de la cartera. Plan para la optimización comercial (gestión cartera y acciones de corte). Plan con acciones operativas de corte a morosos a través de una firma independiente. Contratación de la gestión de la cartera vencida a través de una firma particular.	Incremento en la cantidad de puntos de pago.	Alto	Fortalecer los programas de gestión de cartera y corte e servicio a morosos a través de firmas independientes. Establecer procedimientos para verificar la entrega adecuada y oportuna de las facturas a los clientes/usuarios. Empezar acciones legales en caso de ser necesario para mejorar la recuperación de cartera. Evaluar la posibilidad de ofrecer alternativas como el pago en línea y mayores puntos de pago.

## Informe de Sostenibilidad 2016

RE3	Debilidades en la implementación del modelo operativamente involucrado.	Falta de claridad en roles. Falta de disciplina corporativa para direccionar los requerimientos que se realizan a la filial. Estructura administrativa que en algunos aspectos no se ajusta a los requerimientos del modelo. Doble costo de los servicios que presta el corporativo, al tener personal de la filial como validadores.	Definición de lineamientos respecto al mecanismo de interacción entre la matriz y la filial. Definición del modelo para el involucramiento operativo. Prestación a la filial de servicios financieros por parte de la matriz.	Implementación de foros fácticos para conocer inquietudes y dificultades que se están presentando en el relacionamiento con la filial.	Alto	Realizar propuestas de servicios de acuerdo con las condiciones técnicas y operativas de la filial. Identificar las dificultades que se están presentando en la prestación de servicios técnicos y operativos por parte de la matriz a la filial.
RE4	Daños a la infraestructura de la filial.	Deficiente mantenimiento y repotenciación (Barcaza). Fenómenos naturales (deslizamiento del talud que puede afectar la barcaza, lluvias, crecientes, movimientos de masa, entre otras). Obsolescencia y cumplimiento de vida útil. Intervenciones ocasionales por parte de terceros.	Plan de reposición de las redes de acuerdo al plan de inversiones. Capitalización de la filial para intervenir redes y circuitos más deteriorados y vulnerables.	Procedimientos para mantenimiento y reparación cuando se presentan daños. Esquema de aseguramiento en todo riesgo.	Alto	Establecer planes de mantenimiento preventivo para la infraestructura. Incluir en el plan de inversión de la filial aquellos rubros destinados a la reparación y reposición de infraestructura. Renovar y ajustar el esquema de aseguramiento de los activos e infraestructura.
RE5	Deficiencia y retraso en el suministro de bienes y servicios críticos para la operación de la filial.	Ineficiencias en la gestión de suministros. Problemas de planeación en los requerimientos.	Procedimientos y esquemas necesarios para asegurar el suministro de bienes y servicios. Procedimiento para el mejoramiento en la planeación de la contratación que requiere la filial.		Alto	Analizar si es posible delegar en la Cadena de Suministro el abastecimiento de la filial. Esto a partir de establecer un acuerdo para la prestación del servicio. Buscar que se realice mayor acompañamiento por parte de la Cadena de Suministro a las necesidades que tiene la filial.
RE6	Exposición a actividades indebidas que impliquen beneficios o ventajas personales o para terceros.	Uso indebido del poder, los recursos o la información. Concentración de funciones. Alteración de atributos de disponibilidad, confidencialidad, integridad o trazabilidad de la información con el objeto de favorecer intereses particulares.	Acompañamiento por parte de la Unidad de Cumplimiento en la debida diligencia correspondiente a contratistas y empleados de Aguas de Malambo. Controles y procedimientos implementados en los procesos para evitar la ocurrencia de eventos relacionados. Implementación de línea ética para la denuncia de actos indebidos.		Alto	Acatar y realizar la debida diligencia de acuerdo a los lineamientos definidos por la Unidad de Cumplimiento de EPM.
RE7	Deterioro de los equipos y reducción en su vida útil por cortes de energía.	Alta dependencia del prestador de energía eléctrica en la zona el cual presenta cortes continuados en el suministro.			Alto	
RE8	Escasez de fondos y limitaciones para obtener los recursos económicos requeridos.	La generación de recursos internos no es suficiente (tarifas desactualizadas, cultura de no pago o fraude, baja micromedición, insatisfacción con el servicio). Alta competencia por los recursos a fondo perdido a nivel nacional.	Actualización tarifaria para Aguas de Malambo a partir del primero de julio de 2016. Participación activa por parte de la administración municipal con acciones como el pago de los subsidios y la búsqueda de alternativas para el pago de la deuda de las anteriores administraciones. Aprobación de una capitalización para inversión en infraestructura. Plan para la optimización comercial (gestión cartera y acciones de corte). Sectorización por circuitos para mejorar continuidad del servicio y controlar pérdidas. Propuesta por parte de la Gobernación del Atlántico para participar en proyectos que requiere la filial. Radicación de los proyectos requeridos para la solicitud de recursos a fondo perdido.		Tolerable	Fortalecer la gestión de recursos con la Gobernación del Atlántico para agilizar inversiones en materia de saneamiento. Fortalecer y aplicar el plan de aseguramiento de ingresos para la filial.

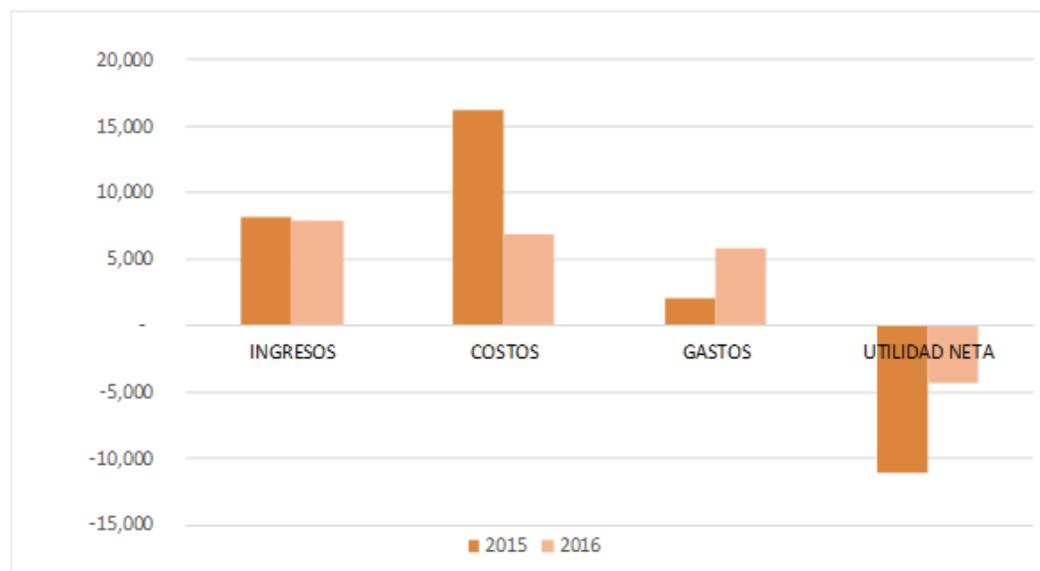
RE9	Conflicto con la comunidad y grupos de interés.	Reclamos por el servicio de alcantarillado por redes obstruidas o en mal estado. Intervenciones paliativas pero no se realiza la reposición de las redes. Instalaciones con cerramientos débiles y vulnerables. Incumplimiento de las condiciones uniformes a la prestación de servicio.	Jornadas periódicas de socialización y relacionamiento con comunidades y partes interesadas. Iniciativas de Transparencia y Gobierno en Línea implementadas.	Plan de atención a daños y reacción cuando se presentan problemas con las redes.	Tolerable	Realizar acercamiento con público de interés y líderes comunales, resaltando las inversiones realizadas y mostrando el mejoramiento de los indicadores operativos. Definir Acuerdos Nivel de Servicio (ANS) para atención de quejas o reclamos. Implementar protocolos de manejo de impacto comunitario. Mantener el mejoramiento continuo a los indicadores operativos de la filial.
RE10	Deterioro de la calidad de las fuentes de agua natural por encima de umbrales requeridos.	Vertimientos incontrolados a las fuentes de agua. Inundaciones, sequías, avenidas torrenciales, lodos o cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza. Deficiencias en los controles establecidos por las autoridades ambientales.		En los procesos se tienen establecidas algunas acciones para reaccionar, hasta donde es posible, cuando se presenta algún evento natural que pueda afectar las fuentes hídricas.	Tolerable	Monitorear y hacer seguimiento a la calidad de las fuentes de agua. Reportar a las autoridades ambientales novedades de calidad, solicitando tomar medidas contra los agentes generadores de contaminación.
RE11	Exposición a actividades tendientes a apoyar el mantenimiento o la actividad de grupos al margen de la ley.	Desconocimiento de los procedimientos establecidos en el Grupo para la detección y control de actividades relacionadas con financiación del terrorismo. Inadecuada aplicación de los procedimientos establecidos.	Acompañamiento por parte de la Unidad de Cumplimiento en la debida diligencia correspondiente a contratistas y empleados de Aguas de Malambo. Controles y procedimientos implementados en los procesos para evitar la ocurrencia de eventos relacionados. Implementación de línea ética para la denuncia de actos indebidos.		Tolerable	Acatar y realizar la debida diligencia de acuerdo a los lineamientos definidos por la Unidad de Cumplimiento de EPM.
RE12	Exposición a actividades que permitan dar apariencia de lícitos a recursos con origen ilícito.	Desconocimiento de los procedimientos establecidos en el Grupo para la detección y control del lavado de activos. Inadecuada aplicación de los procedimientos establecidos.	Acompañamiento por parte de la Unidad de Cumplimiento en la debida diligencia correspondiente a contratistas y empleados de Aguas de Malambo. Controles y procedimientos implementados en los procesos para evitar la ocurrencia de eventos relacionados. Implementación de línea ética para la denuncia de actos indebidos.		Tolerable	Acatar y realizar la debida diligencia de acuerdo a los lineamientos definidos por la Unidad de Cumplimiento de EPM.
RE13	Requerimiento de sistemas de tratamiento de aguas residuales que desborden la capacidad de inversión de la filial.	Incumplimiento de normatividad de tratamiento de aguas residuales. Incumplimiento normas de vertimientos (descarga de aguas residuales a las fuentes).	Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos (PSMV) aprobado. Personal en la filial y EPM Matriz para liderar apoyar la gestión ambiental. Propuesta por parte de la Gobernación del Atlántico para participar en la planta de tratamiento de aguas residual.		Tolerable	Ajustar el Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimiento según la capacidad financiera de la filial. Fortalecer la gestión de recursos con la Gobernación del Atlántico para la construcción de la Planta de Tratamiento de Agua Residual. Estructurar los proyectos a presentar dentro de la estrategia de adquisición de recursos a fondo perdido con las autoridades competentes.
RE14	Eventos naturales que afectan la operación de la filial.	Inundaciones, tormentas, avalanchas, deslizamientos, terremotos, sequías.		Procedimientos para mantenimiento, reparación y recuperación de la operación cuando se presentan daños. Esquema de aseguramiento en todo riesgo.	Tolerable	Monitorear y realizar seguimiento a daños a la infraestructura y causas de los mismos. Revisar y actualizar periódicamente los planes de contingencia y atención de eventos de la filial.
RE15	Intervención por parte de agentes políticos que conlleven a actuaciones contrarias al direccionamiento de la filial.	Poder por parte de alcaldes y/o gobernadores para incidir en las decisiones de la filial. Intención de algunos agentes de atender intereses particulares.	Participación activa por parte de la administración municipal con equipo con la filial para facilitar la gestión de la misma.		Tolerable	Dar continuidad al relacionamiento que se está realizando con administraciones y entidades del orden local y regional.
RE16	Deterioro de la cartera por incumplimientos de pago de los subsidios por parte de los municipios.	Negligencia administrativa por parte de las Administraciones Municipales. Prioridades Municipales que entran en conflicto con el pago de subsidios.	Participación activa por parte de la administración municipal con acciones como el pago de los subsidios y la búsqueda de alternativas para el pago de la deuda de las anteriores administraciones.		Tolerable	Dar continuidad al relacionamiento local y departamental enfocado a la gestión de transferencia de subsidios.

