



# Gobierno Corporativo

## Presentación

Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM) es una empresa industrial y comercial del Estado del orden Municipal<sup>1</sup>, creada en 1955 y propiedad del Municipio de Medellín.

En razón a su naturaleza jurídica y como entidad descentralizada, EPM tiene personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente<sup>2</sup>. En relación con sus actos y contratos, y como empresa de servicios públicos reglamentada por la Ley 142 de 1994<sup>3</sup>, se rige por las reglas de derecho privado, salvo las excepciones consagradas expresamente en la Constitución Política, la ley y demás disposiciones reglamentarias.

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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Ley 142 de 1994. Ley por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios en Colombia.

Este contexto legal otorga a EPM un carácter especial, al igual que a otras empresas de servicios públicos en Colombia, al constituirse 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 exige 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.

El crecimiento de EPM, desde una empresa pública municipal y responsable por la provisión de los servicios de agua y energía en un conglomerado metropolitano local, hasta convertirse en la principal empresa de servicios públicos de Colombia y la matriz del segundo grupo empresarial del país con operaciones internacionales, le ha impuesto importantes retos desde la perspectiva del gobierno corporativo. Para el 2011 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, El Salvador y Panamá. Este crecimiento ha llevado a la empresa a adoptar una estrategia explícita de mejoras en su gobierno corporativo teniendo como referente los altos estándares internacionales en esta materia para empresas de naturaleza pública. En esta búsqueda, en el año 2010 el Grupo EPM decidió la realización de un estudio que tiene como objetivo la adopción de un nuevo modelo de gobierno corporativo para el grupo. Durante el año 2011 se llevó a cabo la primera fase del estudio, el cual contempló la realización de un diagnóstico integral de su modelo de gobierno corporativo el cual incluyó todas sus empresas subordinadas, con base en el cual en 2011 concretó una

propuesta de Modelo de Gobierno Corporativo con alcance de Grupo Empresarial que garantice la sostenibilidad y la generación de valor del Grupo, conciliando prácticas óptimas de gobierno corporativo (en especial aquellas expedidas por la OECD para empresas estatales) con un entorno normativo complejo como el que enfrenta una empresa como EPM que en su naturaleza sigue siendo municipal, pero en su alcance es multinacional.

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

En este documento se detallan los principales avances y logros que en materia de gobierno corporativo obtuvo el Grupo EPM durante la vigencia 2011. Para ello se ha subdividido el reporte en cuatro capítulos: en el primero se presenta un contexto conceptual de las prácticas de gobierno corporativo vigentes en EPM; en el segundo se detallan los resultados de la gestión de cada uno de los órganos de gobierno del Grupo EPM; en el tercer capítulo se analizan los pilares del Modelo de Gobierno Corporativo actual, detallando los principales logros obtenidos; y en el capítulo final se reporta el seguimiento al plan anual de actividades de gobierno corporativo presentado a la Junta Directiva de EPM.



Reunión Gobierno Corporativo



Reunión Gobierno Corporativo

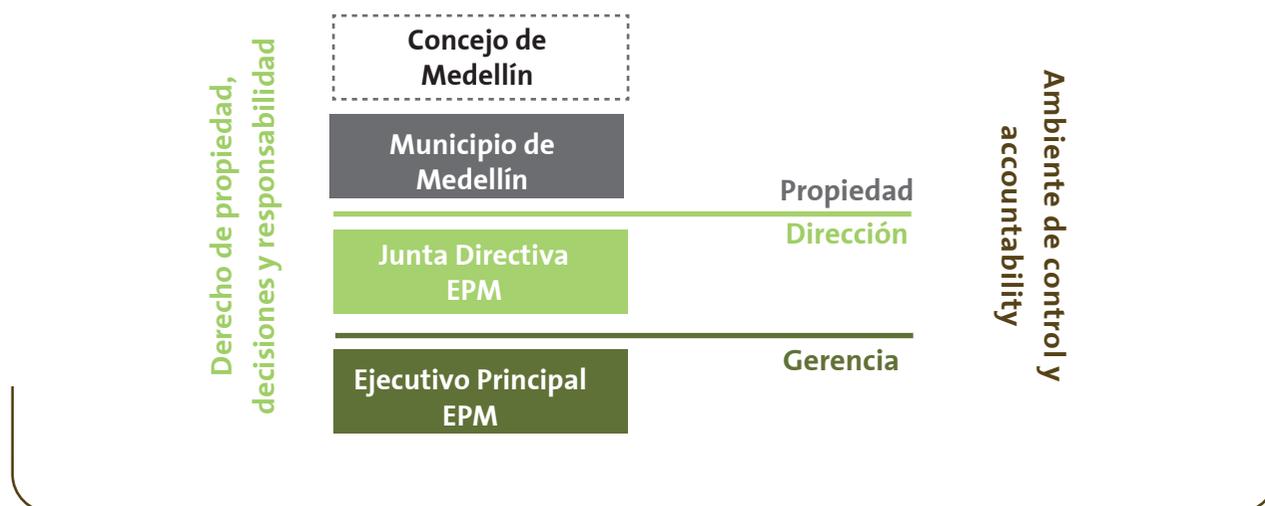
## Capítulo 1: Marco conceptual del Gobierno Corporativo de EPM

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 lograr este propósito. EPM entiende el gobierno corporativo como el conjunto de prácticas y normas que demarcan un adecuado y necesario equilibrio entre **la propiedad, la dirección y la gestión** de la empresa, permitiéndole asegurar una apropiada administración empresarial y manteniendo en balance la interacción con su dueño el Municipio de Medellín y con los órganos de gobierno de la empresa, en un ambiente de transparencia frente a los grupos de interés y el mercado en general.

El Gobierno Corporativo en EPM se ocupa de definir las reglas de juego para el ejercicio de la propiedad, la toma de decisiones y alcance de las responsabilidades de cada órgano de gobierno, en aras de preservar la unidad de propósito y dirección del Grupo Empresarial, siempre procurando la sostenibilidad y la generación de valor de la empresa, en un ambiente de control y rendición de cuentas. En forma gráfica estas reglas de juego que determinan la interacción entre los órganos de gobierno de la empresa se muestran en el Gráfico No.1.



Gráfico 1: Órganos de gobierno de EPM



Como se observa en el gráfico anterior, la interacción entre los diferentes niveles de gobierno de la empresa (en forma simplificada Propiedad, Dirección y Gerencia), debe garantizar una adecuada asignación de los **derechos de propiedad, decisión y responsabilidades** de cada nivel, siempre dentro de un **ambiente de control y accountability** (rendición de cuentas) de manera que además se desarrolle en un sistema de pesos y contrapesos (checks and balances) que garantice un modelo de gobierno que optimice la generación de valor del conjunto del grupo empresarial, o de otra manera que el riesgo de gobierno sea mínimo para la generación de valor del conjunto empresarial.

Los **Derechos de propiedad, decisión y responsabilidades** de cada nivel de gobierno hacen alusión por tanto al empoderamiento de cada actor en la dirección y gestión de la empresa y son determinados mediante el establecimiento de reglas de juego que buscan la preservación del **equilibrio** de las responsabilidades, atribuciones y autolimitaciones de los diferentes niveles de gobierno (Propietario, la Junta Directiva y la Gerencia de la empresa). Estas reglas de juego están formalizadas para EPM, dentro de 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 los reglamentos de los Comités de Junta, entre otros documentos del marco normativo interno de la empresa. Este asunto, será tratado con detalle en el capítulo 3 del presente documento, numeral 3.1 “Equilibrio”

El **Ambiente de control y la rendición de cuentas (accountability)**, definido como la implementación de mecanismos de regulación, autorregulación y control que permitan asegurar el cumplimiento de las reglas de juego que limitan el ejercicio de las funciones de cada uno de

los órganos de gobierno de la empresa, constituyen uno de los pilares de un buen modelo de gobierno corporativo, pues es mediante ellos que se garantiza la existencia de pesos y contrapesos en el sistema de Gobierno del conjunto empresarial.

Para EPM es de suma importancia garantizar que existen los mecanismos antes descritos, por lo que cuenta con controles de carácter interno y de carácter externo. Dentro de estos últimos se hallan todos los implementados por los órganos que por ley ejercen control sobre EPM, como lo son, entre otros, la Contraloría General de Medellín y la Procuraduría General de la Nación; así como también las medidas voluntarias que monitorean el estado de las prácticas de control de EPM de manera imparcial, independiente y objetiva; estos son por ejemplo: la medición realizada cada año por la entidad Transparencia por Colombia dentro de su Índice de Transparencia, la auditoría externa a la ejecución del Plan de Actividades Anual de Gobierno Corporativo y el control ejercido por inversionistas. De estas prácticas, se hablará detalladamente en el capítulo 3 del presente documento, numeral 3.2 “Ambiente de control”.

En complemento con las prácticas adoptadas dentro del ambiente de control, para EPM es prioritario acercar la gestión de la empresa a la ciudadanía y, en general, a los grupos de interés, de tal manera que éstos puedan constatar el cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo, toda vez que son garantes de la preservación de la generación de valor de la empresa.



