

# Informe de Gobierno Corporativo 2012

## Presentación Institucional

El crecimiento de EPM, desde una empresa pública municipal y responsable por la provisión de los servicios de agua y energía en un conglomerado metropolitano local, hasta convertirse en la principal empresa de servicios públicos de Colombia y la matriz del segundo grupo empresarial del país, con operaciones internacionales, le ha impuesto importantes retos desde la perspectiva del gobierno corporativo. Este crecimiento ha llevado a la empresa a adoptar una estrategia explícita de mejoras en esta materia, teniendo como referentes los más altos estándares internacionales para empresas de naturaleza pública.

En cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo, EPM presenta este informe como un compromiso de revelación de información y de transparencia con los inversionistas y demás grupos de interés.

En este documento se detallan los principales avances y logros que en materia de gobierno corporativo obtuvo el Grupo EPM durante la vigencia 2012. Para ello se ha subdividido el reporte en cinco capítulos:

- Capítulo 1:** Marco conceptual del gobierno corporativo en EPM
- Capítulo 2:** Gestión de los órganos de gobierno de EPM
- Capítulo 3:** Gestión de los órganos de gobierno del Grupo EPM
- Capítulo 4:** Resultados en cuanto al cumplimiento de prácticas de gobierno corporativo en los pilares del Modelo de Gobierno Corporativo de EPM: cumplimiento, ambiente de control y rendición de cuentas.
- Capítulo 5:** Reporte del seguimiento al plan anual de actividades de gobierno corporativo en 2012 y retos para 2013.



## Capítulo 1. Marco conceptual del gobierno corporativo de EPM

EPM entiende el **gobierno corporativo como el conjunto de prácticas y normas que demarcan un adecuado y necesario equilibrio entre la propiedad, la dirección y la gestión de la empresa**, permitiéndole asegurar una apropiada administración empresarial en un ambiente de transparencia frente a los grupos de interés y el mercado en general.

El gobierno corporativo en EPM se ocupa de definir las reglas de juego para el ejercicio de la propiedad, la toma de decisiones y el alcance de las responsabilidades de cada órgano de gobierno, en aras de preservar la unidad de propósito y dirección del grupo empresarial, siempre procurando la sostenibilidad y la generación de valor de la empresa.

En el gráfico 1 se detallan las diferentes relaciones entre órganos de gobierno, de las que se ocupa el Modelo de Gobierno Corporativo de EPM.

**Gráfico 1: Órganos de gobierno del Grupo EPM**



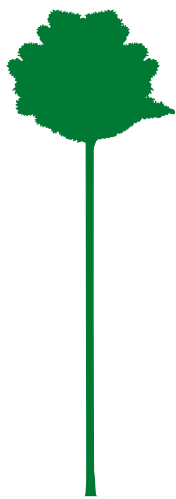
Ambiente de control y rendición de cuentas

La interacción entre los diferentes niveles de gobierno de la empresa debe garantizar una adecuada asignación de los derechos de propiedad, decisión y responsabilidades de cada nivel, siempre dentro de un ambiente de control y rendición de cuentas, de manera que el Modelo de Gobierno optimice la generación de valor del conjunto del grupo empresarial.



Reunión del Comité de Gobierno Corporativo de EPM

## Capítulo 2. Gestión de los órganos de gobierno del Grupo EPM



Alcaldía de Medellín,  
propietaria de EPM

### Propiedad: Municipio de Medellín

La totalidad de los derechos de propiedad de EPM la ostenta el Municipio de Medellín, representado por el Alcalde de Medellín, quien en virtud del marco legal colombiano, nombra al Gerente General, preside la Junta Directiva y nombra directamente a los miembros que hacen parte de ella.

La relación con el Municipio de Medellín, en su rol de propietario de EPM, se da solo por medio de la participación del Alcalde de la ciudad dentro de la Junta Directiva de EPM, así como en la transferencia de los excedentes financieros generados en la gestión empresarial.

**Como un acuerdo entre la ciudad de Medellín, a través del Concejo Municipal, y EPM, dentro de los Estatutos Sociales de la entidad, se establece que la empresa debe transferirle anualmente al Municipio, de manera ordinaria, un porcentaje equivalente al 30 % de la utilidad neta ajustada (utilidad neta antes de ajustes por inflación menos impuestos).** No obstante, en casos excepcionales y a solicitud del Alcalde, se pueden decretar transferencias por encima del monto definido que deben ser previamente aprobadas por el Concejo de Medellín.

Los requerimientos extraordinarios de transferencias financieras de EPM al Municipio deben estar acordes con la sostenibilidad financiera de la entidad, de modo que se atiendan los requerimientos del Municipio sin atentar contra la viabilidad, la solvencia y la solidez financiera de largo plazo de EPM.

Más adelante se presentan las cifras detalladas de transferencias ordinarias y extraordinarias para el año 2012.

Para conocer más sobre otros roles del Municipio de Medellín ver grupo de interés Dueño.

## Principios de la relación con el dueño: Convenio Marco de Relaciones

El Convenio Marco de Relaciones suscrito entre EPM y el Municipio de Medellín en el año 2007, contiene de manera explícita la autolimitación del Municipio en el ejercicio de sus derechos de propiedad a cambio de la sostenibilidad del conglomerado empresarial de EPM, y formaliza su declaración de autorregulación haciendo explícito el respeto por la autonomía administrativa de la empresa, la garantía del nombramiento de directivos de las mejores calidades personales y profesionales, el mantenimiento de la independencia en el manejo operativo de los recursos financieros y la congruencia del Plan de Desarrollo Municipal con los planes de inversión de largo plazo.

La limitación en los derechos de propiedad del Municipio le impone condiciones a EPM. Por ello, a través del Convenio, la empresa se compromete a realizar una gestión eficiente y productiva de sus activos, acordar el plan de transferencias a su dueño, utilizar los conductos legalmente establecidos para la comunicación empresa-propietario y, en especial, actuar siempre con transparencia, imparcialidad y objetividad.

En 2012 se formuló una propuesta de modificación del Convenio Marco, como un esfuerzo conjunto que obedece a la intención manifestada por la Administración Municipal de que EPM cuente con los mecanismos de gobierno corporativo apropiados a su especial naturaleza, que le permitan una adecuada gestión, la obtención de los recursos necesarios para emprender los imperativos

estratégicos trazados, una alta competitividad a nivel nacional e internacional, y la confianza de sus inversionistas. Esta modificación será una vía para el fortalecimiento del Convenio mediante la incorporación de mecanismos de medición y seguimiento ciudadano a los compromisos allí pactados por ambas partes.

**Se espera que en 2013 el Municipio de Medellín y EPM firmen la propuesta de modificación del Convenio Marco, para de esta manera ratificar la voluntad expresada por ambos el 23 de abril de 2007. Así se fortalecerá dicho Convenio actualizándolo a la nueva realidad empresarial y social de la ciudad.**

## Transferencias 2012

Por disposición del Concejo de Medellín, el porcentaje de excedentes financieros de EPM que se transfiere al Municipio de manera ordinaria equivale al 30% de los mismos. A su vez, el Convenio Marco de Gobernabilidad estableció que podrán realizarse transferencias adicionales considerando los requerimientos financieros del Municipio para programas específicos de inversión, y las necesidades financieras de EPM para su propia gestión, de modo que no se ponga en riesgo la viabilidad empresarial ni sus proyectos de expansión.

**Las transferencias adicionales deben ser autorizadas mediante acuerdo del Concejo Municipal, previa sustentación del Alcalde de la inversión social a la que serán destinadas, y previa consulta a la empresa sobre el impacto en su plan de inversiones y su calificación de riesgo crediticio.**



Edificio EPM

Durante el año 2012 se realizaron transferencias de excedentes ordinarios equivalentes a COP 458 mil millones correspondientes al 30 % de las utilidades del año 2011. Se hicieron además aportes extraordinarios por un total de COP 381 mil millones.

Las transferencias ordinarias fueron causadas con base en los cálculos contables de los excedentes financieros al cierre del ejercicio anterior. Las transferencias extraordinarias, fueron en todos los casos aprobadas con antelación por el Concejo Municipal previa valoración de la necesidad planteada por el Alcalde de la ciudad, y de los planes de inversión de la empresa.

**En total, durante el año 2012 se transfirieron COP 839 mil millones,** tal como se muestra en la siguiente tabla:

### Durante los últimos tres años

Transferencias de EPM al Municipio de Medellín				
	2010	2011	2012	% sobre el valor total transferido
Transferencias ordinarias	509,343	437,346	458,095	55%
Transferencias extraordinarias	337,500	360,154	381,746	45%
<b>Total Transferencias</b>	<b>846,843</b>	<b>797,500</b>	<b>839,841</b>	<b>100%</b>
Variación Transferencias	44%	-6%	5%	

Los pagos de transferencias extraordinarias corresponden a las siguientes partidas:

- Segunda cuota por COP 50,000 millones para el programa de créditos condonables para matrículas y sostenimiento en educación superior de jóvenes de estratos 1,2 y 3, autorizados mediante Acuerdo N° 53 de 2010 del Concejo de Medellín. (Se paga en tres cuotas anuales de COP 50,000 millones cada una entre los años 2011 - 2013).
- Adiciones al presupuesto del Municipio de Medellín para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por EPM dentro del Plan de Desarrollo Municipal por COP 51,746 millones.
- Inversión social por COP 280,000 millones, mediante Acuerdo N° 05 de 2012.

Total transferencias extraordinarias	2011	2012
Proyectos prioritarios Plan Desarrollo de Medellín	187,500	51,746
Créditos educación superior	50,000	50,000
Inversión social	122,654	280,000
<b>Total</b>	<b>360,154</b>	<b>381,746</b>

De acuerdo con los Estatutos de EPM y en cumplimiento del Convenio Marco, las transferencias realizadas fueron analizadas desde la perspectiva financiera, y como en años anteriores, las cifras transferidas no comprometen la viabilidad financiera de largo plazo de la empresa.



Miembros de la  
Junta Directiva de EPM

## Dirección – Junta Directiva

En cumplimiento de lo consagrado en los Estatutos, Acuerdo 12 de 1998, y en el Código de Gobierno Corporativo, se presenta la siguiente información de la gestión de la Junta Directiva en 2012, la cual está dividida en los siguientes apartados:

- Conformación de la Junta Directiva
- Gestión de la Junta Directiva
- Gestión de los comités de apoyo a la Junta Directiva
- Remuneración de la Junta Directiva
- Evaluación de la Junta Directiva
- Conflictos de interés

## Conformación de la Junta Directiva

De acuerdo con la Ley 142 de 1994 y los Estatutos de la empresa, la Junta Directiva de EPM se encuentra conformada por nueve miembros, así:

- El Alcalde de la ciudad de Medellín, quien ejerce como Presidente de la Junta
- Cinco personas designadas libremente por el Alcalde
- Tres personas escogidas por el Alcalde entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los servicios públicos domiciliarios<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En concordancia con el Artículo 27.6 de la Ley 142 de 1994.

De los nueve miembros, solo el Alcalde como Presidente de la Junta puede designar un delegado para que lo reemplace en caso de ausencias temporales, quien deberá ser un servidor público de la administración municipal.

Los miembros actuales, además del Alcalde mismo, manifestaron cumplir con el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido en la Ley.

De acuerdo con lo establecido en el Código de Buen Gobierno de la empresa y el Convenio Marco de Relaciones con el Municipio de Medellín<sup>2</sup>, de los miembros de la Junta, cinco deberán tener el carácter de independientes.

Para que un miembro de Junta Directiva sea considerado como independiente, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a. No ejercer ni haber ejercido como empleado o directivo de EPM o de alguna de sus filiales o subsidiarias, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el último año previo a su designación.
- b. No ejercer ni haber ejercido durante el último año previo a su designación como Secretario de despacho o empleado del Municipio de Medellín ni de ninguna de las entidades controladas, adscritas o vinculadas a este.
- c. No ser empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba aportes o patrocinios de EPM.

<sup>2</sup> Esta exigencia es consagrada además por la Ley 964 de 2005 que regula a los emisores de valores.

- d. No ser administrador de una entidad en cuya junta directiva participe EPM.
- e. No depender exclusivamente de los ingresos percibidos por honorarios como integrante de la Junta Directiva de EPM.

**Durante al año 2012, cuatro de los miembros designados por el Alcalde de Medellín cumplieron con la calidad de independencia mencionada.** Así mismo se tiene previsto proveer un cargo que actualmente se encuentra vacante en dicho órgano, con un miembro con calidad de Vocal de Control.