RE17	Limitaciones de acceso a la oferta hídrica de las cuencas abastecedoras.	Restricciones ambientales para ejecución de proyectos de acceso a recursos hídricos. Fenómenos naturales y antrópicos como variabilidad climática y cambio climático. Alta competencia por el recurso hídrico (captación no formal de agua por parte de terceros). Escasez de fondos para ejecución de proyectos de acceso al agua.	Las condiciones naturales en la filial Aguas de Malambo no son críticas respecto a este tema (abastecimiento del río Magdalena).		Acceptable
RE18	Cambios adversos en las variables de mercado que afecten los resultados de la filial.	Variaciones en los fundamentos económicos que generan volatilidad en variables de mercado. Limitada o inexistente cobertura respecto a variaciones adversas de las variables.	Verificación y seguimiento al impacto en aquellos componentes presupuestales en que se afectaría en la filial dada la actividad y la estrategia de adquisición de bienes y servicios de la misma.		Acceptable
RE19	Cambios adversos en la regulación tarifaria relacionada con los servicios prestados por la filial.	Definición de un marco normativo que no reconoce las condiciones socio económicas de ciertas regiones y municipios.	Actualización tarifaria para Aguas de Malambo a partir del primero de julio de 2016. Verificación de las modificaciones regulatorias actuales y su impacto para la filial.		Acceptable

Tabla 3. Impactos, riesgos y oportunidades

## 2.4. Gestión Financiera 2016

### 2.4.1. Estado de resultados financieros a diciembre de 2016 (COP millones)



Fuente: Estados financieros RSA Dic Malambo Definitivo  
Gráfica 2. Estado de resultados 2016

En el 2016 los ingresos operacionales presentaron una ejecución del 90% en relación al presupuesto, frente al mismo período del 2015 disminuyeron en \$235 millones debido al registro de la propuesta a la SSPD sobre la devolución del INICal. En los costos y gastos se presentó una sobre ejecución del 121%, y frente al 2015 la disminución fue de \$5.558 millones, ya que el 2016 no se vio afectado por el deterioro de las UGES como ocurrió en el 2015.

Para el 2016 se esperaba un EBITDA de \$-991 pero la ejecución se vio afectada por el rubro del Deterioro de Cartera (\$3.769 millones), presentando una disminución \$3.355 millones referente al 2015.

Los hechos económicos han sido registrados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF por lo que nos ha impactado negativamente en los resultados del ejercicio, en el 2015 por el deterioro de las UGES (\$8.544) y en el 2016 por el deterioro de la cartera (\$3.769), y este último tuvo incidencia en el resultado del EBITDA.

#### 2.4.2. Evolución de la Situación Financiera - Resultados financieros (COP millones)

Concepto	COLGAAP					NIIF		
	2011	2012	2013	2014	2015	Ejercicio 2015 sin Deterioro UGES	2016	Ejercicio 2016 sin Deterioro CXC y sin devolución INICal
Ingresos operacionales	4,137	6,638	6,791	6,867	8,170	8,170	7,935	8,526
Costos y Gastos	4,836	7,795	9,797	11,578	18,235	9,691	12,677	8,924
Ebitda	-699	-1,156	-3,005	-1,460	-1,072	-1,072	-4,427	-148
Excedente operacional	-1033	-3158	-5757	-4,712	-10,065	-1,521	-4,742	-463
Excedente del ejercicio	-164	-2239	-4635	-4,241	-11,069	-2,525	-4,356	-77
Activos	9,493	20,874	25,340	21,529	15,389	23,933	21,252	24,939
Pasivos	836	2,017	3,564	3,163	8,362	8,362	8,328	7,736
Patrimonio	8,657	18,857	25,340	18,096	7,027	15,571	12,924	17,203

**Nota:** Los Resultados financieros de los años 2015 y 2016 se presentan bajo NIIF

**Tabla 4.** Evolución de la Situación Financiera - Resultados financieros

### 2.4.3. Indicadores financieros

Indicador	2016
Margen EBITDA	-56%
Margen Operacional	-60%
Margen Neto	-55%
Endeudamiento Financiero	0%

Ingresos	\$7,935.00
Costos	\$6,882.00
Gastos	\$5,795.00
EBITDA	<b>\$4,427.00</b>
Margen EBITDA	-56%

**Tabla 5.** Indicadores financieros 2016

- Incremento de los ingresos operacionales en \$355 millones a partir de la aplicabilidad del Nuevo Marco Tarifario.
- Los ingresos totales se vieron afectados en \$590 millones por la devolución del INIC.
- Aumento del promedio mensual de recaudo en \$100 millones.
- No se recibieron ingresos por subsidios desde junio debido a la descertificación del municipio.

### 2.4.4. Capitalización

A raíz de la causal de disolución en que entró a finales del 2015, la empresa tuvo un plan de capitalización de \$14,000 en el 2016 aprobada por los accionistas como mecanismo para salir de dicha causal; la capitalización se dio así: \$9.000 millones entregados por el socio mayoritario EPM en tres cuotas, Marzo 30/16 \$2.970 millones, Junio 30/16 \$2.430 millones y Agosto 30/16 \$3.600 millones; y los \$5.000 restantes fueron ofrecidos sin sujeción al derecho de preferencia y de manera exclusiva a los accionistas EPM \$4.999 y Asociación de Juntas de Acción Comunal del municipio de Malambo, para ser entregadas el 50% el 23 de diciembre de 2016 y el otro 50% el 24 de febrero de 2017. En total Aguas de Malambo en el 2016, recibió recursos de capitalización por valor de \$11.500 millones de pesos.

### 3. Perfil de la organización

#### 3.1. Ubicación geográfica

Aguas de Malambo presta los servicios de agua potable y saneamiento básico en el Municipio de Malambo, Atlántico.



*Tabla 6. Número de usuarios atendidos 2016*

#### 3.2. Generalidades

El esquema de operación de Aguas de Malambo unido a la experiencia y el conocimiento que ha adquirido EPM durante 60 años como prestador de servicios públicos, se convierten en ventajas competitivas, en la medida en que se traducen en la prestación de servicios de excelencia. Para materializar este elemento diferenciador, la empresa ha venido consolidando un modelo estandarizado a la luz de las directrices impartidas por el grupo EPM, donde se han homologado una serie de procesos operativos y de apoyo, que garantizan la aplicación de las mejores prácticas que permiten a su vez, entregar a los usuarios servicios públicos de excelente calidad con unas tarifas razonables y soportadas en una estructura de costos eficiente.

El Plan de inversiones al año 2020 asciende a \$36.925 millones y se prevé ejecutar en el primer año del plan, es decir en 2017, la suma de \$18.284 millones.

Mediante la ejecución del plan de inversiones se busca mejorar los diferentes sistemas y condiciones para una óptima prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado.

