



20231000357445

GD-F-008 V.22

Página 1 de 8

## RESOLUCIÓN No. SSPD – 20231000357445 DEL 30/06/2023

**“Por la cual se determina el objeto de la toma de posesión de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar S.A. ESP (EMDUPAR S.A. ESP)”**

### EL SUPERINTENDENTE DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS

En ejercicio de sus facultades legales, especialmente las contenidas en la Ley 142 de 1994, el Decreto 1369 de 2020, el artículo 116 numeral 2 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y el artículo 9.1.1.1.1 y 9.1.2.1.1 del Decreto 2555 de 2010, y

#### CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo dispuesto en los artículos 370 de la Constitución Política y 75 de la Ley 142 de 1994, el Presidente de la República ejerce, por medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), las funciones de inspección, vigilancia y control de las entidades que presten los servicios públicos domiciliarios.

Que el Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios tiene la facultad de tomar posesión de los prestadores de servicios públicos domiciliarios en los casos y para los efectos previstos en la Ley 142 de 1994, cuando se configure alguna de las causales contenidas en el artículo 59.

Que a los procesos de toma de posesión de empresas de servicios públicos domiciliarios son aplicables, en cuanto sean pertinentes, las normas relativas a la liquidación de instituciones financieras, esto es, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y sus Decretos reglamentarios, de conformidad con la remisión contenida en el artículo 121 de la Ley 142 de 1994.

Que mediante Resolución SSPD-20131000173785 del 02 de marzo de 2023, la SSPD ordenó la toma de posesión de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar S.A. ESP

la Superservicios comprometida con el Sistema de Gestión Antisoborno los invita a conocer los lineamientos, directrices y el canal de denuncias en el siguiente link: <https://www.superservicios.gov.co/Atencion-y-servicios-a-la-ciudadania/peticiones-quejas-reclamos-sugerencias-denuncias-y-felicitaciones>

Sede principal.  
Bogotá D.C. Carrera 18 # 84-35  
Código postal: 110221  
PBX 60 (1) 691 3005. Fax 60 (1) 691 3059  
sspd@superservicios.gov.co  
Línea de atención 60 (1) 691 3006 Bogotá.  
Línea gratuita nacional 01 8000 91 03 05  
NIT: 800.250.984.6  
www.superservicios.gov.co

Dirección Territoriales.  
Bogotá. Diagonal 92 # 17A – 42, Edificio Brickell Center, piso 3.  
Código postal: 110221  
Barranquilla. Carrera 59 # 75 -134. Código postal: 080001  
Bucaramanga. Carrera 34 # 54 – 92. Código postal: 680003  
Cali. Calle 21 Norte # 6N-14, Edificio Porvenir, piso 2. Código postal: 760046  
Medellín. Avenida calle 33 # 74 B – 253. Código postal: 050031  
Montería. Carrera 7 # 43-25. Código postal: 050031  
Neiva. Calle 11 # 5 – 62. Código postal: 230001

(EMDUPAR S.A. ESP), por encontrarse incurso en las causales 59,1 y 59,7 del artículo 59 de la Ley 142 de 1994.

Que mediante Resolución SSPD-20221000196105 del 15 de marzo de 2023, se designó como Agente Especial de EMDUPAR S.A. ESP al ingeniero Pablo Andrés Jaramillo Reyes, quien tomó posesión del cargo el 17 de marzo de 2023, como consta en la correspondiente acta de posesión y, desde entonces, desempeña las funciones señaladas en el artículo 291 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el artículo 9.1.1.2.4 del Decreto 2555 de 2010<sup>1</sup>, la Ley 142 de 1994 y demás normas aplicables a la prestación de los servicios a cargo de la intervenida.

Que el párrafo del artículo primero de la Resolución SSPD-20231000173785 del 02 de marzo de 2023, señala que la modalidad de toma de posesión se decidirá dentro del término señalado en el numeral 2° del artículo 116 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y el artículo 9.1.1.1.1 del Decreto 2555 de 2010.

