
Informe de Gobierno Corporativo 2015

Grupo **epm**





Informe de Gobierno Corporativo

Presentación institucional del informe



Equipo de Gobierno Corporativo (de izquierda a derecha): Maritza López Parra, Carolina López Mejía, Paola Andrea Escobar Echeverri, Meliza Vélez Zuluaga, Juan David Henao Calad, Erika María Zapata Suaza, Luz Stella Ramírez Pérez, Leandro Andrés Restrepo Vanegas

El Grupo EPM es un referente en materia de Gobierno Corporativo de empresas de propiedad del Estado, no solo para Colombia sino también para las empresas de Latinoamérica. Así lo afirmaron varias de las más importantes entidades referentes en esta materia en el mundo, como lo son la OECD, a través de la “Mesa de Gobierno Corporativo para empresas públicas latinoamericanas” y de su publicación del estado de implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia en 2015; el Banco Mundial y la CAF, que igualmente también incluyeron capítulos en sus textos de mejores prácticas en 2015 para Colombia, haciendo referencia al caso de EPM; y Transparencia por Colombia en su medición 2015 que ubica a EPM como un referente colombiano en términos de transparencia y Gobierno Corporativo, con un resultado del 87.9%.

Con el propósito de cumplir con su compromiso de revelación de información y de transparencia con sus grupos de interés e inversionistas, en este Informe el Grupo EPM da cuenta de los principales avances alcanzados en esta materia en el año 2015. La información se encuentra organizada en los siguientes capítulos:

- Capítulo 1: Marco conceptual
- Capítulo 2: Gobierno Corporativo en EPM
- Capítulo 3: Gobierno Corporativo en el Grupo EPM
- Capítulo 4: Mecanismo para el relacionamiento de las empresas del Grupo
- Capítulo 5: Accountability
- Capítulo 6: Gestión de empresas no controladas
- Capítulo 7: Plan de Gobierno Corporativo del Grupo EPM.



Marco conceptual del Gobierno Corporativo en EPM

El crecimiento de EPM, desde una empresa pública municipal y responsable por la provisión de los servicios de agua, energía y telecomunicaciones en Medellín, 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, imprimiéndole la necesidad de evolucionar sus mecanismos de toma de decisión y de establecimiento de roles y responsabilidades entre los órganos de gobierno de las diferentes empresas del Grupo, de tal manera que se pueda mantener la cohesión del mismo.

Este crecimiento ha llevado a la empresa a adoptar una estrategia explícita de mejoras en materia de Gobierno Corporativo, teniendo como referentes los más altos estándares internacionales para empresas de naturaleza pública y convirtiéndola en la actualidad en un referente latinoamericano en este aspecto.

Antes de exponer los principales avances obtenidos durante 2015, es importante hacer referencia a la definición de Gobierno Corporativo para EPM, en línea con las definiciones que en esta materia tiene la OECD: es el conjunto de prácticas y normas que demarcan un adecuado y necesario equilibrio entre la propiedad, la dirección y la gestión de EPM y las empresas del Grupo, permitiéndole asegurar una apropiada administración empresarial en un ambiente de transparencia frente a los grupos de interés y el mercado en general.

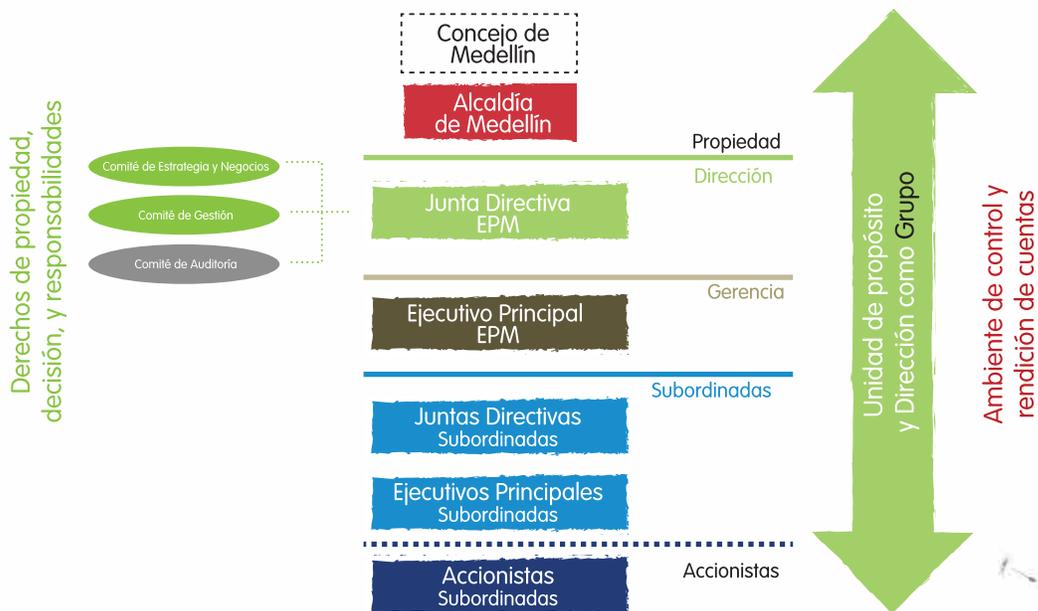
Así mismo, es importante advertir que como el Gobierno Corporativo se ocupa de definir las reglas

de juego para la interacción de los diferentes órganos de gobierno, su alcance es con carácter de Grupo, toda vez que la toma de decisiones de los órganos de gobierno de todas las empresas del Grupo debe estar sintonizada con la estrategia definida desde el núcleo, garantizando el cumplimiento de la Unidad de Propósito y Dirección, requisito necesario para la existencia de todo grupo empresarial.