### 3.3 Capacidad instalada de los sistemas

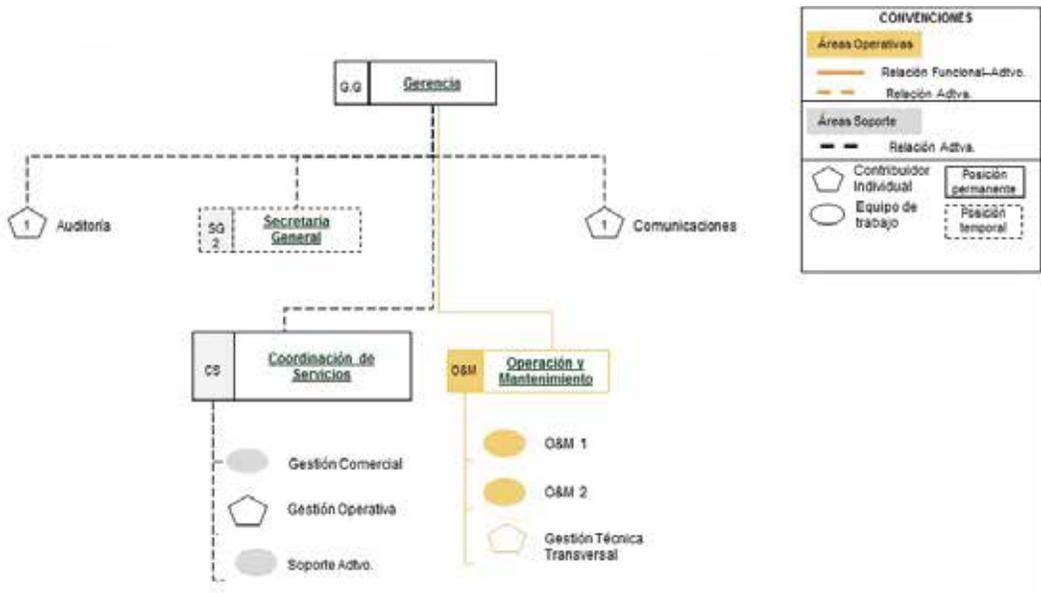
Componente	2016
Caudal de la fuente (l/s)	7.700
Capacidad captación (l/s)	600
Captación utilizada (l/s)	440
Potabilización (l/s)	390
Almacenamiento (m <sup>3</sup> )	5.000
Redes de acueducto (km)	Red primaria 10 Red secundaria 166
Redes de alcantarillado (km)	Red primaria 32 Red secundaria 84

**Tabla 7.** Capacidad instalada de los sistemas

El Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado marca el norte de la empresa para los próximos 30 años, contextualizando las obras de optimización y modernización del sistema, construcción y optimización de la infraestructura primaria de cada uno de los sistemas actuales y la expansión del servicio a las zonas de definidas en el POT y hacia el corregimiento de Caracolí.

En alcantarillado, se ha planteado un plan de inversiones orientado a seguir cumpliendo con el plan de saneamiento y manejo de vertimientos PSMV concertados con la Corporación Ambiental del Atlántico; además se plantea la extensión y reposición de redes que permitan disminuir la brecha entre los dos servicios; además de la operación de la nueva planta de tratamiento de aguas residuales, gestionada por el municipio y la misma empresa, que marca un hito muy importante para el crecimiento armónico de Malambo.

### 3.4 Estructura organizacional



Gráfica 4. Estructura Organizacional

### 3.5 Hitos y cambios significativos en 2016

Aguas de Malambo durante el 2016 le apuntó al cumplimiento de hitos relevantes, resultado del trabajo de las diferentes áreas al interior de la empresa, ejecutando actividades que le apuntan a los objetivos estratégicos planteados.

A continuación, se relacionan algunos de los hechos más significativos llevados a cabo durante este año:

- Se presentó la modificación del PSMV del Municipio de Malambo para ser evaluado por la Corporación Autónoma Regional del Atlántico, de acuerdo a las obras y proyectos requeridos para darle un manejo adecuado a las aguas residuales del municipio.



- Se continuó con el programa para la gestión del agua no contabilizada en el sistema de acueducto de Malambo 2015-2016, para lo cual se ejecutaron actividades como la instalación de micromedidores en varios sectores del municipio, búsqueda sistemática de fugas, aumento de la continuidad en la prestación del servicio y delimitación y sectorización física de los sistemas.
- Aguas de Malambo realizó asambleas comunitarias con el objetivo de fortalecer la relación con este grupo de interés, socializando temas como el ahorro y uso eficiente del agua, el uso adecuado del alcantarillado y la instalación de medidores.
- Se logró el aumento del recaudo en \$100 millones mensuales con respecto al 2015.

#### 4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés



##### 4.1 Gobierno

###### 4.1.1 Estructura de gobierno y naturaleza jurídica

Aguas de Malambo S.A. E.S.P., fue constituida el 20 de noviembre de 2010. En Asamblea Extraordinaria de Accionistas, realizada el 23 de junio de 2011, se acepta el incremento de capital de la sociedad y el ingreso de EPM como socio, además del reconocimiento de los activos productivos como aporte del Municipio. El 24 junio se aprueba en sesión de Junta Directiva de EPM la capitalización de Aguas de Malambo y el 29 de junio de 2011, ingresan las Empresas Públicas de Medellín (EPM) como socio estratégico y mayoritario de la sociedad.

Aguas de Malambo fue constituida como una sociedad por acciones, de la especie anónima, sometida al régimen jurídico que para las empresas de servicios públicos determina la ley 142 de 1994 y su legislación complementaria.

La sociedad fue conformada por el municipio de Malambo, la Asociación de Juntas de Acción Comunal del municipio, el Instituto Municipal de Deporte, el Hospital Local de Malambo y el Instituto de Cultura de Malambo.

Según el acuerdo y la Asamblea General de Accionistas, celebrada en octubre de 2016, la estructura patrimonial actualmente registrada en el libro de accionistas se compone de un total 21,026,739,786 acciones ordinarias distribuidas así:

<b>Accionista</b>	<b>N° acciones</b>	<b>% Participación</b>
<b>Capital Suscrito/Pagado</b>	<b>21,026,739,786</b>	<b>100%</b>
EPM. Empresas Públicas de Medellín E.S.P	19,972,347,059	94,98547%
Municipio de Malambo	791,880,758	3,76607%
EPM Inversiones S.A	262,499,764	1,24841%
ESE Hospital Local de Malambo	3,051	0,00001%
Instituto de Cultura de Malambo	3,051	0,00001%
Instituto Municipal del Deporte	3,051	0,00001%
Asociación de Juntas de Acción Comunal	3,052	0,00001%

**Tabla 8.** Distribución de acciones ordinarias por socio

## Asamblea de socios

La Asamblea es el máximo órgano de gobierno de la empresa y a su vez es el estatuto que define las directrices y lineamientos generales para la gestión empresarial. Está conformada por los accionistas dueños de la sociedad.

## Junta directiva

A la Junta Directiva le compete el direccionamiento y administración de la empresa, junto con el Gerente General. Está compuesta por cinco miembros principales con sus respectivos suplentes.

### 4.1.2 Roles y desempeño de la Junta Directiva

En los Estatutos de la Sociedad, se encuentran consignadas las funciones de la Junta Directiva y entre las más importantes se destacan la facultad para determinar la organización administrativa, dictar las directrices de operación y dirección financiera, nombrar el Gerente, aprobar el presupuesto anual y el plan de negocios y direccionar y controlar la contratación interna de la Empresa. La Junta Directiva, que es nombrada por la Asamblea de socios, se reunió mensualmente de manera ordinaria y contó con la Secretaria General de la empresa como Secretaria General de las juntas directivas; este rol obedece a libre nombramiento y remoción.

#### 4.1.2.1 Evaluación Junta Directiva

Como práctica de gobierno corporativo se ha venido desarrollando anualmente la evaluación de la Junta Directiva, que consiste en una autoevaluación de todos los miembros para analizar principalmente dos aspectos: las sesiones de juntas precedidas y la administración de la empresa, de la misma junta directiva y de la gestión como miembro de este órgano.

De igual manera, la Junta Directiva de Aguas de Malambo también evalúa cada año la gestión de la Gerencia a través del seguimiento mensual al cumplimiento de los indicadores empresariales que se presentan en cada sesión.

#### 4.1.2.2 Temas deliberados por la Junta Directiva durante 2016:

- Aprobación del presupuesto y modificaciones.
- Seguimiento y modificaciones al Plan de inversiones 2016-2020.
- Aprobación Plan de Inversiones 2017-2020.
- Seguimiento mensual al cumplimiento de indicadores de gestión de los objetivos estratégicos.
- Seguimiento a informe de las áreas de gestión humana, comunicaciones, gestión ambiental, gestión social, gestión jurídica.
- Seguimiento a las intervenciones del área comercial para analizar las dificultades presentadas en el periodo.
- Aprobación y seguimiento del Plan anual de Auditoría Interna.
- Seguimiento de estados financieros bajo NIIF.
- Seguimiento al plan de trabajo de auditoría externa y revisoría fiscal.
- Seguimiento a la gestión integral de riesgos.

#### 4.1.3 Roles y desempeño de la Gerencia

El Gerente de Aguas de Malambo es la máxima instancia ejecutiva de la empresa, cumple el rol de Representante Legal y administrador de su patrimonio; sus funciones se encuentran detalladas en los Estatutos de la Sociedad.

El Equipo de Gerencia, se encuentra conformado por el Gerente General y tres Jefes: Coordinación de Servicios, Operación y Mantenimiento y Secretaría General. A este equipo le corresponde ejecutar las decisiones y directrices impartidas por la Junta Directiva.

#### 4.1.4 Estructura de control

Aguas de Malambo es una empresa de categoría mixta, con participación tanto estatal como privada, y el sector económico en el que se desempeña, hace que la empresa se configure en una entidad controlada por entes externos y por mecanismos de control interno.

