

Informe de empalme
Vicepresidencia Secretaria General
Diciembre 1 al 4 de 2015



Contenido

- 1 Contexto General
- 2 Alineación Estratégica
- 3 Modelo Objetivo
- 4 Logros y avances
- 5 Retos de corto plazo



Contexto General

Quiénes somos

Función Principal

Liderar la ejecución de las políticas y lineamientos que rigen las funciones legales y de gobierno corporativo del Grupo EPM

Recursos y Capacidades



Directivos	9
Profesionales	72
No profes	17
Total	98



14,359

Millones de pesos en 2015
0.20% del ppto de EPM



3 grandes retos:

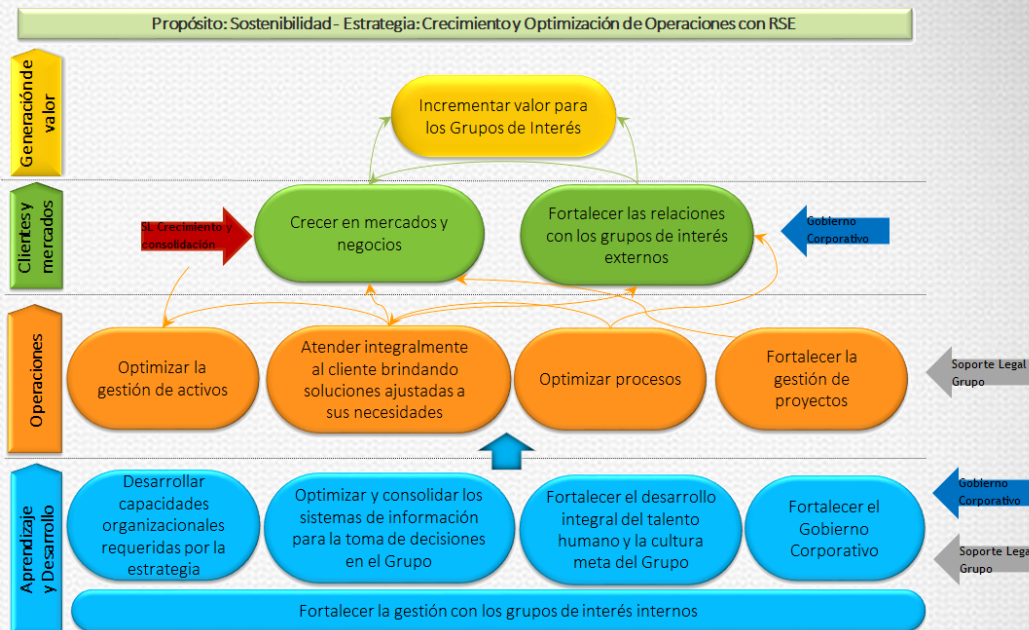
- ✓ Unidad de criterio y atención jurídica empresas nles: **Secretaría General Nal**
- ✓ Gestión de temas relevantes y **directrices jurídicas a empresas internacionales**
- ✓ **Gobierno Corporativo del Grupo**



Alineación estratégica

Nuestra contribución

Soportamos transversalmente **todas las formas de jugar** de la organización y aportamos en el cumplimiento de los siguientes **objetivos estratégicos**:



Soporte Legal Grupo Empresarial

Unidad de criterio jurídico en todas las materias tanto de negocio como de soporte de las empresas actuales del Grupo. Actúa como núcleo y como prestador de servicios legales.

SL Crecimiento y consolidación

Habilitación legal de operaciones de crecimiento y cambios societarios y unidad de criterio en materia societaria. Actúa como núcleo y como prestador de servicios legales.

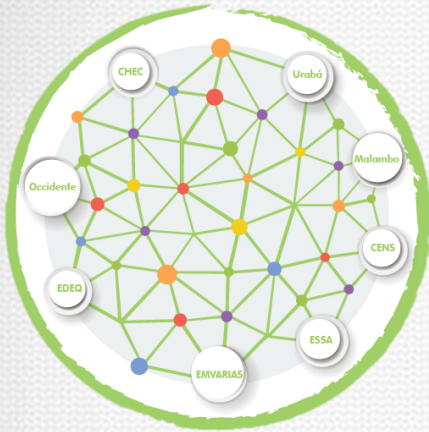
Gobierno Corporativo

Implementación de prácticas de alineación de órganos de gobierno (Asambleas, juntas directivas y gerente) para promover la Unidad de Propósito y Dirección en todas las empresas del Grupo. Actúa como núcleo.