Desde el mes de mayo de 2012, la Junta Directiva contó con la siguiente conformación:

### Conformación de la Junta Directiva de EPM 2012

Nombre	Cargo en la Junta	Independiente S/N
Aníbal Gaviria Correa	Presidente	No
Rubén Hernando Fernández Andrade	Vocal	No
Luis Fernando Arbeláez Sierra	Vocal	No
Beatriz Restrepo Gallego	Vocal	Si
Andrés Bernal Correa	Vocal	Si
Manuel Santiago Mejía Correa	Vocal	Si
Gabriel Ricardo Maya Maya	Vocal de Control	No
Alberto Arroyave Lema	Vocal de Control	Si
Vacante	Vocal de Control	No aplica

Nota: durante los primeros meses del año se presentaron los siguientes cambios en la composición de la Junta Directiva: i) El señor Francisco Correa Molina participó de las sesiones de Junta Directiva realizadas en el mes de febrero, y 2) la señora Tatyana Aristizábal Londoño participó de las sesiones de Junta Directiva realizadas durante los meses de febrero y marzo, luego de lo cual se retiraron de sus cargos.



Sesión de Junta Directiva de EPM

## Gestión de la Junta Directiva

Para facilitar la actuación y gestión de la Junta Directiva en 2012, así como para dar aplicación a algunas de las estipulaciones contenidas en el Reglamento Interno de Junta, la Secretaría General elaboró una agenda con la programación anual de actividades de los temas que de manera recurrente se presentan a dicho órgano, indicando la sesión, el objetivo, el responsable y la duración estimada de la presentación.

Durante todo el año se incluyeron, como punto permanente del orden del día de las sesiones de Junta, los asuntos pendientes derivados de las reuniones anteriores, con el propósito de facilitar su seguimiento.

En el sitio web destinado para los miembros del órgano directivo se publicó el orden del día de las sesiones, documentos soporte, atención de algunos temas pendientes de la Junta, información de interés general, seminarios y eventos, entre otros.

Para cumplir con lo establecido en el Reglamento Interno de la Junta Directiva, en el sitio web se publicó la información correspondiente a cada reunión con la antelación prevista en el reglamento, es decir, cinco días calendario antes de la sesión respectiva.

Con el fin de atender eficientemente las necesidades de inducción-capacitación de los miembros de la Junta Directiva, se desarrolló un plan general de inducción - capacitación de la misma. De este modo, se llevaron a cabo seis sesiones durante los días 19 de julio, 3 y 31 de agosto, 14 de septiembre, 19 de octubre, y 16 de noviembre de 2012. Igualmente los contenidos más relevantes tratados en dichos programas se dejaron a disposición de los miembros de Junta Directiva, a través de su publicación en el sitio web de la Junta. En el citado plan de inducción participaron los señores Beatriz Restrepo Gallego, Manuel Santiago Mejía Correa y Andrés Bernal Correa.

**Durante el año 2012 la Junta Directiva sesionó un total de 12 veces en forma ordinaria**, acorde con la programación anual de reuniones contenida en el Acta 1543 del 7 de febrero de 2012, cumpliendo el 67 % de dicha programación, en consideración a que, por solicitud del señor Alcalde de Medellín, fue necesario reprogramar la fecha prevista para cuatro de las sesiones, en aras de facilitar la asistencia de los miembros de la Junta, lo cual les fue comunicado oportunamente. Igualmente se realizó **una sesión de manera extraordinaria**.

Las sesiones de Junta Directiva contaron con el quórum establecido para deliberar y decidir, acorde con lo establecido en el artículo 13 de los Estatutos de la empresa<sup>3</sup>.

La asistencia a las reuniones correspondientes se detalla en la siguiente tabla:

Miembro de Junta Directiva	Asistió	No asistió	Total	% Asistencia por miembro
Aníbal Gaviria Correa o su delegado <sup>4</sup>	13	0	13	100%
Alberto Arroyave Lema	13	0	13	100%
Rubén Hernando Fernández Andrade	13	0	13	100%
Gabriel Ricardo Maya Maya	13	0	13	100%
Luis Fernando Arbeláez Sierra	12	1	13	92%
Beatriz Restrepo Gallego	13	0	13	100%
Andrés Bernal Correa	8	5	13	62%
Manuel Santiago Mejía Correa	7	1	8	87%
Tatyana Aristizábal	2	1	3	66%
Francisco Correa Molina	1	1	2	50%

<sup>3</sup> Artículo 13: “Quórum y decisiones: Se formará quórum deliberatorio en toda reunión de la Junta Directiva con la mayoría de sus miembros. Igual mayoría se requerirá para decidir válidamente los asuntos de su competencia”.

<sup>4</sup> Según el Estatuto de EPM, artículo 7 literal a) “El Alcalde de Medellín quien la presidirá, o el delegado que él designe para que lo reemplace en las ausencias temporales”.



Algunos de los principales temas deliberados durante 2012 por la Junta Directiva de EPM fueron:

- Aprobación de los estados financieros del ejercicio anterior de EPM.
- Aprobación del presupuesto y las modificaciones al mismo.
- Informes periódicos de los estados financieros de EPM y los consolidados del Grupo EPM.
- Análisis de los informes de gestión de los comités de Junta Directiva.
- Resultados de la gestión de las empresas filiales de energía, aguas y telecomunicaciones.
- Ajustes a la estructura organizacional y proyectos de planeación y desarrollo del talento humano.
- Modelo de Responsabilidad Social Empresarial e informes de Sostenibilidad y gobierno corporativo.
- Sistema de Control Interno Grupo Empresarial EPM.
- Plan de Inversiones 2013 – 2016.
- Avance de proyectos como Ituango, Nueva Esperanza, Espíritu Santo y otros.
- Alternativas de inversión a nivel nacional e internacional.
- Estrategia de crecimiento del Gas Natural.
- Aprobación de las políticas de Derechos Humanos y de Control.
- Plan de expansión y de inversiones de EPM.
- Avance de la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales de Bello.
- Avance del proyecto de adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF por EPM y sus empresas filiales.
- Direccionamiento Estratégico Grupo Empresarial 2012 – 2022 y Plan Estratégico.
- Temas de usuarios, estructura empresarial y sostenibilidad.



Taller de autoevaluación anual de la Junta Directiva de EPM

## Gestión de los comités de apoyo a la Junta Directiva

Con relación a la gestión de los comités de la Junta Directiva, hasta el mes de agosto de 2012 dicho órgano contó con el apoyo de los siguientes comités: Auditoría, Asuntos Administrativos y Nuevos Negocios.

**A partir de septiembre la Junta Directiva reestructuró sus comités de apoyo como parte de la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo, creando 4 comités a saber: Estrategia, Gestión, Auditoría, y Seguimiento a Proyectos.**

A continuación se detallan los principales asuntos referentes a la gestión de los comités de Junta:

## Comités que operaron hasta septiembre de 2012

Comité	Decreto de creación	Funciones	Integrantes	Sesiones
Comité de Auditoría	Decreto 217 de 2006 de la Junta Directiva, modificado por el Decreto 323 del 11 de septiembre de 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervisar el cumplimiento del programa de auditoría interna</li> <li>- Velar por la preparación, presentación y revelación de información financiera</li> <li>-Controlar el cumplimiento de prácticas específicas de gobierno corporativo.</li> </ul>	<p><b>De enero a septiembre:</b> Alberto Arroyave Lema, Gabriel Ricardo Maya Maya y Tatyana Aristizábal Londoño quien participó en dicho Comité hasta el mes de marzo.</p> <p><b>A partir de septiembre:</b> Andrés Bernal Correa, Manuel Santiago Mejía, Alberto Arroyave y un espacio reservado para la persona que ocupe la vacante del vocal de control. Además contó con un invitado permanente delegado por el Alcalde de Medellín.</p>	10 sesiones
Comité de Estrategia	Decreto 322 del 11 de septiembre de 2012	<p>Analizar detalladamente, impulsar y hacer seguimiento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de EPM</li> <li>- Mecanismos para asegurar la coordinación estratégica y operativa y los flujos de información en EPM y el Grupo</li> <li>- Políticas empresariales</li> <li>- Prácticas de gobierno corporativo</li> <li>- Proyectos de nuevos negocios o inversión.</li> </ul>	Andrés Bernal Correa, Manuel Santiago Mejía, Gabriel Ricardo Maya y un espacio reservado para la persona que ocupe la vacante del vocal de control.	3 sesiones
Comité de Gestión	Decreto 321 del 11 de septiembre de 2012	<p>Analizar detalladamente, impulsar y hacer seguimiento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y gestión ambiental</li> <li>- Planes de relaciones con grupos de interés</li> <li>- Reputación corporativa</li> <li>- Configuración de comités de Junta</li> <li>- Estructura administrativa</li> <li>- Evaluación del desempeño del Gerente General de EPM</li> </ul>	Beatriz Restrepo, Rubén Hernando Fernández, Gabriel Ricardo Maya y Luis Fernando Arbeláez	3 sesiones
Comité de Seguimiento a Proyectos	Decreto 342 del 11 de septiembre de 2012	<p>Analizar detalladamente, impulsar y hacer seguimiento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación, ejecución y evaluación de los proyectos</li> <li>- Mapa de riesgos de los proyectos encomendados</li> <li>- Estado de los proyectos y su comunicación a la Junta Directiva.</li> </ul>	Beatriz Restrepo, Luis Fernando Arbeláez, Rubén Hernando Fernández y Alberto Arroyave. Además contó con un invitado permanente delegado por el señor Alcalde de Medellín, el Director de Planeación Municipal.	2 sesiones

Comité	Decreto de creación	Funciones	Integrantes	Sesiones
Comité de Asuntos Administrativos	Decreto 268 del 7 de julio de 2009, vigente hasta septiembre de 2012.	Analizar en detalle asuntos administrativos que le compete conocer a la Junta Directiva.	Francisco Correa Molina, Rubén Hernando Fernández Andrade y Luis Fernando Arbeláez Sierra.	5 sesiones
Comité de Nuevos Negocios	Decreto 274 del 2 de febrero de 2010, vigente hasta septiembre de 2012.	Analizar en detalle el desarrollo de nuevos negocios que propicien el crecimiento nacional e internacional	Andrés Bernal Correa, Beatriz Restrepo Gallego y Tatyana Aristizábal Londoño, quien en virtud de su retiro de la Junta Directiva, fue reemplazada por el señor Manuel Santiago Mejía Correa.	5 sesiones

## Remuneración Junta Directiva

En cumplimiento de lo establecido en el Decreto 1165 de 2009, el cual define la remuneración para los miembros de Junta Directiva (con excepción del Alcalde o su delegado), **cada miembro recibió la suma de tres salarios mínimos legales mensuales vigentes, por la asistencia a cada sesión de Junta Directiva o a cada reunión del comité de apoyo del que hizo parte.**

La señora Beatriz Restrepo Gallego mediante escrito, renunció a recibir dichos honorarios.

Durante la vigencia 2012 el valor de los honorarios pagados a los miembros de la Junta Directiva de EPM ascendió a COP 222,713,100, el 53% de estos correspondientes a asistencia a sesiones de Junta Directiva y el 47% restante a la asistencia de los comités de apoyo a este órgano.

## Evaluación Junta Directiva

Uno de los principales eventos de la gestión de la Junta Directiva al finalizar el ejercicio anual consiste en la autoevaluación que realiza cada uno de sus miembros. Esta evaluación se orienta a dos aspectos principales:

- I. La evaluación de cada una de las sesiones de la Junta Directiva en asuntos tales como: oportunidad, calidad y pertinencia de la información entregada antes de la reunión, claridad y profundidad de los temas tratados, tiempo estimado al tratamiento de cada tema, cumplimiento de la agenda programada, duración de la reunión y efectividad en la toma de decisiones.
- II. La evaluación que cada miembro realiza de la administración de la empresa, de la Junta Directiva como órgano colegiado y de su propia gestión como miembro de la misma; igualmente autoevalúa la relación con el comité al que pertenezca y su gestión y desempeño como miembro del mismo.

La autoevaluación de la gestión de la Junta Directiva estuvo compuesta por 38 preguntas cualitativas sobre comportamientos deseables en miembros directivos, calificadas en una escala de 1 a 4, cuando 1 significa “en total desacuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”. Esta evaluación se realiza frente a la presencia del comportamiento descrito en cada pregunta.

De acuerdo con los resultados que se presentan en la siguiente tabla, se puede observar que se encontraron comportamientos deseables en la actuación de la Junta Directiva.