#### 4.1.4.1 Controles externos

- Revisoría Fiscal

Para efectuar las labores de revisoría fiscal en Aguas de Malambo, se contrata a la firma Deloitte & Touche Ltda., para la vigencia 2016 por un valor de \$62.514.966 millones de pesos incluido IVA. La designación del Revisor Fiscal se hizo bajo un proceso abierto y se realizó como gestión de grupo liderada desde EPM. La oferta presentada por esta firma fue ganadora gracias a la propuesta técnica, la calificación de su equipo de trabajo, su metodología ajustada a las necesidades del grupo empresarial y su independencia respecto a conflictos de interés, inhabilidades e incompatibilidades. Las responsabilidades y obligaciones del Revisor Fiscal se encuentran descritas dentro del contrato.

- Órganos de inspección, vigilancia y control

Para Aguas de Malambo, como empresa de servicios públicos domiciliarios, las principales autoridades reguladoras y supervisoras que monitorean su gestión y las actividades enmarcadas dentro del objeto son:

- La Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento básico (CRA).
- La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).
- La Contraloría General de Medellín (CGM): Para el periodo 2016, este ente de control efectuó dos auditorías: Como resultado de la auditoría fiscal y financiera con alcance 2015, dictaminó opinión sobre la razonabilidad de los Estados Contables como LIMPIOS. En cuanto al resultado del componente financiero se conceptuó como FAVORABLE.

Con base en la calificación total de 76,19 puntos, sobre la Evaluación de Gestión y Resultados, la Contraloría General de Medellín NO FENECE, la cuenta de AGUAS DE MALAMBO S.A. E.S.P., por la vigencia fiscal correspondiente al año 2015.

#### 4.1.4.2 Controles internos

##### Dirección de Auditoría Interna

El Plan General de Auditoría aprobado por Junta Directiva para el año 2016 cubrió seis procesos, así: Prestación de servicios de acueducto y saneamiento, Abastecimiento y Administración de Bienes y Servicios, Procesos comerciales, Verificación empresarial, Gestión de la tecnología de la información y Gestión financiera.

En el 2016 se llevaron a cabo 7 auditorías, relacionadas a continuación:

- Adquisición de Bienes y Servicios.
- Control de pérdidas no técnicas.
- Relacionamiento con el cliente (Atención clientes).
- Evaluación a la vinculación de clientes.

- Evaluación Sistema de Control Interno – DAFP.
- Evaluación Cumplimiento Derecho de Autor.
- Control Interno Contable.

Como resultado de estas auditorías se producen planes de mejoramiento con el objetivo de atender las observaciones de la Auditoría Interna y mitigar futuros riesgos.

El plan general de Auditoría tuvo un cumplimiento del 63%. Los procesos de auditoría llevados a cabo fueron diseñados para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Avances en el desarrollo del Plan General de Auditoría**

- Se logró la consolidación Auditoría Interna con alcance de Grupo.
- Se evidencia que las observaciones emitidas en las auditorías reflejan valor una vez que la implementación de las acciones, han generado mejoras en los procesos y un reconocimiento a nivel directivo de la actividad.
- Las auditorías realizadas presentan sus respectivos planes de mejora, a excepción de las que aún no se les ha vencido el plazo.

### **Temas a fortalecer relacionados con la actividad**

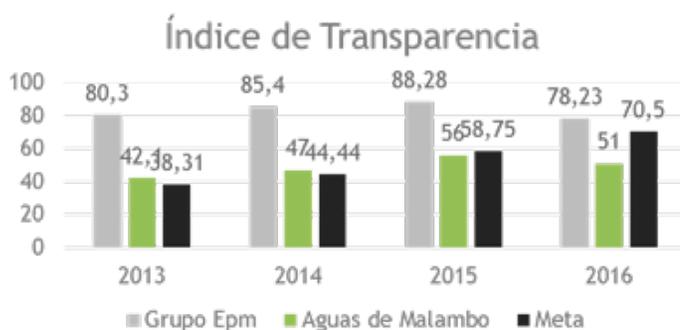
- Persistir en el tiempo, la inclusión del contexto del riesgo y control. Para lo anterior se hace necesario la capacitación y la promoción de los temas asociados, por parte de la dirección de riesgo y de cumplimiento.
- Se debe continuar con la construcción de los mapas de riesgos en los procesos que aún no se les identifica, con acompañamiento de la dirección de riesgo del grupo.
- Los líderes de áreas deben hacer seguimiento a los planes de mejoramiento, cuantificar los costos asociados a los planes de mejoramiento de los riesgos, velando la inclusión en el presupuesto de las acciones de mejoramiento.

Por otro lado, los indicadores de Gestión al cierre del 2016 presentaron los siguientes resultados:

COD	NOMBRE DEL INDICADOR	META	AGUAS DE MALAMBO
ID001	Percepción de Comités de Auditoría y Ejecutivos	4,50	4,65
ID002	Fortalecimiento de la cultura de gobierno, riesgo y control	30%	18%
ID003	Percepción sobre la calidad de los trabajos de auditoría	4,00	4,30
ID004	Cumplimiento del plan de trabajo (Trabajos2) avance anual	100%	63%
ID005	Cumplimiento del plan de trabajo (Asignaciones3) avance anual	100%	63%
ID006	Oportunidad en la entrega de resultados	100%	75%
ID007	Uso de tecnología	50%	80%
ID008	Ejecución de trabajos de auditoría dentro del tiempo planeado	80%	100%
ID009	Planes de mejoramiento formulados	90%	100%
ID010	Tiempo dedicado a tareas directas	80%	88%
ID011	Cumplimiento del plan de capacitación de personal	90%	100%
ID012	Audidores certificados	60%	0%

Tabla 9 . Indicadores de Gestión Auditoría Interna 2016

## Medición de la transparencia



Gráfica 5 . Índice de Transparencia 2016

Los resultados muestran avances significativos, sin embargo, se presentan oportunidades en los siguientes aspectos:

**Reglas Claras:** Definición de valores y principios éticos, política de revelación de la información, desarrollo con proveedores en términos de integridad y transparencia, implementación de las evaluaciones a proveedores, en gestión documental es necesario definir el procedimiento archivístico.

**Apertura:** Definir los aspectos de la Información a clientes y proveedores.

**Diálogo:** Fortalecer los canales de interacción, con medición de impacto y pertinencia del medio de comunicación. Certificación del Informe de sostenibilidad. Definir un procedimiento o estrategia para la rendición de cuenta con los diferentes grupos de interés.

**Control:** Certificación del proceso de auditoría.

## 5. Gestión por grupos de interés



### 5.1. Socios

El objetivo del relacionamiento con este grupo de interés es ratificar el compromiso de la empresa por trabajar con responsabilidad y contribuir de manera conjunta con los socios, a la sostenibilidad del negocio, aportando a su vez al desarrollo del territorio en el que se realiza la prestación de los servicios públicos.

Como se mencionó anteriormente, la Junta Directiva de la empresa al ser el máximo órgano de dirección, se convierte en el mecanismo principal a través del cual los Socios llevan a cabo su relacionamiento con la organización y ejercen sus derechos de propiedad sobre la misma. Es por esto que los miembros o sus delegados se comprometen a asistir a las sesiones de Junta programadas durante el año y a participar como dueños en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

### Logros 2016

- Se logró salir del proceso de disolución de empresa, producto de la acumulación de pérdidas sucesivas durante 4 años de operación, condicionando los desembolsos producto de la capitalización por parte de EPM, a cumplimientos de metas técnicas y financieras.

### Retos

- Continuar con las estrategias de relacionamiento y comunicación con los socios de la empresa para mantener una interacción permanente y que este interés esté al tanto de los avances y logros de la gestión empresarial.
- Ejecutar el plan de inversiones previsto para continuar mejorando los indicadores operacionales y estratégicos.

### 5.1.1. Empleados



- Cumplir las metas de gestión humana, operacionales, comerciales y financieras establecidas en las diferentes perspectivas del CMI.
- Cumplimiento de PSMV para 2017
- Formular acciones y proyectos que permitan reducir el volumen de pérdidas técnicas y comerciales en los sistemas de acueducto.
- Promover el uso eficiente y ahorro del agua por parte de los usuarios y garantizar la oferta hídrica y calidad en las fuentes.
- Mejoramiento de los indicadores de satisfacción del cliente del grupo de interés usuarios.

### 5.1.2. Empleo y equidad

Una de las prioridades y estrategias de la OIT – Organización Internacional del Trabajo - es la incorporación de la dimensión de género en la promoción del empleo, de conformidad con las normas internacionales, promoviendo el trabajo decente y productivo y las oportunidades de obtener ingresos en igualdad de condiciones para hombres y mujeres. La incorporación de las cuestiones de género en el fomento del empleo puede contribuir a promover la productividad y el crecimiento económico, el desarrollo de los recursos humanos, el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza de manera más eficaz.

De acuerdo con este lineamiento internacional, Aguas de Malambo ha realizado todas las convocatorias de selección de personal abiertas y se desarrollan mediante la evaluación de competencias de los candidatos. Para el año 2016 se terminó con

una planta de personal de 90 trabajadores y 3 aprendices, distribuidos por género así: 20 mujeres (22%) y 70 hombres (78%). En cuanto a la distribución funcional vs género, el desempeño se da proporcionalmente así:

Nivel	2015					Nivel salarial
	M	F	Total	M	F	
Directivo	2	2	4	50%	50%	6 a 18 SMMLV
Profesional	2	10	12	17%	83%	4 a 5 SMMLV
Administrativo	4	6	10	40%	60%	2 a 3 SMMLV
Operativo	61	3	64	95%	5%	1 a 2 SMMLV
Aprendices	2	1	3	67%	33%	1 SMMLV
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>22</b>	<b>93</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>	

\* Total de plazas ocupadas 90, más tres (3) aprendices.