La interacción entre los diferentes niveles de gobierno del Grupo EPM debe garantizar un adecuado ejercicio de los derechos de propiedad, decisión y responsabilidades de cada nivel, siempre dentro de un ambiente de control y rendición de cuentas, de manera que el modelo de gobierno optimice la generación de valor del conjunto del grupo empresarial.

Un mapa conceptual de los órganos de gobierno que son materia de gestión por parte del Gobierno Corporativo de EPM se presenta a continuación:

Órganos de gobierno del Grupo EPM



Así pues, la estructura de gobierno del Grupo EPM está orientada a conservar el equilibrio entre los intereses y la información de todos sus órganos de gobierno, de manera que exista una relación fluida entre los mismos, garantizando la obtención de los objetivos empresariales, esto es, la Unidad de Propósito y Dirección.

De esta manera, el Gobierno Corporativo funciona en dos vías: por un lado establece las reglas de juego con que todos los órganos de gobierno se relacionan, identificando los derechos de decisión y responsabilidades de cada uno respecto de los demás, y por el otro, se encarga de implementar mecanismos de control que permitan constatar el cumplimiento de dichas reglas de juego. Esto, en términos de la teoría de agencia, significa: alineación de intereses y disminución de asimetrías de información entre órganos de gobierno.

Es así como en el presente Informe se desarrollarán las principales prácticas y avances que el Gobierno Corporativo de EPM ha tenido en el último año, recorriendo el mapa conceptual de los órganos de gobierno del Grupo EPM antes descrito.



Gobierno Corporativo en EPM

Introducción

En términos generales, el año 2015 fue un periodo de grandes evoluciones en el Gobierno Corporativo de EPM, acerca de las cuales nos referiremos en este capítulo.

Por un lado, la organización realizó importantes cambios en su normativa interna a fin de acoger las prácticas recomendadas por la Superintendencia Financiera de Colombia en el nuevo Código País,

actualizando, ajustando o expidiendo los siguientes documentos:

1. Actualización y ajuste del Reglamento Interno de Junta Directiva y reglamentos de comités de Junta Directiva
2. Expedición del Manual de Conflictos de Intereses
3. Expedición de lineamientos para la conformación de la Junta Directiva

Y por otro lado, al ser un año de elecciones territoriales, EPM orientó sus esfuerzos a garantizar total transparencia en su información, tanto hacia la comunidad como hacia los diferentes candidatos y campañas, de manera que la transición electoral pudiera realizarse en un ambiente de suficiente entendimiento de la evolución de los servicios públicos en cada territorio donde actuamos, prestando especial atención en la ciudad de Medellín, donde, por ser este ente territorial el propietario de la empresa, era necesario informar ampliamente acerca de los avances y desafíos de la misma, a tener en cuenta por la entrante Administración Municipal. Esto se logró a partir de dos acciones:

1. Implementación de estrategia de comunicación y relacionamiento en periodo electoral
2. Plan de empalme con nueva Administración Municipal

De manera detallada, a continuación se exponen las principales prácticas de Gobierno Corporativo implementadas para EPM por el órgano de gobierno.

Propiedad: Municipio de Medellín



Centro Administrativo La Alpujarra. Conjunto urbanístico de edificaciones donde se encuentran ubicadas las sedes oficiales de la Alcaldía y el Concejo de Medellín, y la Gobernación de Antioquia.

La totalidad de los derechos de propiedad de EPM la ostenta el Municipio de Medellín, representado por el Alcalde de Medellín, quien en virtud de la Ley 142 de 1994 y de los Estatutos de la empresa, nombra al Gerente General, preside la Junta Directiva y nombra directamente a los miembros que hacen parte de ella.

La relación con el Municipio de Medellín, en su rol de propietario de EPM, está regulada por la Ley y la normatividad interna, esta última recogida en el Convenio Marco de Relaciones suscrito desde 2007 por la Alcaldía de Medellín y EPM. En este Convenio se regulan las actuaciones del Municipio de Medellín en su rol de dueño de EPM, al tiempo que se establecen las expectativas de la ciudad frente a la gestión de esta empresa.

Entre otros temas, dentro de este Convenio se establece que el ejercicio de la propiedad del Alcalde de Medellín respecto de EPM, se ejerce por medio de su participación dentro de la Junta Directiva de EPM, órgano que además preside.

Así mismo, y en concordancia con el Acuerdo Municipal No. 69 de 1997 del Concejo de Medellín, establece que EPM transfiere anualmente, de manera ordinaria, hasta el 30% de la utilidad al Municipio. No obstante, en casos excepcionales, se pueden decretar transferencias adicionales por encima del monto definido, previamente aprobadas por el Concejo de Medellín.

Las transferencias adicionales deben ser analizadas y aprobadas por el Concejo de Medellín, consultando las necesidades financieras de la Administración Municipal y la sostenibilidad financiera de EPM, teniendo en cuenta que este último asunto debe ser constatado por el equipo financiero de EPM ante el Concejo Municipal.