Temas	Puntaje 2011	Puntaje 2012
En relación con la administración de la empresa	3.5	3.3
En relación con la Junta Directiva como órgano colegiado	3	3.5
En relación con su gestión como miembro de la Junta Directiva	3.6	3.8
En relación con el comité y su gestión como miembro del mismo	3.8	3.9
<b>TOTAL</b>	<b>3.6</b> Algo de acuerdo	<b>3.6</b> Algo de acuerdo

Respecto de las actuaciones de la Junta y con el fin de convertirla en un órgano cada vez más efectivo, los miembros recomendaron, entre otros aspectos:

- Buscar el fortalecimiento de la relación con las empresas filiales del Grupo EPM
- Ampliar los servicios con cobertura departamental en Antioquia
- Profundizar en el enfoque de sostenibilidad integral para el conjunto del Grupo EPM

- Explorar posibles nuevas líneas de inversión
- Analizar las actuales inversiones y las nuevas inversiones en otros países. Con el propósito de elaborar una estrategia de fortalecimiento de la Junta Directiva para el año 2013, la firma Governance Consultants, consultor contratado para tal efecto, resaltó los siguientes temas como principales hallazgos de la evaluación de la Junta Directiva en el año 2012:
  - Existe un alto compromiso de los miembros de la Junta Directiva con su participación y el desarrollo de sus responsabilidades.
  - Se visualizan oportunidades de mejora respecto de la capacidad de la Junta Directiva para hacer seguimiento efectivo a elementos estratégicos de la organización – indicadores clave de desempeño y riesgo, así como a sus propias decisiones en el tiempo.
  - Existen inquietudes sobre el tipo de temas en los cuales versan las discusiones.
  - Se identifican oportunidades de mejora para cumplir eficientemente (en función del tiempo, no de la efectividad) las responsabilidades de la Junta Directiva.
  - Positiva valoración de la importancia de los comités en el desempeño de la Junta Directiva; no obstante se presentan oportunidades de mejora propios de la reorganización de los mismos.

En cuanto a la valoración de las sesiones realizadas en una escala de 1 a 5, siendo 5 una calificación excelente, las calificaciones finales fueron:

Criterio		Puntaje 2011	Puntaje 2012
1	Oportunidad, calidad y pertinencia de la información entregada antes de la reunión	3.6	4.0
2	Claridad y profundidad de los temas tratados	3.8	4.3
3	Tiempo estimado al tratamiento de cada tema	3.5	3.8
4	Cumplimiento de la agenda programada	3.6	3.5
5	Duración de la reunión	3.5	3.5
6	Efectividad en la toma de decisiones	3.8	4.2
<b>Resultado</b>		<b>3.6 Bueno</b>	<b>3.9 Bueno</b>

## Conflictos de interés

**Los miembros de la Junta Directiva manifestaron tener claridad en la forma de manejar los conflictos de interés en caso de presentarse.**

En la sesión del 5 de junio de 2012 (Acta 1549), el señor Andrés Bernal informó de su renuncia como miembro a la Junta Directiva de Cementos Argos por lo que consideraba no estar incurso en conflicto de interés para participar en la discusión del Proyecto Espíritu Santo.

El señor Luis Fernando Arbeláez Sierra en la sesión del 2 de octubre de 2012 (Acta 1553) manifestó que un pariente suyo, era uno de los magistrados del Tribunal Administrativo de Antioquia que tenía a cargo la demanda instaurada por EPM en virtud del pago realizado al municipio de Bello por concepto de plusvalía del proyecto planta de tratamiento de aguas residuales - PTAR Bello, por lo que consideraba que se podía generar un conflicto de interés en relación con el tema, razón por la cual se retiró de la reunión.

El señor Manuel Santiago Mejía Correa se retiró transitoriamente de la sesión del 6 de noviembre de 2012 (Acta 1554), por considerar que el tema de celebración de contratos de cuentas en participación con una estación de servicio de gas le podía generar conflicto de interés por el parentesco con un socio de dicha empresa.

Ningún otro miembro de Junta consideró la posibilidad de existencia de conflictos de interés en el ejercicio de su cargo.



## Gestión – Alta gerencia

### Composición de la alta gerencia de EPM

A diciembre de 2012, el grupo de directores de EPM estuvo conformado como se detalla a continuación:

Tabla 10. Conformación del equipo directivo de EPM a diciembre de 2012

Cargo	Nombre
Gerencia General	Juan Esteban Calle Restrepo
Dirección Aguas	Eduardo Esteban Cadavid Restrepo
Dirección Energía	Jesús Arturo Aristizábal Guevara
Dirección Crecimiento Internacional	Gabriel Jaime Betancourt Mesa
Dirección Servicios Institucionales	Eduardo Esteban Cadavid Restrepo (e)
Dirección Responsabilidad Empresarial	Ana Mercedes Villegas Mejía
Dirección Planeación Institucional	Adriana María Paláu Ángel
Dirección Finanzas Institucionales	Diana Oliva Rúa Jaramillo
Unidad Comunicaciones	Ana Cristina Navarro Posada
Unidad Cumplimiento	César Augusto Roldán Jaramillo
Dirección Control Interno	Hernán Darío Vergara Castro
Secretaría General	Maritza Alzate Buitrago
Dirección Gestión Humana y Organizacional	Ana María Restrepo Botero
Asesor Proyectos Especiales	Valeria Restrepo Abad



Cuerpo de directivos de EPM

Es importante resaltar que la estructura organizacional de primer nivel solo tuvo una modificación durante el periodo 2012, con la creación de la Unidad de Cumplimiento.

## Evaluación del Gerente General

La Junta Directiva, en sesión de noviembre de 2012, aprobó la metodología para llevar a cabo la evaluación anual del Gerente general. Con la evaluación no solo se revisan los resultados obtenidos por la empresa en cada vigencia, sino los métodos para obtenerlos, los cuales darán cuenta de la alineación de la gestión del Gerente General con los valores de la empresa y el direccionamiento estratégico que dicta la Junta Directiva.

**El Comité de Gestión programó para la sesión de Junta Directiva del mes de abril de 2013 la evaluación de la gestión del Gerente General durante 2012. El instrumento de evaluación permitirá promover la reflexión acerca de la gestión del Gerente General y la de la empresa, de manera que se puedan identificar aspectos de fortalecimiento de la gestión y alineación de los órganos de gobierno de la empresa.**

La evaluación constará de tres capítulos:

1. Evaluación de la gestión interna de la empresa, medida por medio de indicadores que hacen parte del Cuadro de Mando Integral (CMI).
2. Evaluación de la percepción de la gestión de la empresa desde públicos externos.
3. Evaluación de las competencias del Gerente y de los valores y comportamientos que este, desde su gestión, está incentivando en la empresa y que permitirán el logro de las metas futuras y, por consiguiente, el propósito de sostenibilidad.



Juan Esteban Calle Restrepo,  
Gerente General de EPM



## Remuneración de la alta gerencia de EPM

Para el año 2012 la remuneración promedio del cuerpo directivo de primer nivel fue de COP 14.78 millones, con un aumento del 4.8 % respecto a la vigencia anterior.

## Comités de apoyo a la Gerencia: Comité Institucional

Como soporte a la labor del Gerente General, este contó con el Comité Institucional, creado en febrero 27 de 2006, mediante Resolución número 1803, cuando se establece como mecanismo de apoyo a la gestión de EPM, con los siguientes objetivos:

- La definición y seguimiento del proceso estratégico de la empresa.
- La determinación de directrices de crecimiento a partir de la estrategia institucional y la estrategia corporativa de cada GEN.
- La discusión y recomendación sobre las grandes inversiones de la organización.
- La discusión y coordinación de asuntos asociados a la contratación relevante de la empresa.

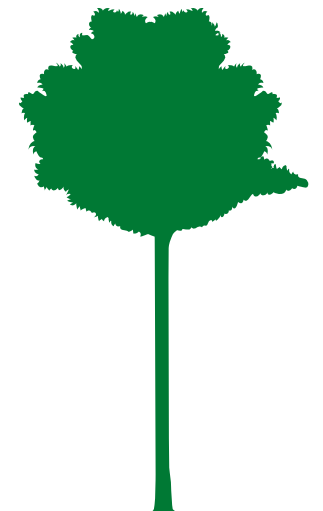
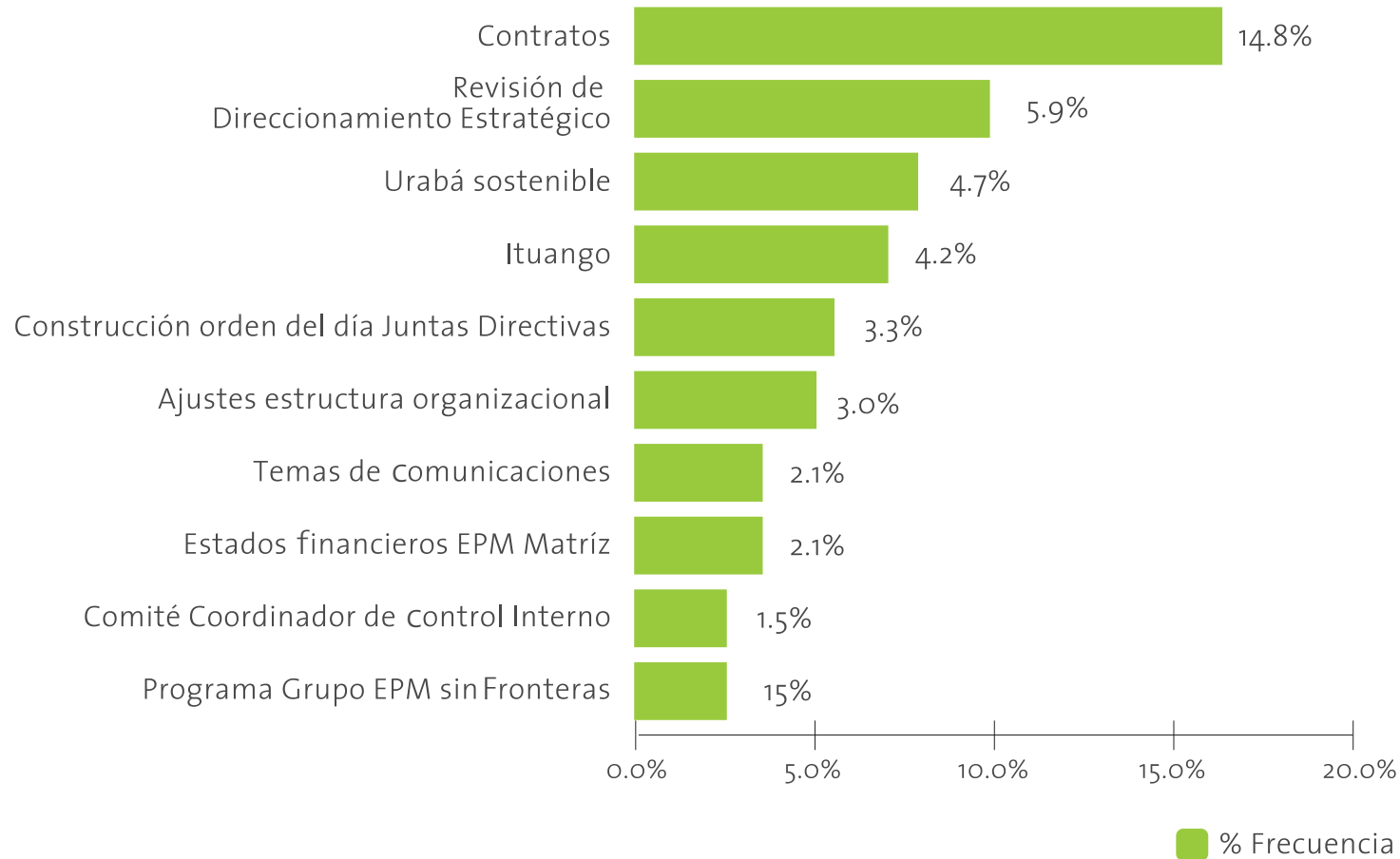
El Comité está conformado por el Gerente General, quien lo preside, los demás directivos de primer nivel de la empresa y el Secretario General, quien lo coordina y elabora las ayudas de memoria respectivas.

Durante el año 2012 el Comité efectuó un total de 54 reuniones, celebradas en su mayoría semanalmente. El porcentaje de frecuencia de los principales temas tratados se presenta en el gráfico 2.



Sesión de Comité Institucional de EPM

## Gráfico 2: Temas tratados en el Comité Institucional



# Capítulo 3. Gestión de los órganos de gobierno del Grupo EPM

## Propiedad en el Grupo EPM

El Grupo EPM está conformado por 40 empresas, 19 de ellas ubicadas en Colombia y 21 en Estados Unidos, España y Centroamérica.