Por lo anterior, la **rendición de cuentas** (accountability) completa el ambiente de control antes descrito, donde por medio de mecanismos de comunicación oportuna, clara y transparente, EPM busca promover la construcción de un capital social que permita dar perdurabilidad a las buenas prácticas empresariales de la compañía. De este modo, la rendición de cuentas se manifiesta en prácticas como la gestión de la ética, la cultura y los valores; la revelación de información oportuna, completa y disponible a los grupos de interés y al mercado en general; los mecanismos de participación ciudadana; la revelación de conflictos de interés y; entre otros, la calificación de los estándares de gobierno corporativo por parte de entes externos internacionales como las calificadoras de riesgo.

En el capítulo 3, numeral 3.3 “Rendición de cuentas”, se presentará información detallada de las prácticas adoptadas en esta materia durante 2011.

## Capítulo 2: Órganos de gobierno

### 2.1 Propiedad: Municipio de Medellín

En el régimen de servicios públicos domiciliarios en Colombia<sup>4</sup> los municipios son responsables por ejercer la potestad del Estado de asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo y energía eléctrica. Los municipios pueden cumplir este mandato por medio 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 del 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) gran cliente de EPM.

<sup>4</sup> Artículo 5 de la Ley 142 de 1994



Edificio Alcaldía de Medellín

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 concreta de manera explícita la autolimitación del municipio en el ejercicio de sus derechos de propiedad a cambio de la sostenibilidad del conglomerado empresarial EPM. 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 ello, a través del Convenio la empresa se compromete a realizar una gestión eficiente y productiva de sus activos, acordar el plan de transferencias a su dueño, utilizar los conductos legalmente establecidos para la comunicación empresa-propietario y en especial actuar siempre con transparencia, imparcialidad y objetividad.

El identificar hasta dónde debe llegar la actuación del Municipio y de EPM en la triple relación indicada, es fundamental para preservar la generación de valor de EPM, no solo en bien de los intereses de la población de Medellín sino de todos los grupos de interés en las diferentes latitudes donde la empresa presta sus servicios. Por esta razón, a continuación se resumen las principales características de esta triple relación y de su manejo por ambas partes:

### 2.1.1 El Municipio como propietario

El Alcalde de Medellín, como representante del Municipio propietario de EPM, en virtud de la Ley 142 de 1994 nombra el Gerente General de la empresa, preside la Junta Directiva y nombra directamente a los miembros que hacen parte de ella.

En relación con los excedentes financieros generados en la gestión empresarial, EPM transfiere al Municipio de manera ordinaria un porcentaje equivalente al 30% de la utilidad neta ajustada (utilidad neta antes de ajustes por inflación menos impuestos)<sup>5</sup>. No obstante, en casos excepcionales y a solicitud del Alcalde, se pueden decretar transferencias por encima del monto definido, las cuales deben ser previamente aprobadas por el Concejo de Medellín.

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

En el capítulo 3 del presente documento se presentan las cifras detalladas de transferencias ordinarias y extraordinarias para el año 2011.

<sup>5</sup> Artículo 13 del Acuerdo Municipal No. 69 de 1997 del Concejo de Medellín.

## 2.2 Dirección: Junta Directiva

### 2.2.1 Conformación

De acuerdo con la Ley 142 de 1994 y los Estatutos de la empresa, la Junta Directiva de EPM se encuentra conformada por nueve (9) miembros principales entre los cuales se encuentran: el Alcalde de la ciudad de Medellín, quien ejerce como Presidente de la Junta; cinco (5) personas designadas libremente por el Alcalde y tres (3) personas escogidas igualmente por el Alcalde entre los vocales de control registrados por los comités de desarrollo y control social de los servicios públicos domiciliarios<sup>6</sup>. De los nueve (9) miembros, solo 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 que fueron posesionados 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 Juan Camilo Restrepo Salazar. Posteriormente, mediante el Decreto Municipal No. 1974 del 11 de noviembre de 2010, el Alcalde de Medellín nombró como miembro de la Junta Directiva a Claudia Jiménez Jaramillo, quien tomó posesión de su cargo en sesión del 19 de noviembre de 2010, tal como consta en el acta 1526.

### 2.1.2 El Municipio como ente territorial

Teniendo en cuenta la importancia del Municipio como representante de la comunidad de clientes de los servicios públicos atendidos por EPM, se ha dispuesto que la Subdirección Relaciones con Entes Territoriales, perteneciente a la Dirección Responsabilidad Empresarial de la entidad, sea la dependencia que centralice y coordine la comunicación con el Municipio en lo que tiene que ver con su condición de cliente y ente territorial representante de la comunidad.

La participación de EPM en la definición del Plan de Desarrollo Municipal se determina con criterios empresariales, técnicos, financieros, económicos y de mercado, considerando la viabilidad de cada uno de los proyectos y el cumplimiento de su objeto empresarial.

En este sentido, los compromisos que contrae EPM dentro del Plan de Desarrollo Municipal deben ser coherentes con sus propios planes estratégicos y de inversión, los cuales son aprobados y adoptados por la Junta Directiva después de seguir un proceso interno establecido para su estudio y aprobación.

Con respecto a los impuestos que deben ser cancelados al Municipio, EPM tiene el mismo tratamiento que cualquier otra persona natural o jurídica y no existen acuerdos diferenciales o especiales con el Municipio como sujeto activo y beneficiario de los mismos.

### 2.1.3 El Municipio como cliente

EPM no concede tratamiento especial ni exonera al Municipio de Medellín del pago en su carácter de usuario de servicios públicos.



<sup>6</sup> En concordancia con el Artículo 27.6 de la Ley 142 de 1994

De acuerdo con lo establecido en el Código de Buen Gobierno de la empresa y el Convenio Marco de Relaciones con el Municipio de Medellín<sup>7</sup>, de los miembros de la Junta cinco (5) 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 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 este.

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 2011, la totalidad de los miembros designados por el Alcalde de Medellín cumplieron con la calidad de independencia mencionada, al tiempo que no se realizaron modificaciones en la conformación de la Junta Directiva. En la vigencia señalada este cuerpo colegiado estuvo compuesto como se presenta a continuación:



**Tabla 1: Conformación de la Junta Directiva de EPM 2011**

Nombre	Calidad	Comité de Junta
Alonso Salazar Jaramillo	Alcalde	-
Tatyana Aristizábal Londoño	Libre designación	Auditoría, Nuevos Negocios
Claudia Jiménez Jaramillo	Libre designación	Nuevos Negocios
Carlos Guillermo Álvarez Higueta	Libre designación	Auditoría, Nuevos Negocios
Luis Fernando Arbeláez Sierra	Libre designación	Asuntos Administrativos
Rubén Hernando Fernández Andrade	Libre designación	Asuntos Administrativos
Gabriel Ricardo Maya	Representante vocales de control	Auditoría
Alberto Arroyave Lema	Representante vocales de control	-
Francisco Correa Molina	Representante vocales de control	Asuntos Administrativos

<sup>7</sup> Esta exigencia es consagrada además por la Ley 964 de 2005 que regula a los emisores de valores.

Como se mencionó antes, la conformación de la Junta Directiva no sufrió modificaciones durante la vigencia 2011, hecho que facilitó el direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo a la vez que dio continuidad a las políticas y directrices fijadas por la Junta Directiva, dando cumplimiento a uno de los principios establecidos dentro del Convenio Marco de Relaciones suscrito entre EPM y el Municipio de Medellín.

## 2.2.2 Gestión de la Junta Directiva

Para facilitar la actuación y gestión de la Junta Directiva en el 2011, así como para dar aplicación a algunas de las estipulaciones contenidas en el Reglamento Interno de Junta, la Secretaría General 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.

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

La información de la agenda de las sesiones y el contenido de las mismas se remitió a los miembros de la Junta Directiva por medio físico y electrónico, al ser publicada en el sitio web destinado a los miembros del órgano directivo. En este micrositio se publicó el orden del día de las sesiones, documentos soporte, atención de algunos temas pendientes de la Junta, información de interés general, seminarios y eventos, entre otros.

Para cumplir con lo establecido en el Reglamento Interno de la Junta Directiva se remitió a los miembros de la misma la información correspondiente a cada reunión con la antelación prevista en el reglamento, es decir, con cinco (5) días calendario de antelación a la sesión respectiva.

Con el fin de atender eficientemente las necesidades de capacitación de los miembros de la Junta Directiva, se elaboró un plan general de capacitación de la misma. De este modo, se realizaron 6 sesiones de capacitación durante los días 4 de abril, 2 de mayo, 19 de julio, 1 de agosto, 5 de septiembre y 3 de octubre de 2011.

Durante el año 2011 la Junta Directiva sesionó un total de doce veces en forma ordinaria, acorde con la programación anual de reuniones contenida en el acta 1527 del 7 de diciembre de 2010, cumpliendo con el 75% dicha programación, en consideración a que fue necesario reprogramar la fecha prevista para tres de las sesiones, lo cual fue comunicado oportunamente a los miembros de la Junta Directiva. Con carácter excepcional se realizaron tres reuniones no presenciales en ejercicio del Artículo 20 de la Ley 222 de 1995 y el Artículo 10 de los Estatutos de la empresa.