**Tabla 10.** Distribución de Planta de cargos

Rango edad	Número colaboradores	%
De 18 a 19 años		%
De 20 a 29 años	17	19%
De 30 a 39 años	26	29%
De 40 a 49 años	29	32%
De 50 a 59 años	18	20%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11.** Distribución rango de edades

De acuerdo a las cifras reflejadas se muestra un desequilibrio de género en la planta de personal, en la cual el 76% son hombres; esta situación se presenta debido a que los oficios para la operación de las redes de acueducto y alcantarillado requieren cierto grado de rudeza o fuerza física, con un volumen alto en la categoría, por lo cual la mayoría de los colaboradores operativos son hombres. Es importante resaltar que el 99% de los colaboradores de Aguas de Malambo tienen contrato de trabajo a término indefinido.

El procedimiento establecido para el ingreso a Aguas de Malambo está claramente definido y en este se garantiza el acceso en igualdad de condiciones a todas las personas sin discriminación por género, edad, raza, orientación política, religiosa o por ubicación geográfica; se aplica bajo criterios de transparencia, oportunidad,

calidad, confiabilidad y participación de la comunidad. El proceso de selección de personal se realiza bajo modalidad abierta y, en consecuencia, pueden participar personas vinculadas o no a la empresa. Este lineamiento posibilita un proceso equitativo y participativo, evidencia de ello lo constituyen las convocatorias realizadas en el año 2016.

### **Logros 2016**

- No se presentaron reclamaciones en el 2016 por parte de los candidatos que participaron en los diferentes procesos de selección de personal, cumpliendo así con el principio de la transparencia.
- Implementación en un 52% del sistema de seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo a auditoría de la ARL de la empresa
- No se presentaron accidentes laborales graves ni fatales durante la vigencia 2016.
- Se llevaron a cabo capacitaciones al personal para la conformación de brigadas de emergencia.

### **Retos**

- Fortalecer el relacionamiento con el grupo de interés colaboradores a través de la continuación de los planes de bienestar laboral.
- Implementación y socialización en la filial de la política de derechos humanos del grupo empresarial.
- Consolidar los indicadores de capacitación de manera que se permita medir de manera más acertada el aprendizaje real de los empleados.
- Dar cumplimiento en un 100% al plan de bienestar establecido para el año 2017, logrando una cobertura mínima del 90% de los colaboradores.
- Lograr la máxima productividad bajo un excelente ambiente laboral.
- Fortalecer a través del programa de aprendizaje las competencias directivas, que permitan continuar y elevar aún más las capacidades de los líderes de la organización, con el propósito de obtener grandes resultados y metas organizacionales.
- Crear nuevas estrategias y procesos claros de formación, donde se capacite y se actualice constantemente al colaborador y lo empodere más con su labor.

#### **5.1.3. Entorno de trabajo**

El entorno de trabajo define las condiciones que conforman el ambiente para lograr un buen desempeño laboral. Actualmente se reconoce la ventaja existente en

los resultados de gestión si se proporciona un ambiente de trabajo saludable y Ejecución del plan de bienestar laboral 2016 en un 95%, cuyas actividades realizadas fueron orientadas a crear, mantener y mejorar las condiciones de trabajo seguro, pues se pueden lograr mejores beneficios al tener un grupo de empleados satisfechos con su trabajo. Es importante resaltar que todos los procesos que se llevarán a cabo para fortalecimiento del bienestar laboral se harán a través de lineamiento de grupo con acompañamiento del núcleo corporativo.

### Logros 2016

para favorecer el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su calidad de vida y el de su familia; así mismo elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación de todos los colaboradores generando en ellos un mayor sentido de pertenecía.

- El año 2016 culminó con cero accidentes laborales fatales, indicador que se ha mantenido durante todo el periodo de operación de la empresa.
- Se logró obtener un Índice de Lesiones Incapacitantes (ILI) de un 0.37% cumpliendo la meta definida por el núcleo corporativo para este indicador.
- En el aspecto de clima organizacional, bienestar laboral y calidad de vida se llevaron a cabo eventos que propiciaron los espacios para cumplir con los objetivos de fortalecer los valores corporativos, incentivar el trabajo en equipo y fomentar la comunicación efectiva. De esta forma la empresa motiva y fideliza el talento humano, generando mayor sentido de pertenencia y afianzando la cultura organizacional. Entre algunas de las actividades realizadas durante el año 2016 se encuentran: celebración del día de la mujer, jornada de la salud y seguridad en el trabajo, celebración del día del niño con la actividad piloto por un día en la cual participaron los hijos de los colaboradores, dos jornadas de integración de empleados y se llevaron a cabo actividades de capacitación y formación contempladas en el plan de bienestar laboral.

### Retos

- Adoptar el código de ética con alcance de Grupo EPM para continuar fortaleciendo los valores y principios en la interacción permanente con los diferentes grupos de interés, lo anterior liderado por el comité de ética mediante el establecimiento de un plan de trabajo anual.
- Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad y la participación de los colaboradores de la empresa, así mismo la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- Desarrollar en cada actividad los valores organizacionales en pro de una cultura de servicio que tenga como pilar fundamental la ética profesional, generando en los colaboradores compromiso institucional y sentido de pertenecía e identidad.

- En salud y seguridad en el trabajo, se plantea:
  - Continuar con el cumplimiento a la normatividad técnica legal vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo
  - Implementación en un 100% del sistema de gestión de seguridad en el trabajo.
  - Promover y crear una cultura de seguridad y salud en el trabajo, a través de capacitaciones y charlas a todos nuestros trabajadores.
  - Lograr una disminución en los indicadores de severidad, frecuencia y lesiones incapacitantes frente a los resultados del año 2016.
  - Promover ambientes de trabajo seguros y saludables.

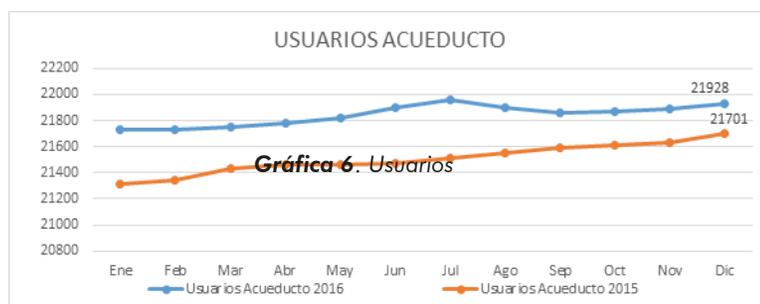
## 5.2. Clientes y usuarios

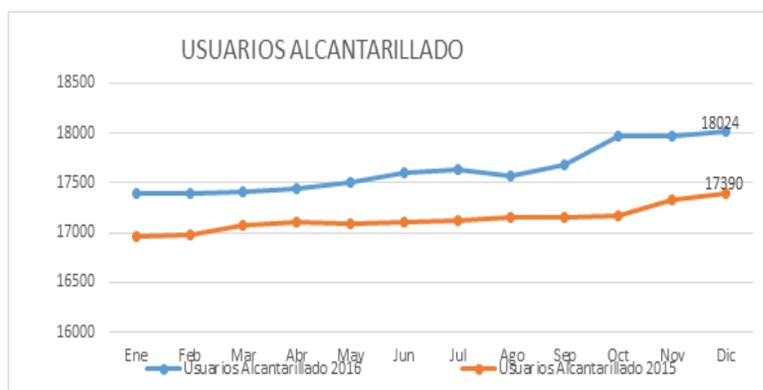
Al cierre del año 2016, Aguas de Malambo cuenta con 21.928 usuarios en el servicio de acueducto y 18.024 usuarios en el servicio de alcantarillado, lo cual representa un incremento del 1% y 4% en el mismo orden, con respecto al año anterior. Este crecimiento se da como resultado de la gestión realizada para el ingreso de los usuarios por medio de la identificación de nuevos clientes en las actividades operativas comerciales y por la gestión de disminución de la brecha entre los servicios de agua y alcantarillado, que permitió el incremento de usuarios en este último servicio.

Usuarios	ACUEDUCTO			ALCANTARILLADO			
	Categoría/Subcategoría	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Residencial 1		14.612	15.375	15.936	10.588	11.326	12.183
Residencial 2		5.970	5.736	5.443	5.735	5.538	5.340
Residencial 3		419	332	275	397	320	269
Industrial		13	13	14	3	5	6
Comercial		189	198	211	154	169	190
Oficial		44	47	49	31	32	36
<b>Total</b>		<b>21.244</b>	<b>21.701</b>	<b>21.928</b>	<b>16.908</b>	<b>17.330</b>	<b>18.024</b>

**Tabla 12.** Crecimiento de usuarios por categoría 2014 - 2016

En la tabla se observa el comportamiento de los clientes y el crecimiento que se ha dado en cada servicio, particularmente en el último año nos encontramos con un crecimiento más significativo en los clientes de Aguas Residuales. El cumplimiento de la meta para ambos servicio se dio en su totalidad con un 114% en Agua Potable y para Alcantarillado un 117%.





Gráfica7. Usuarios Alcantarillado

### 5.2.1. Comparabilidad

#### Tarifas

- Para la definición de las tarifas se parte de la regulación basada en las características macroeconómicas y el otorgamiento y distribución de subsidios en el municipio.
- A continuación, se detallan las tarifas aplicadas en los últimos tres años. En el 2016 de dio la implementación del nuevo marco tarifario a partir de la facturación del mes de agosto.