En los gráficos 3 y 4 se presenta la estructura de propiedad de las empresas que conforman el Grupo EPM, así como el porcentaje de control que ejerce EPM matriz sobre cada una de ellas.

Gráfico 3. Grupo Empresarial EPM en Colombia, Estados Unidos y España

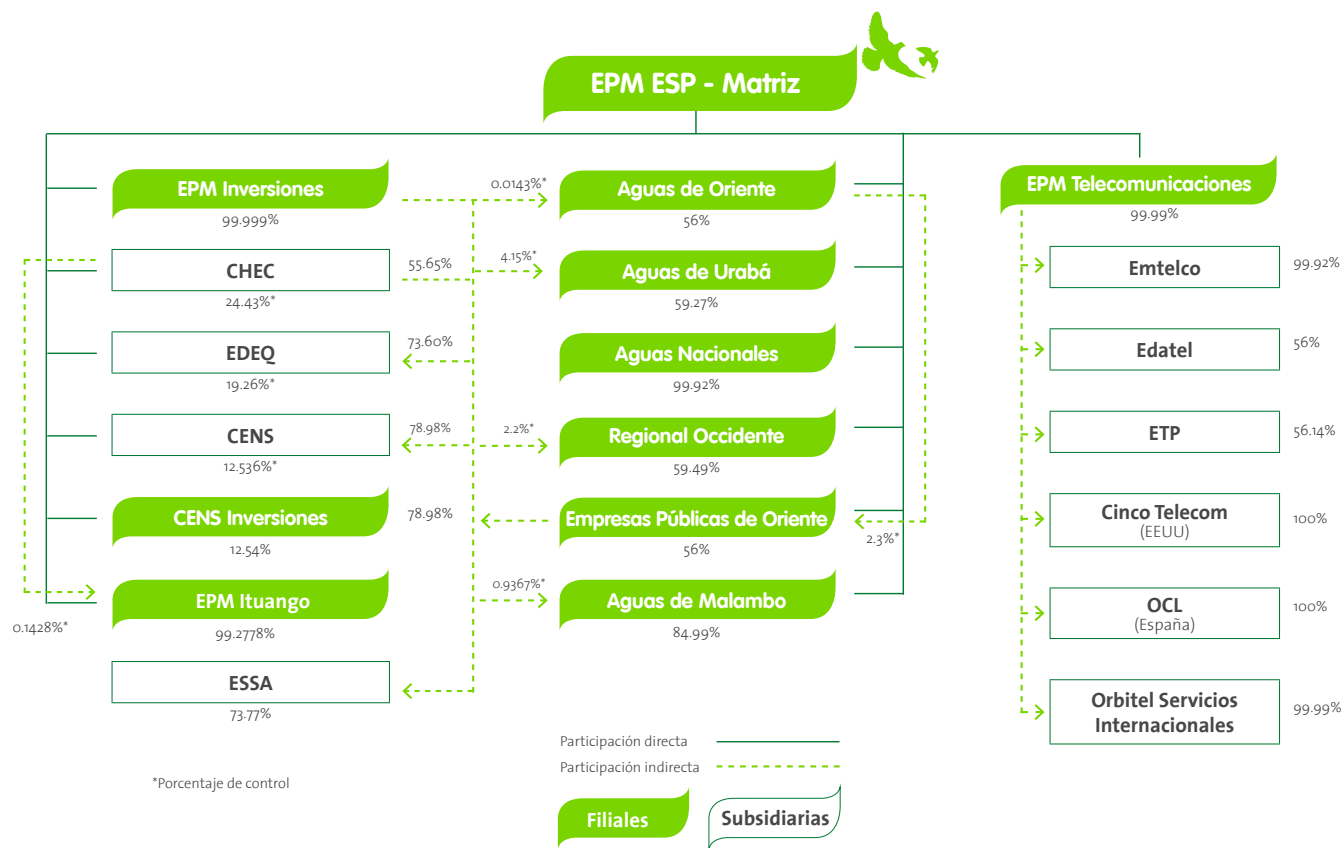
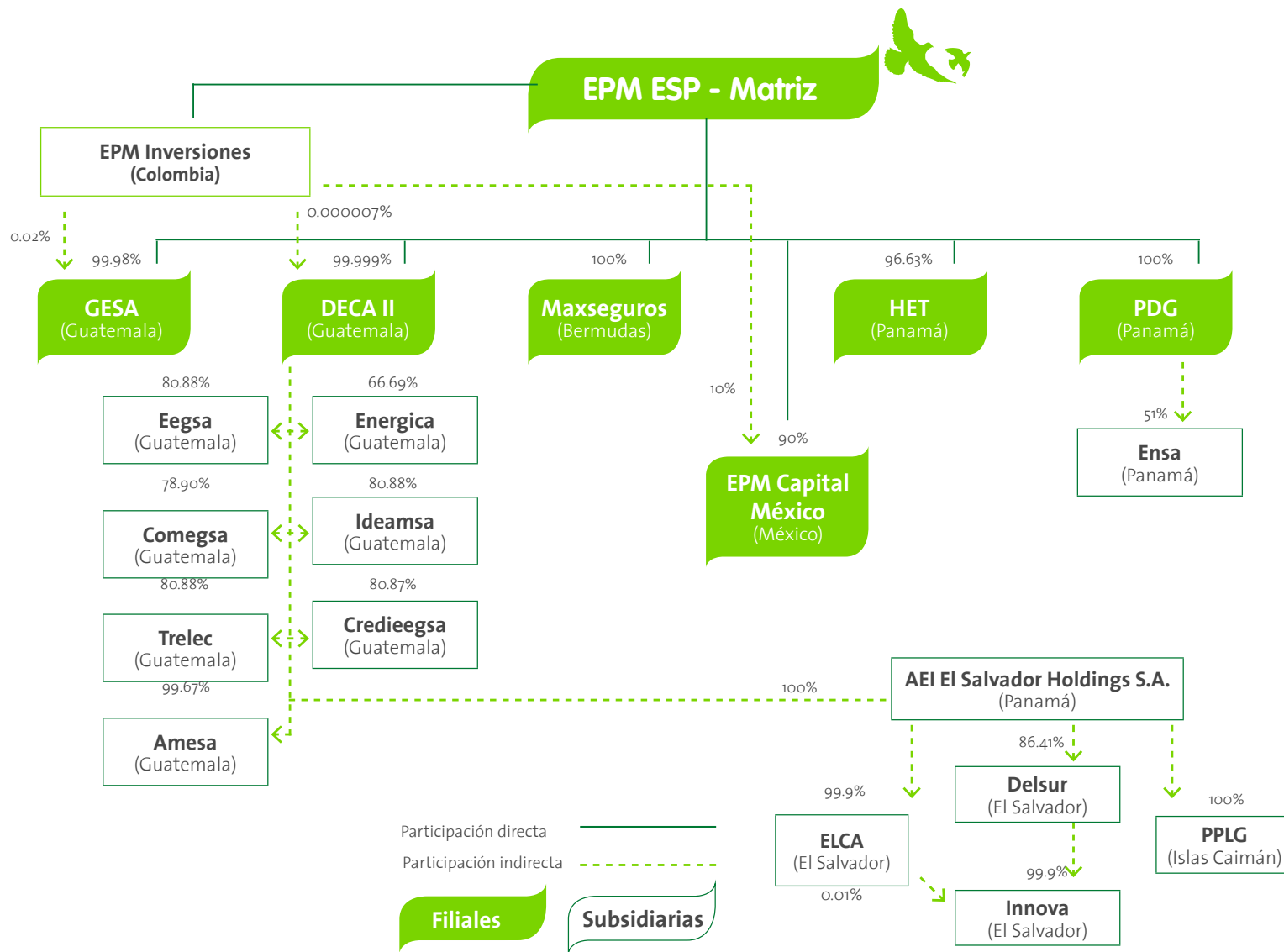


Gráfico 4. Grupo Empresarial EPM Centroamérica y el Caribe



## Dirección: Juntas directivas del Grupo EPM

Con el fin de preservar la unidad de propósito y dirección del Grupo empresarial, EPM propende por conservar la mayoría numérica dentro de cada una de las juntas directivas de las empresas subordinadas; por tanto, procura nominar un número de miembros internos y externos patrimoniales para cada junta directiva que, sumados, sean suficientes para adoptar decisiones mediante votación mayoritaria<sup>5</sup>.

**EPM propende por nominar miembros externos patrimoniales en todas las juntas directivas del Grupo EPM.**

<sup>5</sup> De acuerdo con lo estipulado en los Lineamientos sobre Nombramiento y Actuación de los miembros de juntas directivas de las empresas del Grupo EPM, se considera como miembro interno a las personas con vinculación laboral vigente en cualquiera de las empresas del Grupo EPM, y como miembro externo a las personas sin vinculación laboral vigente en ninguna de las empresas del Grupo o con vinculación comercial en alguna de ellas.

A continuación se presentan los miembros de las juntas directivas de las empresas del Grupo clasificados por GEN:

## Juntas directivas de empresas de aguas

Empresa	Principal	Categoría
Aguas de Oriente Antioqueño S.A. E.S.P.	Jorge Antonio Yepes Vélez	Interno
	Santiago Ochoa Posada	Interno
	Claudia Patricia Restrepo Montoya(*)	Externo
	Elkin Darío Villada Henao	Socio
	Carlos Mario Salazar Bermúdez	Socio
EPO Empresas Públicas de Oriente Antioqueño S.A. E.S.P.	Jorge Antonio Yepes Vélez	Interno
	Santiago Ochoa Posada	Interno
	Claudia Patricia Restrepo Montoya	Externo
	Rafael Nanclares Ospina	Socio
	Elkin Darío Villada Henao	Socio
Regional Occidente S.A. E.S.P.	Javier Ernesto Ceballos Ochoa	Interno
	Edgardo Martínez Echeverri	Interno
	Luis Fernando Arango Arango	Externo
	César Augusto Hernández Correa	Socio
	Frey Rodríguez Vargas	Socio
Aguas de Urabá S.A. E.S.P.	Inés Helena Vélez Pérez	Interno
	Edgardo Martínez Echeverri	Interno
	Luis Fernando Arango Arango	Externo
	Edgar Payares Berrío	Socio
	Luis Fredy Mejía Betancur	Socio

Aguas de Malambo S.A. E.S.P.	Jorge William Ramírez Tirado	Interno
	Víctor Rodrigo Vélez Marulanda	Interno
	Claudia María Ángel Agudelo	Interno
	Enrique Escobar Uribe	Externo
	Víctor Manuel Escorcia Rodríguez	Socio
Aguas Nacionales EPM S.A. E.S.P.	Eduardo Esteban Cadavid Restrepo	Interno
	Oscar Hernán Herrera Restrepo (**)	Interno
	Carlos Adolfo Mejía Arbeláez	Interno
	Enrique Escobar Uribe	Externo
	Tatyana Aristizábal Londoño	Externo

(\*) La Señora Ángela María Ocampo ingresó a la Junta Directiva de Aguas de Oriente y EPO en remplazo de Claudia Patricia Restrepo.

(\*\*) El Señor Juan Carlos Castro ingresó a la Junta Directiva de Aguas Nacionales en remplazo de Óscar Hernán Herrera.

