

Gobierno corporativo

Cumpliendo *nuestro compromiso de transparencia* con nuestros inversionistas y grupos de interés.





Presentación

Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM) es una empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal¹, creada en 1955 y propiedad en su totalidad del Municipio de Medellín. Su patrimonio y sus rentas son propios, están separados de los bienes y de los fondos comunes del Municipio.

En razón a su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado, como entidad descentralizada del nivel municipal EPM está dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y capital independiente². En relación con sus actos y contratos, y como empresa de servicios públicos reglamentada por la Ley 142 de 1994³, se rige por las reglas de derecho privado salvo las excepciones consagradas expresamente en la Constitución Política, la ley y demás disposiciones reglamentarias.

Este contexto legal otorga un carácter especial a EPM, al igual que a otras empresas de servicios públicos en Colombia, al constituir la en una empresa de naturaleza estatal con orientación industrial y comercial, pero que por su calidad de empresa de servicios públicos se somete a un régimen jurídico privado para el ejercicio de sus actividades, y además es sujeto de regulación especial como proveedor de los servicios de aguas y energía, y como emisor de títulos valores. Este régimen privado comercial tiene excepciones, (i) en los alcances de la supervisión y control que se ejerce a EPM como entidad estatal, (ii) en los principios generales que rigen su contratación y (iii) en su modelo de ejercicio de la propiedad por parte del Municipio de Medellín, que no se asimila al de las sociedades comerciales.

La evolución de EPM desde una empresa pública municipal creada en 1955 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 de uno de los mayores grupos empresariales del país, le ha impuesto importantes retos desde la perspectiva del Gobierno Corporativo. Para el año 2010 el Grupo EPM estaba compuesto por 10 filiales y 9 subsidiarias nacionales, a las que se agrega una empresa reaseguradora *offshore* y varias filiales y subsidiarias internacionales en Guatemala y Panamá. Este crecimiento ha llevado a la empresa a adoptar acciones de Gobierno Corporativo buscando los más altos estándares internacionales, las cuales se iniciaron en el año 2001 con la expedición del Código de Buen Gobierno evolucionando hasta el 2010, año en el cual la empresa decidió revisar su modelo de Gobierno Corporativo con miras a adoptar uno nuevo siguiendo los más altos estándares internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), congruentes con la nueva dinámica de Grupo Empresarial y del entorno nacional e internacional en el que opera.

¹ Las empresas industriales y comerciales del Estado, son organismos creados por la ley o autorizados por ésta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del derecho privado.

² Artículo 85 de la Ley 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

³ Ley 142 de 1994, es la ley por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios en Colombia.

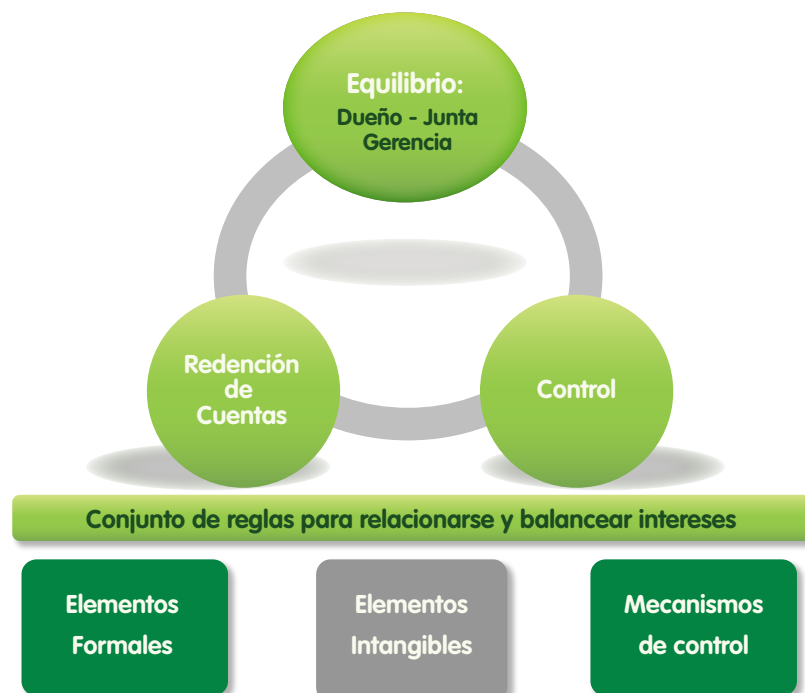
El propósito empresarial de EPM es la sostenibilidad, entendida como el equilibrio entre las condiciones económicas, sociales y ambientales en el entorno donde actúa, generando valor para sus grupos de interés incluido su propietario, y reconociendo en su modelo de Gobierno Corporativo uno de los pilares fundamentales para lograrlo. Por esta razón, EPM entiende el Gobierno Corporativo como el conjunto de prácticas y normas que demarcan un adecuado equilibrio entre la propiedad, la dirección y la gestión de la empresa y permiten asegurar una adecuada administración empresarial, mantener en equilibrio los intereses e interacción con el dueño y brindar transparencia frente a los grupos de interés y el mercado en general. Para el caso de EPM el Modelo de Gobierno se fundamenta en tres principios: equilibrio entre los agentes mencionados, rendición de cuentas y control.

Equilibrio mediante la definición de reglas claras en las estructuras de gobierno de la empresa, que garantizan la generación de valor para su dueño y se representa por elementos formales como los Estatutos de la empresa, el Convenio Marco de Relaciones EPM - Municipio de Medellín, el Código de Gobierno Corporativo, el Reglamento de Junta Directiva y la presencia de Comités de Junta, entre otros.

La *rendición de cuentas* o *accountability* por medio de la Ética y Valores inmersos en la cultura organizacional, la revelación de información oportuna, completa y disponible a los grupos de interés y al mercado en general, los mecanismos de participación ciudadana y la revelación de conflictos de interés.

Finalmente el *control*, mediante la implementación de mecanismos de autorregulación y la adopción de un ambiente de control interno y externo que actúa con independencia, objetividad e imparcialidad.

Modelo de Gobierno Corporativo EPM



Por las razones legales descritas relacionadas con la estructura de propiedad, el Municipio de Medellín desempeña tres roles frente a EPM: dueño, autoridad territorial y, por tanto, responsable legalmente de la prestación de los servicios públicos y de la definición del Plan de Desarrollo Municipal, y a la vez gran cliente de los servicios que provee la empresa.

Con el fin conciliar los diversos roles e intereses del Municipio de Medellín con unos sanos principios y prácticas de Gobierno Corporativo en EPM, en el año 2007 las autoridades municipales y la empresa celebraron el Convenio Marco de Relaciones entre el Municipio de Medellín y EPM (ver numeral 1.1 infra), mediante el cual se estableció la actuación del Municipio como propietario, las obligaciones de EPM ante su dueño y la independencia de la empresa ante los demás roles que se configuran entre ambas entidades. Este Convenio, junto con el Código de Gobierno Corporativo, constituye unos de los principales

elementos formales del modelo de Gobierno de la empresa, los que a su vez son una expresión concreta de autorregulación en busca de los más altos estándares internacionales de Gobierno Corporativo.

En cumplimiento de sus prácticas de Gobierno Corporativo, EPM presenta este informe como un compromiso de revelación de información y de transparencia con sus inversionistas y otros grupos de interés.

El reporte está dividido en cuatro capítulos. Los dos primeros relacionan el cumplimiento de las prácticas que durante el año 2010 permitieron conservar el equilibrio en las relaciones entre el dueño, la dirección y la empresa, información que se complementa con el Informe Financiero consolidado del mismo año en el

cual se revela ampliamente la gestión de la administración. El tercer capítulo refleja las actuaciones de revelación de información y ejercicio del control de la empresa como materialización de los elementos formales y de control del modelo de Gobierno Corporativo. El último capítulo presenta las actividades adelantadas durante el 2010 y las programadas para el año siguiente que dan continuidad al proceso de estandarización con los parámetros internacionales de Gobierno Corporativo.



- *Primera mesa redonda en Gobierno Corporativo en empresas estatales en Latinoamérica.*

Propiedad

Relaciones entre el Municipio de Medellín y EPM

El régimen de servicios públicos domiciliarios en Colombia⁴ obliga a los Municipios a asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo y energía eléctrica, lo cual pueden cumplir a través de empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio.

Esto implica que en el caso de EPM (por ser la empresa que presta los servicios públicos domiciliarios a la población del Municipio de Medellín), además de la relación de propiedad que existe entre Municipio y empresa se configura una relación comercial al constituirse el primero en su principal cliente. Esta interrelación entre ambas entidades se combina con la calidad de ente territorial y regulador que ostenta el Municipio. Desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, la relación entre el Municipio de Medellín y EPM es entonces *sui generis*, dada la triple condición del Municipio: (i) como ente territorial, (ii) único propietario y (iii) cliente de EPM.

Con el fin de delimitar el alcance de los diferentes roles e intereses del Municipio, garantizar la sostenibilidad de la empresa y minimizar los posibles conflictos de interés en el ejercicio de la propiedad, EPM y el Municipio de Medellín suscribieron en el año 2007 el “Convenio Marco de Relaciones entre el Municipio de Medellín y EPM”, que se fundamenta en el principio de auto-limitación de los derechos de propiedad del Municipio. El Convenio formaliza la declaración de autorregulación del Municipio haciendo explícito el respeto a 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 de EPM.

La limitación en los derechos de propiedad del Municipio impone a su vez unas condiciones a EPM. Por eso, 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, especialmente, actuar siempre con transparencia, imparcialidad y objetividad.

