

**Proceso: Direccionamiento Estratégico y Planeación**  
**Subproceso: Planeación de los Recursos**
**Objetivo:**

Identificar, evaluar y aprobar las iniciativas de Nuevos Negocios que surjan tanto desde el interior de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá - ESP (EAAB-ESP), como a partir de directrices de la Administración Distrital, con la finalidad de ampliar el portafolio de servicios y productos con proyectos rentables y/o estratégicos para la Empresa.

**Alcance:**

El procedimiento inicia con la identificación de un Nuevo Negocio por parte de un área de la Empresa, por un tercero o por el Comité Corporativo y finaliza con la aprobación, socialización y directrices para su implementación y seguimiento, o con el aplazamiento o rechazo del Nuevo Negocio una vez cumplido el proceso de presentación y análisis del mismo ante el Comité Corporativo y la Junta Directiva cuando sea pertinente esta última instancia. El procedimiento aplica para la evaluación de negocios de venta de productos o servicios relacionados con la misión de la Empresa, así como también oportunidades de negocio relacionadas con temas de conocimiento de las áreas de servicios internos de la Empresa sobre las cuales existe experiencia y ventajas frente al mercado. También aplica para la evaluación de oportunidades de negocio sobre operaciones financieras y de inversión en participación accionaria en otras empresas así como asociaciones o alianzas con otras empresas en sectores de interés.

**Términos y definiciones:**

- Nuevos Negocios:** Actividades o proyectos rentables y/o estratégicos en los que la Empresa decide incursionar para expandir su portafolio de servicios y/o productos, pero respetando y no sobrepasando las restricciones que le aplican desde la normatividad y legalidad en el marco de sus Estatutos, la regulación de las empresas de servicios públicos y la Ley .

**Políticas de Operación:**

Los nuevos negocios se clasifican según las siguientes líneas de negocio, teniendo en cuenta la naturaleza y fortalezas de la Empresa:

Código	Línea de negocio
L1	Gestionar, Operar o Prestar directamente los servicios o productos de acueducto y alcantarillado en otros municipios, esquemas regionales, planes departamentales de agua , y/o sus actividades complementarias e inherentes así como las derivadas de sus procesos misionales.
L2	Generar energía eléctrica.
L3	Prestar asesoría y/o consultoría en aspectos relacionados con la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.
L4	Prestar servicios técnicos asociados con las responsabilidades de las Áreas Prestadoras de Servicio de la Empresa.
L5	Participar accionaria en otras entidades.

Adicionalmente a la línea de negocio una iniciativa de Nuevo Negocio deberá clasificarse desde un inicio según las siguientes categorías, las cuales determinarán su identificación, evaluación, priorización y selección:

Categoría	Descripción
Expansión	Generalmente intensivo en inversión en activos de infraestructura y capital de trabajo.
Prestación de Servicios	Involucra inversión en capital de trabajo principalmente
Asesoría y/o Consultoría	Suministro de personal calificado
Desarrollo en innovación y tecnología	Venta de Knowhow, suministro de personal calificado, venta o alquiler de desarrollos o soluciones en TIC.
Inversión en Participación Accionaria	Inversión en Participación Accionaria.
Otras clasificaciones no consideradas en las anteriores	