Modelo Objetivo

Nuestras metas



1. Implementación de un modelo de interrelación jurídica en consolidación permanente - **Secretaría General Nacional**
2. Concepto de **abogado de empresa**, con dos características fundamentales: el involucramiento para ser partícipes de las decisiones y la oportunidad en las respuestas.
3. Crecimiento y consolidación del Grupo con un sustento legal sólido en todos los países.
4. Operación, crecimiento y consolidación del **Grupo con un gobierno sólido y simple**, que posibilite la Unidad de Propósito y Dirección y que evolucione a la par con el crecimiento del Grupo.



Logros - Avances

Principales hitos de la gestión 2012 - 2015

Soporte jurídico Grupo Empresarial



Gabriel Jaime Velásquez Restrepo

Gerencia Jurídica Grupo
Empresarial



Soporte Legal
Negocios

Ángela María Guerrero Bolívar



Soporte Legal
Corporativo

Hubed de Jesús Bedoya Giraldo



Soporte Legal
Ambiental

Alvaro de Jesús Osorio Sierra



Soporte Legal
Contratación

Margarita Rosa Arredondo



Soporte Legal Procesos
y Reclamaciones

Catalina Duque

Implementación en un 100% de la **Secretaría General Nacional**

1. Asunción de la función de la **Secretaría General en EPM para filiales de aguas: EPO, Aguas de Oriente, Regional Occidente, Aguas de Urabá, Aguas Nacionales.**
2. Mecanismos de comunicación y atención nacionales permanentes
3. Un mismo sistema de información jurídico para las empresas nacionales, MAYA.

Primeras sinergias del nuevo esquema

1. **Trabajo en red** para soportar el quehacer jurídico nacional
2. Reducción de contratos y costos por asesorías jurídicas con terceros. Al cierre de 2014 en el Grupo se lograron **ahorros del orden de 1.300 millones** de pesos.
3. Reducción de nómina con disminución de 20 vacantes, por retiros voluntarios y jubilaciones. Ahorros anuales de 800 millones.
4. Fortalecimiento de la **defensa judicial del Grupo**, con procesos ganados para el Grupo que superaron en 2014 los 20.000 millones de pesos.
5. Fortalecimiento del soporte jurídico ambiental con **centralización de equipo experto en EPM.**

Logros - Avances

Principales hitos de la gestión 2012 - 2015

Soporte jurídico Crecimiento y Consolidación

Se dio apoyo jurídico a todas las iniciativas de crecimiento y consolidación empresarial revisadas y materializadas durante el periodo, a continuación se destacan las principales iniciativas apoyadas y materializadas:

2015

- Constitución de Promobiliaria, Panamá
- Aguas de Antofagasta, Chile
- Transformación societaria empresa de Aguas: fusión Urabá-Occidente, Liquidación EPO, Capitalización Malambo y Aguas de Oriente

2014

- Fusión UNE-Millicom
- Parque Eólico Los Cururos - Chile
- Sucursal EPM en Costa Rica

2013

- Adquisición de Emvarias
- Adquisición de TICSA, México y constitución de filial EPM México