Al igual que los años anteriores desde la suscripción del Convenio, el 2010 se caracterizó por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en él para ambas partes. Es por ello que durante el pasado año:

4 Artículo 5°. de la Ley 142 de 1994.

- Todas las interacciones entre EPM y el Municipio, desde sus diferentes roles, se realizaron mediante los mecanismos formales establecidos para cada fin: en calidad de propietario el Municipio intervino a través de la Junta Directiva, como ente territorial por medio de la Subdirección de Relaciones con Entes Territoriales⁵, y como cliente a través de la Unidad de Atención a Clientes, sin recibir trato preferencial diferente al otorgado a los clasificados como “grandes clientes” de EPM.
- Las decisiones trascendentales de la empresa y los resultados de su gestión fueron debida y oportunamente divulgados a los grupos de interés.
- El Municipio demostró respeto por la autonomía administrativa de EPM, al abstenerse de intervenir en cualquier manera de los procesos de selección de personal de la empresa. Así mismo, cumplió su deber de proveerla con los ejecutivos de más alto nivel al nombrar en la Junta Directiva funcionarios de las mejores calidades personales y profesionales, comprometidos con el éxito de la empresa a través de altos estándares de responsabilidad y ética.
- Todas las actividades ejecutadas por EPM correspondieron de manera exclusiva al alcance de su objeto social y no se destinaron recursos a necesidades o programas del Municipio que no estuvieran enmarcados específicamente en el desarrollo de proyectos de la empresa.
- Las actuaciones de la empresa, en cumplimiento de la ruta establecida por la Junta Directiva y el Alcalde como Presidente de la misma, estuvieron enmarcadas por estrictos y rigurosos estándares en los aspectos técnicos, jurídicos, financieros y administrativos.
- El Municipio de Medellín, por medio de su Alcalde y todos sus funcionarios, se abstuvo de participar o injerir en los procesos de contratación de bienes o servicios adelantados por la empresa.



Tanto EPM como el Municipio entienden la importancia del Gobierno Corporativo como herramienta para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de la empresa, de manera que han procurado en sus prácticas con la empresa, elevar las políticas y los instrumentos de gobierno a los más altos estándares internacionales. Durante el año 2010 se iniciaron los estudios para adecuar el modelo de Gobierno Corporativo de EPM al referente internacional para entidades de propiedad estatal e implementar indicadores de seguimiento a los compromisos establecidos, incluido el Convenio Marco.

⁵ La Subdirección de Relaciones con Entes Territoriales gestiona las relaciones con el Municipio de Medellín, el Departamento de Antioquia, otros municipios y departamentos del país y con otras entidades de actuación local.

Transferencias al Municipio

El Municipio de Medellín dispuso que el porcentaje de excedentes financieros de EPM que se transfirieran al Municipio de manera ordinaria serían equivalentes al 30% de los mismos⁶. El Convenio Marco 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. En todo caso, 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.

Durante el año 2010 se realizaron transferencias de excedentes ordinarios equivalentes a \$509 mil millones de pesos, correspondiente al 30% de las utilidades del año 2009. Se hicieron además aportes extraordinarios por un total de \$338 mil millones de pesos, de los cuales \$187.5 mil millones correspondieron a aportes extraordinarios decretados por el Concejo de Medellín para el periodo 2008-2011 (Plan de Ordenamiento Territorial) y \$150 mil millones se realizaron como aportes extraordinarios para el Plan de Becas del Municipio en el 2010.

En total, durante el año 2010 se transfirieron \$847 mil millones de pesos, tal como se establece en el siguiente cuadro:

Total de transferencias de EPM al Municipio año 2010

Concepto	2010
Transferencias ordinarias	509
Transferencias extraordinarias	338
Total aporte al Municipio	847
Utilidades netas año 2009	1,698
% de los aportes / utilidad neta año anterior	50%

*Cifras en miles de millones de pesos

Las transferencias ordinarias fueron causadas con base en los cálculos contables de los excedentes financieros al cierre del ejercicio anterior. Las transferencias extraordinarias, por su parte, fueron en todos los casos previamente aprobadas 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.

6 Artículo 13 del Acuerdo Municipal No. 69 de 1997 del Concejo de Medellín.

Durante los últimos cinco años se han transferido oportunamente los siguientes valores al Municipio:

Transferencias de EPM al Municipio durante los últimos cinco años

Año de transferencia	Total transferencias	Utilidades Año anterior	%
2005 (1)	512	741	69
2006 (1)	321	848	38
2007 (1)	539	986	55
2008 (2)	521	1,111	47
2009 (2)	587	1,332	44
2010 (2)	847	1,698	50

(1) Incluyen aportes extraordinarios aprobados por el Concejo de Medellín para el período 2004 - 2007.

(2) Incluyen aportes extraordinarios aprobados por el Concejo de Medellín para el período 2008 - 2011.

Las transferencias realizadas han sido juiciosamente estudiadas desde la perspectiva financiera y como en años anteriores, las cifras transferidas no comprometen la viabilidad financiera de largo plazo de la empresa.



Dirección

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 principales entre los cuales figuran el Alcalde de la ciudad de Medellín, quien ejerce como Presidente de la misma, cinco personas designadas libremente por el Alcalde y tres escogidas igualmente por el



burgomaestre entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios⁷. De los nueve miembros, sólo el Alcalde de la ciudad puede nombrar un delegado para su representación en caso de ausencia temporal.

Los miembros actuales, además del Alcalde mismo, manifestaron cumplir con el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido en la Ley, por lo cual se posesionaron desde el año 2008 y ejercieron sin variaciones en su nominación hasta el 3 de agosto del año 2010, fecha en la cual renunció a su cargo el doctor Juan Camilo Restrepo Salazar. Posteriormente, mediante Decreto Municipal No. 1974 del 11 de noviembre de 2010, el Alcalde de Medellín nombró como miembro de la Junta Directiva a la doctora Claudia Jiménez Jaramillo, quien tomó posesión de su cargo en sesión del 19 de noviembre de 2010, tal como consta en el acta 1526.

De acuerdo con lo establecido en el Código de Buen Gobierno de la empresa y el Convenio Marco de Relaciones con el Municipio de Medellín⁸, cinco miembros de la Junta deberán tener el carácter de independientes.

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

- i) No ejercer ni haber ejercido como empleado o directivo de EPM o de alguna de sus filiales o subsidiarias, incluyendo a aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el último año previo a su designación.
- ii) 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 éste.

⁷ En concordancia con el artículo 27.6 de la Ley 142 de 1994

⁸ Esta exigencia es consagrada además por la Ley 964 de 2005 que regula a los emisores de valores.

iii) No ser empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba aportes o patrocinios de EPM.

iv) No ser administrador de una entidad en cuya junta directiva participe EPM, y

v) No depender exclusivamente de los ingresos percibidos por honorarios como integrante de la Junta Directiva de EPM.

Durante al año 2010, la totalidad de los miembros designados por el Alcalde de Medellín cumplieron con la calidad de independencia mencionada.

Los miembros de la Junta Directiva de EPM hacen a su vez parte de algunos **comités** requeridos legalmente o constituidos como soporte a la labor de dirección del ente. En la actualidad, la empresa tiene constituidos los comités de Auditoría, Asuntos Administrativos y Nuevos Negocios.

El Comité de Auditoría, creado por medio del Decreto 217 de 2006 de la Junta Directiva, tiene entre sus funciones supervisar el cumplimiento del programa de Auditoría Interna, velar por la preparación, presentación y revelación de información financiera, y controlar el cumplimiento de prácticas específicas de Gobierno Corporativo⁹, normalmente considerado en otras organizaciones. Este Comité estuvo integrado durante el 2010 por Gabriel Ricardo Maya Maya, Carlos Guillermo Álvarez Higueta y Tatyana Aristizábal Londoño. Participaron también, con voz y sin voto, el Auditor Externo y el Director de Control Interno de EPM. Durante el año 2010 el Comité realizó un total de 11 reuniones.

El Comité de Asuntos Administrativos fue creado mediante el Decreto 268



del 7 de julio de 2009 de la Junta Directiva, con el fin de analizar con la Administración en mayor detalle los asuntos administrativos que le sean encomendados a la Junta Directiva, para que ésta tome la decisión cuando se requiera o valide la recomendación efectuada por el Comité. Estuvo integrado a lo largo del año por Francisco Correa Molina, Rubén Hernando Fernández Andrade y Luis Fernando Arbeláez Sierra. Participaron también, con voz y sin voto, la Directora de Planeación, la Secretaria General de EPM, su designado y los servidores de la entidad que a juicio del mismo fueron requeridos. Durante el año 2010 el Comité realizó un total de 7 reuniones.

El Comité de Nuevos Negocios, creado mediante el Decreto 274 del 2 de febrero de 2010 de la Junta Directiva, estuvo integrado por Tatyana Aristizábal Londoño, Carlos Guillermo Álvarez Higueta y Juan Camilo Restrepo Salazar, éste último hasta el 3 de agosto de 2010, fecha de su renuncia como miembro de Junta Directiva. Fue sustituido en el Comité por Claudia Jiménez Jaramillo

una vez se posesionó como nuevo miembro del órgano directivo el 19 de noviembre de 2010. En él participaron además, con voz y sin voto, el Director de Finanzas Institucionales, el Director de Crecimiento Internacional y la Secretaria General de EPM, al igual que otros servidores de la entidad que a juicio del mismo fueron requeridos.