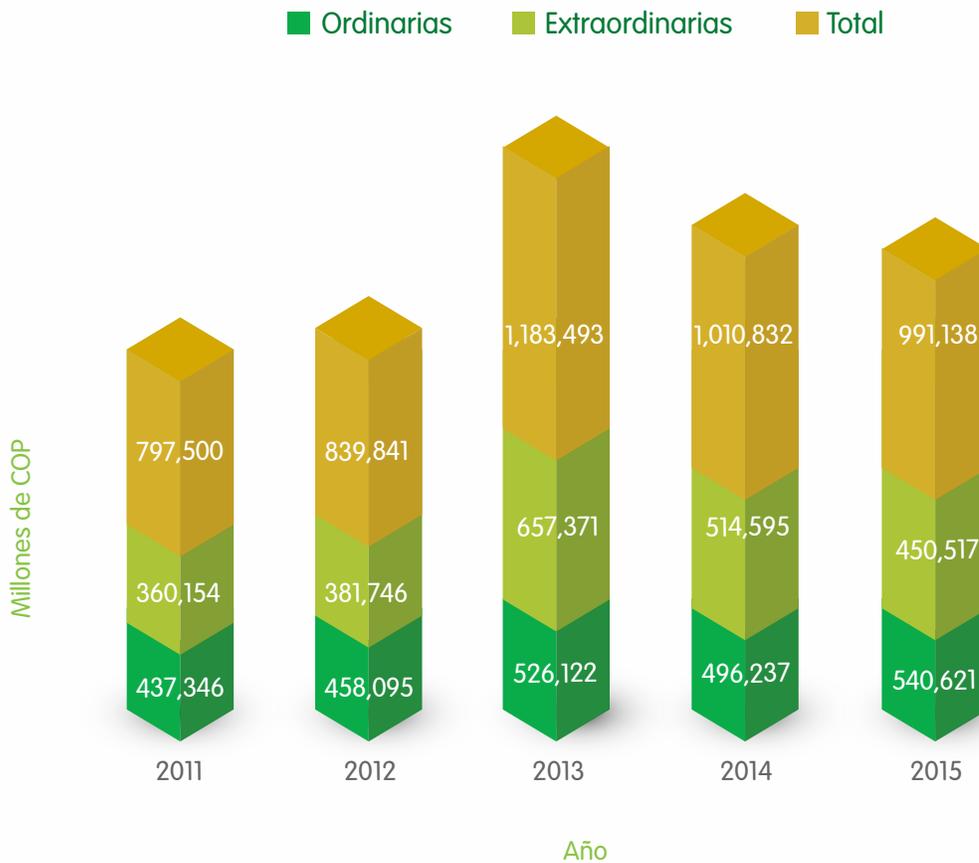


UVA (Unidad de Vida Articulada) Nuevo Amanecer

Durante el año 2015 se realizaron transferencias de excedentes ordinarios equivalentes a COP 540,621,306,436, correspondientes al 30% de las utilidades del año 2014. Se hicieron además aportes extraordinarios por un total de COP 450,517,755,364.

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

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



Transferencias ordinarias y extraordinarias entre 2011 y 2015 al Municipio de Medellín (valor en millones de COP)

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

El Convenio Marco de Relaciones suscrito entre EPM y el Municipio de Medellín en el año 2007, recoge el objetivo común de estas dos entidades por generar condiciones de gestión empresarial en EPM que posibiliten su sostenibilidad y su generación de valor para sus grupos de interés, pero muy especialmente que la hagan viable como una fuente de ingresos creciente y sostenible para la ciudad de Medellín.

Dentro de este Convenio se establecen las responsabilidades de actuación del Municipio de Medellín como propietario y de EPM, de manera que se compagine el interés del Municipio como

entidad territorial propietaria, con el imperativo de crecimiento, rentabilidad y eficiencia que debe alentar la gestión de EPM, cualquiera sea su estrategia.

Es así como en dicho Convenio se determinan los principios de la relación propietario–empresa, los cuales superan los condicionamientos legales que deben cumplir ambas entidades, pasando a autorregulaciones que limitan el ejercicio de la propiedad y la gestión empresarial, generando un sistema de contrapesos donde se establecen responsabilidades y autolimitaciones para cada parte, que se muestran de manera gráfica a continuación:



A manera de resumen, a continuación se presentan las principales obligaciones del Municipio de Medellín, representado por el Alcalde de la ciudad, en su rol de representante de la propiedad de la empresa:

- Velar por el respeto por la autonomía administrativa y financiera de EPM.
- Realizar una interlocución formal con EPM, ejerciendo los derechos de propiedad sobre la empresa solo a través de la participación en su Junta Directiva.
- Nombrar miembros de Junta Directiva y Gerente General de las mejores calidades personales y profesionales, que cumplan con requisitos de idoneidad para estas designaciones.
- Promover la continuidad del equipo gerencial de EPM en razón de los resultados de su gestión empresarial.
- No participar en la gestión ordinaria de la empresa, explícitamente en procesos de contratación de personal o de bienes y servicios de EPM, no contenidos en las funciones de la Junta Directiva.
- Realizar una gestión eficiente y productiva de sus activos.
- Acordar el plan de transferencias a su dueño, entregando de manera ordinaria al Municipio de Medellín el 30% de las utilidades generadas en cada periodo.
- Utilizar los conductos legalmente establecidos para la comunicación empresa-propietario.
- Generar congruencia entre sus planes de inversión y el Plan de Desarrollo Municipal.
- Actuar siempre con transparencia, imparcialidad y objetividad.
- Contratar una auditoría externa reconocida que certifique sus buenas prácticas financieras.

Por su parte, la ciudad de Medellín le exige a EPM su compromiso en el cumplimiento de las siguientes premisas en la gestión de esta empresa como patrimonio público de la ciudad:

En noviembre de 2014 el Municipio de Medellín hizo pública la iniciativa de la creación de un Conglomerado Público de empresas del Municipio de Medellín, dentro del cual se encuentra EPM como matriz del Grupo EPM. Esta iniciativa es un ejercicio de Gobierno Corporativo desde lo público, que buscó afianzar la transparencia en la gestión de las empresas adscritas al Municipio.

La definición de este conglomerado es una pieza importante en el modelo de Gobierno Corporativo del Municipio de Medellín y de EPM, ya que convalida los principios definidos dentro del Convenio Marco de Relaciones y les da un carácter general de aplicabilidad para todas las empresas donde el Municipio de Medellín es propietario, dotando a la ciudad de una política pública de propiedad de las empresas de carácter municipal.