Que de conformidad con lo previsto en el artículo 116 numeral 2 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y el artículo 9.1.1.1.1 del Decreto 2555 de 2010, la SSPD dispone de un término de dos (2) meses, contados a partir de la fecha de toma de posesión, prorrogables por un término igual, para determinar si la empresa intervenida puede o no desarrollar su objeto social conforme a las reglas que regulan su funcionamiento.

Que para llevar a cabo el procedimiento al que hacen referencia los artículos antes mencionados, a través del radicado SSPD-20236001398311 del 24 de abril de 2023, la SSPD solicitó al Agente Especial la información necesaria para determinar la modalidad de toma de posesión de la ESSMAR E.S.P. dentro de los plazos previstos en las disposiciones antes señaladas.

Que mediante comunicación GG-GG-098 del 26 de abril de 2023, radicada bajo el número SSPD-20235291550532 del 27 de abril de 2023, el Agente Especial de la EMDUPAR S.A. ESP manifestó la necesidad de continuar realizando análisis y revisión de información en los diferentes frentes de la empresa (financiero, contable, jurídico, comercial, técnico-operativo y administrativo), con el fin de contar con un concepto integral más sólido.

Que mediante Resolución SSPD-20231000257515 del 02 de mayo de 2023, la SSPD prorrogó el plazo establecido para determinar el objeto de la toma de posesión de la EMDUPAR S.A. ESP, de conformidad con el artículo 116 numeral 2 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y el artículo 9.1.1.1.1 del Decreto 2555 de 2010, hasta el día 02 de julio de 2022.

---

<sup>1</sup> Normas aplicables a la toma de posesión de empresas de servicios públicos domiciliarios por remisión expresa del artículo 121 de la Ley 142 de 1994, el cual establece que las referencias que se realicen en dichas normas a la Superintendencia Bancaria (entiéndase Financiera) y al Fondo de Garantías de Instituciones Financieras FOGAFIN, se entenderán hechas a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

da

Que durante los primeros meses del proceso de intervención de EMDUPAR S.A. ESP el Agente Especial de EMDUPAR S.A. ESP enfocó su gestión en la identificación de los factores que generan la difícil situación de la empresa intervenida y en la generación de estrategias para mejorar la prestación a cargo de la ESP.

Que, igualmente, los asesores del Fondo Empresarial de la SSPD efectuaron un análisis de la situación de la empresa y efectuaron recomendaciones para el mejoramiento de cada uno de los componentes evaluados, a saber: técnico-operativo, comercial, tarifario, regulatorio, de tecnologías de la información y las comunicaciones, legal y jurídico, humano y organizacional y financiero.

Que el señalado diagnóstico fue presentado a la comunidad y a los trabajadores de EMDUPAR S.A. ESP el día 23 de junio de 2023, en la ciudad de Valledupar.

Que el día 29 de junio de 2023, el Agente Especial remitió a la SSPD la versión final de su informe denominado "Informe Situación de EMDUPAR S.A. E.S.P. - Anexos Diagnóstico", el cual se radicó con el número SSPD-20235292364152 del 30 de junio de 2023 y, posteriormente, allegó alcance al citado informe, a través de la comunicación radicada con el número SSPD-20235292365912 del mismo 30 de junio de 2023.

Que la SSPD efectuó la revisión y análisis del informe del Agente Especial, del Diagnóstico elaborado por los Asesores del Fondo Empresarial de la SSPD y de la información recopilada por la entidad durante más de 18 visitas y 04 reuniones de seguimiento y monitoreo, realizadas durante lo corrido del proceso de intervención, en el marco de las facultades contenidas en los artículos 291 y 296 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, identificando los siguientes aspectos y situaciones relevantes, para la definición de la modalidad de toma de posesión de la empresa intervenida:

En relación con los aspectos técnico-operativos, se identificó, entre otros:

- Falta de control de los procesos de producción y distribución de agua potable, que generan excesivos niveles de pérdidas de agua.
- Rezago de inversión en infraestructura para la operación y consecuente obsolescencia de los activos, que genera pérdida de valor y altos costos operativos.
- Desperdicio de insumos, materiales y herramientas, así como altos costos en los servicios contratados.
- Ausencia de gestión de proyectos y falta de articulación de procesos transversales y misionales de la empresa.
- Deficiente estructura organizacional técnica y no se cuenta con recursos para atender su misionalidad.
- Deterioro en los parámetros e indicadores para la prestación de los servicios.
- Incumplimiento de los compromisos establecidos por la Corporación Autónoma Regional en la concesión de agua y el Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos (PSMV).