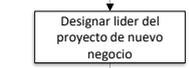
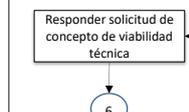
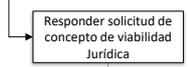
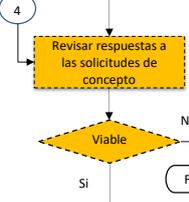
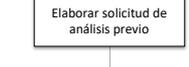
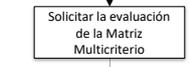
- Teniendo en cuenta la naturaleza e importancia estratégica de la EAAB-ESP para la ciudad, solo se considerarán iniciativas de negocios en actividades sobre las cuales la Empresa cuente con un conocimiento y experiencia importante que le permitan generar valor, liderar y estar a la altura de la oferta en el mercado nacional e internacional.
- Para la identificación, evaluación, priorización y aprobación de iniciativas de Nuevos Negocios, es necesaria la presentación y aprobación del Comité Corporativo.
- Ante la presentación de una iniciativa de nuevo negocio, el Gerente del área proponente designará un Líder de Proyecto a través de correo electrónico o memorando interno. El líder del proyecto de nuevo negocio deberá ser un profesional especializado nivel 20 o 21. El Líder de Proyecto designado será responsable de coordinar, preparar, consolidar y presentar toda la información requerida para la evaluación tanto en la etapa de Análisis Previo como en la etapa de Análisis Detallado. La designación del líder del proyecto de nuevo negocio deberá notificarse en el Comité Corporativo, quien será invitado (con voz y sin voto) a las sesiones en las cuales la revisión y presentación de la iniciativa de nuevo negocio esté incluida en la agenda del Comité.
- Los miembros del Comité Corporativo evaluarán en la etapa de análisis previo quienes podrán designar profesionales de su gerencia para que revisen y acompañen el proceso de formulación de la iniciativa antes de ser llevada al Comité. La Dirección de Rentabilidad, Costos y Gastos será la responsable de asesorar las iniciativas en todas sus etapas y solicitará el acompañamiento de la gerencia competente en la línea de negocio que corresponda.
- El Comité corporativo podrá proponer si lo considera conveniente, que se analicen otras alternativas más favorables para abordar el mismo negocio.
- La Gerencia Financiera podrá recomendar al Comité Corporativo la contratación de una Consultoría o Banca de Inversión para la evaluación financiera y tributaria de una iniciativa de Nuevo Negocio, cuando su alcance y/o complejidad así lo amerite.
- Cuando así lo determinen los estatutos de la EAAB-ESP; la evaluación, priorización y aprobación de iniciativas de Nuevos Negocios, será de competencia de los miembros de la Junta Directiva.
- El alcance del concepto de la Gerencia Jurídica, se limita al marco de la revisión de estatutos y normatividad vigente, determinando que no va en contravía del giro ordinario del negocio, sin que implique una aprobación previa para el mismo.
- La emisión de los conceptos técnicos y jurídico, realizarán de manera independiente y simultánea parte de las áreas responsables.

**Documentos de soporte**

CÓDIGO	NOMBRE	Actividades	ENTIDAD
MPEE0228F01	Análisis preliminar nuevos negocios	7,8,13	EAAB-ESP
MPEE0228F02	Análisis detallado Nuevos Negocios	12,13,15	EAAB-ESP
MPEE0228F03	Matriz multicriterio nuevos negocios	7,8,9,10,13,14	EAAB-ESP
MPFD0801F01	Memorando interno	2,3,4,5,6,15,16,23	EAAB-ESP
MPFD0801F08	Informe	17,26	EAAB-ESP
MPFD0801F05	Ayuda de memoria	1	EAAB-ESP
MPFD0801F07	Plantilla PowerPoint	10,19,21	EAAB-ESP
MPFD0801F06	Acta de Comité	11,2	EAAB-ESP
MPFD0801F11	Acuerdo de Junta Directiva	22	EAAB-ESP
MPEC0101P	Comunicación interna	24	EAAB-ESP
MPEC0101F02	Solicitud Comunicación Interna	24	EAAB-ESP
MPFJ0101P	Elaboración de conceptos jurídicos y elaboración o revisión de documentos	3,5	EAAB-ESP

**Actividades**

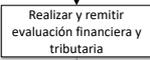
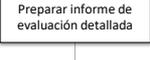
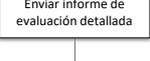
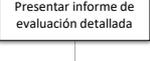
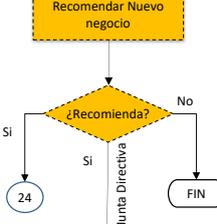
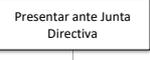
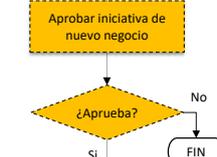
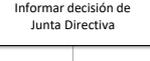
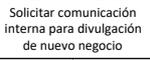
Proceso: Direccionamiento Estratégico y Planeación  
Subproceso: Planeación de los Recursos