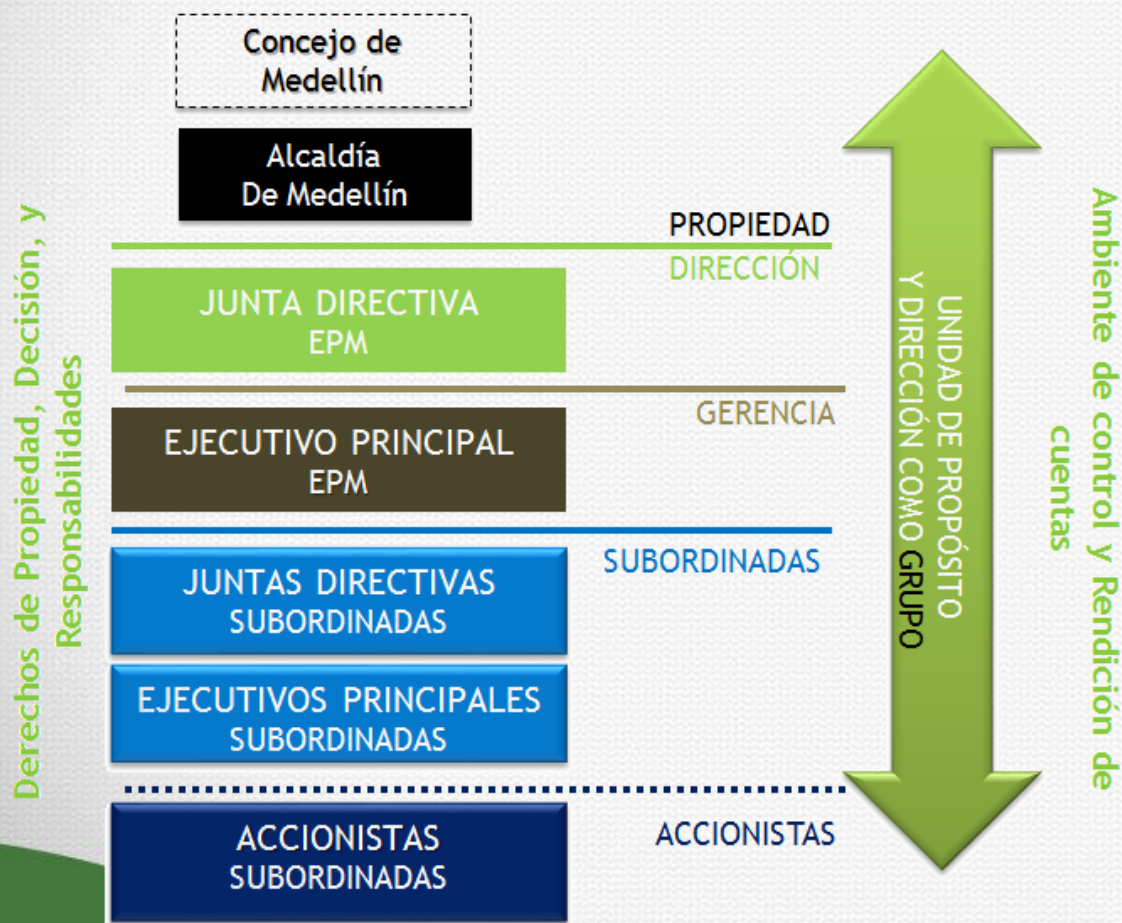


Logros - Avances

Principales hitos de la gestión 2012 - 2015

Gobierno Corporativo

Construcción de un modelo de gobierno corporativo que permite alinear a todos los órganos de gobierno del Grupo hacia la estrategia definida desde el núcleo.



3 principales logros:

1. **Confianza a grupos de interés que aportan capital** (*dueño, socios, inversionistas*), basada en una gobernabilidad clara de cara al dueño público, que redunde en las mejores calificaciones de riesgo del país
2. Implementación de esquema de **transacciones intragrupo** (referentes en Colombia)
3. **Evaluación de todos los gerentes y juntas directivas** del Grupo EPM alineado con el CMI