- Las estructuras de captación, bocatoma, el sistema de desarenación (predesarenador, desarenador y predecantador) y los tanques de almacenamiento requieren mantenimiento preventivo.
- Los dos módulos del sistema de tratamiento se encuentran trabajando por encima de su capacidad, debido a la alta demanda de agua por parte de la población y el elevado porcentaje de pérdidas que se generan en las redes de distribución.
- La mayoría de los componentes de las redes de conducción y distribución se encuentran en condiciones deficientes, lo que hace esta parte del sistema la que requiere mayor inversión e ingeniería de detalle.

Respecto de los asuntos comerciales, tarifarios y regulatorios, se evidenció:

- Deficiente gestión de las pérdidas por aparentes consumos autorizados no facturados, defraudación de fluidos y fugas derivadas de la conexión a la red principal.
- Falla en el seguimiento y supervisión de las actividades tercerizadas de instalación y calibración de medidores, así como de cortes y suspensiones, debido a la falta de claridad sobre las obligaciones de las partes, establecidas en el contrato 041 de 2017.
- Ausencia de un catastro de usuarios en pleno funcionamiento.
- Débil gestión de cartera que genera el aumento de la misma, no hay políticas ni procedimientos claros al respecto, incluyendo falta de actividades de análisis de cartera. Al cierre de abril de 2023, la cartera de EMDUPAR S.A. ESP ascendía a COP 91.479 millones.
- Desconocimiento o falta de interés en el cumplimiento de la regulación vigente y de los requerimientos realizados por la SSPD.
- Imposibilidad de reconocer los costos reales de la operación de la empresa en la tarifa.
- El porcentaje de recaudo de los usos comercial, especial y residencial se ubican por debajo del 80 % (77, 74 y 70 %, respectivamente), adicionalmente, del 29 % del total de usuarios de EMDUPAR S.A. ESP, que se encuentran en el estrato 1, se alcanza un recaudo del 72 %, lo que afecta significativamente el indicador.

Sobre los aspectos de tecnología informática y comunicaciones, se tiene:

- Imposibilidad de parametrizar el software existente para la atención de las necesidades administrativas y financieras.
- Falta de control de las licencias requeridas para la atención de las necesidades del proceso, así como falta de cuidado en su mantenimiento y soporte.
- Exceso de procesos con documentación dispendiosa que requiere un alto uso de recursos.
- Retraso tecnológico para apoyar los procesos operativos y administrativos, que genera pérdida de valor y altos costos de funcionamiento.

- La página web de EMDUPAR S.A. ESP evidencia obsolescencia tecnológica que impide el cumplimiento de lo exigido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Frente al componente legal y jurídico, se identificó, entre otros:

- Carencia de criterios estandarizados para la estimación de las contingencias por parte de los apoderados, situación que puede generar deficiencias en las provisiones contables, incumplimiento de la normatividad contable, e imposibilita cuantificar razonablemente los riesgos asociados a eventuales condenas.
- Vulnerabilidad jurídica con posibilidad de generar riesgos y que se materialicen los mismos en condenas.
- Ineficiente gestión empresarial, por una baja autonomía en decisiones corporativas.

Acerca del desarrollo humano y organizacional, se estableció:

- La actual estructura organizacional no responde a las necesidades de operación de la empresa, para una buena prestación de los servicios.
- Ineficiencia operativa, en comparación con otras empresas de servicios públicos domiciliarios de características similares.
- Nocivo clima organizacional.
- El 23,93 % de los trabajadores tiene un índice prestacional superior al 3,0, incluso, el 6,38 % de los trabajadores presentan un índice prestacional superior al 5,0.
- Los onerosos emolumentos convencionales resultan en un alto índice prestacional promedio superior al 2,5 que hace inviable financieramente la empresa.