#	Nombre de la actividad	Descripción	Registro	Responsable
1		<p>Identifica la actividad o proyecto en el que la EAAB-ESP pudiese incursionar para expandir su portafolio de productos y/o servicios. Entre las alternativas, se pueden considerar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Actividades que permitan a la EAAB-ESP ampliar la cobertura de servicio de acueducto y alcantarillado a otros municipios y poblaciones diferentes de los actualmente atendidos.</li> <li>* Actividades que permitan a la EAAB-ESP incursionar en nuevos servicios y comercializar productos y/o servicios derivados de sus procesos misionales tanto para sus usuarios como para otros mercados.</li> <li>* Asesorías y/o prestaciones de servicios técnicos, profesionales, tecnológicos y comerciales en los temas de su conocimiento y competencia.</li> <li>* Asesorías y/o participación en la formulación e implementación de esquemas regionales, planes departamentales de agua y otras líneas o políticas de la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado; a empresas, municipios o instituciones del sector.</li> <li>* Participación mediante la compra de acciones en Empresas del Sector Público o Privado nacional e internacional.</li> </ul>	MPFD0801F05 Ayuda de memoria	Gerente, Director y/o Jefe de Oficina del área proponente
2		<p>Designa el líder del proyecto de nuevo negocio a través de correo electrónico o memorando interno. El líder del proyecto de nuevo negocio deberá ser un profesional especializado nivel 20 o 21.</p> <p>Nota: La designación del líder del proyecto de nuevo negocio deberá notificarse en el Comité Corporativo, quien será invitado (con voz y sin voto) a las sesiones en las cuales la revisión y presentación de la iniciativa de nuevo negocio esté incluida en la agenda del Comité.</p>	Correo electrónico MPFD0801F01 Memorando interno	Gerente del área proponente
3		<p>Solicita concepto de viabilidad Jurídica a la Gerencia Jurídica y concepto de viabilidad técnica a las áreas relacionadas con la línea de negocio.</p> <p>La solicitud de concepto jurídico deberá tramitarse según lo indicado en el procedimiento MPFJ0101P Elaboración de conceptos jurídicos y elaboración o revisión de documentos.</p> <p>Nota: Las solicitudes de concepto deben ser firmadas por el Gerente del área proponente.</p>	Correo electrónico MPFD0801F01 Memorando interno Aviso SAP	Líder proyecto de nuevo negocio
4		<p>Responden solicitud de concepto de viabilidad técnica, por parte del/la(s) área(s) de la Empresa relacionada(s) con la línea de negocio, que sean pertinentes en esta evaluación.</p>	Correo electrónico MPFD0801F01 Memorando interno	Áreas involucradas
5		<p>Responde solicitud de concepto de viabilidad jurídica, para la implementación del nuevo negocio.</p> <p>El concepto jurídico deberá responderse en los términos indicados en el procedimiento MPFJ0101P Elaboración de conceptos jurídicos y elaboración o revisión de documentos.</p>	Registros relacionados en el procedimiento MPFJ0101P Elaboración de conceptos jurídicos y elaboración o revisión de documentos.	Gerencia Jurídica
6		<p>Recibe y revisa los conceptos de viabilidad técnica y jurídica. El profesional designado remite a través de memorando interno las conclusiones de los conceptos recibidos al Gerente, Director o Jefe de oficina del área proponente.</p> <p>Nota: En caso de que alguna de las respuestas lleguen con un concepto desfavorable, se descarta la propuesta. Todas las respuestas deben llegar con concepto favorable, para continuar con el análisis previo.</p>	MPFD0801F01 Memorando interno	Líder proyecto de nuevo negocio
7		<p>Elabora y presenta la solicitud de análisis previo ante el Comité Corporativo, la cual debe contener como mínimo la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Descripción detallada de la solicitud, mencionando recursos, etapas y plazos establecidos.</li> <li>Concepto de Viabilidad Jurídica.</li> <li>Viabilidad Técnica entregada por el proponente con la participación del/la(s) área(s) de la Empresa relacionada(s) con la línea de negocio.</li> <li>Oportunidades y Fortalezas de la Empresa frente al mercado o la competencia.</li> <li>Riesgos, Debilidades y Amenazas.</li> <li>Sinergias frente a otras actividades misionales de la Empresa y frente al Plan General Estratégico de la Empresa.</li> <li>Tipo de Oportunidad que ofrece el Negocio (Posicionamiento, Crecimiento, Aprendizaje, Caja y/o Rentabilidad).</li> <li>Fuente de financiación, agregado presupuestal y clasificación contable.</li> </ol>	MPEE0228F01 Análisis preliminar nuevos negocios MPEE0228F03 Matriz multicriterio nuevos negocios MPFD0801F01 Memorando interno	Líder proyecto de nuevo negocio
8		<p>Solicita por correo electrónico a la Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos, los resultados de la aplicación de la Matriz multicriterio, para la etapa previa, con base en la información remitida en el formato MPEE0228F01 Análisis preliminar nuevos negocios.</p> <p>Nota: La solicitud de evaluación de la Matriz multicriterio debe ser firmada por el Gerente del área proponente.</p>	Correo electrónico (Anexo. MPEE0228F01 Análisis preliminar nuevos negocios)	Líder proyecto de nuevo negocio