## Juntas directivas de empresas de energía en Colombia

Empresa	Principal	Categoría
CENS	Luis Carlos Rubiano Ortegón	Interno
	Diana Rúa Jaramillo	Interno
	Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
	Federico Arango Toro	Externo
	Édgar Jesús Díaz Contreras	Independiente
ESSA	Luis Carlos Rubiano	Interno
	Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
	Valeria Restrepo Abad	Interno
	Federico Arango Toro	Externo
	Richard Alfonso Aguilar Villa	Independiente
EDEQ	Luis Carlos Rubiano Ortegón	Interno
	Maritza Alzate	Interno
	Luis Guillermo Pérez Valencia	Interno
	Luis Alberto Sanín Correa	Externo
	Óscar Jaramillo García	Externo
CHEC	Luis Carlos Rubiano Ortegón	Interno
	Ana Mercedes Villegas Mejía	Interno
	Luis Alberto Sanín Correa	Externo
	Gilberto Saffón Arango	Externo
	Guido Echeverri Piedrahíta	Independiente

Empresa	Principal	Categoría
EPM Inversiones	Carlos Mario Tobón Osorio	Interno
	Alejandro José Jaramillo	Interno
	Juan Fernando Bermúdez Picón	Interno
EPM Ituango	Diana Rúa Jaramillo	Interno
	Carlos Mario Méndez Gallo	Interno
	José Luis Yate Ramírez	Interno
	Mauricio Alberto Restrepo Terreros	Interno
	Carlos Alberto Osorno	Externo
HET	Luis Carlos Rubiano Ortegón	Interno
	Jorge Mario Pérez Gallón	Interno
	Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
	Claudia Jiménez Jaramillo	Externo
	Javier Ernesto Ortiz	Externo

## Juntas directivas de empresas de telecomunicaciones

Empresa	Principal	Categoría
UNE	Aníbal Gaviria Correa	Interno
	Juan Esteban Calle Restrepo	Interno
	Juan Felipe Gaviria Gutiérrez (***)	Externo
	Federico Arango Toro	Independiente
	Juan Rafael Arango Pava	Independiente
	Juan Carlos Uribe Jaramillo	Independiente
	David Escobar Arango	Externo
	Beatriz Restrepo Uribe	Independiente
ETP	Marc Willy Eichmann Perret	Interno
	Nibaldo Toledo Takahashi	Interno
	Claudio Jiménez Ospina	Interno
	Enrique A. Vásquez Zuleta	Socio
	Mauricio Vega Lemuz	Socio
Edatel	Marc Willy Eichmann Perret	Interno
	Carlos Duque Uribe	Independiente
	Felipe Hoyos Vieira	Independiente
	Juan Fernando Prats	Independiente
	Alba Luz Hoyos Naranjo	Socio
	José Vicente Blanco Restrepo	Socio
	Luis Hernando Berrío	Socio
Emtelco	Marc Willy Eichmann Perret	Interno
	Juan Guillermo Vélez (****)	Interno
	Juan Fernando Vásquez Duque	Interno
	John Jairo Marín López	Interno

(\*\*\*) La Señora Beatriz Restrepo Uribe ingresó a la Junta Directiva de UNE en remplazo de Juan Felipe Gaviria.

(\*\*\*\*) El Señor John Jairo Marín López ingresó a la Junta Directiva de Emtelco en remplazo de Juan Guillermo Vélez.



## Juntas directivas de empresas de energía internacionales

País	Empresa	Principal	Categoría
Guatemala	Distribución Eléctrica Centroamericana Dos (II), S.A. (DECA II)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Hugo Villalobos	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
Guatemala	Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. (Eegsa)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
		Lizardo Arturo Sosa López	Independiente
Guatemala	Credieegsa, S.A. (Credieegsa)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Hugo Villalobos	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
Guatemala	Comercializadora Eléctrica de Guatemala, S.A. (Comegsa)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
		Lizardo Arturo Sosa López	Independiente

País	Empresa	Principal	Categoría
Guatemala	Enérgica, S.A. (Enérgica)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Hugo Villalobos	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
Guatemala	Transportista Eléctrica Centroamericana, S.A. (Trecec)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
		Lizardo Arturo Sosa López	Independiente
Guatemala	Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S.A. (AMESA)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Hugo Villalobos	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
Guatemala	Inmobiliaria y Desarrolladora Empresarial de América, S.A. (Ideamsa)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Hugo Villalobos	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
Guatemala	Gestión de Empresas Eléctricas, S.A. (GESA)	Ramiro Valencia Cossio	Externo
		Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Hugo Villalobos	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno

País	Empresa	Principal	Categoría
Panamá	AEI El Salvador Holding S.A.	Carlos Mario Tobón	Interno
		Juan Camilo Martínez	Interno
		Olga Johanna Uribe	Interno
Islas Caimán	PPLG El Salvador II	Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Alejandro José Jaramillo Arango	Interno
El Salvador	Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A. de C.V. (Delsur)	Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Wilson Chinchilla Herrera	Interno
		Tatyana Aristizábal Londoño	Externo
El Salvador	Electricidad de Centroamérica (ELCA)	John Jairo Isaza Mesa	Interno
		Liliana Merino	Interno
		Ángela María Moreno Maya	Interno
El Salvador	Innova Tecnología y Negocios Ltda.	Roberto González	Interno
Panamá	Elektra Noreste S.A. (ENSA)	Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Néstor Raúl Encinales Gallo	Interno
		Claudia Jiménez	Externo
		José Domingo Arias	Independiente
		Virgilio E. Sosa V.	Externo
Panamá	Panamá Distribution Group S.A. (PDG)	Gabriel Jaime Betancourt Mesa	Interno
		Álvaro de Jesús Castaño Otálvaro	Interno
		Alejandro José Jaramillo Arango	Interno
		Ángela María Moreno Maya	Interno

## Juntas directivas de empresas institucionales del Grupo EPM

Empresa	Principal	Categoría
Fundación EPM	Juan David Echeverri Rendón	Interno
	Mauricio Mendoza Salas	Interno
	Valeria Restrepo Abad	Interno
	Luz Elena Gaviria López	Externo
	Amalia Arango Toro	Externo
Maxseguros	Diana Rúa Jaramillo	Interno
	Eduardo Cadavid Restrepo	Interno
	Jorge Mario Pérez Ramírez	Interno
	Steve Arrowsmith	Externo
	Claudia Chapman Chapman	Interno

### Evaluación

En el año 2012, EPM unificó la metodología de autoevaluación a la gestión de las juntas directivas de las empresas que conforman el Grupo EPM. Dicha metodología estuvo compuesta por 33 preguntas cualitativas que dan cuenta de tres grandes componentes:

- La relación de la Junta Directiva con la Gerencia de la empresa
- Desempeño de la Junta Directiva como cuerpo colegiado
- Desempeño individual de sus miembros.

**La autoevaluación fue aplicada en 21 empresas del Grupo EPM y el resultado promedio fue de 3.7 sobre 5.** Se espera que para el 2013, las juntas directivas diseñen e implementen un plan de mejoramiento con base en los resultados unificados del 2012.

## Relación con los socios

A continuación se presentan los principales hitos en la relación de las empresas del Grupo EPM con sus socios durante el año 2012, clasificados por GEN; contiene los principales cambios societarios y resolución de controversias.

Aguas	Energía internacionales	Institucionales
<p>*Cambio en la participación accionaria de Aguas de Malambo; EPM aumentó su participación en la sociedad.</p> <p>*Se presentaron varias renuncias de miembros de Junta Directiva principales debido a su participación en otros proyectos importantes en EPM. Los miembros suplentes fueron los encargados de remplazarlos en las diferentes sesiones de Junta Directiva.</p>	<p>*DECA II vendió al fondo de inversión CAMIF la totalidad de la participación accionaria en Genhidro S.A., propietaria de la empresa de generación guatemalteca Hidronorte S.A., con capacidad de 10 MW.</p>	<p>•La Fundación EPM reconoce a EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. la condición de miembro fundador, en su calidad de aportante dentro de los recursos entregados originalmente por EPM.</p> <p>El fondo inicial de la Fundación EPM se conformó así:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-EPM: COP 90,000,000</li> <li>-FEPEP: COP 2,500,000,000</li> <li>-UPB: COP 2,500,000</li> <li>-Fundación CEIPA: COP 2,500,000</li> <li>-Universidad EAFIT: COP 2,500,000</li> </ul> <p>•Maxseguros EPM tiene como único accionista a Empresas Públicas de Medellín E.S.P.</p>

En las filiales de telecomunicaciones: UNE, Edatel, ETP y Emtelco y las de energía nacionales: CHEC, EDEQ, ESSA, CENS, EPM Inversiones y HET no se presentaron cambios societarios ni resolución de controversias.



Encuentro de empresas del Grupo EPM



## Capítulo 4. Cumplimiento, ambiente de control y rendición de cuentas

### Cumplimiento

**La Junta Directiva de EPM en sesión del 1 de noviembre de 2011 (Acta N° 1541), autorizó la creación de la Unidad de Cumplimiento. Dicha autorización fue materializada en el primer semestre de 2012 con la conformación de dicha Unidad.**

Una vez realizada la conformación del equipo de trabajo se trazó un plan para 2012, el cual incorporó acciones en los siguientes frentes de trabajo:

- Sensibilización y capacitación al personal de EPM respecto a las labores de la Unidad de Cumplimiento.
- Conversatorio con oficiales y empleados de áreas de cumplimiento de la ciudad de Medellín.
- Administración de riesgos jurídicos y reputacionales asociados con el riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, LA/FT: para el cumplimiento de su función, la Unidad contrató una firma especializada,

Konfirma SAS, con objeto de suministrar “Información de riesgos asociados a los grupos de interés de Empresas Públicas de Medellín y EPM Ituango”, el cual permite realizar, para cada tercero, cruces de identidad en fuentes públicas de información, nacionales e internacionales, con el fin de identificar posibles riesgos jurídicos y reputacionales que se deban controlar al establecer relaciones con éstos.

Durante el segundo semestre de 2012 se llevaron a cabo 10,308 consultas, 540 indagaciones completas y 6 consultas masivas con 9,768 terceros.

- Involucramiento de la prevención del riesgo de LA/FT en el proceso de contratación: se diseñaron e implementaron controles preventivos dentro del proceso “Adquirir y administrar bienes y servicios”. Así mismo se incorporaron actividades de control en las etapas de evaluación y asignación de ofertas, previniendo así riesgos legales, reputacionales, operativos o de contagio de actividades LA/FT de algún posible proveedor.
- Contacto transparente y la Línea de Ética: EPM inició la implementación y puesta en marcha de la Línea “Contacto Transparente”, logrando para 2012 la estructuración del plan de puesta en funcionamiento, la funcionalidad de la solución tecnológica, el flujo de las denuncias que se vayan a recibir y las responsabilidades correspondientes a la diferentes dependencias involucradas en los procesos del asunto.

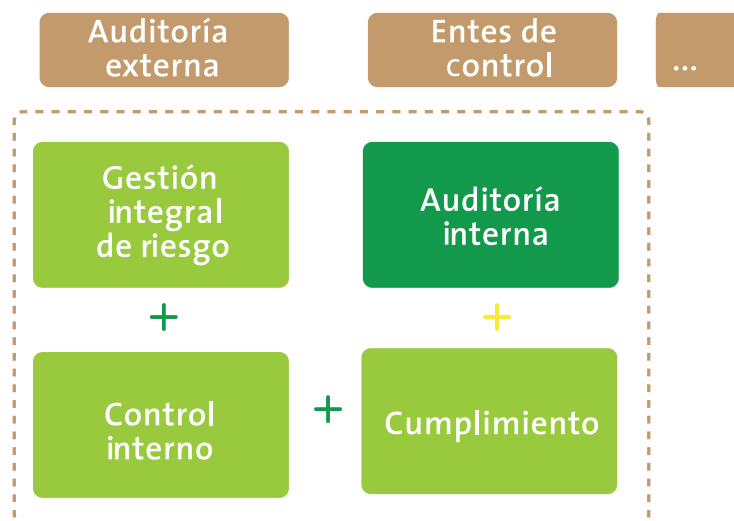
### Ambiente de control

La naturaleza jurídica de EPM, su carácter 100 % estatal, el sector económico en el que actúa y su condición de emisora de valores, la convierten en una entidad ampliamente controlada por entes externos y por los mecanismos de control interno regulados por la ley, además de los que se han adoptado en forma voluntaria.

EPM adoptó como sistema de Control Interno el Modelo Estándar de Control Interno MECI para las entidades del Estado, reglamentado por el Decreto de Gerencia General 1573 de 2006.

Así mismo, como parte del Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo EPM, fue definido un modelo de ambiente de control donde confluyen elementos de autocontrol y de gestión de riesgos, con la auditoría interna, externa y la realizada por los entes de control, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 5. Esquema del ambiente de control para EPM**



## Gestión integral de riesgos

En un entorno con altos niveles de incertidumbre que afectan la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de las metas organizacionales, **la gestión integral de riesgos (GIR) ha cobrado gran relevancia en las empresas como una herramienta gerencial para la toma de decisiones proactivas, que contribuyan al logro de los objetivos y la asignación eficiente de los recursos.**

Si bien a diario cada uno de los servidores de EPM gestiona riesgos asociados a sus actividades, se requiere la unificación de los criterios y mecanismos que permitan realizar esta gestión de manera coordinada, aplicable a los diferentes niveles en EPM y que se pueda reflejar en el logro de los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico. El Sistema de Gestión Integral de Riesgos oficializa y estandariza la forma como en EPM se gestionan los riesgos de manera integral, lógica y sistemática.