Las sesiones de Junta Directiva contaron con el quórum establecido para deliberar y con el quórum establecido para decidir, acorde con lo definido en el Artículo 13 de los Estatutos de la empresa<sup>8</sup>.

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

---

<sup>8</sup> Artículo 13: Quórum y decisiones: se formará quórum deliberatorio en toda reunión de la Junta Directiva con la mayoría de sus miembros. Igual mayoría se requerirá para decidir válidamente los asuntos de su competencia.



**Tabla2: Detalle de asistencia a Junta Directiva durante el año 2011**

Miembro de Junta Directiva	Asistió	No asistió	Total
Alonso Salazar Jaramillo o su delegado <sup>9</sup>	15	0	15
Tatyana Aristizábal Londoño	14	1	15
Claudia Jiménez Jaramillo	14	1	15
Carlos Guillermo Álvarez Higueta	15	0	15
Luís Fernando Arbeláez Sierra	14	1	15
Rubén Hernando Fernández Andrade	15	0	15
Gabriel Ricardo Maya Maya	15	0	15
Alberto Arroyave Lema	15	0	15
Francisco Correa Molina	15	0	15

Algunos de los principales temas deliberados durante el 2011 por la Junta Directiva de EPM, fueron:

- Aprobación de los Estados Financieros del ejercicio anterior, tanto de EPM como los consolidados del Grupo Empresarial EPM.
- Aprobación del presupuesto y modificaciones al mismo.
- Informe de los Estados Financieros de EPM de cada mes y, en forma trimestral, los consolidados del Grupo EPM.
- Análisis de los informes de gestión de los comités de Junta Directiva.
- Resultados de la gestión de las empresas filiales de Energía, Agua y Telecomunicaciones.
- Ajustes a la estructura organizacional y proyectos de planeación y desarrollo del talento humano.
- Aprobación de las políticas de Gestión de la Tecnología de la Información y de Gestión Financiera de EPM, y seguimiento a las demás políticas aprobadas.
- Seguimiento al cumplimiento del Cuadro de Mando Integral y resultados de los negocios.
- Modelo de Responsabilidad Social Empresarial e informes de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo.
- Avance de los programas y proyectos especiales: Antioquia Iluminada, Aldeas, Energía Prepagado, entre otros.
- Estrategia de Financiación Grupo Empresarial EPM, Plan Financiero 2011 – 2020.
- Sistema Control Interno Grupo Empresarial EPM.
- Compra de participaciones accionarias en EPM Ituango S.A. E.S.P. y la suscripción y capitalización de la sociedad.
- Participación de EPM como accionista en la empresa Aguas de Malambo S.A. E.S.P.
- Estrategia de crecimiento nacional e internacional para el Grupo Empresarial EPM.
- Plan de Inversiones 2012 – 2014

<sup>9</sup> Según el Estatuto de EPM, artículo 7 literal a) "El Alcalde de Medellín quien la presidirá, o el delegado que él designe para que lo reemplace en las ausencias temporales."

## 2.2.3 Gestión por medio de comités de apoyo

### Comité de Auditoría

Creado por el 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 corporativo.

Durante el año 2011 el Comité de Auditoría estuvo integrado 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. En total, a lo largo de 2011 el Comité efectuó 10 reuniones, en las siguientes fechas: enero 26, febrero 22, marzo 30, mayo 2, junio 1, junio 30, julio 27, agosto 31, octubre 31 y noviembre 29.

### Comité de Asuntos Administrativos

Creado mediante el Decreto 268 del 7 de julio de 2009 de la Junta Directiva, con el fin de analizar en detalle asuntos administrativos que compete conocer a la Junta Directiva, para facilitar a este órgano la adopción de la decisión cuando esta se requiera.

El Comité está conformado por tres miembros de la Junta Directiva, dos integrantes de la Administración y los invitados de acuerdo con el tema a tratar en la sesión de trabajo. Los integrantes durante el año 2011 fueron: Francisco Correa Molina, Rubén Hernando Fernández Andrade y Luis Fernando Arbeláez Sierra, por parte de la Junta Directiva, y por parte de la Administración participaron, con voz y sin voto, la Directora de Planeación Institucional, la Secretaria General de EPM o su designado y los servidores de la entidad que a juicio del mismo fueron requeridos. Durante el año 2011 el Comité efectuó un total de 9 reuniones, en las siguientes fechas: 28 de enero, 23 de febrero, 01 de abril, 02 de mayo, 31 de mayo, 27 de julio, 30 de agosto, 28 de octubre y 5 de diciembre.

### Comité de Nuevos Negocios

Creado mediante el Decreto 274 del 2 de febrero de 2010 de la Junta Directiva, con la función de analizar en detalle el desarrollo de nuevos negocios que propicien el crecimiento nacional e internacional y que además garanticen el cumplimiento de la MEGA definida por EPM.

Este Comité estuvo integrado por Tatyana Aristizábal Londoño, Carlos Guillermo Álvarez Higueta y Claudia Jiménez Jaramillo. 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. Durante el año 2011 el Comité efectuó un total de cinco reuniones, realizadas en las siguientes fechas: febrero 7, abril 25, junio 7 y 9, y noviembre 29.

## 2.2.4 Remuneración

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



**Tabla 3: Resumen de honorarios pagados a miembros de la Junta Directiva de EPM**

Miembro de Junta Directiva	Honorarios sesiones de Junta Directiva	Honorarios comité de asuntos Administrativos	Horarios comité Nuevos Negocios	Honorarios Comité de Auditoria	Viáticos y capacitación	Total recibido año 2011
Alonso Salazar Jaramillo o su delegado	0	0	0	0	0	0
Tatyana Aristizábal Londoño	20,245,680		8,565,480	14,461,200		43,272,360
Claudia Jiménez Jaramillo	23,123,088		2,892,240			26,015,328
Carlos Guillermo Álvarez Higueta	21,691,800		5,784,480	14,461,200	2,001,046	43,938,526
Luis Fernando Arbeláez Sierra	20,245,680	11,568,960				31,814,640
Rubén Hernando Fernández Andrade	21,691,800	13,015,080				34,706,880
Gabriel Ricardo Maya Maya	21,788,208			14,461,200		36,249,408
Alberto Arroyave Lema	21,788,208					21,788,208
Francisco Correa Molina	21,788,208	13,015,080				34,803,288
	<b>172,362,672</b>	<b>37,599,120</b>	<b>17,242,200</b>	<b>43,383,600</b>	<b>2,001,046</b>	<b>272,588,638</b>

Nota: en viáticos, la suma de COP\$2,001,046.00 del señor Carlos Guillermo Álvarez Higueta corresponde a viáticos en dólares equivalentes a COP\$1,734,101.44 y viáticos nacionales por COP\$266,945.00.

## 2.2.5 Autoevaluación

Uno de los principales eventos de la gestión de la Junta Directiva al finalizar el ejercicio anual consiste en la autoevaluación que realiza cada uno de sus miembros.

Esta evaluación se orienta a dos aspectos principales: 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 miembro de la misma; igualmente autoevalúa la relación con el comité al que pertenece y su gestión y desempeño como miembro del mismo.

La autoevaluación 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, cuando 1 significa “en total desacuerdo” y 4 hace referencia a “totalmente de acuerdo”. Esta evaluación se realiza 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 este órgano:



**Tabla 4: Resultados de la autoevaluación de gestión de la Junta Directiva del año 2011**

Temas	Puntaje 2010	Puntaje 2011
En relación con la Administración de la empresa	3.2	3.5
En relación con la Junta Directiva como órgano colegiado	3.2	3.0
En relación con su gestión como miembro de la Junta Directiva	3.4	3.6
En relación con el comité y con su gestión como miembro del mismo	3.7	3.8

Respecto de las actuaciones de la Junta y con el fin de convertirla en un órgano cada vez más efectivo, los miembros recomendaron, entre otros aspectos, revisar los tiempos destinados a las intervenciones, garantizar mayor dedicación a los temas estratégicos, revisar la MEGA y la estrategia para el Grupo Empresarial, hacer un seguimiento detallado a proyectos estratégicos, velar por mantener los niveles de eficiencia fiscal para conservar las calificaciones de riesgo y fortalecer los comités de Junta Directiva.

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:



Junta Directiva, febrero 2012



**Tabla 5: Resultados de la autoevaluación de actuación interna de la Junta Directiva 2011**

Criterio	Puntaje 2010	Puntaje 2011
Oportunidad, calidad y pertinencia de la información entregada antes de la reunión	3.5	3.6
Claridad y profundidad de los temas tratados	3.8	3.8
Tiempo estimado al tratamiento de cada tema	3.6	3.5
Cumplimiento de la agenda programada	3.7	3.6
Duración de la reunión	3.7	3.5
Efectividad en la toma de decisiones	4.0	3.8
<b>Resultado</b>	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>
	Bueno	Bueno

Nota: El puntaje promedio obtenido para el año 2011 refleja una disminución de 1 punto respecto a la evaluación del 2010, debido a la alta dinámica de crecimiento de los negocios del Grupo EPM que impactó la duración estimada de las sesiones y los tiempos de deliberación de cada uno de los temas.