Principales retos

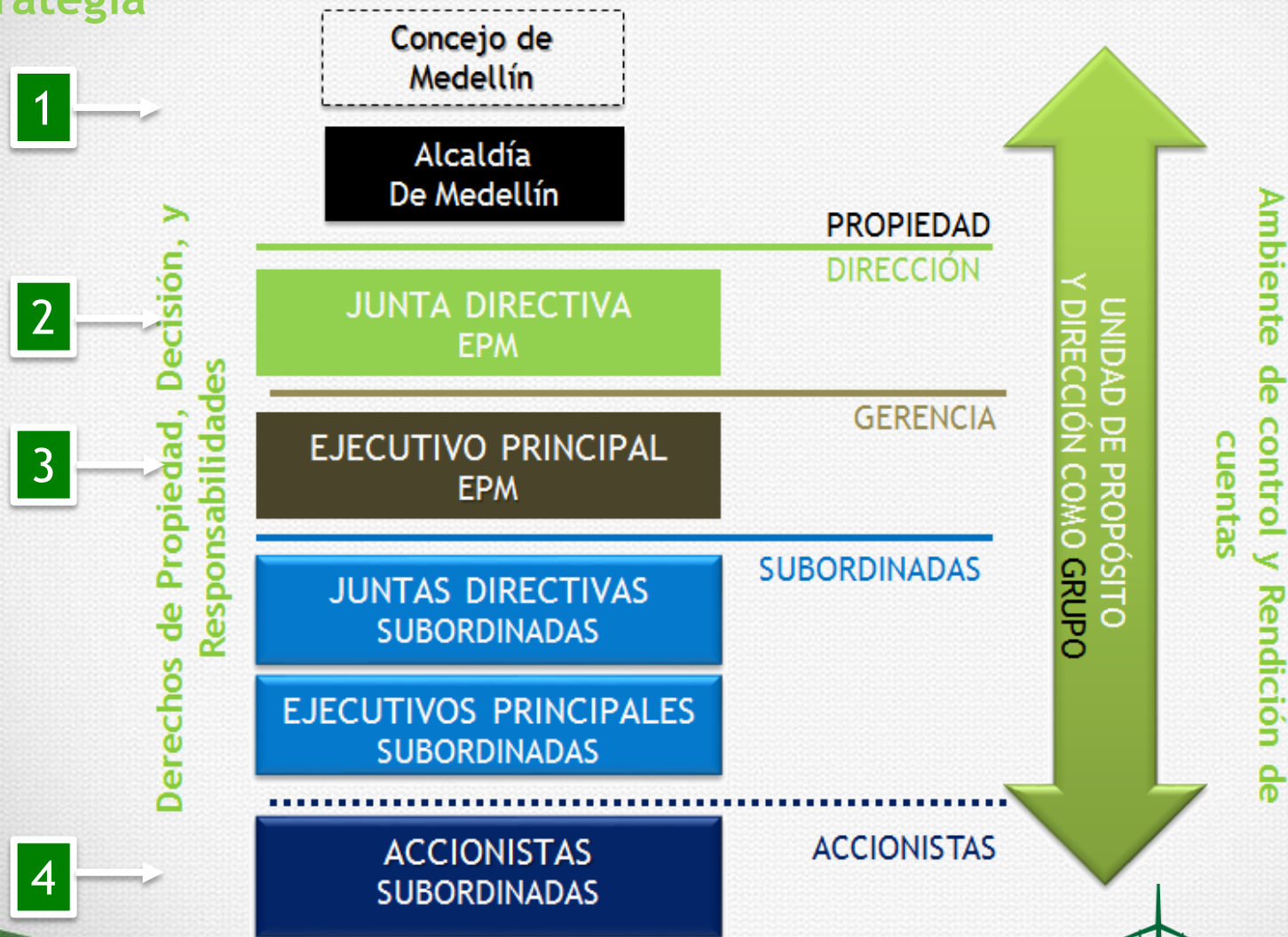
Hacia la materialización del modelo objetivo



- Promover la gestión normativa para buscar **legislación acorde con un Grupo Empresarial Público, Multilatio**.
- Fortalecimiento de **esquema de atención nacional**, con el concepto de abogado de empresa.
 - El **desarrollo de competencias en materia de contratación internacional**
- Mantener el **alto nivel de compromiso y satisfacción** de los empleados del equipo de la Secretaría general (en 2014 presentó la mejor medición de Clima de EPM)
- **Fortalecer la relación con el Dueño**, a partir de la evolución de los instrumentos de gobierno actuales (Convenio Marco de Relaciones)
- Fortalecer el **modelo de relacionamiento de las empresas del Grupo** (Acuerdo de Gobierno / operaciones con partes vinculadas)
- Mantener alto nivel en prácticas de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva de EPM



El modelo de gobierno corporativo como el mecanismo para lograr la alineación de todos los órganos de gobierno hacia la estrategia