El sistema es diseñado a la medida de las particularidades y las necesidades de EPM. Por tanto, recopila las mejores prácticas de GIR a nivel nacional e internacional, pero no se ajusta estrictamente a ningún estándar específico. Para la elaboración de la misma se tuvieron en cuenta experiencias de diferentes empresas del sector, la Norma Técnica Colombiana de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2004, la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgos 5254, la Norma NTC ISO 31000:2011, las definiciones del Modelo Estándar de Control Interno

MECI 1000:2005, la Guía para administración del riesgo emitida por el Departamento Administrativo para la Función Pública, entre otras.



Aunque el sistema ya fue diseñado, en 2013 EPM afrontará retos importantes en cuanto a su ajuste e implementación, de manera que permita mejorar la toma de decisiones tanto para EPM como para el grupo empresarial.

## Auditoría interna

La Dirección Control Interno, a través de las Subdirección Auditoría Interna, realiza la verificación independiente del Sistema de Control Interno, mediante la ejecución periódica y sistemática de trabajos de auditoría y seguimiento a planes de mejoramiento formulados para subsanar las debilidades de control identificadas. Adicionalmente ejecuta a través de la Subdirección Planeación y Diseño del Control, actividades para el fortalecimiento del Sistema de Control y consultorías en control.

**La ejecución del trabajo de auditoría se realiza a partir de un ejercicio de planeación trianual, con el propósito de tener un cubrimiento de la totalidad de los procesos de EPM. En este ejercicio se cubren las dimensiones: financiera, procesos, gente, tecnología y grupos de interés, a través de la organización de frentes de trabajo organizados por disciplinas del conocimiento y áreas de negocio.**

Para 2012, el plan de trabajo contempló la realización de 72 trabajos de auditoría, distribuidos así:



## Trabajos de auditoría realizados en 2012

Macro-proceso	Cantidad de actividades
Abastecimiento y Administración de Bienes y Servicios	18
Gestión Financiera	10
Gestión de la Tecnología de Información	7
Gestión Comercial - EGA	7
Gestión del Talento Humano	4
Prestación de Servicios de Acueducto y Saneamiento	4
Prestación de Servicios de Energía Eléctrica	4
Gestión Jurídica	3
Verificación Empresarial	3
Gestión Ambiental	2
Gestión de Infraestructura Locativa	2
Prestación de Servicios Corporativos	2
Prestación de Servicios de Gas Natural	2
Gestión de Desarrollo Organizacional	1
Planeación Empresarial	1
Prestación de Servicios de Valor Agregado	1
Prestación de Servicios Especiales	1
<b>Total general</b>	<b>72</b>



Se obtuvieron los siguientes logros en otros frentes de trabajo relacionados con la actividad de auditoría:

- Adopción plena de las Normas Internacionales de Auditoría
- Implementación del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Actividad – PAMC
- Dentro de la red colaborativa existente con ISA e Isagen, ejecución de cuatro mesas de trabajo y realización del segundo Congreso de Auditoría Efectiva.
- Puesta en producción de la herramienta informática para la extracción y análisis de datos.
- Elaboración de un plan de auditoría para el Grupo EPM.
- Evaluación independiente de necesidades “análisis de brechas”, de la actividad de auditoría interna, con fines de certificación por parte del IIA.
- Desarrollo de actividades de comunicación y formación en control.
- Asesoría y consultoría en materia de riesgo, control y gobierno en correspondencia con las normas internacionales de la actividad de auditoría interna.
- Direccionamiento en temas de control a las oficinas de auditoría interna en las filiales e inversiones del Grupo EPM, en correspondencia con la política y los lineamientos de control.
- Aprobación en Junta Directiva de EPM de la política y los lineamientos de control con alcance de Grupo.
- Fortalecimiento de los reglamentos y funcionamiento de los comités de Auditoría en las filiales del GEN Energía, tanto nacionales como internacionales.
- Desarrollo de dos encuentros de control interno, para fortalecer los

conocimientos técnicos y temas de los negocios, así como las competencias de los auditores del grupo.

- Diagnósticos del estado del Sistema de Control Interno y de la Oficina de Control Interno de las filiales recientemente adquiridas.

## Auditoría externa

Por su naturaleza jurídica de empresa industrial y comercial del estado, EPM no está obligada a tener auditoría financiera externa representada en un revisor fiscal o auditor externo.

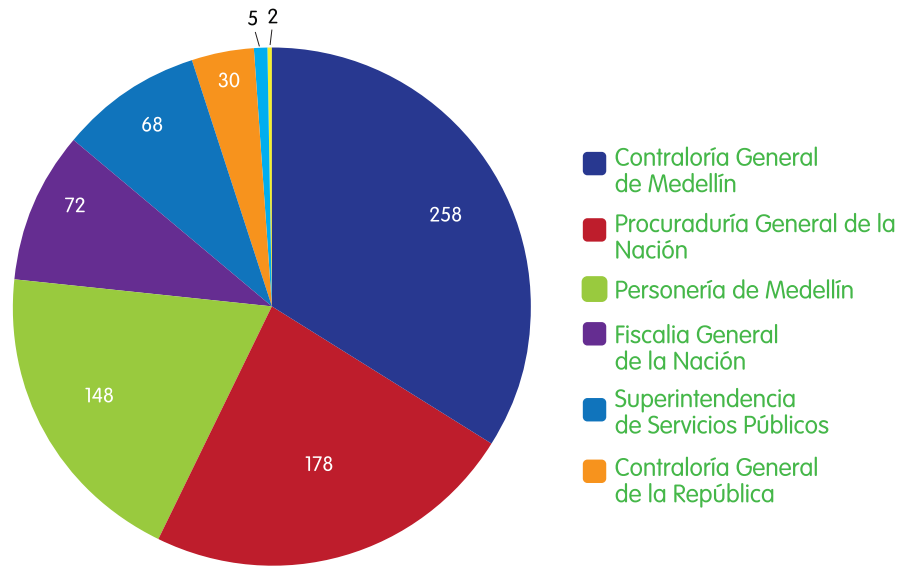
Como buena práctica de gobierno corporativo y en atención de los compromisos que tiene la entidad con la banca multilateral, EPM contrató una auditoría externa financiera, la cual dentro de su alcance incluye además del dictamen sobre los estados financieros, la evaluación anual del Sistema de Control Interno de la empresa. **Para el año 2012 el auditor de EPM y su grupo empresarial continuó siendo la firma PricewaterhouseCoopers Ltda.**

## Entes de control

**En cumplimiento de su responsabilidad de rendición de cuentas a los diferentes entes de control encargados de la vigilancia fiscal y disciplinaria, EPM atendió durante 2012 761 requerimientos realizados por los entes externos de control.**

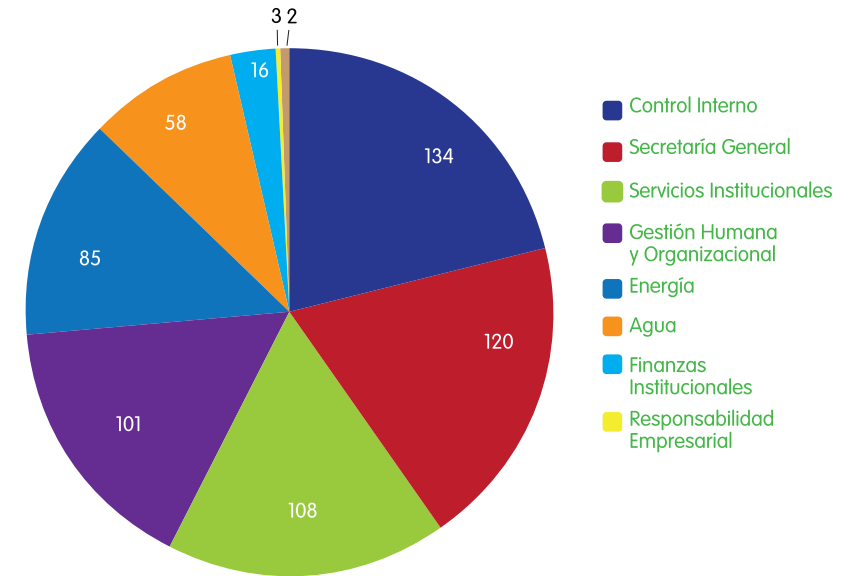
El mayor número de requerimientos atendidos procedieron de la Contraloría General de Medellín, la Personería de Medellín y la Procuraduría, tal como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Requerimientos a EPM por entes externos de control en 2012, discriminados por entidad requeridora



Los requerimientos estuvieron dirigidos a todas las dependencias de la empresa, así:

Gráfico 7: Requerimientos a EPM por entes externos de control en 2012, discriminados según la dependencia a la cual fueron dirigidos



## Transparencia y rendición de cuentas

### Transparencia en EPM

En el 2012, EPM participó por quinta vez de forma voluntaria, y con otras empresas líderes en el sector de servicios públicos en Colombia, en la “Medición de Políticas y Mecanismos de Transparencia” promovida por la Corporación Transparencia por Colombia.

La metodología para la evaluación se actualizó e incorporó nuevos indicadores y subindicadores en cada componente, y por lo tanto los resultados de la medición no son comparables con años anteriores.

Algunas fortalezas identificadas en la medición fueron:

- La Política de Comunicaciones, que se desarrolla a través de lineamientos internos y externos; de manera clara y oportuna a todos los grupos de interés utilizando diversos canales.
- La entrega de información de manera veraz, clara y oportuna al grupo de interés Clientes, relacionada con el Contrato de Condiciones Uniformes, la factura, los cambios en el entorno, el uso eficiente del servicio y la seguridad y la salud.
- El monitoreo del impacto en la entrega de información.
- El fortalecimiento de las relaciones con proveedores, contratistas y comunidad.
- El Sistema de Atención al Cliente, al cual se le realiza seguimiento de manera permanente.
- Las prácticas de gobierno corporativo, tales como el Código de Ética, la operación del Comité de Ética y el Código de Gobierno Corporativo, en el cual se evidencia toda la regulación pertinente a la gestión de la Junta Directiva.

**La calificación obtenida por EPM en el Indicador de Transparencia por Colombia fue 86 y la calificación del sector “Energía y Gas” fue de 78.**



## Calificación del riesgo

Durante 2012, EPM mantuvo comunicación constante con las firmas calificadoras de riesgo en virtud de brindar información transparente y oportuna que permita dar a conocer al mercado en general el perfil de riesgo de la compañía y su capacidad para atender sus obligaciones.

**La calificadora Fitch Ratings le ratificó a EPM la calificación grado de inversión AAA<sup>6</sup> a nivel local y “BBB<sup>7</sup>” a nivel internacional, a su deuda en moneda local y extranjera. La perspectiva asignada para ambas calificaciones es estable.**

En su informe del 25 de septiembre de 2012, Fitch Ratings manifestó que la calificación refleja el bajo riesgo del negocio de EPM, derivado de la diversificación operativa

6 **Calificación AAA local:** las obligaciones calificadas en esta categoría se consideran con la más alta calidad crediticia. Representa la máxima calificación asignada por Fitch Ratings Colombia en su escala de calificaciones domésticas. Esta calificación se asigna a la mejor calidad crediticia respecto de otros emisores o emisiones del país y normalmente corresponde a las obligaciones financieras emitidas o garantizadas por el Gobierno.

7 **Calificación BBB internacional:** entre las razones enunciadas por Fitch Ratings para el aumento de la calificación grado de inversión de BBB- a BBB, se cuentan la mayor diversificación y el crecimiento de los flujos de caja, manteniendo fuertes indicadores de protección de crédito de grado de inversión. Destaca igualmente el sólido perfil financiero de EPM, “caracterizado por un bajo nivel de apalancamiento y alta posición de liquidez”. Fitch consideró igualmente la mejoría de las condiciones macroeconómicas de Colombia y la ausencia de intervención del Gobierno y del Municipio de Medellín en EPM.

y su condición de proveedor de servicios públicos. Así mismo considera que tiene una adecuada liquidez, dado el perfil de vencimiento de su deuda financiera y de sus niveles de efectivo.

Respecto al marco regulatorio y a su impacto en la empresa, Fitch Ratings considera que “los cambios regulatorios recientes han tenido un impacto neutral o positivo en el perfil financiero de EPM. Hacia adelante, los cambios regulatorios previstos estarían dirigidos a proveer mayor transparencia al mercado y se espera que tengan un impacto neutro en el perfil crediticio de la empresa. Adicionalmente, el diversificado modelo de negocio de EPM mitiga el riesgo regulatorio dado que resulta improbable un decrecimiento simultáneo de tarifas en todos los negocios en los que opera la empresa”.