Aguas de Malambo (Tarifa de referencia acueducto)			
Concepto	Municipio de Malambo		
	201412	201512	201612
Cargo fijo	3.728,99	3.854,29	6.480,17
Consumo Básico	1.344,02	1.389,14	1.541,41

Tabla 13. Tarifa de referencia acueducto

Aguas de Malambo (Tarifa de referencia alcantarillado)			
Concepto	Municipio de Malambo		
	201412	201512	201612
Cargo fijo	1.797,41	1.857,80	3.310,52
Consumo Básico	646,15	666,56	757,93

Tabla 14 . Tarifa de referencia alcantarillado

## • Subsidios

Los subsidios están configurados para cubrir un porcentaje del cargo fijo y cubrir hasta los primeros 19 m<sup>3</sup> del cargo por consumo; en el momento en el cual se sobrepase ese consumo básico se iniciará el cobro con tarifa de referencia, es decir, la tarifa del estrato 4.

El consumo básico sufrió una modificación a partir de la facturación del mes de mayo del 2016 de acuerdo a la resolución CRA 750 del 2016 donde se modificó el rango del consumo básico progresivamente: paso de 20 m<sup>3</sup> a 19 m<sup>3</sup>, este llegará a 17 m<sup>3</sup> en el año 2017 y a 16 m<sup>3</sup> para el año 2018.

En 2016 se aplicaron subsidios para los servicios de acueducto y alcantarillado en estratos 1, 2 y 3 y contribuciones para los usos comerciales e Industriales, de la siguiente manera:

Porcentaje de Subsidios y Contribuciones	
Estrato 1	50%
Estrato 2	40%
Estrato 3	10%
Industrial	30%
Comercial	50%

*Tabla 15. Porcentaje de subsidios y contribuciones*

Los recursos para cubrir los subsidios provienen del Municipio

## • Infraestructura de recaudo

Aguas de Malambo ofrece a sus clientes diferentes opciones para efectuar los pagos de los servicios de acueducto y alcantarillado. Los usuarios pueden realizar sus pagos en 10 puntos de Recaudo ubicados en diferentes sectores de Municipio, que garantizan cercanía y agilidad para el oportuno pago de los servicios.

## Morosidad

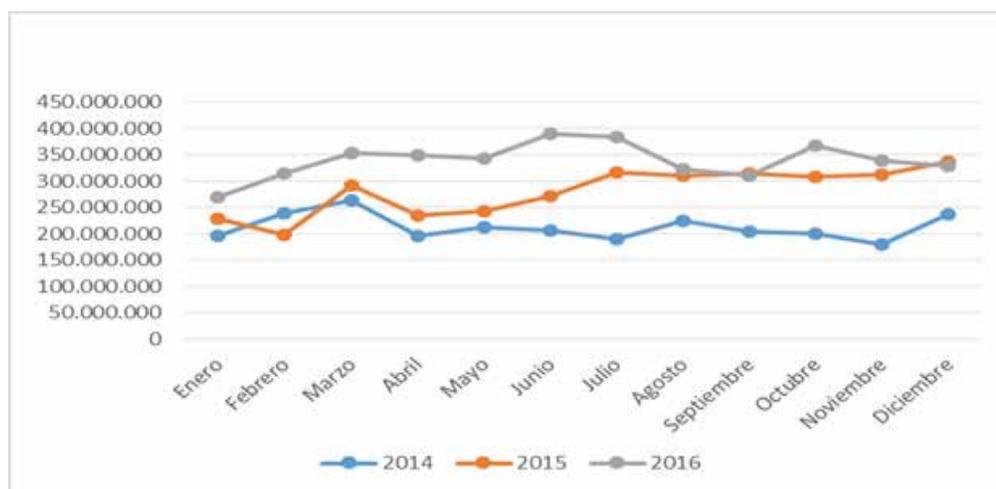
El saldo de cartera facturada de servicios público fue de \$9.513 millones pesos, que corresponde en un 77% a usuarios conectados, 21% a usuarios suspendidos y un 2% a usuarios cortados. Sin embargo, al analizar el estado de la cartera por número de cuentas vencidas, observamos que el 48% de los usuarios se encuentran en edades mayores a 7 cuentas vencidas el cual presentó una variación del 5% con respecto al año 2015.

INSTALACIONES POR ESTADO DE CORTE	Diciembre			
	CONECTADO	SUSPENDIDO	CORTADO	TOTAL
<b>RESIDENCIAL</b>	\$ 7.281.753.828	\$ 1.960.766.271	\$ 159.399.210	\$ 9.242.520.099
Estrato 1	\$ 5.897.746.523	\$ 950.384.551	\$ 78.987.570	\$ 6.848.131.074
Estrato 2	\$ 1.225.544.095	\$ 880.513.510	\$ 76.327.020	\$ 2.106.057.606
Estrato 3	\$ 158.463.210	\$ 129.868.210	\$ 4.084.620	\$ 288.331.420
Estrato 4				\$ -
Estrato 5				\$ -
Estrato 6				\$ -
<b>COMERCIAL</b>	\$ 45.379.323	\$ 64.289.561	\$ 4.081.460	\$ 109.668.884
<b>INDUSTRIAL</b>	\$ 7.575.992			\$ 7.575.992
<b>OFICIAL</b>	\$ 153.864.420			\$ 153.864.420
<b>TOTAL INSTALACIONES</b>	<b>7.488.573.563</b>	<b>2.025.055.832</b>	<b>163.480.670</b>	<b>9.513.629.395</b>
% Cartera	77%	21%	2%	

Tabla 16. Distribución Cartera

Aguas de Malambo a Diciembre 2015				Aguas de Malambo a Diciembre 2016			
CLIENTES	< 2	> 2 cv < 7	> 7 cv	CLIENTES	< 2	> 2 cv < 7	> 7 cv
Residencial	10528	1039	9975	Residencial	10.335	884	10.527
Estrato 1	6.794	783	7.882	Estrato 1	6.919	633	8.463
Estrato 2	3.610	250	1.891	Estrato 2	3.320	242	1.894
Estrato 3	124	6	202	Estrato 3	96	9	170
Comercial	163	12	45	Comercial	145	12	61
Industrial	-	-	-	Industrial	14	1	-
Oficial	16	1	30	Oficial	22	11	16
<b>Total clientes</b>	<b>10.707</b>	<b>1.052</b>	<b>10.050</b>	<b>Total clientes</b>	<b>10.516</b>	<b>908</b>	<b>10.604</b>

Tabla 17. Distribución Cartera - Cuentas vencidas 2015-2016



Gráfica 8. Comportamiento recaudo (en flujo de caja)

Durante el año 2016 se realizaron esfuerzos para la normalización de cartera e incremento del recaudo, lo cual se ha visto reflejado en el comportamiento del recaudo en el flujo de caja, el cual durante el 2016 se obtuvo un promedio de \$339 millones de pesos, que para el 2015 fue de \$280 millones, presentando una variación del 21%, el cual obedece al incremento en la facturación del 14% con respecto al 2016 e incremento en el porcentaje de usuario, correspondiente a un promedio de 34,4% que al compararse con el 2015 presentó un incremento del 2%.

## 5.2.2. Universalización del servicio

- Cobertura

Aguas de Malambo logró una cobertura de acueducto del 90,19% y de alcantarillado de 74,13%.

## 5.2.3. Responsabilidad por el producto

Como empresa prestadora de servicios públicos, Aguas de Malambo busca asegurar la satisfacción de sus clientes mediante la excelencia en los servicios prestados en los municipios de influencia, lo anterior siempre bajo las premisas del mejoramiento continuo y la sostenibilidad.

### 5.2.3.1. Indicadores de calidad y continuidad

Estos indicadores definen las características técnicas y comerciales que son propias de la prestación del servicio y son exigibles por los clientes y entes de regulación y control; además son influyentes en el resultado de la satisfacción del cliente y en el impacto que el servicio tiene sobre el bienestar.

Variable	Resultado 2016	Meta 2016	% de Cumplimiento a 31 de diciembre de 2016
Cobertura acueducto (usuarios)	21.928	19.150	114,51%
Cobertura alcantarillado (usuarios)	18.024	15.291	117,9
Calidad del agua (%)	0	5%	100%
Índice de pérdidas por usuario (m3/vivienda/mes)	19,54	23,01	117,74%
Continuidad del servicio (%)	25,45	55	46.27%
<b>ICO % 99,28</b>			

**Tabla 18.** Indicadores de Calidad Operativa

Los resultados obtenidos en estos indicadores cumplen con los estándares exigidos por las entidades reguladoras. Aguas de Malambo se plantea el reto de mejorar los estándares que se han obtenido durante los últimos años.

### 5.2.3.2. Programas de Educación al cliente y relacionamiento con diferentes grupos de interés (comunidad)

Como estrategia de relacionamiento y como aporte al grupo de interés 'Comunidad',

Aguas de Malambo realizó durante 2016 actividades educativas, informativas y de relacionamiento y atención al cliente; todas estas actividades se llevan a cabo con el fin de fortalecer el diálogo con los usuarios, los lazos de cooperación con las instituciones educativas y con las entidades municipales en aras de aportar al bienestar de la comunidad. Del mismo modo, desarrolló estas actividades con el propósito de aportar a la sostenibilidad y competitividad de los territorios en los que hace presencia.