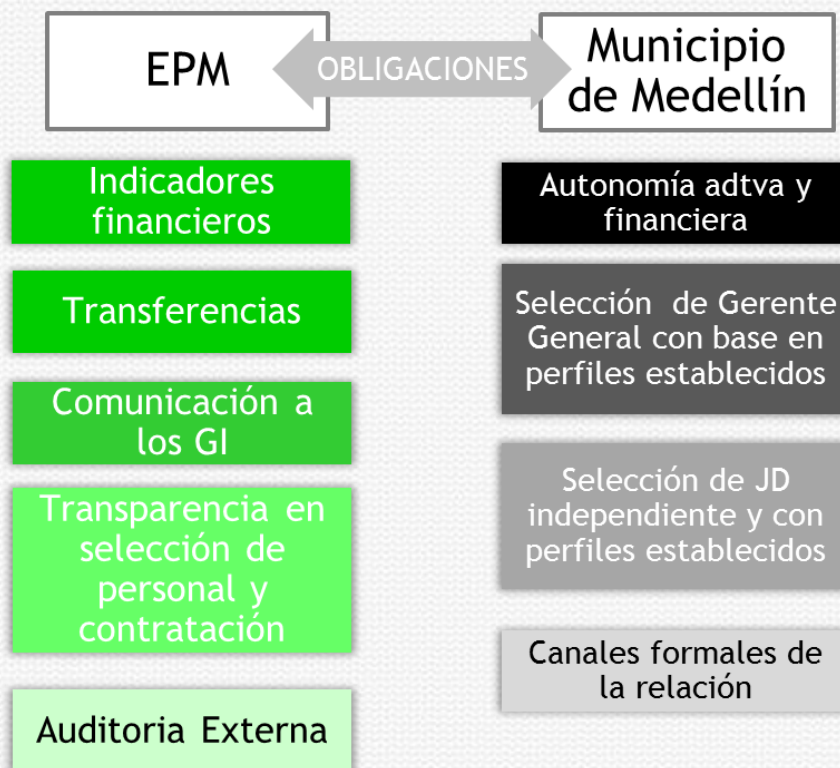


Modelo de gobierno corporativo

Relación con el dueño

1

→ **Convenio marco de Relaciones:** Acuerdo entre Alcalde de Medellín y Gerente de EPM (2007), en el que se regulan las relaciones dueño- empresa:



Práctica destacada por OECD, Banco Mundial, CAF. Y replicada por países como: Bolivia, Ecuador, Chile, Perú y entidades colombianas como: Ministerio de Defensa de Colombia, IDEA, Alcaldía de Medellín, Cámara de Comercio de Medellín

SOPORTADOS EN LOS **PRINCIPIOS**

Modelo de gobierno corporativo

Conformación de la Junta Directiva de EPM -1

2

Lineamientos para conformación de Junta Directiva de EPM:

Documento recomendatorio de la Junta Directiva de EPM a la administración entrante, donde se recogen las mejores prácticas de gobierno corporativo, alineado con lo exigido por la Superfinanciera y lo contemplado en los decretos de Conglomerado Público Municipio de Medellín.

1. Gestión empresarial con énfasis en negocios internacionales
2. Gestión financiera
3. Gestión de los servicios públicos domiciliarios u otros sectores de negocio de EPM, incluido el desarrollo urbano.
4. Ética, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial
5. Gestión pública o gestión jurídica.

- ✓ El **Comité de Gestión** revisará cada **5 años** la combinación de perfiles
- ✓ Presentará conclusiones y recomendaciones para **actualizarlos**

- ✓ Provistas por el **Alcalde** de Medellín
- ✓ Cumplen el **proceso de selección**
- ✓ Emplea la **lista corta** de candidatos, vigente por cuatro (4) años
- ✓ Pasados los **cuatro (4) años**, realizar el trámite para conformar las nuevas listas larga y corta de candidatos.
- ✓ Si el Alcalde requiere incluir candidatos que no estén dentro de la lista corta, deberá surtir el **procedimiento establecido**.

El Alcalde de Medellín propenderá por conformar una Junta Directiva **multidisciplinaria, independiente, con visión global y con alto sentido de responsabilidad por el servicio público.**