Como un desarrollo de la creación de este Conglomerado Público, durante 2015 el Municipio de Medellín expidió decretos que regulan su funcionamiento, entre los que se destacan la política de Propiedad y los Lineamientos para la conformación de juntas directivas de las empresas del conglomerado. Ambos documentos fueron revisados por EPM y se encontró una completa correspondencia entre la normativa interna vigente para EPM en su Convenio Marco y Código de Gobierno Corporativo y la expedida recientemente por la Alcaldía de Medellín.

Seguimiento al cumplimiento al Convenio Marco de Relaciones

El Convenio Marco de Relaciones fue suscrito de común acuerdo y permanece vigente e inalterado desde su suscripción hasta la actualidad. Aunque su cumplimiento está sujeto a la convicción de las partes en relación con los principios que lo inspiran, cada año se realiza seguimiento a la coherencia que ambas entidades han tenido en relación con los principios y prácticas allí contenidas, de manera que la ciudadanía de Medellín, como propietario final de EPM, pueda tener adecuada información de la gestión de la empresa y del ejercicio de propiedad sobre EPM por parte de la Alcaldía de Medellín.

A manera de conclusión, durante el año 2015 el Municipio de Medellín y EPM dieron cumplimiento cabal a las obligaciones estipuladas dentro del Convenio Marco, específicamente con la implementación y ejecución de las siguientes prácticas:

Seguimiento a cumplimiento 2015

Medición del cumplimiento del Convenio Marco de Relaciones

Objetivo: Medir y verificar el cumplimiento de los principios y las obligaciones contenidas en el Convenio Marco de Relaciones

Obligación	No	Indicador	Evaluación 2015		Explicación
			Meta	Ejecución 2015	
2.1.1 Autonomía administrativa.	1	Cumplimiento de los requisitos establecidos para la nominación del Gerente General.	100%	100%	Durante el 2015 no se produjeron cambios en el cargo de Gerente General y quien ocupa esta designación ostenta las calidades requeridas en el perfil establecido.
	2	N° de empresas donde se han adoptado las políticas impartidas por la Junta Directiva de EPM / N° total de empresas.	100%	87%	Durante el 2015 se impartieron las siguientes políticas, que fueron acogidas por la totalidad de las empresas del Grupo, con excepción de las empresas donde este tema se encuentra pendiente de discusión en sus respectivas juntas directivas.
	3	N° de juntas directivas u órganos de decisión del Grupo EPM a los que pertenece el Alcalde.	0	0	
	4	Rotación anual de los directivos de primer nivel (número de directivos que rotan / total directivos).	Máximo 11%	11%	Se creó la posición de Vicepresidencia Ejecutiva Finanzas, Gestión de Riesgos e Inversiones, que fue aprovisionada con una persona externa a EPM, cumpliendo con todos los requisitos de ingreso. La creación de este cargo hizo que la anterior Vicepresidencia Financiera no reportara directamente al Gerente General.
2.1.2 Obligaciones en relación con la Junta Directiva de EPM.	5	Cumplimiento del proceso establecido para la conformación de la Junta Directiva.	100%	N/A	No se implementó este procedimiento por que no se dieron cambios en la Junta Directiva.

Obligación	No	Indicador	Evaluación 2015		Explicación
			Meta	Ejecución 2015	
2.1.2 Obligaciones en relación con la Junta Directiva de EPM.	6	Evaluación anual a la Junta Directiva de EPM y sus miembros.	si	si	
	7	Evaluación anual al Gerente General de EPM por parte de la Junta Directiva de EPM.	si	si	
	8	Mantenimiento de 5 miembros de libre designación con carácter de independientes en la Junta Directiva.	si	si	Durante la vigencia 2015 todos los miembros de libre designación conservaron su calidad de independientes.
2.1.4 Aprobación del presupuesto de EPM.	9	El Comfis delega en la Junta Directiva de EPM la aprobación del presupuesto de la última.	si	si	
2.2.1 Cumplimiento de indicadores de gestión financiera.	10	Ebitda – (USD).	De los resultados financieros y de satisfacción de clientes da cuenta el Informe Financiero. Gestión Financiera		
	11	Margen de Ebitda (%).			
	12	Ingresos operativos - USD.			
	13	Nivel de satisfacción de usuarios (NSU).			
2.2.2 Transferencias al Municipio.	14	Transferencias al Municipio (ordinarias + extraordinarias) / utilidad neta.	Máximo 55%	55%	Las transferencias al Municipio ascendieron a la suma de \$991,138 (cifras en millones COP).
2.2.4 Mecanismos apropiados de comunicación.	15	La comunicación entre EPM y el Municipio se realiza de acuerdo con los conductos de comunicación establecidos.	si	si	El Alcalde de Medellín ejerció sus funciones de propiedad respecto a EPM como Presidente de la Junta Directiva, asistiendo al 100% de las sesiones de 2015.