Este último Comité, que constituye una innovación del año 2010, apoya los análisis de negocios de inversión que son presentados a la Junta Directiva, constituyéndose en un importante apoyo para el adecuado ejercicio de las funciones de administración. El Comité estudia cada proyecto en todos sus aspectos relevantes -legales, administrativos y financieros-, y presenta a la Junta Directiva el informe de cada nuevo negocio, con sus conclusiones y recomendaciones. Durante el año 2010 el Comité realizó un total de 5 reuniones.

Con estos criterios, durante el año 2010 la Junta Directiva de EPM y sus comités estuvieron conformados de la siguiente manera:

⁹ EPM cuenta con un Comité de Gobierno Corporativo conformado por funcionarios del nivel de subdirección de todas las áreas de la empresa. Este Comité está encargado de coordinar las acciones encaminadas al fortalecimiento y desarrollo de las prácticas de Gobierno Corporativo del Grupo EPM, al tiempo que realiza la planeación y ejecución del Plan de Actividades de Gobierno Corporativo.

Conformación de la Junta Directiva de EPM durante el año 2010

Nombre	Calidad	Independencia	Comité de junta
Alonso Salazar Jaramillo	Alcalde		
Tatyana Aristizabal Londoño	Libre designación	Sí	Auditoría Nuevos negocios
Carlos Guillermo Álvarez Higuíta	Libre designación	Sí	Auditoría Nuevos negocios
Juan Camilo Restrepo Salazar*	Libre designación	Sí	Nuevos negocios
Rubén Hernando Fernández Andrade	Libre designación	Sí	Asuntos administrativos
Luis Fernando Arbeláez Sierra	Libre designación	Sí	Asuntos administrativos
Gabriel Ricardo Maya Maya	Representantes vocales de control	Sí	Auditoría
Alberto Arroyave Lema	Representantes vocales de control	Sí	-
Francisco Correa Molina	Representantes vocales de control	Sí	Asuntos administrativos
Claudia Jiménez Jaramillo*	Libre designación	Sí	Nuevos negocios

* Se sustituyen en nombramiento.

Gestión

Para facilitar la actuación y **gestión** de la Junta Directiva en el año 2010, así como para dar aplicación a algunas de las estipulaciones contenidas en el Reglamento Interno de Junta, la Secretaría General de EPM elaboró una agenda que incluyó 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.

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

La **información** de la agenda de las sesiones y el contenido de las mis-

mas se remitió a los miembros de la Junta Directiva en medio físico y electrónico, al ser publicada en el sitio web destinado a los miembros del órgano directivo. En este sitio, denominado el "Home" de Junta Directiva, se publicaron: 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 se procuró remitir a los miembros de la misma la información correspondiente a cada reunión con la antelación prevista en el reglamento, es decir, con diez días calendario de antelación a la sesión respectiva. En la sesión del 7 de septiembre de 2010 el Gerente General

de EPM sometió a consideración de los miembros una modificación al Reglamento Interno de Junta Directiva, correspondiente a la disminución a cinco días calendario del término previsto para el envío de la información. Aprobada esta modificación, en las sesiones posteriores se remitió la información a los miembros con cinco días calendario de antelación a cada sesión.

Con el fin de atender eficientemente las necesidades de **capacitación** de los miembros, se elaboró un plan de inducción para los nuevos miembros de la Junta, así como un plan general de capacitación para todos sus integrantes. De esta manera, se adelantó la inducción a la doctora Claudia Jiménez Jaramillo durante los días 25 de noviembre y 6 de diciembre de 2010.

De otro lado, se realizaron 4 sesiones de capacitación a los miembros de la Junta Directiva para una actualización en todos los temas de la empresa. Estas sesiones tuvieron lugar los días 3 de mayo, 6 septiembre, 4 de octubre y 6 diciembre de 2010.

Durante el año 2010 la Junta Directiva sesionó en total doce veces en forma **ordinaria**, en las fechas determinadas en la programación anual de reuniones contenida en el acta 1511 del 1 de diciembre de 2009, cumpliendo al 100% la programación de las reuniones. Por excepción, la Junta Directiva fue convocada a dos **reuniones extraordinarias** por el Presidente de la misma e igualmente con carácter excepcional se realizó una reunión no presencial en ejercicio del artículo 20 de la Ley 222 de 1995 y el artículo 10 de los Estatutos de la empresa.

Estos fueron algunos de los **temas** principales deliberados por la Junta Directiva de EPM durante el año 2010:

- Aprobación de los estados financieros del ejercicio anterior.
- Aprobación del presupuesto y modificaciones al mismo.
- Análisis de los informes de gestión de los comités de Junta Directiva.
- Resultados de gestión de las empresas filiales de Energía, Agua y Telecomunicaciones.
- Ajustes a la estructura organizacional y proyectos de planeación y desarrollo del talento humano.
- Seguimiento a políticas de procesos, cumplimiento del Cuadro de Mando Integral y resultados de los negocios.

- Aprobación para participación en negocios de Aguas y Energía en el exterior.

- Adquisición de filiales de distribución de energía en Guatemala.

Las sesiones de Junta Directiva contaron con el quórum establecido para deliberar y con el quórum establecido para decidir, acorde con lo establecido en el artículo 13 de los Estatutos de la empresa¹⁰.

La asistencia a las reuniones correspondientes en consideración a la permanencia en el cargo (teniendo en cuenta la mencionada renuncia de Juan Camilo Restrepo y la posesión de Claudia Jaramillo), se detalla en el siguiente cuadro:

Detalle de asistencia a Junta Directiva de EPM durante el año 2010

Miembro de junta	Asistió	Inasistió	Total
Alonso Salazar Jaramillo	10	5	15
Tatyana Aristizábal Londoño	15	0	15
Gabriel Ricardo Maya Maya	15	0	15
Carlos Guillermo Álvarez Higueta	15	0	15
Alberto Arroyave Lema	15	0	15
Francisco Correa Molina	13	2	15
Juan Camilo Restrepo Salazar	7	1	8
Luis Fernando Arbeláez Sierra	13	2	15
Rubén Hernando Fernández Andrade	15	0	15
Claudia Jiménez Jaramillo	2	0	2

¹⁰ 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.



Uno de los principales eventos de la gestión de la Junta Directiva consiste en la **autoevaluación** que realizan sus miembros, una vez finalizado el ejercicio anual.

Esta evaluación se orienta a dos aspectos principales: por un lado, 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. El otro aspecto consiste en 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 integrante de la misma.

La evaluación de la gestión de la Junta Directiva estuvo compuesta por 33 preguntas cualitativas sobre comportamientos deseables en miembros directivos, calificadas en una escala de 1 a 4, desde "En total desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo" frente a la presencia del comportamiento descrito en cada pregunta. De acuerdo con los resultados, puede observarse que en un buen grado se encontraron en la actuación de la Junta comportamientos deseables para el directorio:

Resultados de la auto evaluación de gestión de la Junta Directiva de EPM en el año 2010

Temas	Punt.
En relación con la administración de la empresa	3.2
En relación con la junta directiva como órgano colegiado	3.2
En relación con su gestión como miembro de la junta directiva	3.4
En relación con el comité y con su gestión como miembro del mismo	3.7

Respecto de las actuaciones de la Junta y con el fin de convertirla en un órgano cada vez más efectivo, los miembros recomendaron actualizar los valores de su remuneración, facilitar espacios adicionales a las sesiones ordinarias para el análisis de temas estratégicos y enfocarse durante el 2011 en el seguimiento a los negocios internacionales, la Responsabilidad Social Empresarial y la cohesión de la Junta en su actuar como órgano colegiado.

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:

Resultados de la auto evaluación de actuación interna de la Junta Directiva de EPM, año 2010

Criterio	Total
1. Oportunidad, calidad y pertinencia de la información	3.5
2. Claridad y profundidad de los temas tratados	3.8
3. Tiempo estimado al tratamiento de cada tema	3.6
4. Cumplimiento de la agenda programada	3.6
5. Duración de la reunión	3.7
6. Efectividad en la toma de decisiones	4.0
Resultado	3.7
	Bueno



Remuneración

En cumplimiento de lo establecido en el Decreto 1165 de 2009, mediante el cual se estableció la **re-muneración** 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 Junta Directiva del que hizo parte.

El total recibido por cada miembro de la Junta, y su discriminación por honorarios como miembros de este órgano directivo, honorarios por pertenecer a un comité de Junta y valor recibido por concepto de viáticos, fue:

Remuneraciones de Miembros de la Junta Directiva de EPM – Pagos año 2010

Nombre	Honorarios junta directiva	Honorarios comité de Auditoría	Honorarios comité Asuntos Administrativos	Honorarios comité nuevos negocios	Viáticos capacitación	Total recibido año 2010
Aristizabal Londoño Alicia Tatyana	22,199,130	16,670,550		4,171,500	708,000	43,749,180
Alvarez Higuita Carlos Guillermo	22,150,260	16,670,550		6,952,500		45,773,310
Restrepo Salazar Juan Camilo	9,733,500			1,390,500	1,407,152	12,531,152
Fernandez Andrade Ruben Hernando	20,857,500		9,684,630			30,542,130
Arbeláez Sierra Luis Fernando	19,418,130		8,343,000		1,396,152	29,157,282
Maya Maya Gabriel Ricardo	22,199,130	16,670,550			2,104,152	40,973,832
Correa Molina Francisco Alberto	20,759,760		9,733,500			30,493,260
Arroyave Lema Carlos Alberto	23,540,760				1,784,152	25,324,912
Jimenez Jaramillo Claudia Helena	0	0	0	0	0	0
Total	160,858,170.00	50,011,650.00	27,761,130.00	12,514,500.00	7,399,608.00	258,545,058.00

*Cifras en pesos

Durante el año 2010 no se causaron las cuentas de cobro por honorarios a cargo de Claudia Jiménez Jaramillo, de manera que no se reflejan pagos por la asistencia a las sesiones de la Junta o comités en ese año.