Perfiles



Ajustes



Vacantes



Modelo de gobierno corporativo

Conformación de la Junta Directiva de EPM -2

2

Lineamientos para conformación de Junta Directiva de EPM

Etapa	Responsable	Actividades
Búsqueda de candidatos	Equipo del Alcalde Electo o Despacho del Alcalde (según sea el caso) Tiene en cuenta la combinación vigente de perfiles	Solicitud de información y recomendaciones a la Junta Directiva en ejercicio
		Solicitud pública de candidatos. Las entidades consultadas serán definidas por el Alcalde: Máximo 2 candidatos por perfil requerido
		Solicitud de información a los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conformar lista larga de candidatos la cual será de carácter confidencial ✓ Incluir los candidatos postulados directamente por el Alcalde
Evaluación de elegibilidad	Equipo del Alcalde Electo o Despacho del Alcalde (según sea el caso)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conformar el comité evaluador de elegibilidad ✓ Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos para los candidatos que integran la lista larga ✓ Incluirá un (1) representante de la Secretaría General de EPM
	Comité evaluador de elegibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis y verificación de requisitos ✓ Podrá recurrir al asesoramiento de expertos independientes ✓ Podrá realizar entrevistas personales a los candidatos
		Presentar al Alcalde una lista corta de candidatos
Designación de los miembros de la Junta Directiva	Alcalde de Medellín	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conserva su facultad discrecional ✓ A partir de la lista corta de candidatos ✓ Procurará mantener al menos la tercera parte de los miembros de la Junta Directiva en ejercicio

Modelo de gobierno corporativo

Evaluación de Junta directiva de EPM y de filiales

2

→ **Evaluación anual de la Junta Directiva de EPM:** proceso que busca la alineación de expectativas entre la junta y el equipo gerencial, de manera que se maximice la generación de valor de la junta para la empresa. Combinamos las siguientes metodologías:

1. Autoevaluación de los miembros de Junta
2. Evaluación de la Junta por equipo directivo de primer nivel de EPM
3. Evaluación entre pares
4. Evaluación por un externo (solo cada dos años)

Los resultados de la evaluación se analizan en sesión privada de junta, a la que asiste solo el Gerente General, de los cuales se determina el plan anual de fortalecimiento de la junta directiva.



Modelo de gobierno corporativo

Evaluación de Junta directiva de EPM y de filiales

2

Evaluación anual de Juntas Directivas del Grupo EPM: proceso que busca la revisión de la efectividad de las juntas directivas del Grupo, como órganos habilitadores de la estrategia, y que es insumo para la conformación de las juntas directivas del año siguiente:

1. Autoevaluación de los miembros de Junta
2. Estadísticas de asistencia, cumplimiento de agenda típica de Grupo y de calendario de sesiones del Grupo.

Ejemplo de evaluación de juntas directivas empresas nacionales 2014:

Promedio por componete evaluado en las juntas directivas en Colombia

Componetes	Aguas Colombia						Energía Colombia				
	Oriente	EPO	Occidente	Malambo	Urabá	Nacionales	CHEC	EDEQ	CENS	ESSA	Emvarias
1 Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa	4,5	4,6	4,6	4,1	4,4	4,4	4,8	4,7	4,3	4,3	4,6
2 Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado	4,5	4,8	4,8	4,6	4,7	4,2	4,9	4,8	4,7	4,8	4,9
3 Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva	4,7	4,8	4,9	4,6	4,8	4,4	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8
4 Gestión de los comités de Junta Directiva	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	4,6	N.A.	4,9	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Total promedio	4,6	4,7	4,8	4,4	4,6	4,3	4,9	4,8	4,6	4,6	4,7

Modelo de gobierno corporativo

Planeación de temas para juntas directivas del Grupo

2 → Agenda típica de juntas directivas del Grupo:

Agenda típica juntas directivas del Grupo EPM			Empresas de Energía en Colombia															
AGRUPADOR	TEMA	CARÁCTER	2015												2016			
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
Asuntos generales de Junta	Verificación del cuórum	Aprobatorio																
	Aprobación del orden del día	Aprobatorio																
	Aprobación actas anteriores	Aprobatorio																
	Nombramiento de Presidente y Secretario	Aprobatorio																
	Seguimiento solicitudes y compromisos de Junta	Informativo																
	Temas de la Gerencia General	Informativo																
Seguimiento a la gestión empresarial	Seguimiento a la gestión del CMI y estados financieros	Informativo																
	Informe Comunicaciones	Informativo																
	Informe de Gestión Humana	Informativo																
	Informe de Gestión Jurídica	Informativo																
Temas financieros y de planeación	Implementación Políticas de Grupo	Informativo																
	Informe anual de gestión y estados financieros de la vigencia anterior	Aprobatorio																
	Aprobación de presupuesto y plan de inversiones	Aprobatorio																
	Aprobación de Plan Empresarial	Aprobatorio																
Temas de estructura	Aprobación ajuste de presupuesto con saldos finales y proyecciones financieras	Aprobatorio																
	Incremento salarial (para no convencenados)	Aprobatorio																
Temas de riesgos, auditoria y control	Plan de trabajo auditoria interna	Aprobatorio																
	Plan de trabajo auditoria externo y revisor fiscal	Aprobatorio																
	Plan de gobierno corporativo	Aprobatorio																
	Seguimiento a la gestión integral de riesgos	Informativo																
	Seguimiento a informes de proveedores de	Informativo																
	Seguimiento al plan de auditoria interna	Informativo																
	Seguimiento al plan del revisor fiscal y auditoria de gestión de resultados	Informativo																
Temas de Gobierno Corporativo	Inducción a miembros de Junta	Informativo																
	Aprobación de calendario de Junta Directiva y Agenda Típica	Aprobatorio																
	Autoevaluación Miembros de Junta Directiva	Informativo																
	Presentación de resultados de la Autoevaluación de los miembros de la Junta Directiva y propuesta de plan de fortalecimiento	Informativo																
	Evaluación de la gestión del Gerente y del equipo directivo	Aprobatorio																