### 2.2.6 Conflictos de interés

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

En tal virtud, la señora Claudia Jiménez Jaramillo se declaró impedida para pronunciarse sobre la propuesta dejada a consideración de los miembros de Junta Directiva entre el 28 y 29 de marzo de 2011, relativa a la autorización a la constitución y la firma por parte de EPM de una garantía

solidaria requerida como condición necesaria para la firma del contrato BOOMT entre EPM Ituango S.A. E.S.P. e Hidroitango S.A. E.S.P, por corresponder a un tema relacionado con el acuerdo de voluntades celebrado para el desarrollo del proyecto Ituango que conoció en ejercicio de su cargo como Ministra Consejera de la Presidencia.

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

## 2.3 Gestión: alta gerencia de EPM

### 2.3.1 Modelo de gestión

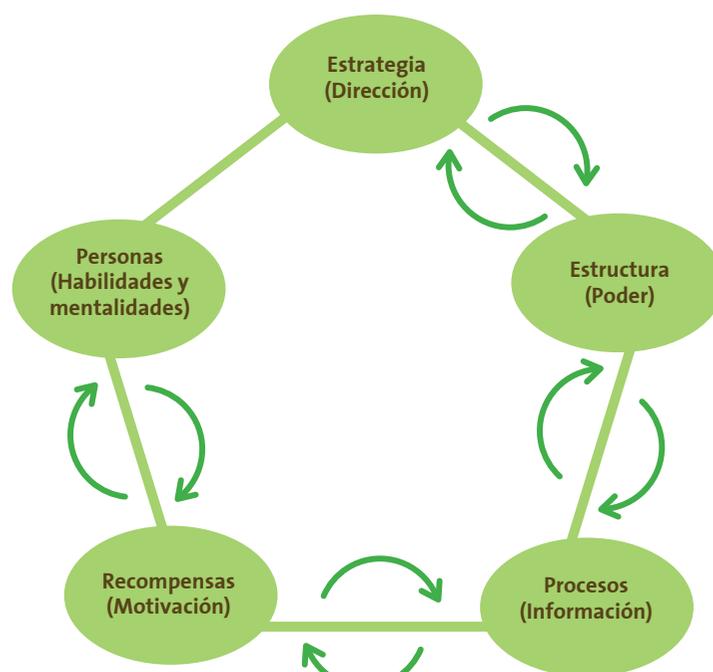
El éxito de una empresa, entre otros aspectos, es el resultado del Modelo de Gestión elegido para llevar a cabo su administración. La elección del Modelo de Gestión - PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Ajustar) ha sido la clave del éxito de EPM desde sus inicios. Por esta razón, la administración le dio continuidad al modelo en los últimos cuatro años, pero con un toque diferenciador: la actuación con responsabilidad social empresarial (RSE) y un buen gobierno corporativo.

La gestión inició con el conocimiento y el entendimiento del direccionamiento estratégico en EPM, para convertirse en el marco de actuación de la planeación (P) y la ejecución (H), y por ende en la verificación (V) y el ajuste (A) de todas las acciones asumidas para lograr las metas.

Partiendo del direccionamiento estratégico entendido por la organización, comienza el despliegue del Modelo de Diseño Organizacional que en el caso de EPM es el Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith<sup>10</sup>, el cual agrupa los temas organizacionales en cinco componentes, a saber: (i) Estrategia, que determina la dirección, (ii) Estructura, que determina la distribución del poder para la toma de decisiones, (iii) Procesos, que responden a los flujos de información, (iv) Recompensas que proveen la motivación e incentivos para el alcance de los objetivos deseados y (v) Personas, que describe el desarrollo del talento humano requerido para operar de manera eficaz y eficiente. Los elementos son cada una de las partes del diseño organizacional que se desarrollan al interior de las componentes mencionadas.



**Gráfico2: Modelo de Diseño Organizacional de Jay R. Galbraith.**



<sup>10</sup> Desde el año 2005 se adoptó el modelo propuesto por Jay Galbraith en el 2000, actualizado en el 2007 como Modelo Estrella (Designing your organization, Amy Kates y Jay R. Galbraith).

## 2.3.2 Conformación del equipo gerencial

Para llevar a cabo el Modelo de Gestión antes expuesto, EPM contó con el siguiente grupo de directores durante el año 2011:



**Tabla 6: Conformación del equipo directivo de EPM en el 2011**

Cargo	Nombre
Gerencia General	Federico Restrepo Posada
Dirección Aguas	Francisco Javier Piedrahita Díaz
Dirección Energía	Jesús Arturo Aristizábal Guevara
Dirección Crecimiento Internacional	Gabriel Jaime Betancourt Mesa
Dirección Servicios Institucionales	Eduardo Esteban Cadavid Restrepo
Dirección Responsabilidad Empresarial	Paula Restrepo Duque
Dirección Planeación Institucional	Adriana María Paláu Ángel
Dirección Finanzas Institucionales	Óscar Herrera Restrepo
Unidad Comunicaciones	Ana Cristina Navarro Posada
Dirección Control Interno	Hernán Darío Vergara Castro
Secretaría General	Patricia Duque García
Dirección Gestión Humana y Organizacional	Gloria Haidee Isaza Velásquez
Asesor Proyectos Especiales	Camilo Polanco
Asesor Proyectos Especiales	Juan David Valderrama (retirado a inicios de la vigencia)



Es importante resaltar que el equipo directivo de EPM tiene una alta estabilidad, como lo demuestra la permanencia de la mayor parte de sus integrantes para la vigencia 2011; periodo durante el cual solo se presentó un cambio en la posición de Asesor de Proyectos Especiales.

## 2.3.2 Comités de apoyo a la Gerencia

Para dar soporte a las funciones de gestión de la empresa, en 2011 EPM contó con los siguientes comités:

### Comité Institucional

El Comité Institucional, creado mediante resolución del Gerente General No.001803 del 27 de febrero de 2006, establecido como uno de los mecanismos de apoyo a la gestión de EPM, con los siguientes objetivos básicos:

- Definir y hacer seguimiento del desarrollo del proceso estratégico de la empresa.
- Determinar directrices de crecimiento a partir de la estrategia institucional y la estrategia corporativa de cada GEN.
- Discutir y recomendar sobre las grandes inversiones de la organización.
- Discutir y coordinar los asuntos asociados a la contratación relevante de la empresa.

Este comité se reúne semanalmente y está conformado por el Gerente General, quien lo preside, los Directores y el Secretario General, quien lo coordina y elabora las ayudas de memoria respectivas.

Durante el año 2011, el Comité efectuó un total de 65 reuniones, durante las cuales se abordaron, entre otros, los siguientes temas: informe avance Proyecto NIF, Transparencia por Colombia, Modelo de Comunicaciones EPM, Implantación del Modelo de Trabajo de Grupo Empresarial EPM, Discusión Estrategia y Estructura, Estrategia de Crecimiento Nacional e Internacional del Grupo Empresarial EPM, Informe de Estrategia Corporativa GEN Telecomunicaciones, Informe de Gestión GEN Telecomunicaciones, Discusión Estrategia y Estructura “Definición de la MEGA”, Vehículos de Inversión EPM Matriz, Seguimiento a inversiones.

### Comité Coordinador de Control Interno

El Comité Coordinador de Control Interno, creado mediante el Decreto de Gerencia General No. 1570 de 2006, propende por la definición, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno de EPM, con la responsabilidad de direccionar el diseño de políticas y estrategias orientadas al fortalecimiento de este y velar por su cumplimiento.

Las funciones principales del Comité son:

- Establecer los lineamientos y las definiciones conceptuales del Sistema de Control Interno y aprobar los planes de acción para su implementación.
- Recomendar pautas y definir planes para la definición, implantación, adaptación y mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno.
- Recomendar pautas para la adopción, adaptación y optimización de los sistemas de información, así como para la utilización de indicadores y de otros mecanismos de control de gestión.
- Asesorar al Gerente General en la definición de planes estratégicos, en la evaluación del estado de cumplimiento a los mismos y recomendar los correctivos necesarios.
- Velar porque esté definido y opere un adecuado sistema de administración de riesgos.
- Definir los lineamientos que deban regir la interacción con los entes externos de control.
- Definir e impulsar las acciones orientadas a mantener y mejorar el ambiente de control, en especial a prevenir y combatir el fraude y la corrupción.
- Mantener informadas a la organización y a la comunidad sobre el estado del Sistema de Control Interno.

Este Comité está integrado por el Gerente General, quien lo preside, el Secretario General, los directores del nivel institucional, los directores de los grupos estratégicos de negocio (GEN) de Aguas y Energía. El Director de Control Interno, quien tiene voz pero no voto y actúa como Secretario Técnico del Comité, es el encargado de coordinarlo y elaborar las ayudas de memoria respectivas. Durante el año 2011 el Comité efectuó un total de tres reuniones.

## Capítulo 3: Cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo

### 3.1 Equilibrio

Como se analizó en el capítulo anterior, EPM ha desarrollado diversos mecanismos que permitan delimitar los niveles de responsabilidad de sus diferentes órganos de gobierno, garantizando así que haya una adecuada separación de las funciones entre ellos y, por lo tanto, exista un ambiente propicio para llevar a cabo la unidad de propósito y dirección. No obstante, esta separación de roles y responsabilidades no es suficiente, dado que la naturaleza de EPM y su dueño suponen retos importantes en materia de autolimitación del poder de cada órgano de gobierno, por lo que se hace necesaria la definición de un esquema de pesos y contrapesos (check and balances) que limite la capacidad de cada órgano por aumentar su poder a expensas de las demás instancias de gobierno, es decir, que proponga mecanismos para mantener en **equilibrio** el gobierno de la empresa, a favor de la preservación de la generación de valor y la sostenibilidad de esta.