Obligación	No	Indicador	Evaluación 2015		Explicación
			Meta	Ejecución 2015	
2.2.5 Compromiso de transparencia frente a la comunidad.	16	Resultados del indicador externo en temas de transparencia publicados en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.	85 sobre 100	96	En la medición a la gestión de 2014, con resultados publicados en 2015, EPM obtuvo un incremento de 3 puntos con relación a la medición anterior.
	17	EPM participa anualmente en la Feria de la Transparencia en la Contratación.	si	si	
	18	EPM tiene establecidos mecanismos de comunicación y divulgación que permitan a la ciudadanía tener acceso a la información relacionada con las actividades de la empresa.	si	si	EPM implementó la rendición de cuentas a los grupos de interés, espacio donde se entrega la información de la gestión de la empresa en la vigencia inmediatamente anterior, al tiempo que la Junta Directiva realiza una declaración de la evaluación realizada al Gerente General. Este espacio se mantuvo en 2015 y de él da cuenta el Informe de Gobierno Corporativo.
2.2.6 Auditoría Externa permanente.	19	EPM cuenta con un auditor externo de manera permanente.	si	si	Para EPM y para las empresas del Grupo EPM, Deloitte fue la firma que realizó la Auditoría externa.
2.2.7 Responsabilidad Social Empresarial.	20	EPM cuenta con un modelo y política de RSE incorporado a su marco estratégico.	si	si	

Administración de la Junta Directiva de EPM

EPM es una empresa oficial de servicios públicos domiciliarios, constituida como empresa industrial y comercial del Estado, del orden municipal, sujeta al régimen de la Ley 142 de 1994 que regula la prestación de los servicios públicos domiciliarios en Colombia.

La dirección de EPM está a cargo de la Junta Directiva y, por su parte, al Gerente General le corresponden la administración y representación de la entidad.

Conformación de la Junta Directiva

La conformación de la Junta Directiva de EPM, como empresa de servicios públicos domiciliarios, está reglamentada por la Ley 142 de 1994, y a nivel interno por el Convenio Marco de Relaciones y el Código de Gobierno Corporativo de EPM. Estos documentos establecen que este cuerpo colegiado está conformado por nueve miembros principales sin suplentes, de la siguiente manera:

- El Alcalde de la ciudad de Medellín, quien es el Presidente de la Junta Directiva.
- Cinco personas designadas libremente por el Alcalde de Medellín, todas ellas con carácter de independientes según se establece en la normativa interna de EPM.
- Tres personas escogidas por el Alcalde de Medellín entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los servicios públicos domiciliarios (Artículo 27.6 de la Ley 142 de 1994).

El Código de Gobierno Corporativo de EPM señala como criterios que el Alcalde debe considerar los siguientes aspectos para el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva:

- Formación académica profesional y en temas afines con el objeto social de EPM y con las funciones propias de un miembro de Junta Directiva.
- Experiencia empresarial y/o laboral en empresas cuya actividad esté relacionada con el sector de los servicios públicos.
- Para la elección de los vocales de control se exige evidencia del tiempo de permanencia en el Comité de Desarrollo y Control Social que los eligió, la relación que mantienen con este y las acciones que han llevado a cabo en desarrollo de su función.

A pesar de que la legislación colombiana no hace distinción entre las responsabilidades de unos miembros y otros, ni entre la aplicabilidad del régimen de inhabilidades e incompatibilidades para todos, como buena práctica de Gobierno Corporativo se definieron en 2015 las funciones del Presidente de la Junta Directiva, explicitadas dentro del Reglamento Interno de la Junta Directiva.

Así las cosas, se definieron funciones para el Presidente de la Junta, dentro de las que se destacan las siguientes:

- Nombrar y remover libremente los miembros de la Junta Directiva.
- Asegurar que la Junta Directiva fije e implemente eficientemente el direccionamiento estratégico de la empresa.

- Coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva mediante un plan anual de trabajo
- Velar por la ejecución de los acuerdos y por el cumplimiento de las responsabilidades y la participación activa de los miembros de la Junta Directiva.
- Liderar el proceso de evaluación de la Junta y sus Comités.
- Promover la coordinación activa entre la empresa y los temas de interés para la ciudad de Medellín, en cumplimiento de lo definido en el Convenio Marco de Relaciones, y velar por el cumplimiento del Reglamento de la Junta Directiva.
- Realizar la convocatoria a las reuniones.
- Dar trámite oportuno a las solicitudes de la Junta Directiva.
- Elaborar las actas de la Junta Directiva y firmarlas conjuntamente con el Presidente.
- Velar por la conservación de los documentos de la Junta Directiva y por la legalidad de las actuaciones de la Junta Directiva.
- Definir el procedimiento para el desarrollo efectivo de las sesiones de la Junta Directiva.

Así mismo, fueron definidas las funciones para el Secretario de la Junta, quien según los Estatutos de la empresa es a su vez el Secretario General de EPM. Se resaltan las siguientes:

Composición de la Junta Directiva:

Junta Directiva EPM



Aníbal Gaviria Correa
Cargo: Presidente
Perfil: Alcalde de Medellín
Fecha de inicio: 01/01/2012
Calidad: no independiente



Rubén Hernando Fernández Andrade
Cargo: Vocal
Perfil: Gestión Pública
Fecha de inicio: 06/03/2006
Calidad: independiente



Luis Fernando Arbeláez Sierra
Cargo: Vocal
Perfil: Gestión urbana
Fecha de inicio: 19/04/2008
Calidad: independiente



Gabriel Ricardo Maya Maya
Cargo: Vocal de Control
Perfil: Jurídico
Fecha de inicio: 01/09/2006
Calidad: independiente



Alberto Arroyave Lema
Cargo: Vocal de Control
Perfil: Control y participación social
Fecha de inicio: 25/02/2008
Calidad: independiente



Manuel Santiago Mejía Correa
Cargo: Vocal
Perfil: Gestión Empresarial
Fecha de inicio: 30/04/2012
Calidad: independiente



Andrés Bernal Correa
Cargo: Vocal
Perfil: Financiero
Fecha de inicio: 06/02/2012
Calidad: independiente



Beatriz Restrepo Gallego
Cargo: Vocal
Perfil: Ética y Responsabilidad Social Empresarial
Fecha de inicio: 06/02/2012
Calidad: independiente

La Junta Directiva está integrada por personas con diferentes perfiles, apropiados para las necesidades de la empresa, con una amplia experiencia en sus respectivos campos, lo que le permite al órgano colegiado tener la solidez y solvencia necesaria para afrontar los retos que exige una empresa pública multitalina y multiservicios.