En relación con el componente financiero, se concluyó que:

- Ineficiente o inexistente gestión en la administración y control del recurso financiero.
- Bajo recaudo que no permite contar con los recursos para la sostenibilidad financiera.
- Altos costos de materiales y suministros en la gestión operativa.
- Excesivos niveles de pérdidas de agua, dada la falta de control de los procesos de producción y distribución.
- Las deudas previas a la toma de posesión de la empresa, que se encuentran suspendidas en razón a la intervención, ascienden a más de COP 22.079 millones.
- Ineficiencias anuales estimadas en la suma de COP 16.257 millones, cuyo mayor valor corresponde a los altos costos laborales derivados de las convenciones colectivas por la suma de COP 7.008 millones.

Adicionalmente, de acuerdo con los EEFF auditados al cierre de abril de 2023, la variación del activo se debió principalmente al aumento del efectivo por efecto de la orden de suspensión de pagos, como consecuencia de la toma de posesión; el aumento de las

du

cuentas por cobrar (cartera), y a la disminución de las cuentas de inventarios, propiedad, planta y equipo, y otros activos. Respecto del pasivo, se presentó un aumento, debido al préstamo del Fondo Empresarial con el que se cubrieron obligaciones de la empresa que estaban pendientes de pago, asociadas principalmente a acreencias con los trabajadores. Ante lo anterior, el patrimonio también presentó una variación negativa.

En relación con los ingresos, gastos y costos de la ESP, incrementaron, en el caso de los ingresos, principalmente debido al aumento en la venta de servicios de acueducto y alcantarillado; en el caso de los gastos, el rubro más representativo fue el de sueldos y salarios, que correspondió al 48,94 % del total de gastos de la ESP; y, en el caso de los costos, la variación se encontró asociada al costo de mano de obra del personal, horas extras, retroactivos, mantenimiento de redes, costo de químicos, mantenimiento de rejillas, entre otros.

Ahora bien, respecto del flujo de caja proyectado por EMDUPAR S.A. ESP para 2023, con posterioridad a la orden de toma de posesión, se tiene que el estimado de ingresos proyectados asciende a COP 40.542 millones y se reporta un saldo en caja de COP 1.498 millones; por su parte, los gastos estimados suman un total de COP 41.251 millones, para un resultado de COP -3.466 millones de flujo neto operativo y COP -8.304 millones de saldo final.

En el aludido flujo de caja, el mayor valor corresponde a salarios, con el 54 %, seguido de materiales y suministros con el 20 %, mantenimiento con el 8 %, honorarios con el 6 %, arrendamientos con el 5 %, impuestos y contribuciones con el 4 %, servicios con el 2 %, seguros con el 1 % y gastos bancarios con el 0 %.

Que pese a la crítica situación antes descrita, también se plantean alternativas de mejora, entre ellas, las que se plantean a continuación:

- Implementar programas de gestión de pérdidas, que incluyan obras, entrenamiento de personal y adquisición de equipos y herramientas; y de optimización de activos, que contemplen la programación de mantenimientos preventivos y correctivos y la actualización de los manuales de funcionamiento.
- Replantear el Plan de Obras e Inversiones Reguladas (POIR), considerando la falta de ejecución de las inversiones hasta la fecha e incluyendo las necesidades y proyección actual de la demanda.
- Fortalecer las estrategias y lineamientos de la gestión comercial, con miras a incrementar la facturación y mejorar el recaudo.
- Establecer mecanismos de articulación entre las diferentes áreas de la empresa, para atender las eventuales contingencias de carácter administrativo y judicial.
- Elaborar los criterios para la estimación de las contingencias o adoptar algún referente objetivo sobre la materia.
- Fijar criterios definidos de contratación para la prestación de servicios profesionales de abogados, que consulten, entre otros, los criterios de cuantías y complejidad de los procesos, para determinar casos en que se requiera

*du*

apoderados donde sus honorarios están sujetos a etapas procesales y no por tiempos determinados.