**La calificadora Moody’s ratificó la calificación Baa3 internacional a las emisiones internacionales vigentes en el mercado y a la deuda corporativa de la empresa. La calificación grado de inversión está clasificada por Moody’s en el grupo de entidades consideradas por los inversionistas más exigentes como susceptibles de recibir financiación de su parte.**

La calificación otorgada por Moody’s refleja el liderazgo de EPM como principal proveedor de servicios públicos y mayor generador de energía eléctrica en Colombia. Igualmente, incorpora los flujos de caja predecibles asociados a los negocios regulados, los cuales operan bajo un marco regulatorio relativamente transparente y estable.

Además reconoce, entre otros, los beneficios de la diversificación asociados con la expansión internacional de EPM y los vínculos con el Municipio de Medellín; destaca el Acuerdo Marco de Gobernabilidad que limita el riesgo de interferencia política por parte del Municipio de Medellín y ofrece visibilidad de su política de distribución de dividendos, así como el control fiscal resultado de la propiedad ejercida por el mismo.

El siguiente cuadro resume las calificaciones de riesgo recibidas durante el año 2012:

### Calificaciones de riesgo crediticio – EPM

Nombre Calificadora	Concepto	Calificación		Perspectiva	
		2011	2012	2011	2012
Fitch Ratings de Colombia S.A.	Deuda corporativa. Programa de emisión y colocación de bonos por COP 2 billones.	AAA Triple A	AAA Triple A	Estable	Estable
Fitch Ratings	Deuda corporativa Emisión internacional de bonos por USD 500 millones. Emisión internacional de bonos globales por USD 680 millones (COP 1,250,000 millones).	BBB	BBB		
Moody’s Investors Service	Deuda corporativa Emisión internacional de bonos por USD 500 millones. Emisión internacional de bonos globales por USD 680 millones (COP 1,250,000 millones).	Baa3	Baa3		

Nota: las calificaciones internacionales “BBB” y “Baa3” son grado de inversión

## Revelación de información

**EPM desarrolla dos tipos de gestión de suministro de información al público inversionista nacional e internacional y a los demás actores del mercado de valores. Una de ellas, de carácter voluntario en razón de la Política Corporativa de Transparencia ante el mercado financiero; la otra, de carácter obligatorio en cuanto se trate de normatividad vigente** (caso de la información relevante que debe reportarse a la Superintendencia Financiera de Colombia, según Decreto 2555 de 2010 de la Presidencia de la República), o de compromisos derivados de sus contratos de financiación.

### a. Información de carácter voluntario

Uno de los objetivos principales de la oficina de atención al inversionista es mantenerlos informados de manera oportuna, clara, suficiente y veraz sobre la situación financiera y no financiera de la empresa, las perspectivas de negocio e inversión y los hechos relevantes de la organización.

EPM cuenta con diferentes mecanismos de comunicación para dar a conocer la información a los inversionistas, tales como:

Página web del inversionista en el portal corporativo de EPM [www.epm.com.co](http://www.epm.com.co)

- Buzón de correo electrónico exclusivo para inversionistas

- Línea telefónica directa para atender requerimientos de información e inquietudes sobre la empresa y el Grupo EPM.

La empresa divulga boletines de prensa en español e inglés, realiza teleconferencias y webcast de resultados financieros trimestrales, organiza visitas de inversionistas, participa en roadshows informativos (reuniones uno a uno y grupales), como preparación a la colocación de sus emisiones de bonos, y en eventos internacionales para inversionistas.

En 2012 las principales acciones y logros en la relación con los inversionistas, fueron:

Página web del inversionista <http://www.epm.com.co/site/inversionistas/inversionistas.aspx>: se lanzó el nuevo sitio web corporativo con una nueva estructura y presentación de los contenidos para el nuevo portal de inversionistas. El portal incluye el siguiente menú: gobierno corporativo, información financiera, calificaciones de riesgo, emisión de títulos y memorias de eventos. Adicionalmente, en el home se cuenta con un “kit del inversionista” donde este puede encontrar los más recientes informes ejecutivos financieros publicados y las presentaciones de resultados.



**Teleconferencias y webcast sobre los resultados financieros trimestrales (acompañadas de presentación e informe ejecutivo).** Durante 2012 se realizaron cuatro teleconferencias para inversionistas nacionales e internacionales.

**Reportes de seguimiento de analistas internacionales:** analistas de la banca internacional que hacen seguimiento a los resultados trimestrales de EPM, continuaron con la publicación de sus reportes de desempeño de la empresa en 2012.

**Preparación y atención de visitas de inversionistas:** se atendieron 18 visitas de inversionistas institucionales extranjeros, interesados en conocer más acerca de la estrategia y gestión de la empresa.

**Encuentro Anual de Inversionistas Grupo EPM,** realizado el 10 de mayo en la ciudad de Bogotá, con la participación de 87 inversionistas nacionales y actores del mercado. Este evento contó con varias publicaciones de periodistas en medios de comunicación especializados y tuvo una asistencia superior a la de años anteriores.

**Eventos emisores-inversionistas:** EPM participó en 4 eventos internacionales organizados por bancos, donde la empresa tuvo contacto y reuniones uno a uno con más de 60 inversionistas extranjeros.

## b. Información de carácter obligatorio- Información relevante

En atención a las normas del mercado público de valores en lo referente a información relevante de la empresa (Decreto 2555 de 2010 de la Presidencia de la República), se cuenta con mecanismos internos que buscan garantizar su cumplimiento y que además son consecuentes con sus políticas de Comunicación y de Transparencia, tales como la remisión de información relevante que se reporta a la Superintendencia Financiera de Colombia, de carácter público o con carácter confidencial, según su contenido estratégico.

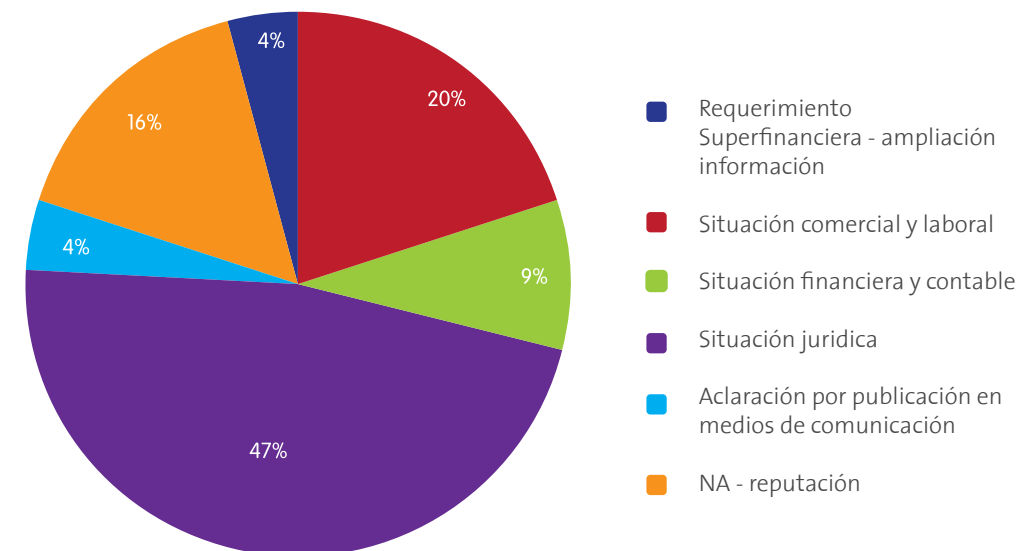
Cada contrato de financiación que suscribe EPM establece una serie de compromisos de revelación de información, entre los cuales se encuentra el reporte trimestral de los estados financieros de la empresa a la Contaduría General de la Nación, el reporte de cambios significativos en la propiedad, el mantenimiento de indicadores financieros sólidos, entre otros.

Por información relevante, la normativa aplicable define:

“Toda situación relacionada con el emisor o su emisión que habría sido tenida en cuenta por un experto prudente y diligente al comprar, vender o conservar los valores del emisor o al momento de ejercer los derechos políticos inherentes a tales valores.” Decreto 2555 de 2010

En el 2012 EPM reportó a la Superfinanciera 79 hechos relevantes, a través de su página web [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co). Estos se relacionan a continuación:

## Gráfico 8: Resumen de hechos relevantes reportados por EPM



El 16% identificado con “NA” (No aplica) son hechos considerados importantes por la empresa, mas no obedecen estrictamente a lo establecido en el Decreto 2555 de 2010. Se reportan para suministrarle al mercado de valores mayor información sobre la empresa, con el fin de cumplir con el principio de transparencia.

## Encuesta Código País

En la Circular Externa 028 de 2007 la Superintendencia Financiera de Colombia estableció la obligación de diligenciar y remitir una encuesta por medio de la cual se da a conocer al mercado de valores la adopción de las recomendaciones del “Código de mejores prácticas corporativas de Colombia (en adelante Código País).

La encuesta se divide en cuatro secciones de preguntas respecto a las prácticas relacionadas con la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la revelación de información financiera y no financiera, y la solución de controversias.

**Como emisor del mercado de valores colombiano, EPM ha diligenciado anualmente la Encuesta Código País<sup>8</sup> y los resultados de la misma han sido publicados en la**

8 Las respuestas sobre las prácticas implementadas se contextualizan en la naturaleza jurídica especial de la empresa.

9 La encuesta diligenciada por EPM puede consultarse en la siguiente ruta: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/presentacion.htm>. Enlace Informe Anual: Encuesta para todos los años: Tipo Emisor 260 Entidades Públicas: Emisor 033 Empresas Públicas de Medellín E.S.P.

**página de la Superintendencia Financiera<sup>9</sup> y en la página web de EPM, sección inversionistas.** En el presente informe se encuentran reveladas todas las prácticas por cuyo cumplimiento se pregunta en la encuesta y que han sido adoptadas por la empresa.

## Operaciones con vinculados económicos

**Como matriz del Grupo, EPM decidió mantener con sus empresas vinculadas a los grupos estratégicos de negocios (GEN) de Aguas, Energía, Telecomunicaciones y empresas institucionales (Fundación EPM y Maxseguros) una relación directa que permita la adecuada transferencia de conocimientos y el apoyo técnico y administrativo necesarios para garantizar, como Grupo empresarial, la prestación de servicios de excelente calidad.**

Para la relación de EPM con sus empresas vinculadas fue necesaria la definición de políticas de unidad de propósito y dirección para el Grupo EPM y la consecuente determinación del alcance de la intervención institucional en las empresas filiales, llamado Modelo de Trabajo Grupo EPM.

A continuación se presentan algunas de las operaciones con vinculados económicos para el año 2012:



#### a. Operaciones con vinculados económicos del GEN Aguas

Se iniciaron operaciones temporales del sistema One World en las filiales aguas, para cumplir con la ruta NIIF, siendo ERP One World uno de los 11 proyectos asociados al programa NIIF que requería ser unificado en todas las empresas del grupo.

Los objetivos principales que EPM exige a las filiales para la implementación del ERP One World fueron:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos).
- Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias de reingeniería.
- Integración de la filial en un sistema de información One World que cumpla con la consolidación de la información financiera del Grupo EPM, todo esto bajo las normas de información contables NIIF.

#### b. Operaciones con vinculados económicos del GEN Energía nacionales

Como parte del cumplimiento de los contratos marco de colaboración empresarial entre las empresas de energía nacionales y EPM, se realizó un trabajo permanente de cooperación por medio de las redes de sinergia creadas para tratar asuntos operativos como:

- Remodelación de redes

- Recuperación y control de pérdidas de energía.
- Proceso Distribución y Proceso Comercial
- Automatización de subestaciones
- Contratación del soporte al sistema Scada (BSC)
- Estrategia ambiental y social
- Apoyo en implementación y mejoramiento de sistemas de información y soluciones tecnológicas
- Entre otros.

#### c. Operaciones con vinculados económicos del GEN Energía internacionales



**Por medio de diferentes filiales EPM distribuye energía eléctrica en Centroamérica. Durante el año consolidó su presencia en Guatemala, Panamá y El Salvador y llevó las políticas de control interno, gestión humana, responsabilidad social y gestión ambiental, y además lineamientos financieros.**

Las principales operaciones de consolidación del Grupo EPM en el mercado centroamericano de energía eléctrica, que se constituyen en operaciones entre filiales, se enuncian a continuación:

**Eegsa:** la filial DECA II es propietaria del 80.88% de la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. -**Eegsa**- distribuidora de energía que atiende 4,100,000 habitantes y vende 3,873 GWh/año. Se cumplieron las metas anuales en cobertura y calidad del servicio.

**ENSA:** Panamá Distribution Group - PDG, filial del Grupo EPM, tiene la mayoría accionaria (51 %) de Elektra Noreste S.A. - **ENSA**, empresa de distribución en Panamá que atiende 1,503,000 habitantes y vende 2,933 GWh/año.