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. Es por esto que con el fin de evitar situaciones de conflicto para su ejercicio como miembro de la Junta Directiva, la doctora Claudia Jiménez Jaramillo manifestó que en razón de su cargo anterior se abstendría por espacio de un año de realizar gestiones en nombre de la empresa ante la Presi-

dencia de la República. Igualmente, y por haber intervenido como facilitadora en la mesa de negociación entre la Gobernación de Antioquia, el Municipio de Medellín, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia, Empresas Públicas de Medellín E.S.P., y la sociedad Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P. para la definición del desarrollo del proyecto Ituango, se abstendría además de participar en cualquier decisión que sobre ese

tema se presentara a consideración de la Junta Directiva relacionada con el Acuerdo de Voluntades celebrado entre las partes para el desarrollo del proyecto. De esta manifestación se tomó nota en la sesión del 19 de noviembre de 2010.

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

Mecanismos de control y revelación de la información

Mecanismos de control

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. Sin embargo, adoptando

directa o a través de empresas relacionadas, tuvo relaciones comerciales vigentes con EPM durante el año 2010, adicionales a la de Auditoría, mediante los siguientes contratos:

- Contrato CT-2010-1387 cuyo objeto era la “prestación de servicios profesionales de una firma reconocida internacionalmente en los mercados de capitales que emita las cartas de conformidad sobre el documento Management, Discussion, and Analysis MD&A y sobre el Memorando de Información consolidados del Grupo Empresarial EPM para los años 2007, 2008, 2009 y por los períodos intermedios terminados el 30 de septiembre de 2010 y 2009, revisión de los Estados Financieros consolidados del Grupo Empresarial EPM al 30 de septiembre de 2010 y 2009 de acuerdo con la norma de auditoría ISRE 2410, elaboración de los documentos que se exigen para una emisión internacional de bonos bajo la Regla 144A/Reg S y demás actividades conexas”.

las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, la empresa contrata cada año los servicios de auditoría externa con firmas de auditoría reconocidas a nivel internacional, con el objeto de auditar los estados financieros y el cumplimiento de los compromisos contractuales con la banca multilateral. Para el año 2010 el auditor externo de EPM y su Grupo Empresarial fue la firma PricewaterhouseCoopers LTDA.

Adicionalmente la firma PricewaterhouseCoopers LTDA., de manera

- A través de la empresa PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales Ltda. se contrató el “Dimensionamiento de la planta de cargos y plazas para Empresas Públicas de Medellín, de acuerdo con el modelo de trabajo y la estructura organizacional vigente”. El contrato se inició el 22 de febrero de 2010 con un plazo de 365 días calendario que fueron ampliados en 67 días calendario adicionales, es decir, hasta el 30 de abril de 2011.



De otro lado, la Dirección de Control Interno, por medio de la Subdirección de **Auditoría Interna** hace las veces de Auditoría interna y realiza el examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados, con el fin de determinar si los recursos se han utilizado con economía, eficacia, eficiencia y transparencia. También verifica si se han observado las normas internas y externas aplicables y si los mecanismos de comunicación son confiables. Es importante resaltar que si bien la ley permite que los funcionarios de la Auditoría Interna sean designados por el Gerente General, EPM ha adoptado como mejor práctica de gobierno llevar la recomendación para que sean designados por la Junta Directiva con el fin de garantizar la independencia de su gestión.

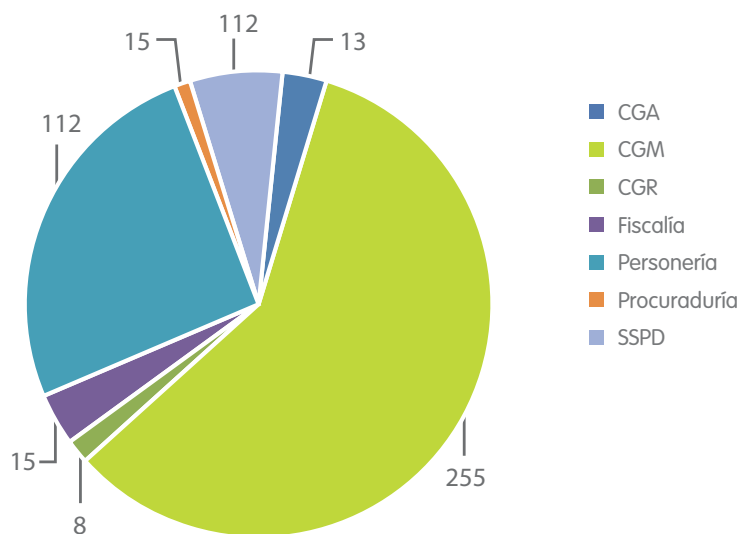
En cuanto a otros **controles externos**, la naturaleza jurídica de la

entidad, su carácter 100% estatal y su condición de emisora en el mercado público de valores, la convierten en sujeto de control por parte de diversos organismos externos en materia de gestión y resultados, actuación de sus funcionarios, gestión pública, gestión financiera y responsabilidad fiscal, entre otros aspectos.

En cumplimiento de su responsabilidad de rendición de cuentas a los diferentes entes externos de control encargados de la vigilancia fiscal y disciplinaria, EPM atendió durante el 2010 un total de 436 requerimientos realizados por los entes externos de control. El número de requerimientos aumentó en un 23% respecto de 2009.

La Contraloría General de Medellín y la Personería de Medellín fueron los entes de control que mayor número de solicitudes realizaron a EPM, tal como se presenta en la siguiente gráfica:

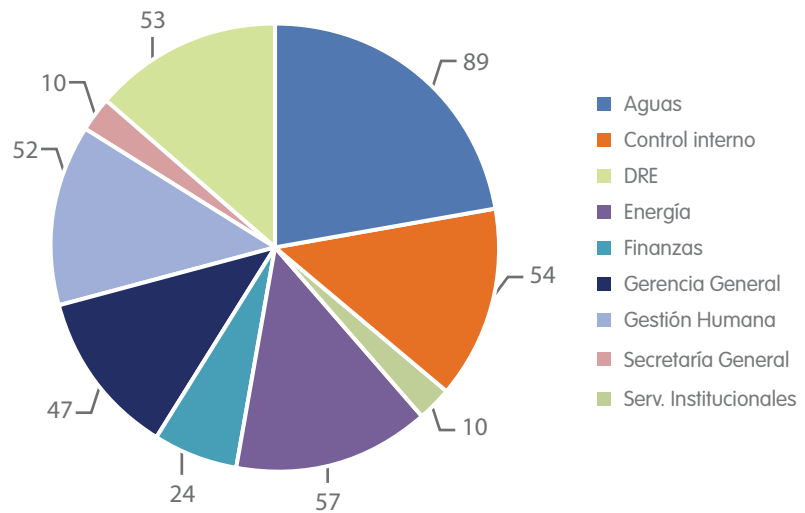
Requerimientos de entes de Control Solicitudes por ente de control en el 2010



Los requerimientos de los entes de control estuvieron dirigidos a todas las áreas de la empresa, con énfasis en las direcciones de negocios.

El siguiente gráfico refleja el número de requerimientos según la Dirección responsable del mismo:

Requerimientos de entes de Control Direcciones requeridas en 2010



Evaluación al Sistema de Control Interno 2009 por parte de la Contraloría General de Medellín.

Se resalta en 2010 el ejercicio de control fiscal adelantado por la Contraloría General de Medellín (CGM), donde se obtuvieron excelentes resultados en la evaluación de la gestión y resultados de la vigencia 2009.

En la evaluación anual al Sistema de Control Interno, la CGM presenta dos calificaciones: la primera, corresponde a la Evaluación Conceptual en la cual se establece si el sistema de control interno es adecuado o inadecuado, y la segunda corresponde a la Evaluación de la Operatividad en la cual se determina la calidad y eficiencia del sistema de control interno.

La calificación del sistema de control interno en EPM, fue:

Evaluación conceptual: valor porcentual por componente del sistema

Componente	Porcentaje %	Calificación global del sistema de control interno
Ambiente de control	25	Adecuado
Valoración del riesgo	25	
Actividades de control	20	
Monitoreo	10	
Información y comunicación	20	
Total	100	

Conforme a lo anterior, la Evaluación de la Operatividad del Sistema de Control Interno de EPM alcanzó una calificación de Adecuado, que significa que conforme a los parámetros establecidos, los controles generales implementados por la entidad existen y se aplican en cada uno de los componentes.

Resultado de la AGEI Regular vigencia 2009

Con base en las conclusiones, hallazgos o deficiencias evidenciadas durante el proceso auditor, la Contraloría General de Medellín, como resultado de la auditoría adelantada, conceptúa que la gestión y resultados es favorable, con una calificación de 95 puntos, que se obtiene de ponderar los aspectos que se relacionan a continuación:

241

Calificación Contraloría General de Medellín a EPM - 2010

Componentes	Sub-componentes	Calificación sin ponderar	Factor de ponderación	Calificación total
Gestión misional	Negocio misional	91	0.15	14
	Evaluación del sistema de control interno	100	0.1	10
	Cumplimiento del plan de mejoramiento	80	0.1	8
	Gestión talento humano	98	0.05	5
	Gestión ambiental	96	0.1	10
Subtotal gestión misional				46
Gestión en los recursos públicos	Gestión contractual	97	0.25	24
	Gestión presupuestal y financiera	97	0.25	24
Subtotal gestión en los recursos públicos				49
Calificación final				95

Revelación de información y calificación de riesgo

EPM desarrolla dos tipos de gestión del suministro de información al público inversionista local e internacional. Uno de ellas de carácter voluntario en razón de la política corporativa de transparencia ante el mercado financiero, y el otro de carácter obligatorio si se trata de normatividad vigente (caso de la Información Relevante que debe reportarse a la Superintendencia Financiera de Colombia) o de compromisos derivados de sus contratos de financiación.