Este **equilibrio** se alcanza estableciendo reglas que autolimiten el ejercicio de los derechos de propiedad del dueño, como el Convenio Marco; regulen el alcance de la Junta Directiva, como el Reglamento de Junta Directiva y los Estatutos; y controlen la gestión, como los criterios de selección del Gerente General y la evaluación de la gestión establecidos dentro de los Estatutos y el Convenio Marco.

Es decir, el **equilibrio** cobija la relación de cada uno de los tres órganos de gobierno con los otros y con su actuación respecto a la toma de decisiones dentro de la empresa. Siendo así, en este numeral se revisarán los principales logros que en 2011 instauró EPM en materia de prácticas de **equilibrio** de sus instancias de gobierno.

#### 3.1.1 Cumplimiento de los principios del Convenio Marco de Relaciones Municipio de Medellín - EPM para el año 2011

Con el fin de delimitar los diferentes roles del Municipio de Medellín y garantizar un gobierno corporativo equilibrado, en abril de 2007 el Municipio de Medellín y EPM suscribieron el Convenio Marco de Relaciones o “Convenio de Gobernabilidad” en el cual se delimita la relación entre el propietario y la empresa, los principios que la rigen y las obligaciones específicas que de ella se derivan; al igual que establece el papel de cada una de ellas para garantizar la transparencia frente a la comunidad en general. Todo esto con el fin de constituir reglas de juego que permitan tener una relación equilibrada entre la empresa y su dueño, de manera que todas las actuaciones de ambos se reflejen en una búsqueda constante de la generación de valor. Al igual que los años anteriores desde la suscripción del Convenio, el 2011 se caracterizó por el cumplimiento de las obligaciones en él establecidas para ambas partes.

Es por ello que durante esta vigencia:

- 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 Territoriales<sup>11</sup>; y como cliente a través de la Unidad de Atención a Clientes, sin recibir trato preferencial diferente al otorgado a los clasificados “grandes clientes” de EPM.

<sup>11</sup> 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.

- Las decisiones trascendentales de la empresa y los resultados de su gestión fueron debida y oportunamente divulgados a los grupos de interés, por medio de los procesos de revelación de información relevante de la Junta Directiva, para el caso de los grupos de interés que aportan capital, así como por medio del Informe anual de rendición de cuentas divulgado a todos los grupos de interés.
- El Municipio demostró respeto por la autonomía administrativa de EPM, al abstenerse de intervenir en cualquier manera en los procesos de selección de personal de la empresa. Así mismo, cumplió su deber de proveerla con los ejecutivos de alto nivel al nombrar en la Junta Directiva funcionarios con las mejores calidades personales y profesionales, comprometidos con el éxito de la empresa a través de estándares de responsabilidad y ética. Esto se evidenció en la continuidad de la totalidad de los miembros de la Junta Directiva durante el año 2011, así como la alta estabilidad del primer y segundo nivel directivo de EPM, donde solo hubo un cambio en el Asesor Estratégico de Proyectos.
- 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, dando cumplimiento a los planes de negocio y de inversión de los diferentes negocios 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 parámetros técnicos, jurídicos, financieros y administrativos, lo que redundó en resultados exitosos tanto en la prestación de servicios como en la situación financiera de la empresa, asuntos que pueden ser evidenciados en la Encuesta de Satisfacción de Clientes de 2011 y en el Informe Financiero de 2011, respectivamente.
- 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, lo que se evidenció en la alta calificación obtenida en el Indicador de Transparencia medido por la ONG Transparencia por Colombia, del cual se habla en detalle en el numeral 3.2 de este documento.

### 3.1.2 Transferencias

El Concejo de Medellín dispuso que el porcentaje de excedentes financieros de EPM que se transfirieran al Municipio de manera ordinaria fueran equivalentes al 30% de los mismos<sup>12</sup>. El Convenio Marco de Gobernabilidad estableció que podrán realizarse transferencias adicionales, considerando los requerimientos financieros del Municipio para programas específicos de inversión y las necesidades financieras de EPM para su propia gestión, de modo que no se pongan 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 2011 se realizaron transferencias de excedentes ordinarios equivalentes a COP\$437 mil millones, correspondientes al 30% de las utilidades del año 2009. Se hicieron además aportes extraordinarios por un total de COP\$360 mil millones.

Las transferencias ordinarias fueron causadas con base en los cálculos contables de los excedentes financieros al cierre del ejercicio anterior. Las transferencias extraordinarias 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.

En total, durante el año 2011 se transfirieron COP\$ 797 mil millones, tal como se muestra en la siguiente tabla:

<sup>12</sup> Artículo 13 del Acuerdo Municipal No. 69 de 1997 del Concejo de Medellín.



**Tabla 7: Transferencias de EPM al Municipio durante los últimos cuatro años**

	2008	2009	2010	2011	%
Transferencias ordinarias	333,327	399,519	509,343	437,346	61%
Transferencia extraordinarias	187,500	187,500	337,500	360,154	39%
<b>Total transferencias</b>	<b>520,827</b>	<b>587,019</b>	<b>846,843</b>	<b>797,500</b>	<b>100%</b>
Variación transferencia		13%	44%	-6%	

Los pagos de transferencias extraordinarias corresponden a las siguientes partidas:

Cuarta y última cuota anual por COP\$ 187,500 millones para la financiación de proyectos prioritarios considerados en el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín, aprobados por el Concejo de Medellín, Plan de Desarrollo Parte III, artículo 2.2 – 2.2.1 .

Primera cuota por COP\$ 50,000 millones para el Programa de créditos condonables para matrículas y sostenimiento en educación superior de jóvenes de estratos 1, 2 y 3, autorizados mediante Acuerdo N° 53 de 2010 del Concejo del Municipio de Medellín. Se paga en tres cuotas anuales de COP\$ 50,000 millones cada una en los años 2011 – 2013.

Adiciones al Presupuesto del Municipio de Medellín para inversión social por COP\$ 72,654 millones mediante Acuerdo N° 16 de 2011 y COP\$ 50,000 millones mediante acuerdo N° 34 de 2011.



**Tabla 8: Total transferencias extraordinarias de EPM al Municipio en el año 2011**

Transferencias extraordinarias	2011
Proyectos prioritarios Plan Desarrollo de Medellín	187,500
Créditos educación superior	50,000
Inversión social	122,654
<b>Total</b>	<b>360,154</b>

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

### 3.1.3 Ética, cultura y valores

En el mundo actual las organizaciones asumen la ética (escala valorativa individual), la norma social (ley) y la cultura (lo grupal), como los elementos constituyentes que determinan y orientan el comportamiento, la conducta, y las formas de relacionarse de los servidores que conforman la organización, al interior de la misma y en su interacción con el entorno. Las organizaciones constituyen sistemas, construidos por sus fundadores, sus líderes y demás miembros que son, hacen o han hecho parte de ellas. Sus actuaciones y decisiones están determinadas por una serie de valores, principios y creencias, que les da una identidad y sentido de pertenencia. La forma como cada organización aborda su gestión demarca el estilo de dirección y la cultura organizacional.

Para EPM la cultura organizacional se constituye en la vía para alcanzar la estrategia y el propósito empresarial, por lo que es además un canal por medio del cual se difunden los principios y prácticas definidas dentro del Modelo de Gobierno Corporativo.

En este contexto, en EPM la cultura no es un tema desarticulado del accionar de la organización y, por lo tanto, se correlaciona con diferentes enfoques de actuación como son Gestión ética, Valores, Transparencia, Reputación, Atributos de marca, Comunicación interna, Modelo de Trabajo de Grupo, Gestión de cambio organizacional y muchos otros que van surgiendo en la organización.

#### Gestión Ética:

EPM aborda la gestión de la cultura de manera articulada con otros temas como se mencionó en el párrafo anterior y, de manera muy especial, con la Gestión ética, entendida como el marco dentro del cual se validan todas las actuaciones, tanto individuales como colectivas, dentro de una sociedad, en función de su consideración como adecuadas o convenientes para la sostenibilidad del grupo y el logro de sus objetivos generales y específicos.

Los compromisos que cada servidor asume como sujeto laboral con EPM, con sus compañeros y con la comunidad, emergen de los valores y se materializan en la vida laboral cotidiana. Para EPM las conductas o comportamientos éticos no son simples actuaciones; por el contrario, devienen de un trabajo que va de lo individual a lo colectivo, donde convergen, además, las competencias y cualidades que posibilitan la integración de una ética empresarial.

El Código de Ética de EPM, antes que un conjunto de reglas o mandatos que determinan qué y cómo se debe hacer, es un escenario en el que los miembros del grupo tienen la posibilidad y responsabilidad de verificar la validez de las acciones, tanto individuales, grupales y propias, como ajenas, con base principalmente en la auto-descripción que contienen los siguientes principios, criterios y valores.