A continuación, se detallan las actividades que se llevaron a cabo durante 2016:

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	TOTAL DE ACTIVIDADES REALIZADAS	CLIENTES IMPACTADOS
Vocales de control		10	3
JAC	Se realizaron reuniones con diferentes grupos de interés con el fin de socializar, e informar los proyectos que se han venido desarrollando en la empresa; de esta misma forma se mantiene un canal directo de comunicación con el gerente y la empresa.	35	110
Comunidad en general		36	7043
Cabildo indígena Mokaná		2	30
Casa de la cultura		2	3
Coordinación de medio ambiente		2	2
Secretaría Educación		3	2
Instituciones Educativas: publicas		5	200
Instituciones Educativas: privadas		5	80
Fuente de vida Malambo EPM		20	5
Unión temporal redes Malambo 2015		15	5

Visitas personalizadas	Se visitaron diferentes sectores del Municipio de Malambo, con el fin de verificar la atención a las inconformidades generadas con el desarrollo de proyectos alternos: uno de estos desarrollado por parte de la Fundación Fuente de Vida Malambo-FFVM y el otro ejecutado por la Gobernación del Departamento del Atlántico, a través del contratista Unión Temporal Redes Malambo 2015.	84	400
Censo	Se realizaron también censos cuya finalidad es vincular nuevos usuarios, actualizar la base de datos de la empresa y acompañar el proceso de suministro de agua en carro tanque, para atender esta necesidad básica para los	6	1075
Socializaciones		20	280
Acompañamiento		25	150
Suministro de agua en carro tanque	Habitantes del corregimiento de Caracolí, cumpliendo así con los compromisos asumidos por la empresa con miembros del Cabildo Indígena Mokana.	20	500
Realización Novenas de Navidad	Se realizaron las novenas navideñas, impactando positiva y activamente a la comunidad, incluyendo tanto niños como adultos.		

**Tabla 19.** Ejecución de actividades

Se logró integrar a los diferentes grupos de interés en el Municipio de Malambo y darles a conocer información sobre los proyectos e inversiones realizadas en el municipio. Como resultado de estas actividades la empresa ha asumido compromisos con el objetivo de dar cumplimiento y realizar seguimiento a las inquietudes de los diferentes entes participantes. Se ha resaltado la importancia de trabajar unidos para lograr el mejoramiento continuo de los servicios, y tener una relación gana-gana para así llegar a ser una empresa autosostenible. Se concientiza a la comunidad sobre la importancia de cuidar y dar buen uso al agua potable, teniendo en cuenta los diferentes esfuerzos que realiza la empresa para realizar el tratamiento del agua cruda en potable y apta para el consumo humano.

### Retos:

- Implementar estrategias educativas con el objetivo de dar a conocer los diferentes procesos que desarrolla la empresa, los proyectos de inversión, dar claridad sobre las facturas, entre otros.

- Desarrollar el plan de educación en las diferentes instituciones públicas y privadas sobre el uso eficiente y ahorro del agua.
- Realizar reuniones con grupos de interés y por grupo zonales, con el fin de continuar con un canal directo de comunicación entre comunidad y empresa, contando con la presencia del Gerente de la empresa.

### 5.3. Comunidad y medio ambiente

La gestión ambiental de Aguas de Malambo durante este año, se centró principalmente en el desarrollo de actividades y proyectos tendientes a contribuir al desarrollo sostenible asegurando la responsabilidad ambiental y social. Así mismo fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés a través de sinergias que permiten conocer sus necesidades y fomentar la toma de conciencia frente a sus responsabilidades con el medio ambiente.

- Se implementó el software Toresa con el objetivo de tener un control al cumplimiento legal ambiental.
- Se inició formulación del PMIRS para darle manejo adecuado a los residuos sólidos de las sedes de la empresa.
- Se obtuvo un resultado de 55% en el IGAE - Índice de Gestión Ambiental Empresarial, cumpliendo la meta propuesta para 2016.

### 5.4. Proveedores y contratistas

- Aguas de Malambo S.A.E.S.P. como parte del grupo empresarial EPM, busca cada día las estrategias que permitan promover como núcleo corporativo los lineamientos de planes estratégicos con el fin de obtener bienestar y desarrollo a través de la productividad de sus negocios.
- La contratación tiene impacto en la generación de valor para los grupos de interés, especialmente para el grupo de Proveedores y Contratistas, al igual que genera el desarrollo sostenible y la competitividad de los territorios donde el Grupo EPM tiene presencia.
- El proceso de adquisición de bienes y servicios dedica esfuerzos para analizar y optimizar los recursos, de manera, transparente, equitativa, imparcial y responsable, fundamentados en los principios que rigen la contratación de Aguas de Malambo S.A.E.S.P.
- Para el periodo fiscal 2016, suscribió 68 contratos por un valor de \$ 5.841.760.717, en las diferentes modalidades de selección de contratistas, establecidas en el estatuto de contratación Decreto 001 del 11 de febrero de 2015.

MODALIDAD	TOTAL
Solicitud Publica Oferta	9
Solicitud Única Oferta	59
Solicitud Privada de Oferta	0

**Tabla 20.** Número de contratos por modalidad de contratación

Basados en la necesidad y conveniencia para la realización de cada contrato, se dio como resultado los siguientes tipos de contratación.

Tipos de Contratación 2016	Número de contratos
Contratos de obra	4
Contratos de Prestación de Servicios	42
Contrato de Suministro	17
Contrato de compra	4
Otros - Arriendo	1
<b>Total</b>	<b>68</b>

**Tabla 21.** Número de contratos por tipología de contrato

Las implementaciones de compras en grupo permitieron el fortalecimiento de la contratación con proveedores y contratistas de diferentes regiones del país:

Procedencia proveedores	Número de proveedores
Orden Local	11
Orden regional (Municipio de Malambo)	49
Orden nacional	8

**Tabla 22.** Procedencia de proveedores/contratistas

## Logros

- Se afianzó el relacionamiento con proveedores y contratistas mediante un primer encuentro con este grupo de interés.
- Se reforzó el reconocimiento y posicionamiento de marca con nuestro grupo de interés P&C.
- Se fortaleció significativamente el proceso de contratación y administración de contratos.

## Retos

- Fortalecer los canales de comunicación con proveedores y contratistas para mejorar el relacionamiento con este grupo de interés y así obtener un beneficio mutuo bajo la premisa de la transparencia.

- Continuar propiciando y motivando el desarrollo de la región mediante la contratación responsable en los municipios de influencia de Aguas de Malambo.
- Reforzar la modalidad de compras conjuntas con el Grupo EPM, con el objetivo de generar sinergias y obtener beneficios económicos en las negociaciones con alcance de grupo.
- Fortalecer los canales de comunicación con los proveedores activos y potenciales de manera que se incremente su participación en los diferentes procesos de adquisición de bienes y servicios.
- Mantener y conservar las buenas prácticas en el control y ejecución de los contratos a celebrarse, garantizando la total transparencia en cada uno de los procesos.

#### **5.4.1. Relacionamiento con proveedores y contratistas**

El relacionamiento con proveedores y contratistas es un elemento esencial para fortalecer la gestión de nuestra empresa, incentivando la interacción y participación de este grupo de interés, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y del objeto como empresa prestadora de servicios públicos.

Para apuntarle al objetivo estratégico: “Fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los grupos de interés externos”, se determinó la conveniencia de llevar a cabo una primera actividad de relacionamiento con proveedores y contratistas, el cual permitió tener un acercamiento entre ambas partes propiciando un espacio de diálogo.

Para dar cumplimiento a lo anterior se llevó a cabo el primer encuentro de Proveedores y Contratistas, el día 26 de enero de 2016, para lo cual se hizo extensiva la invitación tanto a los contratistas propios de Aguas de Malambo como a los contratistas potenciales que puedan estar interesados en contratar con la empresa, con el objetivo de dar a conocer la información general de la empresa e información específica de interés, mediante un ejercicio que promovió el diálogo, el mutuo reconocimiento de oportunidades, la interacción, participación activa y la transparencia en la contratación pública.

Los temas socializados fueron:

- Presentación de la empresa
- Marco normativo.
- Los principios que rigen la contratación.
- Los requisitos de participación.
- Plan de compras y contratación.
- Matrícula de proveedores
- Proceso de causación y pago de facturas.
- Canales de comunicación.

Se contó también con el compromiso y la participación del Gerente de Aguas de Malambo, generando así mayor confianza, tranquilidad y expectativas al sentir que la empresa involucra a sus grupos de interés, en este caso, a los contratistas y proveedores, con el objetivo de generar un beneficio gana-gana que propicie el mejoramiento del proceso de contratación.

Así entonces, se obtuvieron los siguientes logros y avances:

- Fortalecimiento de la interacción y participación del grupo de interés P&C con la empresa, ya que permitió tener un acercamiento entre ambas partes propiciando un espacio de diálogo.
- Afianzamiento de las relaciones y comunicaciones con proveedores y contratistas.
- Actuación con transparencia y equidad.
- Integración, motivación e inclusión de proveedores y contratistas
- Reconocimiento y posicionamiento de marca con este grupo de interés.

## **5.5. Estado**

### **5.5.1. Descripción general**

Aguas de Malambo cumple con la normatividad y reglamentación propia y toda la que le aplique de acuerdo a la zona donde hace presencia la empresa, es por esto que con el grupo de interés Estado, se garantiza y promueve el cumplimiento de las obligaciones con el Estado, y se asegura una interacción con este grupo de interés, bajo los principios de cumplimiento, relacionamiento y transparencia.

Durante el transcurso del 2016, Aguas de Malambo cumplió satisfactoriamente con las obligaciones en materia de rendición de cuenta a los entes que requieren información de la operación y gestión de la empresa. Se reportó la información ante la Superintendencia de Servicios Públicos por medio de la plataforma SUI. Con la Contraloría General de Medellín, se efectuaron 2 auditorías: auditoría fiscal y financiera; y la evaluación de gestión y resultados.

### **5.5.2. Cumplimiento fiscal**

Aguas de Malambo es sujeto pasivo de impuestos, tasas y contribuciones del orden nacional y territorial de acuerdo con la estructura fiscal colombiana y con las operaciones que realiza. Actualmente presenta impuestos por concepto de: Declaración Anual de Renta y CREE, Retención por Renta e IVA mensual, Autorretención CREE mensual, Retención por ICA mensual e Impuesto de Guerra.