Información de carácter voluntario

Como parte de las acciones voluntarias de la empresa y con el fin de establecer vínculos de largo plazo con los inversionistas institucionales nacionales e internacionales de EPM, en el año 2010 se creó la Oficina de Atención al Inversionista, adscrita a la Unidad de Gestión de Capitales de la Dirección de Finanzas Institucionales.

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 su interés. En este sentido, EPM cuenta con diferentes mecanismos de comunicación para dar a conocer la información a este grupo de interés, tales como la página web del inversionista en el portal de EPM (www.epm.com.co), el buzón de correo electrónico exclusivo y la línea telefónica directa para atender requerimientos de información e inquietudes sobre la empresa y el Grupo EPM. Igualmente la empresa divulga boletines de prensa en español e inglés, realiza teleconferencias de resultados

financieros trimestrales y atiende visitas y roadshows informativos de diversos grupos de interés.

Información de carácter obligatorio

En atención a las normas del mercado público de valores en lo referente a información relevante de la empresa, se cuenta con mecanismos internos que buscan garantizar su cumplimiento y que además son consecuentes con su política de comunicación y transparencia, tales como la remisión de Información Relevante que se reporta a la Superintendencia Financiera de Colombia, de carácter público o confidencial según su contenido estratégico.

Adicionalmente, cada contrato de financiación que suscribe EPM es-

tablece una serie de compromisos de revelación de información entre los cuales se encuentra el reporte trimestral de los estados financieros de la empresa, el reporte de cambios significativos en la propiedad y el mantenimiento de indicadores financieros sólidos, entre otros.

Compromisos frente a los inversionistas

De acuerdo con la ley colombiana para los emisores de valores, implementada en la reglamentación interna mediante el Decreto 179 de 2002 de la Junta Directiva, EPM en su calidad de emisor de títulos de deuda en el mercado público de valores, debe mantener suficientemente informados a los inversionistas y al sector financiero acerca de su contexto empresarial.



Por esta razón, en mayo de 2010 se realizó en Bogotá el evento anual de inversionistas con una amplia representación de los inversionistas institucionales y las entidades financieras, con el fin de presentar los resultados financieros del Grupo EPM a diciembre de 2009, la estrategia general de crecimiento e internacionalización, los planes de inversión y cooperación, la gestión general de la empresa y su Responsabilidad Social Empresarial.

En noviembre de 2010 se realizó la primera teleconferencia de presentación de resultados financieros trimestrales para inversionistas locales e internacionales, en la cual se dieron a conocer las cifras del desempeño financiero de la empresa y los principales hitos del trimestre. Estas teleconferencias continuarán realizándose periódicamente, en cumplimiento de los compromisos de revelación de información.

Previo a la exitosa colocación de la emisión local de bonos en el mercado nacional el 14 de diciembre de 2010, por un valor de \$500,000 millones de pesos, EPM realizó una serie de reuniones individuales y grupales con numerosos inversionistas locales, consolidando así su presencia en el mercado de capitales colombiano. Asimismo, con el fin de mantener la presencia de la empresa en el mercado financiero internacional, EPM participó en dos eventos "Non deal Road show" en los meses de marzo y noviembre 2010, en las ciudades de Miami y New York, organizados por los bancos JP Morgan y Barclays Capital respectivamente.

Durante el 2010 no se solicitaron auditorías especializadas de parte de los inversionistas.

Calificación de riesgo

En desarrollo de la revisión anual de calificación de riesgo, el 13 de julio y el 10 de agosto de 2010 se adelantaron las reuniones de seguimiento con las firmas calificadoras Moody's y Fitch Ratings, respectivamente. La empresa sostuvo comunicación constante con ambas calificadoras a lo largo del año acerca del avance de temas relevantes para la organización, tales como los proyectos especiales y los planes de crecimiento local e internacional.



La calificadora *Fitch Ratings* otorgó a EPM calificación grado de inversión AAA local y BBB¹¹ - internacional, con perspectiva estable a las emisiones vigentes en el mercado y a la deuda corporativa de la empresa.

En su informe del 28 de septiembre de 2010, *Fitch Ratings* destaca el fuerte perfil financiero de EPM, caracterizado por un sólido flujo de caja, bajo nivel de endeudamiento y saludables coberturas de intereses y de liquidez.

¹¹ **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.

Calificación BBB- internacional: con esta calificación, Fitch Ratings refleja el bajo perfil de riesgo de la entidad, sustentado en su condición de principal proveedor de energía, agua y gas natural en el Área Metropolitana de Medellín, así como en su posición relativa en el mercado, situándose como el generador más grande de energía, con cerca del 20% de la capacidad de generación del país, y como el tercer operador de telecomunicaciones en Colombia.



La calificadora Moody's otorgó a EPM calificación Baa3 internacional a la emisión internacional vigente en el mercado y a la deuda corporativa de la empresa. La calificación en grado de inversión representa estar clasificada por *Moody's* en el selecto grupo de entidades consideradas

por los inversionistas más exigentes como susceptibles de recibir financiación de su parte.

El siguiente cuadro resume las calificaciones de riesgo recibidas durante el año 2010:

Calificaciones de riesgo para emisiones de bonos - 2010

Resumen Calificaciones de Riesgos recibidas por EPM

Nombre calificadora	Concepto	Calificación
Fitch Ratings de Colombia S.A.	Deuda Corporativa	AAA Triple A
	Programa de emisión y colocación de bonos por \$1 billón	
Fitch Ratings	Deuda corporativa	BBB Con perspectiva estable
	Emisión Internacional de bonos por us\$500 millones	
Moody's	Deuda corporativa	Baa3 Con perspectiva estable
	Emisión Internacional de bonos por us\$500 millones	

Las calificaciones "BBB" y "Baa3" son grado de inversión.

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 de las prácticas relacionadas con la asamblea general de accionistas, la junta directiva, la revelación de información financiera y no financiera y la resolución de controversias.

Como emisor del mercado de valores colombiano, EPM ha diligenciado anualmente la Encuesta Código País¹² y los resultados de la misma han sido publicados en la página de la Superintendencia Financiera¹³ y en la página web de EPM, sección Inversionistas. A lo largo del presente informe se encuentran reveladas todas las prácticas por cuyo cumplimiento se pregunta en la encuesta del Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia y que han sido adoptadas por la empresa.

Operaciones con filiales

Como matriz del Grupo Empresarial, EPM estableció que para sus empresas vinculadas a los Grupos Estratégicos de Negocios de Aguas y Energía, se mantenga una relación directa que permita la adecuada transferencia de conocimientos

y el apoyo técnico y administrativo requeridos para garantizar la prestación de servicios de excelente calidad como Grupo Empresarial.

Esta relación con sus vinculadas requirió la definición de políticas de unidad de dirección y propósito para el Grupo EPM y la consecuente determinación del alcance de la intervención institucional en las empresas filiales. Con este objetivo, la empresa encontró necesario definir un "Modelo de Trabajo"¹⁴ que delineara la interrelación entre la matriz y sus filiales en cuanto a la operación de los negocios y la gobernabilidad de las empresas.

Los modelos de *operación* indican la intencionalidad de EPM de intervenir un proceso, mediante la definición de los niveles de estandarización e integración de cada proceso definido en el Modelo de Procesos de EPM. La alta estandarización indica que se desea que los procesos se parezcan mucho en todas las partes donde se ejecutan. La alta integración indica que se desea que se compartan muchas actividades o información. La definición del modelo de operación requiere evaluar el contexto de cada filial.

Los modelos de *gobernabilidad* son tres: de decisiones, organiza-



¹² Las respuestas sobre las prácticas implementadas se contextualizan en la naturaleza jurídica especial de la empresa.

¹³ 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 ESP.

¹⁴ El Grupo Estratégico de Negocios de las Telecomunicaciones, representado en su filial EPM Telecomunicaciones S. A. E. S. P tiene un Modelo de Trabajo adecuado a la particularidad de su negocio. Las operaciones de EPM con esta filial se amplían en el Informe Financiero Consolidado para el año 2010.

cional y económico, de los cuales el más influyente es el modelo de decisiones. Este explica cuáles decisiones y responsabilidades son claves para la convergencia en los modelos de operación y quién debe asumirlas. Los modelos económico y organizacional son pilares para apoyar la implementación de dicho modelo.

La definición del grado de intervención según el Modelo de Trabajo dependerá del análisis del desarrollo

- Aguas Nacionales S. A. E. S. P
- Regional de Occidente S. A. E. S. P
- Aguas de Urabá S. A. E. S. P
- Aguas del Oriente S. A. E. S. P
- Empresas Públicas de Oriente S. A. E. S. P.¹⁵

Las empresas que constituyen el Grupo Estratégico de los negocios de Aguas son empresas de carácter regional en las cuales EPM participa como socio estratégico de la Gobernación del Departamento de Antioquia y de los municipios de la región donde presta los servicios de agua y saneamiento. La estructura de propiedad de las cinco empresas regionales de Aguas del Grupo EPM busca conservar una participación accionaria aproximada del 56% a EPM, 22% a la Gobernación de Antioquia y el 22% restante a los municipios socios de la zona.