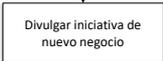
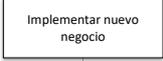
Proceso: **Direccionamiento Estratégico y Planeación**  
Subproceso: **Planeación de los Recursos**

9	Realizar evaluación de la Matriz Multicriterio (etapa previa)	Presenta y remite por correo electrónico al área proponente los resultados de la aplicación de la Matriz multicriterio para la etapa previa, según las ponderaciones y criterios establecidos en el formato MPEE0228F03 Matriz multicriterio nuevos negocios.	Correo electrónico MPEE0228F03 Matriz multicriterio nuevos negocios	Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos.
10	Presentar Análisis previo	Presenta el análisis previo ante el Comité Corporativo, a través de un resumen ejecutivo de los aspectos considerados en la actividad No. 7 y los resultados de la evaluación de la Matriz multicriterio, de la etapa previa.	MPFD0801F07 Plantilla PowerPoint	Líder proyecto de nuevo negocio
11	Revisar análisis previo  Concepto favorable No Si FIN	<p>Revisar la información presentada por área proponente y realiza la revisión del análisis previo, teniendo en cuenta los siguientes criterios:</p> <p>a) Confirmación de viabilidad Jurídica. b) Confirmación de viabilidad técnica. c) Pertinencia o conveniencia de incursionar en la propuesta de Nuevo Negocio teniendo en cuenta aspectos tales como la realidad de la Empresa, la situación económica y social de la ciudad y/o el país, las dimensiones y complejidad del negocio y su competencia por recursos frente a actividades misionales de la Empresa. d) Limitaciones (permanentes o coyunturales) de la Empresa en términos de capacidad, personal y recursos financieros entre otras. e) Otros criterios a definir por el Comité corporativo y sobre los cuales podrá requerir información adicional.</p> <p>Si los anteriores puntos son considerados en términos de aceptación por parte del Comité Corporativo, se de concepto favorable del Nuevo Negocio y continuará a la etapa de Análisis detallado.</p> <p>Como parte del Análisis Previo el Comité Corporativo propondrá para el Análisis Detallado se incluya información o aclaraciones adicionales y los indicadores que considere necesarios para la evaluación y seguimiento del Negocio y/o proponer otras alternativas mas favorables para abordar el negocio.</p>	MPFD0801F06 Acta de Comité	Comité Corporativo
12	Realizar análisis detallado	<p>Si la iniciativa de Nuevo negocio recibió concepto favorable en la etapa de Análisis previo, realiza el Análisis detallado en el formato MPEE0228F02 Análisis Detallado Nuevos Negocios, por línea de negocio, que deberá contener como mínimo la siguiente información detallada:</p> <p>a) Inversiones requeridas, utilizando el procedimiento establecido en la Empresa (precios SAI o cotizaciones) b) Capital de trabajo inicial. c) Estudio de Mercado. (En el caso en que el comité lo considere necesario) d) Proyección de Ingresos, con desagregación de las variables y criterios de proyección justificados e indicando la fuente de información. e) Proyección de Costos y Gastos, con desagregación de variables y criterios de proyección justificados e indicando la fuente de información. f) Beneficios esperados para la Empresa y la Ciudad. g) Anexos de informes de viabilidad técnica, jurídica y ambiental (este último en el caso en que se requiera). h) Indicadores. Se deben incluir como mínimo los indicadores recomendados en la Etapa de Análisis Previo.</p>	MPEE0228F02 Análisis Detallado Nuevos Negocios	Líder proyecto de nuevo negocio
13	Solicitar la evaluación de la Matriz Multicriterio	<p>Solicita por correo electrónico a la Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos, los resultados de la aplicación de la Matriz multicriterio, para la etapa de análisis detallado, con base en la información remitida en el formato MPEE0228F02 Análisis Detallado Nuevos Negocios.</p> <p>Nota: La solicitud de evaluación de la Matriz multicriterio debe ser firmada por el Gerente del área proponente.</p>	Correo electrónico (Anexo. MPEE0228F02 Análisis Detallado Nuevos Negocios)	Líder proyecto de nuevo negocio
14	Realizar evaluación de la Matriz Multicriterio (etapa análisis detallado)	Presenta y remite por correo electrónico al área proponente los resultados de la aplicación de la Matriz multicriterio para la etapa análisis detallado, según las ponderaciones y criterios establecidos en el formato MPEE0228F03 Matriz multicriterio nuevos negocios.	Correo electrónico MPEE0228F03 Matriz multicriterio nuevos negocios	Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos.
15	Solicitar evaluación financiera y tributaria	<p>Solicita a través de memorando interno a la Gerencia Financiera, la Evaluación Financiera y Tributaria de la iniciativa de Nuevo Negocio, para lo cual se remite el documento MPEE0228F02 Análisis Detallado Nuevos Negocios.</p> <p>Nota: La solicitud de evaluación financiera y tributaria debe ser firmada por el Gerente del área proponente.</p>	MPFD0801F01 Memorando interno (Anexa MPEE0228F02 Análisis Detallado Nuevos Negocios)	Líder proyecto de nuevo negocio