Gestión de la Junta Directiva

Con relación a la composición de la Junta Directiva, es importante resaltar:

• *Durante el año 2015 no hubo cambios en la Junta Directiva de EPM.*

• *El número de años promedio de permanencia de los miembros actuales de la Junta Directiva actuales fue de 6.7 hasta el 31 de diciembre de 2015.*

• *La Junta Directiva no cuenta con miembros suplentes.*

• *Todos los miembros tienen el carácter de independientes, salvo el Presidente, para un total del 88% de miembros independientes, que supera el 25% exigido para los emisores de valores, Artículo 44 de la Ley 964 de 2005, y el 55,6% definido en la normativa interna.*

• *Ninguno de los miembros ocupa un cargo ejecutivo en EPM ni en sus filiales.*

El quórum deliberatorio para las sesiones de la Junta Directiva se forma con la mayoría de sus miembros. El quórum decisorio corresponde a la mayoría de los presentes en la respectiva sesión. Para efectos de la toma de decisiones, cada uno de los miembros de la Junta Directiva tiene un voto.



Junta Directiva de EPM 2015 (de izquierda a derecha): Maritza Alzate Buitrago, Secretaria de la Junta; Juan Esteban Calle Restrepo, Gerente General de EPM (2012-2015); Anibal Gaviria Correa, Alcalde de Medellín y Presidente de la Junta Directiva de EPM (2012-2015); Luz Elena Gaviria López, Secretaria de Hacienda del Municipio de Medellín e Invitada permanente de la Junta Directiva. Miembros de la Junta Directiva: Alberto Arroyave Lema, Luis Fernando Arbeláez Sierra, Beatriz Restrepo Gallego, Manuel Santiago Mejía Correa, Andrés Bernal Correa, Gabriel Ricardo Maya Maya y Rubén Hernando Fernández Andrade.

En el año 2015 la Junta Directiva de EPM enfocó sus esfuerzos en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa a partir de la dirección estratégica de la misma. Dentro de sus actuaciones más destacadas se encuentran:

- Aprobación de los estados financieros de EPM y consolidados del Grupo Empresarial EPM, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Aprobación de las políticas: (i) Gestión de activos fijos productivos; (ii) Seguridad y salud en el trabajo; y (iii) Cero tolerancia al fraude, la corrupción y el soborno.
- Autorización de importantes inversiones como la adquisición de Aguas de Antofagasta S.A.

- Actualización de la gestión de los riesgos y la adopción de las medidas necesarias para su mitigación.
- Seguimiento y control al desarrollo de los proyectos de infraestructura: Proyecto Hidroeléctrico Ituango, Planta de tratamiento de aguas residuales Bello, Nueva Esperanza y Bonyic (Panamá).
- Seguimiento al portafolio de inversiones.
- Modificación del Reglamento Interno de la Junta y de los Comités de la Junta.
- Aprobación del Manual de conflictos de intereses y Tratamiento de decisiones en interés de Grupo.
- Definición de los Lineamientos para la conformación de la Junta Directiva de EPM.
- Aprobación del Plan de Negocios y el Plan de Inversiones de Infraestructura 2016 – 2019.

Igualmente es importante destacar el interés de la Junta Directiva de fortalecer la cercanía con la comunidad. Durante el año 2015 descentralizó dos de sus sesiones de Junta, que se realizaron en municipios del departamento de Antioquia que hacen parte de las zonas de influencia de los proyectos de EPM.

En cuanto a la gestión de la información asociada a la Junta Directiva, se sujeta a la política de Gestión de la Información aprobada por la Junta Directiva el 2 de diciembre de 2014, con el fin de garantizar su integridad, confiabilidad, disponibilidad, transparencia y publicidad, para permitir una adecuada toma de decisiones que apalanquen el crecimiento y la sostenibilidad empresarial. Además atiende las normas vigentes sobre la materia y las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Durante el año 2015 la Junta Directiva contó con información y análisis completos y suficientes por parte de la Administración, razón por la cual no se hizo necesaria la contratación de servicios de asesoría externa.

En lo que respecta a la asistencia a las sesiones de Junta durante el periodo 2015, como se detalla a continuación el promedio supera el estándar nacional, lo que evidencia un alto grado de compromiso de los miembros de la Junta Directiva que facilitó que todas las sesiones contaran con el quórum requerido.

Asistencia promedio a las sesiones de Junta:

Asistencia promedio de los miembros de la Junta Directiva		
Junta Directiva	Asistencia	Promedio
Alberto Arroyave Lema	16	100%
Andrés Bernal Correa	12	75%
Aníbal Gaviria Correa o su delegado	16	100%
Beatriz Restrepo Gallego	16	100%
Gabriel Ricardo Maya Maya	16	100%
Luis Fernando Arbeláez Sierra	15	94%
Manuel Santiago Mejía	13	81%
Rubén Hernando Fernández Andrade	14	88%

Se calcula el promedio de asistencia con base en 16 sesiones realizadas en el año 2015.