Por su grado de desarrollo organizacional estas empresas requieren un alto grado de intervención por parte de la matriz en temas de operación y gobierno, con el fin de garantizar la adecuada destinación de los recursos disponibles y el cumplimiento de los mejores estándares de prestación del servicio.

Este proceso de acompañamiento de EPM matriz a las filiales de aguas estuvo enmarcado en el año 2010 por la ejecución de diferentes convenios de colaboración empresarial conducentes a la consolidación de los procesos operativos y de apoyo.

En temas de **Gestión Comercial y Recaudo**, en las filiales Aguas de Urabá y Regional de Occidente la Subdirección de Servicios Comerciales de EPM continuó, durante el año 2010, con la prestación de la operación comercial de los servicios de acueducto y alcantarillado en los



• Comunidad Urabá Antioqueño.

operativo y administrativo de cada filial, de manera que se adelante un alineamiento progresivo de las empresas hasta llegar a la generación de sinergias de grupo y la homologación de algunos procesos. Este diagnóstico y las actividades adelantadas durante el año 2010 se relacionan en el capítulo cuarto de este informe.

Grupo Estratégico de Negocios Aguas

El Grupo Estratégico de Negocios Aguas está compuesto por:

¹⁵ Información ampliada sobre el objeto, mercado, socios y la participación en cada empresa, pueden encontrarse en el Informe Financiero consolidado de EPM para el año 2010.

sistemas operados directamente por estas empresas. De otro lado, la Unidad de Transacciones Financieras de EPM realizó el recaudo a estas mismas filiales a través de las oficinas de EPM y otras entidades con las cuales existe un convenio suscrito.

EPM dio soporte en áreas de **Mercadeo y Publicidad** a las Empresas Públicas de Oriente, filial creada en noviembre del 2009. La Subgerencia Comercial Aguas, la Unidad de Comunicaciones e Identidad Empresarial de EPM realizaron, en el marco del convenio de colaboración empresarial, las actividades de registro de marca, manual de imagen y marca y la publicidad de lanzamiento de esta nueva empresa.

En la búsqueda de mejorar la **Gestión Documental** y por tanto el control de la documentación de las empresas filiales, durante el año 2010 se firmaron actas de ejecución con las filiales Aguas de Urabá, Regional Occidente y Aguas Nacionales, con el objeto de implementar el Sistema de Gestión Documental bajo los mismos criterios establecidos por la ley 594 del año 2000¹⁶.

Para el caso particular de Aguas Nacionales, existe adicionalmente un contrato de prestación de los servicios documentales de recepción, distribución y despacho de correspondencia.

En **Tecnología de Información**, mediante actas de ejecución de los convenios de colaboración, las filiales Aguas de Urabá y Regional Occidente recibieron el soporte informático de la matriz a través de las mesas de ayuda y el acompañamiento permanente de la Unidad

Informática Aguas en la implementación del Sistema de Gestión Financiera. Adicionalmente, en estas dos filiales y en Aguas de Oriente y Aguas Nacionales se prestó el servicio de hosting de sus páginas web en los servidores de EPM.

El tema de mayor relevancia en el soporte que la matriz ofrece a sus filiales consiste en la **Gestión Operativa**, lo cual se reflejó en cada una de las filiales con asesorías en diferentes actividades:

Aguas de Urabá:

- Implementación de la administración del catastro de redes y usuarios en el Sistema de Información Geográfica de Medellín y sus alrededores, SIGMA, que permitirá a la filial contar con un sistema actualizado.
- Montaje de las líneas de impulsión, succión, descarga, distribución y rebose en los tanques elevados y estaciones de bombeo, a través del Área Montajes de Energía.
- Asesoría para el mejoramiento del Sistema Eléctrico de las estaciones de aguas residuales del municipio de Turbo.

Aguas de Oriente:

- Evaluación de la vulnerabilidad sísmica y diseño de la actualización estructural de la planta de potabilización de El Retiro.

Aguas Nacionales:

- En el Proyecto Quibdó, con el apoyo del Área Distribución Acueducto, EPM matriz prestó asesoría para la disminución de la energía reactiva en los bombeos y en la reparación, mantenimiento y

montaje de los sistemas de bombeos de La Playita y La Loma.

- En el proyecto Planta Bello se prestó apoyo mediante el contrato para la gerencia del proyecto Planta de tratamiento de aguas residuales de Bello y del Interceptor norte de aguas residuales. Así mismo, mediante el contrato de colaboración empresarial, que determina el marco dentro del cual Aguas Nacionales EPM participará, según lo considere de su interés, de las ventajas propias del conocimiento y de la experiencia en la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales adquirido por la matriz.

Adicionalmente, EPM dio soporte a los procesos de Gestión Humana y Administrativa en temas como los procesos de contratación. En el año 2010, las filiales del Grupo Estratégico de Negocio Aguas firmaron sendas actas de ejecución confiriendo mandato representativo a la matriz, para que a nombre de las filiales seleccionara, a partir de un proceso de solicitud pública de ofertas, a la Revisoría fiscal para ser propuesta en la respectiva asamblea general de accionistas. Adicionalmente, en Aguas de Urabá se realizó el Informe Diagnóstico de Gestión Humana por parte de la Unidad de Gestión Humana y Organizacional, con el objeto de evaluar el clima organizacional de la empresa y establecer puntos de mejora.

Además, a lo largo del año se prestó de manera continua asesoría, acompañamiento y capacitación por parte de EPM matriz en Gestión Regulatoria, Soporte Jurídico, Financiero, Contable y Tributario, Relaciones Laborales y Gobierno Corporativo.

Grupo Estratégico de Negocios Energía

El Grupo Estratégico de las empresas de Negocios de Energía está compuesto por:

- Central Hidroeléctrica de Caldas S. A. E. S.P.
- Electrificadora de Santander S. A. E. S. P.
- Empresa de Energía del Quindío S. A. E. S. P.
- Centrales Eléctricas del Norte de Santander S. A. E. S. P.
- Hidroecológica del Teribe S.A. (HET)

Esta última domiciliada en la República de Panamá¹⁷.

Según lo establecido en el diagnóstico realizado en el Modelo de Trabajo, a diferencia de las empresas de Aguas las empresas que constituyen el Grupo Estratégico de Negocios de

Energía son empresas mucho más desarrolladas técnica y administrativamente, algunas de ellas de mayor antigüedad que EPM.

Es por esto que la intervención de la matriz en estas filiales se enfoca al fortalecimiento de las ventajas competitivas identificadas en cada empresa y la transmisión de mejores prácticas implementadas por la matriz. Igualmente, se ha dado relevancia a los procesos que en dichas filiales se realizan con gran eficiencia para replicarlos en todo el Grupo Empresarial.

Durante el año 2010, la relación entre EPM y sus filiales del Grupo Estratégico de Negocios de Energía se formalizaron mediante la ejecución de los contratos integrales de colaboración empresarial de la siguiente manera:



● Comunidad Naso Teribe - Panamá.

Central Hidroeléctrica de Caldas - CHEC:

- Mantenimiento a los transformadores de distribución: el 23 de noviembre de 2010 se celebró con EPM matriz el contrato No. 307 para prestar los servicios de diagnóstico técnico y ambiental, reparación y mantenimiento a los transformadores de distribución monofásicos desde 1 KVA hasta 100 KVA, voltajes de servicio 7620/240/120 voltios y trifásicos desde 15 hasta 150 KVA, por valor de \$38.000.000.
- Medición del indicador de nivel de efectividad de la comunicación interna: CHEC en su calidad de mandante y EPM en calidad de mandataria, suscribieron el acta de ejecución al contrato de colaboración empresarial, para que ésta en nombre y representación y por cuenta de la mandante, contratara la medición del indicador de nivel de efectividad de la comunicación interna de CHEC para el año 2010.

Electrificadora de Santander - ESSA:

- Servicio de mensajería electrónica, administración de directorios (core) comunicaciones unificadas y asesorías técnicas especializadas. Adicionalmente se contrató el servicio del enlace dedicado por los meses de septiembre y octubre de 2010.
- Suministro del software, el acompañamiento en la implementación de la solución de computación móvil SIRIUS de EPM en su módulo de lecturas en terreno.
- Servicio de licenciamiento, mantenimiento, soporte y evolución

¹⁷ Información ampliada sobre el objeto, mercado, socios y la participación en cada empresa, pueden encontrarse en el Informe Financiero consolidado de EPM para el año 2010.

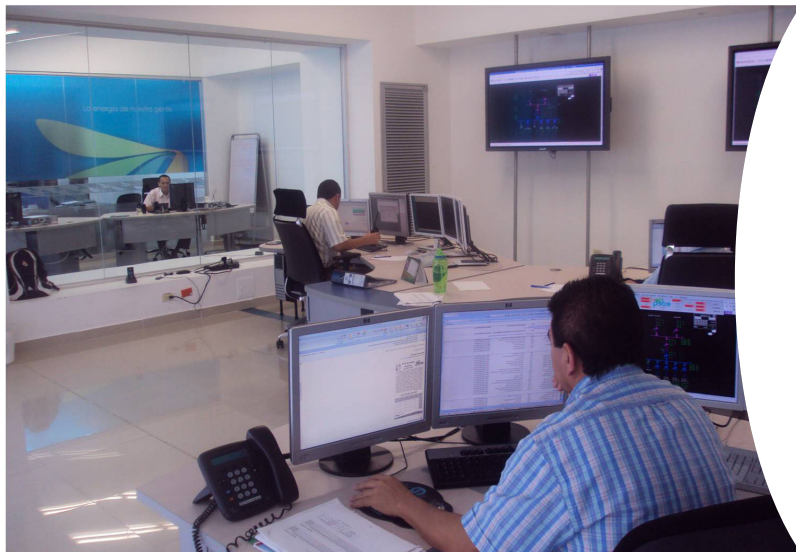
de los aplicativos Simulación tarifas (SIMTAR) y Compras energía (COMPRASE).