En el 2011, EPM dio un paso adelante en la evolución de su Gestión Ética, con la creación del Comité de Ética a partir del Decreto de Gerencia General No. 1807 del 5 de abril de 2011 y con el objetivo de promover la Gestión Ética mediante el desarrollo del Código de Ética, seguimiento y evaluación de los resultados de la Gestión Ética y recomendación de actividades para el desarrollo ético en la organización.



Campaña de lanzamiento del Comité de Ética de EPM.

## 3.2 Ambiente de Control

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

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 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.

### 3.2.1 Control Interno

EPM adoptó como Sistema de Control Interno el “Modelo Estándar de Control para Entidades del Estado Colombiano”, reglamentado por el Decreto de Gerencia General 1573 de 2006.

La Dirección de Control Interno realiza la verificación independiente del Sistema de Control Interno a través de la ejecución de trabajos de auditoría, asesorías, monitoreo y seguimiento a planes de mejoramiento.

Se realiza una planeación trianual del trabajo, con el propósito de tener un cubrimiento o hacer seguimiento a la totalidad de los procesos de EPM. Para ello, la Dirección de Control Interno aborda las dimensiones: Financiera, Procesos, Personas, Tecnología y Grupos de Interés, a través de frentes de trabajo organizados por disciplinas del conocimiento y áreas de negocio. Para el 2011, el plan de trabajo contempló la realización de 160 actividades de auditoría, distribuidas de la siguiente forma:



**Tabla 9: Ejecución de actividades de auditoría - año 2011**

Dirección	Actividades de auditoría ejecutadas
Corporativo (varias dependencias)	18
Dirección Crecimiento Internacional	1
Dirección Gestión Humana y Organizacional	20
Dirección Responsabilidad Empresarial	6
Dirección Servicios Institucionales	37
Dirección Finanzas Institucionales	21
Dirección Aguas	14
Dirección Energía	34
Gerencia General	2
Secretaría General	3
Unidad Comunicaciones	6
Apoyo Comité Institucional	50
<b>Total</b>	<b>212</b>

La Dirección de Control Interno ejecuta el control interno preventivo, mediante el desarrollo de actividades de comunicación y formación en control y asesoría y consultoría en materia de riesgo, control y gobierno en correspondencia con las normas internacionales de la actividad de auditoría interna. Algunas de las actividades ejecutadas durante el año 2011 fueron:

- Conjuntamente con las gerencias de Auditoría de ISA e ISAGEN, se realizó el Primer Congreso de Auditoría Efectiva, “Un enfoque hacia la sostenibilidad del sector energético”, evento que se constituyó en el primer paso para formalizar la red colaborativa, única en su género en el país, generando los contactos básicos y estableciendo las reglas de juego que permitirán dinamizar la sinergia y capitalizar las experiencias en procura de optimizar la gestión del conocimiento en el campo de la auditoría en el sector energético y responder efectivamente ante fenómenos como la corrupción o la ineficiencia en el desarrollo de los procesos empresariales.
- Planeación y desarrollo de consultorías para la identificación de riesgos y controles asociados al ciclo de ingreso, a los procesos de Adquisición de bienes y servicios y de Contabilidad.
- Participación en el proyecto corporativo para la implementación de una solución tecnológica que apoye la gestión integral de riesgos y controles, así como la auditoría basada en riesgos.
- Coordinación del proyecto para la definición de un esquema de control al lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Desarrollo de la campaña “Yo controlo”, orientada a todos los servidores de la entidad y el desarrollo del módulo de control en los diplomados dictados por la Universidad Grupo Empresarial.
- Coordinación del Proyecto de normalización de la actividad de auditoría interna bajo normas internacionales.



Congreso de Auditoría Efectiva

Igualmente, como parte de las actividades del fortalecimiento del ambiente de control del Grupo EPM, la Dirección de Control Interno imparte direccionamiento en temas de control a las oficinas de auditoría interna en las filiales del Grupo EPM. En ese sentido, se brinda asesoría, acompañamiento y se transfieren prácticas asociadas al control, en correspondencia con la política y lineamientos de control. Durante el 2011 la gestión cumplida en este frente de trabajo incluye:

- Definición de la política y los lineamientos de control con alcance de Grupo.
- Fortalecimiento de los comités de Auditoría en las filiales del GEN Energía, tanto nacionales como internacionales.
- Desarrollo de cinco comités coordinadores de control de Grupo para el fortalecimiento de los sistemas de control de la matriz y sus empresas filiales.
- Desarrollo de dos encuentros de control interno, con el fin de fortalecer los conocimientos técnicos y temas de los negocios, así como las competencias de los auditores del grupo.
- Diagnóstico del estado del Sistema de Control Interno y de la Oficina de Control Interno de las filiales en Centroamérica.
- Avance en la unificación del proceso de verificación empresarial.
- Apoyo en la implementación del esquema de Control para las filiales internacionales.

### 3.2.2 Control Externo

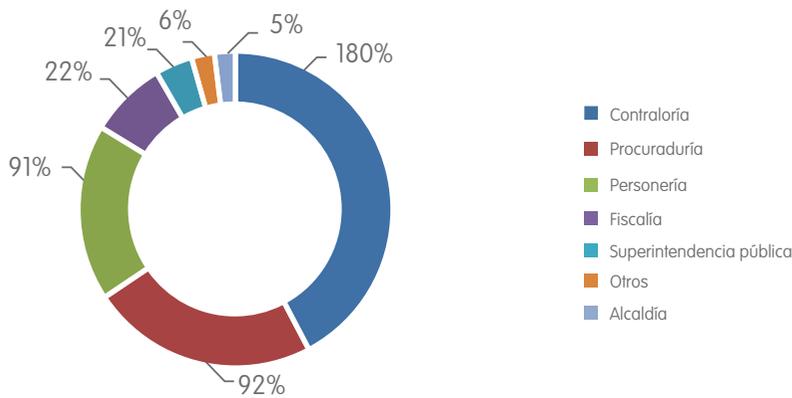
#### Requerimientos de información realizados por entes externos

En cumplimiento de su responsabilidad de rendición de cuentas a los diferentes entes de control encargados de la vigilancia fiscal y disciplinaria, durante el año 2011 EPM atendió 417 requerimientos realizados por los entes externos de control.

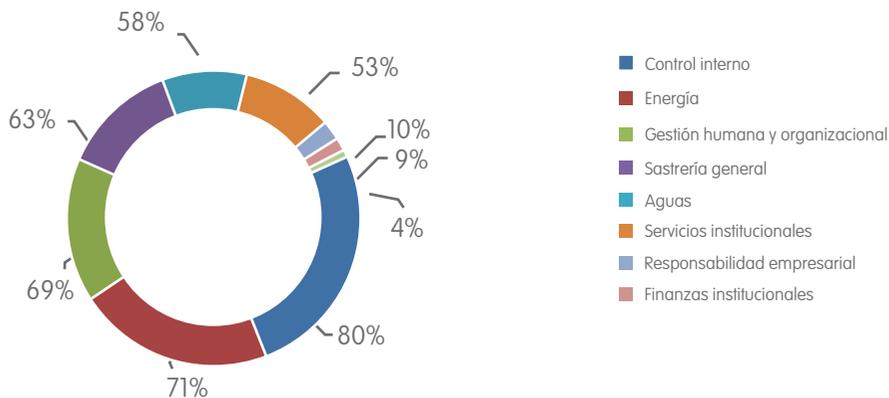
El mayor número de requerimientos atendidos procedieron de la Contraloría General de Medellín, la Personería de esta misma ciudad y la Procuraduría, tal como se presenta en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3: Requerimientos a EPM por parte de entes externos en 2011, discriminados por entidad requeridora**



**Gráfico 4: Requerimientos a EPM por parte de entes externos en 2011, discriminados por dependencias a las cuales fueron dirigidos**



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

### Evaluación del Sistema de Control Interno de EPM

Anualmente la Contraloría General de Medellín desarrolla la Evaluación del Sistema de Control Interno de EPM dentro de su Auditoría gubernamental con enfoque integral – AGEI. En 2011 los resultados del Sistema de Control Interno de EPM en términos de “Adecuado” y “Eficiente” fueron de 100 puntos, equivalentes a un concepto de gestión “Favorable”.

Como parte de los compromisos que tiene la entidad frente a la banca multilateral y por práctica de gobierno corporativo, EPM dispone de una auditoría externa financiera que dentro de su alcance incluye, además del dictamen sobre los estados financieros, la evaluación anual del Sistema de Control Interno de la empresa. Para el año 2011, el auditor de EPM y su Grupo Empresarial continuó siendo la firma PricewaterhouseCoopers Ltda. Su opinión sobre los estados financieros del 2010 fue sin salvedades.

La Dirección de Control Interno coordinó durante el 2011 la Evaluación del Sistema de Control Interno, utilizando la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), teniendo en cuenta las etapas de planeación, implementación y funcionamiento del Sistema de Control Interno. La calificación obtenida en 2011 para el 2010 fue de 95.79%.

### Indicador de transparencia

En el 2011, y por cuarto año consecutivo, las empresas líderes en el sector de servicios públicos en Colombia participaron de forma voluntaria en la “Medición de políticas y mecanismos de transparencia”, promovida por la Corporación Transparencia por Colombia.