Gestión de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva

Los Comités de la Junta Directiva son espacios en los cuales se analizan de forma detallada y antes de cada sesión los temas de la Junta, con el propósito de garantizar la eficiencia en la toma de decisiones. Los Comités se ocupan de temáticas específicas y están denominados así: Auditoría, Gestión y Estrategia y Negocios. A continuación se detallan sus principales funciones y su conformación:



Conformación:

- Manuel Santiago Mejía Correa (Presidente), Rubén Hernando Fernández Andrade y Gabriel Ricardo Maya Maya
- Rubén Hernando Fernández Andrade (Presidente), Beatriz Restrepo Gallego y Luis Fernando Arbeláez Sierra
- Gabriel Ricardo Maya Maya (Presidente), Alberto Arroyave Lema y Andrés Bernal Correa

Asistencia promedio a las sesiones de Comités de Junta:

Asistencia promedio de los miembros de la Junta Directiva			
Comités	Comité	Asistencia	Promedio
Estrategia y Negocios	Manuel Santiago Mejía	9	64%
	Rubén Hernando Fernández Andrade	13	93%
	Gabriel Ricardo Maya maya	13	93%
Gestión	Beatriz Restrepo Gallego	16	100%
	Rubén Hernando Fernández Andrade	16	100%
	Luis Fernando Arbeláez Sierra	14	88%
Auditoría	Alberto Arroyave Lema	13	100%
	Andrés Bernal Correa	11	85%
	Gabriel Ricardo Maya Maya	13	92%

Se calcula el promedio de asistencia con base en las siguientes sesiones programadas:

- Comité de Estrategia y Negocios: 14
- Comité de Gestión: 16
- Comité de Auditoría: 13

Remuneración de la Junta Directiva

La remuneración de los miembros de la Junta Directiva de EPM está fijada por el Alcalde de Medellín mediante el Decreto 1165 de agosto 12 de 2009. Para la vigencia 2015 se reconoció por concepto de honorarios el valor correspondiente a tres (3) salarios mínimos legales mensuales vigentes por la asistencia a cada sesión de Junta Directiva y de Comité. El valor del salario mínimo legal mensual para la vigencia 2015 corresponde a la suma de COP 644,350.

La doctora Beatriz Restrepo Gallego no recibió honorarios por su participación en la Junta y en sus Comités; renunció a ellos al inicio de su ejercicio como miembro de la Junta Directiva.

Nombres	Honorarios 2015 (COP)		Total (COP)
	Junta Directiva	Comités	
Alberto Arroyave Lema	30,928,800	25,129,650	56,058,450
Andrés Bernal Correa	23,196,600	23,196,600	46,393,200
Gabriel Ricardo Maya Maya	30,928,800	48,326,250	79,255,050
Luis Fernando Arbeláez Sierra	28,995,750	27,062,700	56,058,450
Manuel Santiago Mejía	25,129,650	17,397,450	42,527,100
Rubén Hernando Fernández Andrade	27,062,700	56,058,450	83,121,150
Beatriz Restrepo Gallego	-	-	-
Total	166,242,300	197,171,100	363,413,400

Evaluación de la Junta Directiva

La evaluación de la Junta Directiva es un ejercicio integral y periódico de la Junta Directiva y de la alta Gerencia de EPM, que permite identificar la calidad y eficiencia de la gestión del cuerpo colegiado y sus oportunidades de mejora.

Producto de las evaluaciones de cada periodo se diseña un plan de fortalecimiento orientado al mejoramiento del desempeño de la Junta Directiva y sus Comités, como también de su relacionamiento con la Alta Gerencia.

Las siguientes actividades hicieron parte del plan de fortalecimiento de la Junta Directiva en el año 2015, las cuales estuvieron enfocadas en temas evidenciados como brechas en el ejercicio de evaluación del periodo 2014:

Trimestre

Acción

Conferencista

I	Conferencia: Futuro, desafíos y oportunidades de la industria de energía	Sr. Fereidoon Siohsaisi Presidente de Melo Energy Economics
II	Conferencia: La cultura, el liderazgo y la innovación	Dr. Jay Rao, profesor de Babson Collage, investigador y consultor.
III	Taller: Experiencia de crecimiento ¿Para qué crecer? ¿Cuál fue el principal aprendizaje de la estrategia seguida?	Drs. Javier Gutiérrez Pemberthy y Jorge Londoño Saldarriaga

La evaluación de la Junta Directiva de EPM correspondiente al periodo 2015 tuvo en cuenta las cinco fuentes antes señaladas y que se explican a continuación:

- **Junta Directiva:** diligenciamiento de herramienta de autoevaluación por parte de los ocho miembros de la Junta Directiva y dos invitados permanentes. Para la elaboración de este Informe, de esta fuente se extrajo el consolidado promedio de los resultados obtenidos para los 6 componentes evaluados en la autoevaluación y los comentarios más significativos aportados por los miembros de la Junta.
- **Alta Gerencia:** aplicación de encuestas al Gerente General de EPM, a los nueve vicepresidentes que le reportan directamente y a la Directora de la Fundación EPM. Se analiza el desempeño de la Junta Directiva desde la perspectiva de la Administración de EPM. Fueron extraídos los resultados promedio consolidados para

cada componente evaluado y los principales comentarios que los vicepresidentes hacen sobre la gestión de la Junta.

- **Sesiones:** evaluación de cada sesión del año de la Junta Directiva. Se extrajo información que permite validar los resultados generales obtenidos mediante las dos fuentes anteriores.
- **Estadísticas de temas:** evaluación y seguimiento a los temas de la Junta Directiva, analizando su carácter, la fuente o solicitante, pertinencia y seguimiento a temas típicos y relación de temas presentados con la estrategia de EPM.
- **Asistencia:** seguimiento a la asistencia de cada miembro de la Junta, tanto a las sesiones ordinarias como extraordinarias, realizadas durante el periodo, exceptuando la sesión de diciembre de 2015.