- Asesoría y acompañamiento al proyecto de reducción y control de pérdidas: capacitación dictada por el personal de trabajo en línea energizada a contacto de EPM al personal de trabajo en línea energizada de las áreas de distribución de ESSA.
- Adquisición de la póliza de responsabilidad civil de directores y administradores que fue expedida por la compañía de seguros Royal & Sun Alliance -RSA- y que se adelantó con EPM a través de la Unidad de Riesgos y Seguros, con EPM como contratante y ESSA como empresa filial amparada.
- Medición de la Efectividad de la Comunicación Interna con cuyos insumos se formularán planes de acción para mejorar los indicadores que contribuirán a fortalecer las comunicaciones y relaciones con grupos de interés internos y externos.

Empresa de Energía del Quindío - EDEQ:

- Soporte a la contratación de las pólizas de directores y administradores
- Servicio de licenciamiento, mantenimiento, soporte y evolución de los aplicativos tecnológicos.
- Contratación de la capacitación de trabajo en línea energizada para el equipo de mantenimiento de redes y subestaciones.
- Contrato de mandato con representación para la contratación de la medición del indicador del nivel de efectividad de la comunicación interna.

- Contratación para la conectividad de los puntos remotos de recaudo y atención al cliente con la sede principal y el servicio de internet corporativo dedicado para la organización.
- Colaboración conjunta para desarrollar, ejecutar y llevar a término el diseño, suministro de equipos, construcción, pruebas y puesta en operación de las obras de conexión al STN 230/225 KV en la subestación Armenia, Quindío.
- Licenciamiento de solución de computación móvil SIRIUS de EPM para el módulo Lecturas, y acompañamiento en la implantación y soporte por tres años.
- Servicios de implantación de servicios básicos de Tecnología de Información por parte de la Subdirección Tecnología de Información de EPM.



● *Centro de control EDEQ.*

Hidroecológica del Teribe S.A. - HET:
La actividad principal en el año 2010 se concentró en el plan de relaciones con los grupos de interés impactados con el proyecto Bonyic.

Adicionalmente, sigue vigente el acuerdo marco para las operaciones con personas relacionadas entre EPM, Hidroecología del Teribe S.A. y Consultores Asociados de Ingeniería S.A., Administradora Servia-gro S.A., Macenergy (Cayman) Ltd., suscrito desde 2004.

Centrales Eléctricas del Norte de Santander - CENS:

Plan de actividades

A partir del año 2004, con motivo de la emisión de títulos valores en el mercado nacional e internacional y como resultado de las negociaciones de financiamiento con la banca multilateral, el conjunto de prácticas e instrumentos de Gobierno Corporativo de EPM se ha reforzado con la implementación de acciones que lo eleven a los mejores estándares internacionales. En particular, varias acciones de mejoramiento del proceso de Gobierno Corporativo se desarrollan en respuesta a las negociaciones del préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la construcción del proyecto "Porce III"¹⁸. Como resultado de las negociaciones con el BID se convino la construcción de un plan de actividades anuales, cuyo cumplimiento es verificado por parte de una auditoría externa al componente de Gobierno Corporativo.

Estos planes se han definido y ejecutado desde el 2007, y año tras año la Junta Directiva de la empresa los aprueba teniendo en consideración las recomendaciones de las auditorías externas, las valoraciones de las calificadoras de riesgo y el concepto de entidades como la Corporación Transparencia por Colombia. Hoy, la nueva dinámica de EPM como matriz de un grupo empresarial ha exigido ajustar los planes ampliando su alcance a esta visión de grupo y buscando alinear el Modelo de Gobierno a otras iniciativas de la organización que buscan unidad de propósito y dirección.

Para garantizar la ejecución y el seguimiento de los planes de actividades, y con el fin de contar con una instancia en la organización que coordinara las acciones orientadas al fortalecimiento y desarrollo de las prácticas de Gobierno Corporativo en la empresa y el Grupo Empresarial, EPM creó en septiembre de 2009 el Comité de Gobierno Corporativo, conformado por representantes de la Secretaría General, la Unidad de Gestión de Capitales, Planeación Humana y Organizacional, Responsabilidad Social Empresarial, Planeación Institucional y Finanzas Institucionales. Adicionalmente son

invitados permanentes los subdirectores de las áreas de Empresas Vinculadas de Energía, Empresas Vinculadas de Aguas¹⁹, y Planeación y Diseño del Control²⁰. En sus reuniones mensuales se acordaron y se priorizaron las acciones a ejecutar dentro del Plan de Gobierno Corporativo, al tiempo que se presentó, al finalizar el ejercicio, el informe de ejecución de dicho plan al Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

A continuación se indican los aspectos más relevantes desarrollados durante el año 2010.



18 Proyecto de generación de energía hidroeléctrica por 660 MW que inició operaciones el 20 de diciembre de 2010.

19 Representantes de las Gerencias Estratégicas de Negocios.

20 Representante de la Dirección de Control Interno.

Informe Plan de actividades 2010

Durante este año se adelantaron las siguientes actividades dirigidas al fortalecimiento del Modelo de Gobierno Corporativo de la empresa.

Plan de Gobierno Corporativo Grupo EPM 2010-2015

El Grupo EPM requiere de la planeación y desarrollo de varias actividades con fin de garantizar la unidad de propósito y dirección, para lograr su consolidación como Grupo Empresarial con los más altos estándares de Gobierno Corporativo para una empresa de nivel internacional. Por ello, establecer un modelo de Gobierno Corporativo con alcance de Grupo Empresarial es de vital importancia ya que permite establecer y reglamentar el funcionamiento de los órganos de gobierno, poder y dirección de las empresas que lo conforman.

El plan de Gobierno Corporativo del Grupo EPM 2010-2015 es un proyecto a cinco años que definirá un modelo de gobierno para un grupo de las características de EPM, es decir de naturaleza predominantemente estatal, congruente con su MEGA²¹ de Crecimiento Internacional al 2015 y las particularidades del Grupo Empresarial.

Durante el primer semestre del 2010 se realizó un diagnóstico interno preliminar de las prácticas de Gobierno Corporativo del Grupo EPM, incluyendo el desarrollo de un análisis normativo del Gobierno Corporativo en el marco de la legislación colombiana, el conjunto de prácticas adoptadas por las empresas del Grupo Empre-

sarial y el documento legal que soporta la práctica adoptada, además de una referenciación externa con grandes empresas colombianas.

En agosto de 2010 se adjudicó el contrato de consultoría para la definición de un Modelo de Gobierno Corporativo para el Grupo EPM a un consorcio de empresas colombo-español. En el cuarto trimestre el consultor ejecutó la primera fase de la consultoría correspondiente al diagnóstico del Gobierno Corporativo en el Grupo EPM, el cual comprendió el análisis de los documentos de Gobierno Corporativo de las sociedades del Grupo Empresarial y más de 80 entrevistas realizadas a funcionarios, comparando las prácticas de las empresas con los estándares internacionales definidos por la OECD, CAF e IFC, sumado a la experiencia de los consultores.

Estas acciones permitieron un cumplimiento del 70% de las actividades previstas en el plan. El porcentaje no ejecutado del plan para el año 2010 corresponde a algunas acciones que por su complejidad y alcance de Grupo se decidió alinear con los resultados de la consultoría contratada. Por ello y con el fin de adelantar todas las acciones establecidas en el mismo, para el primer semestre de 2011 el consultor apoyará al Grupo EPM en la definición del Modelo de Gobierno Corporativo para el Grupo Empresarial, al tiempo que diseñará un plan integral para cumplir con los estándares internacionales, ajustándolos a nuestra realidad empresarial.

Evaluación externa al cumplimiento del Convenio Marco de Relaciones

Durante el año 2010 EPM trabajó en conjunto con la Administración Municipal en una iniciativa para fortalecer el actual convenio mediante el establecimiento de un sistema de seguimiento periódico a los principios y obligaciones estipulados en el mismo. Este sistema de seguimiento estará integrado por un conjunto de indicadores asociados a los principios y medirán el cumplimiento de ambas entidades. Para garantizar una adecuada transparencia y divulgación de los resultados de la medición, ésta será realizada por una entidad externa a ambas entidades, la cual debe contar con reconocimiento y representatividad dentro de la ciudad.

Esta actividad se adelantó en un 80% de lo establecido. La empresa decidió no ejecutar el 20% restante de las actividades, toda vez que para dar coherencia e integralidad con el Plan de Gobierno Corporativo Grupo EPM, se decidió incluir el análisis del Convenio Marco y su modificación con los indicadores al proceso de la consultoría existente. De esta forma, se integró al diagnóstico un análisis exhaustivo del Convenio Marco por parte del consultor y en el primer semestre de 2011 se presentará la propuesta completa de modificación y ajustes de los indicadores a medir.

²¹ Meta Estratégica Grande y Ambiciosa, declara que en el año 2015 el Grupo EPM será una corporación con ingresos por ventas equivalentes a US\$5.000 millones, de los cuales el 60% se originará en Colombia y el 40% fuera de Colombia.