El modelo de evaluación de la “Medición de políticas y mecanismos de transparencia” está compuesto por 66 indicadores que analizan el grado de apertura de las empresas hacia sus grupos de interés, la eficacia de los sistemas de atención a clientes, las acciones de autorregulación en ética empresarial, las buenas prácticas de gobierno corporativo y la eficacia de sus sistemas de control internos y externos.

EPM obtuvo una calificación de 95,30, mejorando 6 puntos con respecto al 2010 en el que fue calificada con 89, ubicándose en el segundo lugar de la medición.

## 3.3 Rendición de cuentas

### 3.3.1 Calificación del riesgo

En desarrollo de la revisión anual de calificación de riesgo, el 27 de septiembre y el 30 de noviembre de 2011 se realizaron reuniones de seguimiento con las firmas calificadoras Fitch Ratings y Moody's, respectivamente. Igualmente, EPM mantuvo durante el 2011 comunicación constante con ambas calificadoras 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<sup>13</sup> local y elevó la calificación grado de inversión de "BBB-" a "BBB"<sup>14</sup> a la deuda en moneda local y extranjera de EPM, calificación que está un grado por encima de la que tiene la República de Colombia. La perspectiva asignada para ambas calificaciones es estable.

En su informe del 27 de septiembre de 2011, Fitch Ratings señaló que "la empresa presenta un sólido perfil de negocio proveniente de su posición de monopolio natural como el principal suplidor de electricidad, agua y gas natural en Medellín. Es una de las mayores generadoras de electricidad en Colombia, concentrando cerca del 24% de la capacidad instalada, y además es el tercer proveedor de servicios de telecomunicaciones en el país a través de su filial UNE. La diversificación de ingresos resulta en un flujo de caja predecible y compensa la exposición a riesgos hidrológicos".

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



Evento de rendición de cuentas

<sup>13</sup>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.

<sup>14</sup>Calificación BBB internacional: entre las razones enunciadas por Fitch Ratings para el aumento de la calificación grado de inversión de BBB- a BBB se cuenta la mayor diversificación y el crecimiento de los flujos de caja, manteniendo fuertes indicadores de protección de crédito de grado de inversión. Destaca igualmente el sólido perfil financiero de EPM, "caracterizado por un bajo nivel de apalancamiento y alta posición de liquidez". Fitch consideró igualmente la mejoría de las condiciones macroeconómicas de Colombia y la ausencia de intervención del Gobierno y del Municipio en EPM.



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

El siguiente cuadro resume las calificaciones de riesgo recibidas durante el año 2011:



**Tabla 10: Calificaciones de riesgo crediticio - EPM**

Nombre de la firma calificadora	Concepto	Calificación	Perspectiva
Fitch Ratings de Colombia S.A.	Deuda corporativa	AAA Triple A	Estable
	Programa de emisión y colocación de bonos por COP\$ 2 billones		
Fitch Ratings	Deuda corporativa	BBB	
	Emisión internacional de bonos por USD500 millones		
Moody's Investors Service	Emisión Internacional de bonos globales por USD680 millones (COP\$ 1,250,000 millones)	Baa3	
	Deuda corporativa		
	Emisión internacional de bonos por USD500 millones		
	Emisión internacional de bonos globales por USD680 millones (COP\$ 1,250,000 millones)		



### 3.3.2 Revelación de información

EPM tiene dos mecanismos para el suministro de información al público inversionista nacional e internacional y demás actores del mercado de valores. Uno de ellos es de carácter voluntario en razón de la **Política corporativa de transparencia ante el mercado financiero**, y el otro es de carácter obligatorio en cuanto se trate de normatividad vigente (caso de la “información relevante” que se reporta a la Superintendencia Financiera de Colombia, según Decreto 2555 de 2010 de la Presidencia de la República) o de compromisos derivados de sus contratos de financiación.

#### 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 nacionales e internacionales de EPM, en el año 2010 fue creada la Oficina de Atención al Inversionista, adscrita a la Unidad de Gestión de Capitales de la Dirección de Finanzas Institucionales.

En cumplimiento de 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.

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 sus hechos relevantes. En este sentido, EPM cuenta con diferentes mecanismos de comunicación para dar a conocer dicha información, tales como la página web del inversionista en el portal corporativo de EPM ([www.epm.com.co](http://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 y webcast de resultados financieros trimestrales, organiza visitas de inversionistas, participa en roadshows informativos (reuniones uno a uno y grupales), como preparación a la colocación de sus emisiones de bonos, y en eventos internacionales para inversionistas.

En el 2011 las principales acciones y logros fueron los siguientes:

- **Página web del inversionista:** en febrero del 2012 se realizará el lanzamiento del nuevo portal corporativo que, entre otras opciones, permitirá que el inversionista obtenga la información de su interés sobre EPM una manera más ágil, al tiempo que podrá interactuar con la empresa a través de este medio.
- **Teleconferencias y webcast** sobre los resultados financieros trimestrales acompañadas de presentación e informe ejecutivo. Durante el 2011 se realizaron cuatro teleconferencias para inversionistas nacionales e internacionales.
- **Reportes de seguimiento de analistas internacionales:** la relación de EPM con el público inversionista y analistas internacionales ha permitido impulsar, a nivel internacional, el interés por publicar los reportes de seguimiento de EPM. En el año 2011 fueron publicados cuatro reportes.
- **Requerimientos inversionistas:** atención de manera oportuna, clara, suficiente y veraz de los requerimientos puntuales de información sobre la empresa y el Grupo EPM, solicitados por parte de inversionistas y público financiero, tanto local como internacional.
- **Preparación y atención de visitas de inversionistas:** se atendieron 16 visitas de inversionistas institucionales extranjeros, interesados en conocer más acerca de la estrategia y gestión de la empresa.
- **Evento anual del Grupo EPM con los inversionistas:** en 2011 fue realizado en la ciudad de Bogotá el 13 de abril, con la participación de más de 60 inversionistas nacionales. La información sobre este evento fue publicada por distintos medios de comunicación especializados.

- Road show internacional: organización y participación en reuniones uno a uno y grupales con grupos de inversionistas extranjeros, como preparación a la colocación de la emisión internacional de bonos globales en pesos de EPM por COP\$ 1 billón 250 mil millones, realizada el 24 de enero de 2011. Los bonos de EPM fueron adjudicados a 79 inversionistas institucionales, con un porcentaje de adjudicación por región de 40% Latinoamérica, 37% Estados Unidos y 23% Europa. Las ciudades visitadas durante el road show fueron: Lima, Santiago de Chile, Londres, Nueva York, Boston y Los Ángeles.

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

Por información relevante, la normativa aplicable define “Toda situación relacionada con el emisor o su emisión que habría sido tomada en cuenta por un experto prudente y diligente al comprar, vender o conservar los valores del emisor o al momento de ejercer los derechos políticos inherentes a tales valores.” (Decreto 2555 de 2010).

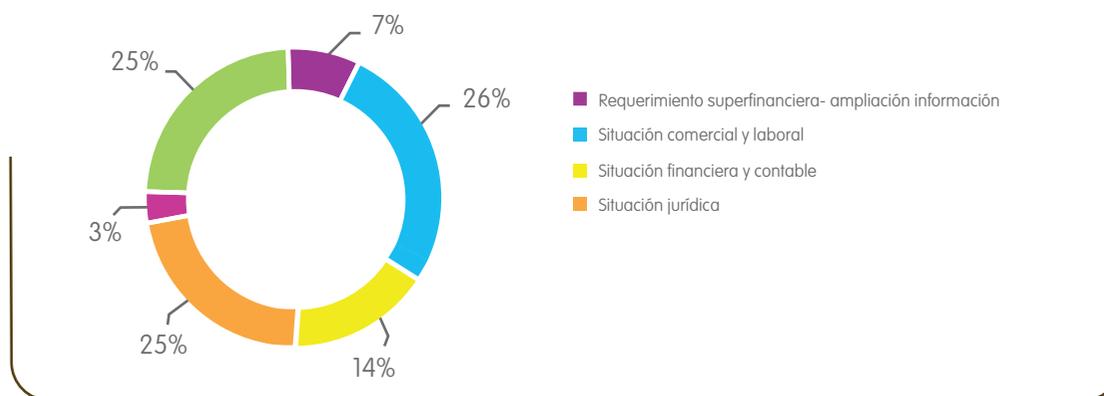
En el 2011 EPM reportó 57 hechos relevantes a la Superintendencia Financiera, a través de su página web ([www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)).

### Información de carácter obligatorio - Información relevante

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



**Gráfico 5: Resumen de hechos relevantes reportados por EPM**



Estos hechos relevantes se relacionan a continuación:

El 51% de los hechos relevantes reportados durante el 2011 hacen referencia a las situaciones jurídicas, comerciales y laborales de EPM, el 14% a la situación financiera y contable, el 7% a requerimientos de la Superintendencia Financiera solicitando ampliación de información reportada y el último 3% a emisión de valores.

El 25% identificado con “NA” (No Aplica) son hechos considerados importantes por la empresa pero no obedecen estrictamente a lo establecido en el Decreto 2555 de 2010. Estos hechos se reportan para suministrarle al mercado de valores mayor información sobre la empresa, con el fin de cumplir con el principio de transparencia.