Proceso: Direccionamiento Estratégico y Planeación  
Subproceso: Planeación de los Recursos

16		<p>Realiza y remite los resultados de la evaluación financiera y tributaria de la iniciativa de Nuevo Negocio al área proponente, con copia a la Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos, considerando como mínimo los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aplicación del método de evaluación financiera apropiado.</li> <li>b) Evaluación frente a alternativas de financiación.</li> <li>c) Análisis e interpretación de los resultados financieros obtenidos con tres (3) escenarios de proyección (optimista, medio y pesimista).</li> <li>d) Rentabilidad esperada.</li> <li>e) Indicadores Financieros.</li> <li>f) Análisis de resultados frente a la Legislación Tributaria.</li> <li>g) Análisis de Riesgos Financieros.</li> <li>h) Concepto de viabilidad financiera.</li> </ul> <p>Nota: La Gerencia Financiera podrá requerir información adicional para la evaluación financiera y tributaria, la cual deberá ser suministrada por el área proponente.</p> <p>Nota 2: La Gerencia Financiera podrá recomendar al Comité corporativo la contratación de una Consultoría o Banca de Inversión cuando su alcance y/o complejidad así lo amerite.</p>	<p>Correo electrónico MPFD0801F01 Memorando interno</p>	<p>Gerencia Financiera</p>
17		<p>Prepara el "INFORME DE EVALUACIÓN DETALLADA DE LA INICIATIVA DE NUEVOS NEGOCIOS" el cual contendrá además de los análisis técnicos, financieros y jurídicos, las conclusiones y recomendaciones sobre la iniciativa.</p>	<p>MPFD0801F08 Informe (Informe de Evaluación detallada de la iniciativa de nuevos negocio)</p>	<p>Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos.</p>
18		<p>Envía el "INFORME DE EVALUACIÓN DETALLADA DE LA INICIATIVA DE NUEVO NEGOCIO", mediante correo electrónico con conclusiones y recomendaciones a los integrantes del Comité Corporativo y al área proponente, mínimo tres (3) días antes de la fecha de presentación del tema.</p>	<p>Correo electrónico (Anexo. Informe de Evaluación detallada de la iniciativa de nuevos negocio)</p>	<p>Dirección Rentabilidad, Gastos y Costos.</p>
19		<p>Realiza la presentación ante el Comité Corporativo de los aspectos relevantes, conclusiones y recomendaciones de la iniciativa de nuevo negocio y se resuelven las inquietudes presentadas en el espacio del Comité Corporativo.</p>	<p>MPFD0801F07 Plantilla PowerPoint</p>	<p>Líder proyecto de nuevo negocio</p>
20		<p>Recomienda o no la iniciativa de Nuevo Negocio, lo cual dependerá del concepto respecto al Informe de evaluación detallada.</p> <p>En el Comité Corporativo, en el marco de las funciones asignadas a la Junta Directiva en el artículo 11 del Acuerdo 5 del 2019, "por medio del cual actualiza el marco estatutario de la EAAB-ESP", o el que lo modifique, sustituya o adicione, se decidirá sobre la pertinencia de presentar la iniciativa de Nuevo Negocio ante la Junta Directiva de la EAAB-ESP.</p>	<p>MPFD0801F06 Acta de Comité</p>	<p>Comité Corporativo</p>
21		<p>Presenta la iniciativa de nuevo negocio a la Junta Directiva.</p> <p>Nota. Para la presentación se podrá solicitar el acompañamiento del Líder del Proyecto de nuevo negocio, del / los Gerentes, Directivos, profesionales y/o particulares que considere conveniente.</p>	<p>MPFD0801F07 Plantilla PowerPoint</p>	<p>Gerente del área proponente y Líder proyecto de nuevo negocio</p>
22		<p>Aprueba o Rechaza la iniciativa de Nuevo Negocio.</p> <p>Nota: La Junta Directiva posee total autonomía para decidir frente a la implementación de la iniciativa de negocio, considerando los análisis técnicos, financieros y jurídicos presentados.</p>	<p>MPFD0801F11 Acuerdo de Junta Directiva</p>	<p>Junta Directiva</p>
23		<p>Remite memorando interno al proponente y/o Gerencia a cargo, con copia a los integrantes del Comité Corporativo, informando la decisión adoptada por la Junta Directiva.</p>	<p>Correo electrónico MPFD0801F01 Memorando interno</p>	<p>Secretaría General</p>
24		<p>Solicita comunicación interna para divulgación de nuevo negocio, según lo establecido en el procedimiento MPEC0101P Comunicación interna.</p>	<p>Correo electrónico MPEC0101F02 Solicitud Comunicación Interna</p>	<p>Gerencia a cargo del nuevo negocio</p>