- Llevar a cabo mesas de negociación con las organizaciones sindicales, para renegociar las convenciones colectivas de trabajo vigente.

Que, de acuerdo con los análisis realizados, aunque se lleven a cabo todas las mejoras requeridas en las diferentes áreas, sin el apoyo de los trabajadores de EMDUPAR S.A. ESP, será imposible dar viabilidad financiera a la empresa y, en ese sentido, lograr la continuidad, cobertura y calidad de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado a cargo de la empresa intervenida.

Que considerando anterior, se propuso a los representantes de los trabajadores suscribir un compromiso, mediante el cual se pretendía construir conjuntamente un acuerdo de voluntades orientado a la salvación de la empresa, en el que el Agente Especial y los representantes de los trabajadores, con el acompañamiento de los asesores del Fondo Empresarial de la SSPD, revisaran las Convenciones Colectivas de Trabajo vigentes, en aquellos puntos que apuntaran a la viabilidad financiera de la empresa.

Que el señalado compromiso se suscribió el día 30 de junio de 2023, por parte de 2 de los 3 representantes, e implica la voluntad de gran parte de los trabajadores con la empresa y su ánimo de llegar a un acuerdo con el Agente Especial, que permita dar viabilidad financiera a la EMDUPAR S.A. ESP., razón por la cual, en este acto administrativo, se fijará un plazo para la realización de las negociaciones o actuaciones que correspondan con los 3 sindicatos.

Que, así las cosas, la SSPD estima que, con el compromiso de los trabajadores y del Agente Especial, será posible la estabilización de EMDUPAR S.A. ESP y consecuente superación de las causales que dieron origen a la medida de toma de posesión por parte de la SSPD y, en ese sentido, considerando lo anterior, se procederá a definir la modalidad de toma de posesión de EMDUPAR S.A. ESP.

Que, en mérito de lo expuesto, el Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios

## RESUELVE

**ARTÍCULO PRIMERO. DETERMINAR** la modalidad de la toma de posesión de la Empresa de Servicios Públicos de Valledupar S.A. ESP (EMDUPAR S.A. ESP), será la de administración.

**PARÁGRAFO.** La modalidad de toma de posesión de EMDUPAR S.A. ESP podrá ser modificada, en el caso de que los acuerdos con los trabajadores no resulten suficientes para garantizar la estabilidad financiera de la empresa, razón por la cual, se realizarán las evaluaciones financieras de los resultados de las negociaciones, dentro de los próximos tres (3) meses, plazo que podrá prorrogarse tres (3) meses más.

ca

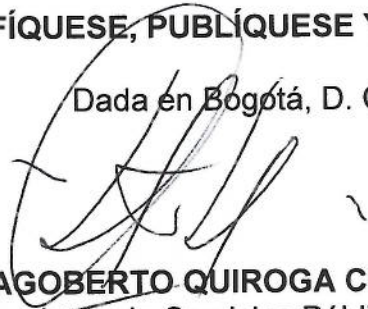
**ARTÍCULO SEGUNDO. ORDENAR** la notificación de la presente Resolución al Agente Especial de la ESSMAR E.S.P., ingeniero Pablo Andrés Jaramillo Reyes.

**ARTÍCULO TERCERO. ORDENAR** la publicación de la presente Resolución en un lugar visible de las oficinas de la EMDUPAR S.A. ESP por el término de siete (7) días hábiles, así como la publicación por una (1) sola vez en un diario de amplia circulación nacional, de un aviso informando sobre la expedición de la misma.

**ARTÍCULO CUARTO.** La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación y contra ella procede el recurso de reposición dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a su notificación.

**NOTIFÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá, D. C.



**DAGOBERTO QUIROGA COLLAZOS**  
Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios

Proyectó: Andrea Johana Mora M. – Prof. Esp. de la Dirección de Entidades Intervenidas y en Liquidación.  
Revisó: Sebastián A. Muñoz Burgos – Asesor. Dirección de Entidades Intervenidas y en Liquidación.  
Hugo Germán Guanumen Pacheco – Director de Entidades Intervenidas y en Liquidación. 