### Mecanismos internos para reportar información relevante

Para dar cumplimiento a lo estipulado en los artículos 5.2.4.1.5, 5.2.4.1.6, 5.2.4.1.7 y 5.2.4.1.8 del Decreto 2555 de 2010, EPM ha establecido diferentes mecanismos internos para reportar la información relevante:

- Circular 1365 del 27 de junio de 2007: “Reporte de la información relevante de las empresas, como entidad emisora, a la Superintendencia Financiera de Colombia - Superfinanciera”, firmada el 27 de junio de 2007 por Juan Felipe Gaviria Gutiérrez, oficiando en su momento como Gerente General de EPM. Esta circular trata de la conceptualización general frente a la obligatoriedad de reportar la información relevante de EPM al mercado y del debido procedimiento que se deberá seguir al interior de la empresa. Es importante mencionar que esta circular se encuentra publicada en Bitácora (intranet de EPM) y se comparte con los servidores de la empresa en forma permanente a través del buzón “Información Relevante”.

- Resolución 003432 del 17 de abril de 2007. El envío de la información relevante de la empresa es responsabilidad del Representante Legal de la entidad emisora quien, sin perjuicio de esta responsabilidad, nombra un “agente de cumplimiento” que se encarga de transmitir la información. Actualmente, el agente de cumplimiento es el jefe de la Unidad Gestión de Capitales, según la Resolución 003432 del 17 de abril de 2007. Sin embargo, el Representante Legal puede designar posteriormente a otro servidor de la entidad.
- Buzón “Información Relevante”. Mecanismo interno utilizado para canalizar de forma confiable y oportuna todas las comunicaciones relacionadas con este tema, según numeral 2.6.2 de la Circular 1365 de 2007.
- Formato interno para informar un hecho relevante – “Info-relevante”. Formato creado para que las dependencias responsables de los hechos relevantes, que surjan al interior de la empresa, reporten estos hechos al “agente de cumplimiento” para que este, a su vez, los transmita o publique a través de la página web de la Superfinanciera: [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co). Este formato va siempre firmado por el directivo responsable del hecho relevante en la empresa.
- Orden del día de las sesiones de la Junta Directiva de EPM. Inclusión permanente de un último punto en el orden del día de cada sesión de la Junta Directiva, denominado “Información relevante”.

### 3.3.3 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 solución de controversias.

Como emisor del mercado de valores colombiano, EPM ha diligenciado anualmente la Encuesta Código País<sup>15</sup> y los resultados de la misma han sido publicados en la página de la Superintendencia Financiera<sup>16</sup> y en la página web de EPM, sección Inversionistas. En el presente informe se encuentran reveladas todas las prácticas por cuyo cumplimiento se pregunta en la encuesta del Código de mejores prácticas corporativas de Colombia y que han sido adoptadas por la empresa.

### 3.4 Operaciones con filiales

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

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

A continuación se presentan las operaciones con vinculados económicos para el año 2011:

#### Operaciones con vinculados económicos del GEN Aguas

El 29 de junio de 2011, EPM adquirió el control de la empresa de servicios públicos Aguas de Malambo S.A. E.S.P, por medio de la cual el Grupo EPM hace presencia en la Costa Atlántica

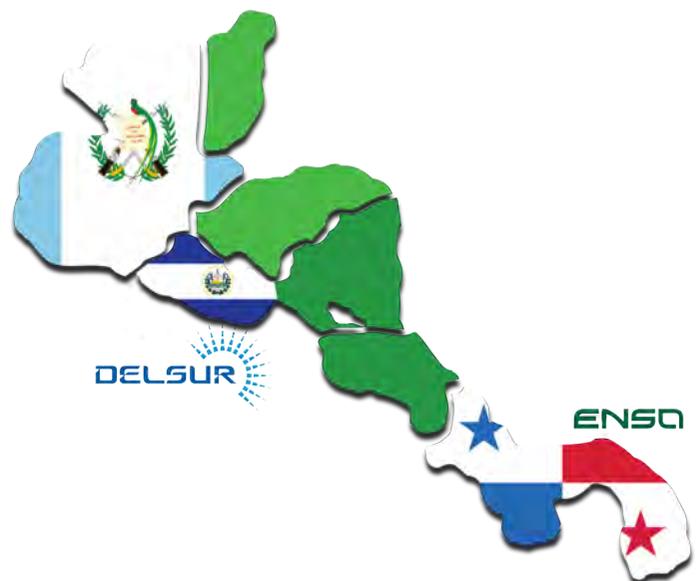
colombiana con la prestación de servicios de agua potable y saneamiento. Por medio de esta adquisición EPM accedió al 84.99985% de la participación accionaria de esta empresa, donde el Municipio de Malambo conservó el 15% de las acciones, mientras que el 0.00015% de la sociedad quedó en propiedad de accionistas minoritarios.

#### Operaciones con vinculados económicos del GEN Energía

El año 2011, fue especialmente relevante en materia de crecimiento internacional para EPM, consolidando su presencia en Centroamérica con la adquisición de los siguientes activos empresariales en Panamá y El Salvador, respectivamente:

Panamá: el 2 de marzo de 2011 EPM adquirió en Panamá el 100% de las acciones de Panama Distribution Group, por valor de USD\$ 135 millones. Esta sociedad tiene la mayoría accionaria (51%) de Elektra Noreste S.A. (ENSA), empresa de distribución de energía en Panamá. Con esta adquisición EPM logró expansión en la región centroamericana, dado que ENSA cuenta con 361,894 clientes y unas ventas de energía de 2,716 GWh/año.

El Salvador: DECA II, filial de EPM en Guatemala, adquirió en Cayman el 8 de febrero de 2011 el 100% de las acciones de AEI El Salvador Holding, por valor de USD\$ 63 millones. Esta sociedad tiene la mayoría accionaria (86.4%) de la Empresa de Distribución del Sur (DELSUR) en El Salvador. Con esta adquisición EPM logró expansión en la región centroamericana, ya que DELSUR cuenta con 327,496 clientes y unas ventas de energía de 1,178 GWh/año.



<sup>15</sup> Las respuestas sobre las prácticas implementadas se contextualizan en la naturaleza jurídica especial de la empresa.

<sup>16</sup> La encuesta diligenciada por EPM puede consultarse en la siguiente ruta: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/presentacion.htm> . Enlace Informe Anual: Encuesta para todos los años: Tipo Emisor 260 Entidades Públicas: Emisor 033 Empresas Públicas de Medellín E.S.P.



## Capítulo 4: Plan de actividades de Gobierno Corporativo

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

El 3 de marzo de 2011 fue aprobado el plan anual, acerca del cual se presentan en este informe las actividades que lo componen y los principales logros alcanzados durante la vigencia.

### 4.1 Plan anual de actividades de Gobierno Corporativo del año 2011

#### 4.1.1 Modelo de Gobierno Corporativo Grupo EPM 2011-2015

Actuar con unidad de propósito y dirección en un grupo empresarial en crecimiento impone nuevos retos desde las perspectivas de gestión y de gobernabilidad corporativa. Por ello, durante 2011 EPM se propuso definir un nuevo Modelo de Gobierno Corporativo con alcance de Grupo Empresarial que garantizara el adecuado equilibrio entre la propiedad, la dirección y la administración del Grupo, adoptando las mejores prácticas a escala internacional (OECD) aplicables al Grupo y a cada una de las empresas que lo conforman.

Esta actividad comprende el diseño de un nuevo Modelo de Gobierno Corporativo con alcance de Grupo Empresarial, así como la definición de un plan de implementación que planteara un escenario de evolución para los próximos cinco años.

#### 4.1.2 Modificación del Convenio Marco de Relaciones entre EPM y el Municipio de Medellín

El Convenio Marco de Relaciones entre el Municipio de Medellín y EPM es un acuerdo de voluntades que busca armonizar los intereses del Municipio como propietario, con el imperativo de crecimiento y sostenibilidad de la empresa, estableciendo los principios que regulan la relación entre las partes.

Este Convenio es de vital importancia, no solo para sus firmantes sino para toda la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta que EPM, además de ser una entidad que presta de manera eficiente los servicios públicos de gas, energía, alumbrado público, acueducto, alcantarillado y telefonía fija, es también una fuente importante de recursos para el Municipio, ya que anualmente entrega como mínimo el 30% de sus excedentes financieros a su dueño, los cuales han representado en los últimos 4 años, cerca de COP\$3 billones, lo que corresponde a más de un 25% del presupuesto de inversión social del Municipio de Medellín.

Con el fin de mejorar las prácticas de gobierno corporativo y fortalecer el documento principal que regula las relaciones de la empresa con su dueño, esta actividad pretende revisar el contenido del Convenio para proponer cambios y actualizaciones de acuerdo con la nueva realidad de EPM como matriz de un grupo empresarial multinacional. Adicionalmente, se proyecta establecer mecanismos alternos para medir el cumplimiento del Convenio Marco de Relaciones, de manera que pueda cuantificarse el cumplimiento de los principios establecidos en él, en un proceso transparente, participativo y objetivo.