Planeación integrada de los temas mínimos a discutir en las juntas del Grupo, que sincroniza los tiempos de aprobación o revisión de temas con lógica de Grupo, como: Estados Financieros, Auditoría, Metas Gerentes, Plan de negocios.

Parte en cascada desde la Junta de EPM.

Modelo de gobierno corporativo

Evaluación de Gerente de EPM y Gerentes de las filiales

3 → **Proceso de evaluación anual, Gerente EPM:** con una metodología, referente en Colombia, que incluye:

1. Evaluación del cumplimiento de las metas del CMI de EPM y el Grupo
2. Evaluación 360° de la coherencia de las actuaciones de su gestión con los valores del Grupo EPM
3. Los resultados de la evaluación son discutidos en sesión privada de Junta, donde solo asiste el Gerente General, de la cual sale una declaración pública acerca de la gestión del periodo y las recomendaciones para el siguiente.
4. La declaración es dada a conocer en el Informe de Gobierno Corporativo y en la sesión de Rendición de Cuentas de EPM.



Modelo de gobierno corporativo

Evaluación de Gerente de EPM y Gerentes de las filiales

3

→ **Proceso de evaluación anual, Gerente filiales:** se aplica una metodología similar, por ahora, sin evaluación 360° de las actuaciones; este ítem, solo es evaluado por las respectivas Juntas Directivas.

Ejemplo de resultados 2014, empresas de aguas en Colombia:

Resumen de los indicadores 2014 - Por empresas de aguas						
Indicador	EPO	Oriente	Occidente	Malambo	Urabá	Nacionales
EBITDA	Excede	Excede	No cumple	No cumple	No cumple	Excede
Utilidad Neta	Excede	Excede	Excede	Excede	No cumple	Excede
Satisfacción de Clientes	No aplica	No cumple	No cumple	Cumple	No cumple	No cumple
Hitos Proyectos EPMSF	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Cumplimiento hitos - cronograma contratos eficientes	Pendiente por evaluar en sesión de junta					
Indice Calidad Operativa (ICO)	No aplica	Excede	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Cumplimiento de Inversiones	No aplica	Excede	Excede	No cumple	No cumple	No cumple
Índice de lesiones incapacitantes	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Desarrollo de Liderazgo	Pendiente por evaluar en sesión de junta					
Cumplimiento Plan de Servicios 2014 (Solo EPO)	No cumple	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Modelo de gobierno corporativo

Relacionamiento con socios y actividades informales de alineación

4 → **Agendas de relacionamiento con socios:** monitoreo, diseño y realización de agendas de relacionamiento con socios, tanto para habilitar decisiones específicas, como para el mantenimiento de la relación.

5 → **Espacios para generación de visión compartida y alineación con el propósito empresarial - somos un grupo ...de personas**

1. Encuentro Directivo de Grupo
2. Almuerzo de miembros externos de Juntas Directivas del Grupo
3. Juntas conjuntas de empresas del Grupo
4. Programa de Inducción de Juntas Directivas y Gerentes



Diciembre 10 2014
Definición de metas 2015



Julio 31 de 2015
Direccionamiento estratégico de largo plazo

Gracias

Grupo·epm[®]