**Proceso: Direccionamiento Estratégico y Planeación**  
**Subproceso: Planeación de los Recursos**

25		Divulga la iniciativa de nuevo negocio a toda la Empresa, mediante la red de medios de comunicación interna determinados por la Gerencia solicitante.	Red de medios de comunicación interna	Oficina de Imagen Corporativa
26		<p>Implementa y pone en marcha el Nuevo Negocio; le corresponde a la(s) Gerencia(s) o Dirección(es) a cargo, según la naturaleza del negocio y según las funciones y responsabilidades establecidas en la EAAB ESP, y en el marco de los procedimientos internos, iniciar todas las gestiones requeridas para implementar y poner en marcha el Nuevo Negocio.</p> <p>Nota: Si la iniciativa de nuevo negocio generará un cambio en aspectos determinantes, que tiene afectación importante a nivel corporativo por su impacto en el sistema único de gestión -SUG, en la prestación de los servicios o en la forma de operación de los procesos, que no se encuentran reglamentados en procedimientos o normas técnicas, se deberá aplicar lo establecido en el procedimiento MPEE0108P Planificación de cambios.</p>	Registros dependientes de la línea a la que corresponde el nuevo negocio	Gerencia a cargo del nuevo negocio
27		Evalúa y presenta resultados al Comité Corporativo en el marco del procedimiento de MPEE0108P Planificación de cambios, cuando por la naturaleza del nuevo negocio aplique e involucrará además el análisis del cumplimiento de las metas e indicadores financieros, indicadores de mercado, posicionamiento, impacto sobre otros procesos misionales, entre otros aspectos.	MPFD0801F08 Informe	Gerencia a cargo del nuevo negocio
				

**Control de cambios**

FECHA	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN
31/12/2021	Creación del procedimiento	1

**Control de revisión y aprobación**

Elaboración	Revisión	Aprobación
Mónica Prieto Arbeláez Profesional especializado nivel 020  Humberto Cañón Pinzón Profesional especializado nivel 020  Dirección Planeación y Control de Rentabilidad, Gastos y Costos	Oscar Fernando Guilo Tamayo Director de Planeación y Control de Rentabilidad, Gastos y Costos  Jairo Andrés Revelo Molina Gerente Jurídico  Diana Gisela Parra Correa Gerente Financiera  Heyby Poveda Ferro Secretaria General  Álvaro Ernesto Narváez Fuentes Gerente Corporativo de Planeamiento y Control	Álvaro Ernesto Narváez Fuentes Gerente Corporativo de Planeamiento y Control
Fecha: 22/12/2021	Fecha: 30/12/2021	Fecha: 31/12/2021