Adicional a lo anterior se contribuye anualmente con:

## Informe de Sostenibilidad 2016

- Contribución especial (acueducto y alcantarillado) de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.
- Contribución a la CRA.
- Pago del Gravamen al Movimiento Financiero por las transacciones que realiza.
- Contribuciones por Tasa de Uso y Contaminación a la Corporación Ambiental de la Zona, CRA.
- En 2016 se pagó a la Corporación Ambiental el seguimiento al Plan quinquenal de ahorro y uso eficiente del agua (PUEAA).
- Contribución para el Comité de estratificación del Municipio de Malambo.
- Aporte a Obra Social al Municipio de Malambo.

## 6. Comunicación y participación



Para toda organización es fundamental tener establecidas unas buenas estrategias para gestionar la comunicación tanto a nivel interno como externo. Por esta razón, se hace necesario definir medios y canales de comunicación que garanticen que la información empresarial fluya y fomente la participación, actualización constante en diversos temas empresariales y la motivación de los grupos de interés, generando, por ejemplo, en el ámbito interno la creación de un entorno laboral sano y fortalecimiento de la cultura organizacional, y en el ámbito externo el afianzamiento de lazos y relacionamiento con los grupos de interés. El proceso de comunicaciones de Aguas de Malambo tiene como objetivo entonces, fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los grupos de interés internos y externos para contribuir con el cumplimiento de las estrategias corporativas y tener buenos niveles de apertura y transparencia hacia los públicos que se relacionan con su gestión.

### 6.1. Mecanismos de comunicación

La comunicación se desarrolla con base a las estrategias y acciones definidas en el Plan de Comunicaciones construido en conjunto con personal de EPM y dentro del cual se contemplan actividades encaminadas a mantener el buen nivel de información con los grupos de interés y fortalecer el buen clima laboral y relacionamiento, a través del apoyo a otras áreas y despliegue de estrategias comunicacionales.

Durante 2016 el Plan de Comunicaciones surgió de las necesidades y demandas identificadas por cada una de las áreas de trabajo, con la premisa fundamental de aportar al logro de los objetivos corporativos. Algunas de las estrategias que ayudaron a mantener los buenos niveles de comunicación interna en Aguas de

Malambo y a fortalecer la cultura y el sentido de pertenencia de los trabajadores, se fundamentó en el acompañamiento y apoyo permanente a todas las áreas, de manera especial a Gestión Humana, al área Comercial y Gestión Social en la realización de campañas de comunicación al interior de la empresa y acompañamiento a las actividades desarrolladas con los demás grupos de interés.

## Logros 2016

### Estrategia Informativa

- Divulgación de información de interés de la empresa, a través de whatsapp y mensajes de texto, a concejales, periodistas y presidentes de Juntas de Acción Comunal, cuando se presentan situaciones particulares de los sectores que lideran.
- Publicación de avisos de ley (Modificación tarifas, Indicadores de Control Social, Edictos) en el periódico Q'hubo, medio impreso de amplia circulación en el municipio.
- Apoyo a la gestión de comunicación de Grupo EPM, compartiendo información a los colaboradores de la filial.
- Envío de información interna a los colaboradores a través de correo electrónico, publicación en carteleras y boletín interno.
- Implementación del boletín interno NotiAguas.

### Estrategia Relacional

- Reuniones con la Gerencia y sus colaboradores con el fin de generar comunicación horizontal con este grupo de interés.
- Apoyo en la realización del primer Encuentro de Proveedores con la intención de fortalecer la gestión de Aguas de Malambo, incentivando la interacción y participación de este grupo de interés.
- Acompañamiento en reuniones con la comunidad, especialmente con la vereda El Espinal, urbanización La Luna, barrio Bellavista primera y segunda etapa, barrio Brisas del Río, para tratar temas como problemas en la prestación del servicio, programas de financiación y proyectos que se están realizando.
- Encuentro con los concejales del municipio de Malambo para darles a conocer la situación actual de la empresa y los proyectos que se adelantan, junto a otras entidades públicas y privadas, para mejorar la prestación del servicio a la comunidad.
- Instalación del buzón de sugerencias en la oficina de atención al cliente, con los formularios que podrán diligenciar los usuarios para dejar sus sugerencias o felicitaciones a la empresa.

## Estrategia Educativa

- Diseño respaldo de las facturas con información sobre el Fenómeno del Niño, Modificación del Consumo Básico en Colombia y los canales de atención que tiene Aguas de Malambo.
- Actividad “Celebración del día del agua” organizada por la Alcaldía de Malambo, que consistió en la visita del grupo de “Carabineritos” a las instalaciones de la planta de potabilización El Tesoro.

## Asesoría en Comunicaciones

- Acompañamiento organización actividades lideradas por otras áreas de la empresa: día de la mujer, día del niño, capacitaciones en contratación, elecciones del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo (COPASST), encuentros mensuales para fortalecer el tema de control interno dirigido por la profesional de Auditoría Interna, reunión con los vocales de control para dar a conocer las nuevas tarifas para los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.
- Acompañamiento en la convocatoria y organización de las Asambleas de Accionistas y Juntas Directivas realizadas en el primer trimestre.
- Diseño de piezas gráficas con información que otras áreas necesitan dar a conocer a los colaboradores de la empresa.

## Retos

- Continuar con el fortalecimiento de la comunicación interna a través de boletines informativos, comunicados y grupos primarios para divulgar la información de interés general dentro de la empresa, que fortalezcan el conocimiento de temas institucionales.
- Afianzar el relacionamiento con los grupos de interés externos, con el objetivo de generar sinergias cuyos resultados le apunten a la construcción de territorios sostenibles y competitivos y al mejoramiento de la gestión empresarial.
- Integrar a las estrategias de comunicación, el uso de redes sociales con el objetivo de que la información sea transmitida a diversos grupos de interés de manera ágil y oportuna.

## 6.2. Mecanismos de participación

- El COPASST realizó reuniones periódicas y llevó a cabo visitas de inspección a las plantas y sedes de la empresa para corroborar el estado de las mismas y verificar que sus condiciones sean aptas para el desempeño de las labores de cada uno de los colaboradores.
- Grupos primarios: Estos comités se llevaron a cabo a lo largo del 2016 con participación permanente del equipo directivo, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas y así impartir un direccionamiento clave que permita el acercamiento de la gerencia con los colaboradores y el mejoramiento continuo de los diferentes procesos. Estos espacios se convierten en una herramienta de interacción y comunicación importante para dar a conocer la gestión empresarial, informar sobre decisiones relevantes y analizar y dar respuesta a las inquietudes que surgen por parte de los colaboradores en pro de buscar soluciones.
- Participación en sesiones de concejos municipales, reuniones y socializaciones con funcionarios de alcaldías y con líderes comunitarios, en las cuales se presenta la gestión de la empresa y se responde a inquietudes particulares.

### Retos

- Fortalecer la estructura y funcionamiento de los comités internos, propiciando la participación, comunicación e interacción entre las diferentes áreas y la gerencia.
- Afianzar los mecanismos de participación que potencialicen el relacionamiento con el Estado local, regional y nacional, para apalancar la sostenibilidad de la empresa y su aporte al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos.

## 7. Glosario de términos

ANS	Acuerdos de niveles de servicio.
COLGAAP	Generally accepted accounting principles. Principios de Contabilidad Generalmente aceptados en Colombia.
EBITDA	Earnings before interest, taxex, depreciation and amortization. Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
h	Horas.
IANC	Índice de agua no contabilizada.
ICO	Índice de calidad operativa.
IGAE	Índice de la gestión ambiental empresarial.
Km	Kilómetros.
l/s	litros por segundo.
m <sup>3</sup>	metros cúbicos.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
PTAR	Planta de tratamiento de aguas residuales.
P&C	Proveedores y contratistas.
RSE	Responsabilidad social empresarial.
UGE	Unidad Generadora de Efectivo.
INIC	Ingresos netos de inversiones por cobrar.

## 8. Índice de tablas

- Tabla 1. Soporte estratégico.
- Tabla 2. Financiación de clientes anual.
- Tabla 3. Impactos, riesgos y oportunidades.
- Tabla 4. Evolución de la Situación Financiera - Resultados financieros.
- Tabla 5. Indicadores financieros 2016.
- Tabla 6. Número de usuarios atendidos 2016.
- Tabla 7. Capacidad instalada de los sistemas.
- Tabla 8. Distribución de acciones ordinarias por socio.
- Tabla 9. Indicadores de Gestión Auditoría Interna 2016.
- Tabla 10. Distribución de Planta de cargos.
- Tabla 11. Distribución rango de edades.
- Tabla 12. Crecimiento de usuarios por categoría 2014-2016.
- Tabla 13. Tarifa de referencia acueducto.
- Tabla 14. Tarifa de referencia alcantarillado.
- Tabla 15. Porcentaje de subsidios y contribuciones.
- Tabla 16. Distribución Cartera.
- Tabla 17. Distribución Cartera - Cuentas vencidas 2015-2016.
- Tabla 18. Indicadores de Calidad Operativa.
- Tabla 19. Ejecución de actividades.
- Tabla 20. Número de contratos por modalidad de contratación.
- Tabla 21. Número de contratos por tipología de contrato.
- Tabla 22. Procedencia de proveedores/contratistas.

## 9. Índice de gráficas

- Gráfica 1. Mapa de objetivos estratégicos.
- Gráfica 2. Estado de resultados 2016.
- Gráfica 3. Estructura Organizacional.
- Gráfica 4. Estructura Organizacional.
- Gráfica 5. Índice de Transparencia 2016.
- Gráfica 6. Usuarios Acueducto.
- Gráfica 7. Usuarios Alcantarillado.
- Gráfica 8. Comportamiento recaudo (en flujo de caja).



*Aguas de Malambo*

Grupo·epm®