Gestión Ética, Cultura y Valores en EPM

Partiendo de iniciativas desarrolladas en EPM en años anteriores, y teniendo en cuenta recomendaciones formuladas por la Corporación Transparencia por Colombia en sus mediciones anuales del índice de transparencia, el proyecto de Gestión Ética, Cultura y Valores en EPM buscó conocer la cultura de la empresa, definir la cultura meta y dentro de ella los valores y com-



portamientos éticos que deben fomentarse en el colectivo humano para asegurar el logro de la estrategia corporativa.

En desarrollo de esta actividad, durante el 2010 se trabajó en la creación del Comité de Ética, la reformulación del Código de Ética de EPM, la identificación de la Cultura actual del Grupo EPM, la formulación de un plan de transformación cultural, entre otros, cumpliendo casi en su totalidad con las acciones establecidas al inicio del año.

Proyecto para la adopción de NIIF

EPM, en su interés por estar en los más altos niveles de transparencia y veracidad de su información financiera, estructuró el Proyecto NIIF mediante el cual los Estados Financieros del Grupo Empresarial EPM se elaborarán de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), adoptando así una de las mejores prácticas en el manejo de la información financiera a nivel mundial y dando aplicación a la Ley 1314 de julio de 2009, que estableció la convergencia de la normatividad contable colombiana a la de Normas Internacionales de Información Financiera.

Durante el año 2010 se adelantó la etapa de diagnóstico de prácticas contables actuales de EPM y sus filiales, sistemas de información y temas relacionados con la implementación de las normas financieras. El cronograma de actividades se cumplió en un 100% al establecerse la estrategia y el plan de trabajo preliminar para la implementación.

Modelo de diagnóstico y práctica de relaciones con grupos de interés de EPM, bajo metodología UNEP

La estrategia de crecimiento del Grupo EPM está definida para el año 2015 en logros para cada Grupo Estratégico de Negocios (Energía, Aguas y Telecomunicaciones), interdependientes con agregación de valor y beneficios para nuestros grupos de interés. Para el caso, EPM ha adoptado como modelo la metodología de relaciones del Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP por sus siglas en inglés), basada en los principios esenciales de relevancia, exhaustividad y respuesta.

Durante 2010 se identificaron voceros de los grupos de interés, se diagnosticó el estado de la relación con cada grupo y se establecieron planes de acción para las relaciones del Grupo. Esto permitió que al finalizar el año se cumpliera en un 100% con las acciones planeadas y se estructuraran los correspondientes planes de relaciones tácticos con cada grupo de interés a desarrollarse en el 2011.

Auditoría bajo estándares internacionales

La estrategia de internacionalización de EPM exige a las áreas alinearse con las mejores prácticas existentes en cada materia. Lo anterior demandó que EPM iniciara un proyecto de normalización de la actividad de auditoría interna, como carta de presentación internacional de la empresa y como instrumento para aplicar el valor de la transparencia de cara a los grupos de interés.

La normalización de la actividad de auditoría interna busca la obtención de la certificación en calidad con base en normas internacionales, que avala The Institute of Internal Auditors (IIA), así como la alineación con las mejores prácticas para responder a las demandas del mercado actual a nivel mundial y, en especial, para apoyar la internacionalización del Grupo EPM.

Bajo este contexto, durante el año 2010 se cumplió en un 100% con las actividades planeadas y se establecieron y aprobaron todas las reglas de negocio requeridas por las normas internacionales para el adecuado ejercicio de la auditoría interna en EPM.

Modelo de Trabajo Grupo EPM

El proceso de transformación empresarial de EPM, impulsado por

su expansión geográfica nacional e internacional, requiere la definición de elementos de unidad de dirección y propósito con visión de grupo y la consecuente determinación de alcance de la intervención institucional en las empresas filiales. Estos elementos y niveles de intervención se establecen a través de un Modelo de Trabajo de Grupo, que definirá el alcance de la interacción entre EPM y sus filiales en temas de operación y gobernabilidad.

Durante el año 2010 la empresa trabajó en el diseño del mapa de ruta para poner en marcha el Modelo de Trabajo, el cual incluye iniciativas de corto, mediano y largo plazo, con un alcance definido únicamente para las filiales de los negocios de Energía y Aguas, sin incluir Telecomunicaciones.

Las actividades programadas para el año 2010 se cumplieron en un 90%, estableciendo la necesidad de aplazar el cumplimiento de algunas de ellas para el año 2011 de manera que estuvieran alineadas con los resultados del diagnóstico de la consultoría de Gobierno Corporativo y la definición del Modelo de Gobierno para el Grupo Empresarial.

Capacitación en Gobierno Corporativo para funcionarios de EPM

EPM considera el Gobierno Corporativo como un tema crítico para la sostenibilidad y la competitividad, por ello se estructuró un programa de capacitación a los funcionarios, directivos y miembros de la Junta Directiva del Grupo, de tal manera que fortalecieran y ampliaran sus conocimientos en conceptos y prácticas de Gobierno Corporativo.

Durante el año 2010 se culminó en un 100% el programa de capacitación en Gobierno Corporativo, con alcance a la Junta Directiva de EPM,

los miembros de juntas directivas de las filiales, todos los niveles directivos de EPM y los gerentes de las filiales. Adicionalmente, el 31 de mayo de 2010 se realizó el IV Foro de Directivos del Grupo EPM, en el cual se hizo una presentación general sobre Gobierno Corporativo y la importancia de adoptar buenas prácticas para el Grupo Empresarial.

Como parte de la estrategia de comunicación de EPM a todos los funcionarios de los demás niveles de la organización, se dispuso este año de un espacio en la intranet de la organización para todos los temas de Gobierno Corporativo. Este sitio está vinculado al sitio de la Dirección de Responsabilidad Empresarial y durante el 2010 se promovió una campaña para difundir y dar a conocer sus contenidos y su mejor uso por parte de los funcionarios.

Para transmitir además los temas de Gobierno al Grupo Empresarial, EPM estructuró el encuentro "Actuando como Grupo", un espacio de talleres creado para ampliar la comprensión sobre el Modelo de Trabajo, el Gobierno Corporativo y la Cultura Organizacional como elementos fundamentales en la articulación como Grupo Empresarial. Los encuentros se desarrollaron en varias sesiones:

- EPM y filiales del Grupo Estratégico de Negocios Aguas: jornadas de 2 horas los días 17, 18 y 19 de agosto.
- Empresa de Energía del Quindío, EDEQ: 25 de agosto.
- Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC: 26 y 27 de agosto

Mesa redonda internacional de Gobierno Corporativo

El 2 de septiembre de 2010 EPM realizó la Primera Mesa Redonda de

Gobierno Corporativo en Empresas Estatales de Latinoamérica. Fue una iniciativa exitosa en la que participaron empresas de Brasil, Costa Rica, Perú, Ecuador, México, Estados Unidos y, por supuesto, Colombia, con el apoyo de organismos multilaterales como la OECD, el Banco Mundial, la CAF y el Banco Interamericano de Desarrollo. Fueron invitados además los miembros de Junta Directiva de EPM, el Alcalde de Medellín, directivos de la empresa y miembros del Comité de Gobierno Corporativo.

Fue una oportunidad compartir experiencias en el desarrollo del Gobierno Corporativo en diferentes empresas estatales del continente, además de generar un interés común para seguir trabajando en esa materia.

A raíz de este evento se generaron los primeros documentos de trabajo para la constitución de la Red Latinoamericana de Gobierno Corporativo en Empresas Estatales, la cual se constituirá en la plataforma para fortalecer las políticas y prácticas de gobernabilidad en las empresas de la región.

Gestión Integral de Riesgos

Con el fin de identificar y adelantar un adecuado tratamiento a los riesgos que se originan en la relación con el entorno, EPM oficializó en el primer semestre de 2010 su Sistema de Gestión Integral de Riesgos.

En este sentido, la Junta Directiva de EPM aprobó, en su sesión de noviembre de 2010, la política de riesgos de la empresa, a partir de lo cual se estableció una versión preliminar del Marco Normativo de la Gestión Integral de Riesgos en EPM matriz y se diseñaron los lineamientos para la aplicación de la política de riesgos.

Paralelamente se adelantó la revisión de los roles y responsabilidades de la casi totalidad de niveles direc-

tivos de la empresa y se diseñó una versión igualmente preliminar del requerimiento del Sistema de Información para la Gestión Integral de Riesgos. Estas actividades permitieron un avance del 60% de lo inicialmente establecido en el plan, por lo cual la Gestión Integral de Riesgos se constituye en uno de los principales temas a abordar en el 2011.

Plan de actividades 2011

El plan de Gobierno Corporativo de la empresa seguirá consolidando acciones tendientes a la adopción de las mejores prácticas internacionales y la implementación de un modelo de trabajo que optimice la gestión y la gobernabilidad del Grupo Empresarial.

El plan de trabajo para 2011 incorpora actividades que responden tanto a necesidades identificadas y puestas en marcha en años anteriores

que requieren continuidad, como a nuevas actividades resultantes de los análisis realizados.

Los temas principales a desarrollar en el plan de actividades del 2011, serán:

1. Continuidad al Plan de Gobierno Corporativo Grupo EPM 2010-2015
2. Modificación del Convenio Marco de Relaciones entre EPM y el Municipio de Medellín
3. Proyecto de Gestión Ética, Cultura y Valores en EPM
4. Proyecto para la adopción de NIIF
5. Auditoría bajo estándares internacionales
6. Modelo de trabajo Grupo EPM
7. Gestión integral de riesgos
8. Diseño del plan de relaciones con Socios e Inversionistas





energía | gas natural | aguas