**Delsur:** DECA II filial de EPM en Guatemala, es propietaria del 100% de las acciones de AEI El Salvador Holdings, sociedad que tiene el 86.4 % de la Sociedad Distribuidora de Electricidad Del Sur - Delsur en El Salvador, la cual atiende aproximadamente 1,371,000 habitantes y vende 1,282 GWh/año.



- **Genhidro:** DECA II vendió al fondo de inversión CAMIF la totalidad de la participación accionaria en Genhidro S.A. propietaria de la empresa de generación guatemalteca Hidronorte S.A., con capacidad de 10 MW.

En cuanto al mercado internacional de aguas:

- **Constitución de EPM Capital México S.A. DE C.V.:** en mayo de 2012 se creó la filial en México con el propósito de ofrecer la trayectoria y experiencia de la matriz en la prestación de los servicios públicos domiciliarios y conexos en ese país; será por medio de la Sociedad que se realicen inversiones, inicialmente en el sector aguas.



Ciudad de México D.F.

## Capítulo 5. Plan de actividades de gobierno corporativo

En la segunda sesión de la Junta Directiva de EPM de cada año, se presenta y aprueba el “Plan anual de actividades de gobierno corporativo”, práctica voluntaria implementada desde el año 2006 para mantener una evolución constante de las prácticas empresariales en esta materia.

El 21 de febrero de 2012 fue aprobado el plan anual, acerca del cual se presentan en este informe el cumplimiento de las actividades que lo componen y los principales logros alcanzados durante la vigencia.

### Principales logros y cumplimiento en la ejecución del plan anual de actividades de gobierno corporativo del año 2012

Dentro del plan anual de gobierno corporativo (en adelante, plan anual) se incluyen todas aquellas nuevas actividades a realizar por diferentes dependencias de EPM, que tienen como objetivo común mejorar la relación entre órganos de gobierno, de manera que se propenda por la unidad de propósito y dirección, y se den mejores condiciones de transparencia, rendición de cuentas y control.

Así las cosas el plan anual para 2012 se presenta en la siguiente tabla:

## Plan Anual de Gobierno Corporativo de 2012

Actividades	Responsable	% Cumplimiento año 2012 Cantidad de actividades			
		Proyectado	Ejecutado	Estado	
<b>1 Implementación de nuevo Modelo de Gobierno Corporativo para el Grupo EPM</b>					
Entregables	1.1 Documentos del Modelo de Gobierno Corporativo	Dirección Responsabilidad Empresarial	100%	80%	
	1.2 Plan de trabajo para la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo aprobado por CI		100%	100%	
	1.3 Modelo de Gobierno Corporativo aprobado por la Junta Directiva de EPM		100%	100%	
	1.4 Implementación de las prácticas priorizadas en la etapa 1: 2012		100%	100%	
<b>2 Normalización de la actividad de auditoría interna</b>					
Entregables	2.1 Diseño de la metodología de autoevaluación de la actividad de auditoría interna	Dirección Control Interno	100%	100%	
	2.2 Adquisición e implementación de herramienta tecnológica para apoyo a la actividad de auditoría interna		20%	20%	
	2.3 Ejecución y presentación de informe de autoevaluación de la actividad de auditoría interna		30%	30%	

Actividades	Responsable	% Cumplimiento año 2012 Cantidad de actividades				
		Proyectado	Ejecutado	Estado		
<b>3 Operacionalización del modelo de trabajo Grupo EPM</b>						
Entregables	3.1 Plan para operacionalización del modelo de trabajo aprobado por el Comité de Seguimiento.		100%	100%		
	3.2 Indicadores de implementación del modelo de operación incluidos en el CMI de grupo.		100%	50%		
	3.3 Sitio de intranet con alcance a filiales	Dirección Gestión Humana y Organizacional		100%		40%
	3.4 Guía metodológica de protocolos de interacción con filiales aprobada y al menos seis protocolos aprobados y debidamente oficializados			100%		60%
	3.5 Activación de al menos tres redes de sinergia.			100%		60%
	3.6 Lineamientos del modelo económico aprobados y oficializados.			100%		60%
	3.7 Ejecución del 30 % del plan de asimilación del cambio.			100%		50%
<b>4 Proyecto para la adopción de Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF - Grupo EPM</b>						
			<b>60%</b>			
Entregables	4.1 Lineamientos contables aprobados bajo NIIF	Dirección Finanzas Institucionales	100%	97%		
	4.2 Plan de cuentas para el consolidado Grupo EPM		90%	90%		
	4.3 Estructura de los estados financieros.		93%	85%		
	4.4 Escenarios de sensibilidades para la toma de decisiones del balance de apertura.		99%	89%		
	4.5 Requerimientos de cambio en los procesos.		100%	99%		
	4.6 Requerimientos cambio sistemas información.		100%	99%		
	4.7 Reglas de calidad de datos.		100%	99%		
	4.8 Plan de contingencia para la entrada en producción de las NIIF.		93%	77%		
	4.9 Informes de avance en la implementación de los requerimientos en los procesos por NIIF.		64%	60%		
	4.10 Informe de ejecución del plan de formación.		0%	0%		

Actividades	Responsable	% Cumplimiento año 2012 Cantidad de actividades			
		Proyectado	Ejecutado	Estado	
<b>5 Implementación del Sistema de gestión integral de riesgos</b>					
Entregables	5.1 Propuesta de estructura para Grupo EPM aprobada por Junta Directiva.	Dirección Servicios Institucionales	100%	100%	
	5.2 Implementación en EPM matriz de la guía metodológica de gestión de riesgos según priorización de procesos realizada conjuntamente con las direcciones de Gestión Humana y Organizacional y Control Interno.		15%	15%	
	5.3 Difusión, diagnóstico e implementación de la gestión integral de riesgos en el Grupo EPM según plan de trabajo acordado con las direcciones Gestión Humana y Organizacional, Aguas y Energía.		30%	30%	
<b>6 Implementación del Modelo de Relacionamiento con Grupos de Interés de la UNEP aplicado a las relaciones con inversionistas</b>					
Entregables	6.1 Implementación y documentación de la etapa 1 de la metodología UNEP para el relacionamiento con inversionistas.	Dirección Finanzas Institucionales	100%	50%	
	6.2 Implementación y documentación de la etapa 2 de la metodología UNEP para el relacionamiento con inversionistas.		100%	0%	
<b>7 Gestión ética, cultura y valores</b>					
Entregables	7.1 Validación y publicación del procedimiento "Instructivo actuar del Comité de Ética".	Dirección Gestión Humana y Organizacional	100%	80%	
	7.2 Despliegue de la estrategia de apropiación del Código de Ética.		100%	10%	
	7.3 Activación de los canales de comunicación entre el Comité de Ética con el grupo de servidores.		100%	50%	

El cumplimiento promedio de las actividades propuestas dentro del plan fue del 85 % respecto a lo planeado, destacando los siguientes logros:

- Implementación de la Fase 1 del Modelo de Gobierno Corporativo, con las siguientes prácticas:
  1. Lineamientos de nombramiento y actuación de miembros de juntas directivas de las empresas del Grupo EPM
  2. Nueva estructura de comités de JD de EPM
  3. Metodología para la evaluación de la gestión del Gerente General de EPM
  4. Homogenización de evaluación de juntas directivas del Grupo EPM
- Adopción plena de las normas internacionales de Auditoría
- Aprobación en Junta Directiva de EPM de la política y los lineamientos de control con alcance de Grupo y fortalecimiento de los reglamentos y funcionamiento de los comités de auditoría en las filiales del GEN Energía, tanto nacionales como internacionales.
- Puesta en funcionamiento de los sistemas de información financiera bajo NIIF, de manera escalonada, así: EPM matriz, EPM Inversiones, EPM Ituango y Filiales Aguas (enero 8). Filial CENS (enero 9). Filiales ESSA, CHEC y EDEQ (enero 14):
- Elaboración, presentación y validación de propuesta de estructura para la gestión integral de riesgos, ejercicio que se unió con la propuesta presentada desde gobierno corporativo.
- Creación y reglamentación del Comité de Ética de EPM
- Activación de medios de comunicación para los temas éticos como: buzón del Comité de Ética y la Línea Ética (actualmente en pruebas de seguridad informática)

Entre los temas que no tuvieron el avance esperado en 2012 se cuentan la Implementación y documentación de la etapa 2 de la metodología UNEP para el relacionamiento con inversionistas, ya que en 2012 se reorientaron

las prioridades en cuanto al relacionamiento con este grupo de interés para cumplir con los estándares del Dow Jones. Por este motivo, las actividades referentes a la implementación de la metodología UNEP sufrieron los consecuentes retrasos.

No obstante lo anterior, dentro del plan anual de 2013 se consignará como reto la implementación cabal de las etapas 2, 3 y 4 de la metodología UNEP para el relacionamiento con el grupo de interés Inversionistas.



## Plan anual 2013

A pesar de que el plan anual es aprobado por la Junta Directiva en su segunda sesión de cada año, a continuación se presenta un esquema de los principales retos, convertidos en acciones, dentro de lo que se propondrá como plan anual de 2013 a la Junta Directiva de EPM:

### Propuesta de Plan Anual de Gobierno Corporativo 2013

Actividades		Responsable
<b>1 Implementación de nuevo Modelo de Gobierno Corporativo para el Grupo EPM</b>		
Entregables	1.1 Implementación del plan de fortalecimiento de la Junta Directiva de EPM	Dirección Responsabilidad Empresarial
	1.2 Implementación del plan de fortalecimiento de las juntas directivas del Grupo	
	1.3 Convenio Marco ajustado	
<b>2 Unificación de la gestión e información de las juntas directivas del Grupo EPM</b>		
Entregables	2.1 Adquisición de plataforma tecnológica para la gestión integrada de las juntas directivas del Grupo	Secretaría General - Dirección Responsabilidad Empresarial
	2.2 Diseño y aprobación de plan de trabajo para la gestión integrada de las juntas directivas del Grupo	
	2.3 Implementación de la gestión integrada de juntas directivas del Grupo para por lo menos 1 empresa de cada negocio y para la matriz	

Actividades		Responsable
<b>3</b>	<b>Implementación del sistema de gestión integral de riesgos</b>	
Entregables	3.1 Presentar propuesta de dimensionamiento y obtener los recursos.	Dirección Servicios Institucionales
	3.2 Aplicar la metodolgia GIR según priorización realizada.	
	3.3 Continuar con el desarrollo e implementacion de la estrategia de sensibilización y divulgación.	
<b>4</b>	<b>Gestión ética, cultura y valores</b>	
Entregables	4.1 Revisión de la proyección del tema ético con alcance de Grupo.	Dirección Gestión Humana y Organizacional
	4.2 Activar la Línea Ética	
	4.3 Fortalecer la actuación de la red de cambio y cultura para apoyar de manera articulada los proyectos de Grupo	
	4.4 Promoción de espacios de intercambio con otros comités de ética	
	4.5 Desarrollar el nivel gerencial requerido para el nuevo direccionamiento estratégico Grupo EPM sin Fronteras, fortaleciendo el rol de liderazgo como eje movilizador de la cultura meta apalancado por los valores.	
	4.6 Generación de espacios de conversación que promuevan la reflexión ética en la organización.	
<b>5</b>	<b>Programa NIIF Grupo EPM</b>	
Entregables	5.1 Ejecución plan de formación técnica en Normas Internacionales de Información Financiera NIIF	Dirección Finanzas Institucionales
	5.2 Recomendaciones para el gobierno de datos requeridos por NIIF	
	5.3 Balance de apertura NIIF - Normas Internacionales de Información Financiera -	
	5.4 Estados Financieros NIIF (año de transición)	
	5.5 Estabilización Programa NIIF y proyectos asociados	

Actividades		Responsable
<b>6</b>	<b>Implementación del Modelo de Relacionamiento con Grupos de Interés de la UNEP aplicado a las relaciones con inversionistas</b>	
	6.1 Implementación y documentación de la etapa 2 del Modelo	Dirección Finanzas Institucionales
	6.2 Implementación de las etapas 3 y 4 del Modelo	
<b>7</b>	<b>Auditoría interna centralizada</b>	
Entregables	7.1 Redefinición de las funciones basicas y cargos de la Dirección de Control Interno	Dirección Control Interno
	7.2 Normalización de la actividad de Auditoría en EPM - fase final	
	7.3 Implementación del programa de mejora y aseguramiento de la calidad de la actividad -PAMC-	
	7.4 Definición e implementación del plan de formación y desarrollo de los auditores del Grupo EPM	