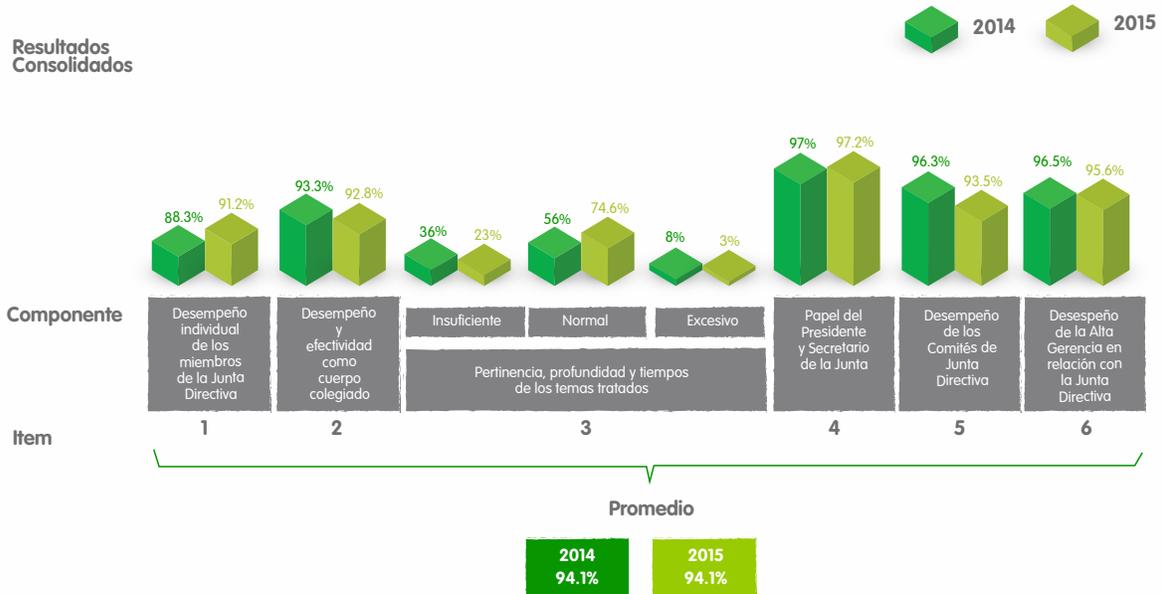
Su análisis se enfocó en seis áreas evaluadas, a saber:

1. Desempeño individual de los miembros de la Junta Directiva.
2. Desempeño y efectividad como cuerpo colegiado.
3. Pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados.
4. Papel del Presidente y el Secretario de la Junta.
5. Desempeño de los Comités de la Junta Directiva.
6. Desempeño de la Alta Gerencia en relación con la Junta Directiva.

Los resultados de la evaluación evidencian un alto grado de compromiso y responsabilidad de la Junta Directiva con la organización, como también una adecuada alineación entre las expectativas de los miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia.

Se destaca además la dirección de la Junta Directiva con respecto a la consolidación y desarrollo de la estrategia corporativa en el año 2015, la cual, gracias a la diversidad de perfiles de sus integrantes, logró una visión y un análisis integral para cada uno de los asuntos sometidos a su consideración, incluyendo las definiciones estratégicas como resultado de una construcción conjunta entre el cuerpo colegiado y la Alta Gerencia.

En la siguiente gráfica se ilustran los resultados comparativos de la evaluación 2014-2015:



Principales fortalezas:

- Alto nivel de compromiso de los miembros de la Junta por los asuntos de la empresa.
- Alto nivel de independencia de la Junta Directiva frente a la Alta Gerencia.
- Alta interacción y claridad de los roles entre la Junta Directiva y la Alta Dirección de la empresa.
- Altos estándares de Gobierno Corporativo.
- Claridad y respeto por las fronteras de acción de la Propiedad (Municipio de Medellín), la Dirección (Junta Directiva) y la Administración (Gerencia General y Vicepresidencias).
- Notable nivel de asistencia (92%) por parte de los miembros de la Junta Directiva a las sesiones de la Junta.
- Alta generación de valor de los Comités de la Junta Directiva, en cuanto a la deliberación profunda de los temas más críticos de la empresa.
- Alta valoración de los miembros de la Junta a la labor de la Presidencia y la Secretaría de la Junta Directiva.

Finalmente, como parte del ejercicio de evaluación del año 2015, se determinó el siguiente plan de fortalecimiento de la Junta Directiva para el año 2016:



Conflictos de interés

En el reglamento de la Junta Directiva y de los Comités de la Junta, EPM tiene claramente definido el procedimiento que debe seguir cada uno de los miembros de la Junta Directiva y de sus Comités al momento de identificar en el orden del día un determinado tema que puede representarle la configuración de un conflicto de interés. Dicho procedimiento consiste en el retiro transitorio del miembro de la Junta o del Comité mientras se debate el tema. Adicionalmente se indica en los reglamentos que la duda sobre la configuración del conflicto de intereses no exime al miembro de

la Junta Directiva o del Comité de abstenerse de participar en la decisión respectiva. De otro lado, cuando el conflicto tenga carácter permanente, y ello le impida al miembro de la Junta Directiva ejercer con independencia sus funciones, este deberá renunciar.

La Junta Directiva expidió el "Manual de conflictos de intereses y tratamiento de decisiones en interés de Grupo", mediante el Decreto No. 390 del 24 de noviembre de 2015, que constituye el anexo No. 8 del Código de Gobierno Corporativo. Este Manual prevé el procedimiento que debe surtir cuando en el desarrollo de las relaciones entre la Matriz



del Grupo EPM y las empresas subordinadas, se presente una situación de desacuerdo con el interés del Grupo. El procedimiento señalado consulta el Acuerdo de Gobierno celebrado entre las empresas del Grupo EPM, los acuerdos de accionistas celebrados, así como el modelo de gobierno definido para cada una de las empresas subordinadas. Además, señala las actuaciones que le corresponden en cada caso a la Junta Directiva de la empresa subordinada, al Comité de Dirección de la matriz y a la Junta Directiva de la misma y sus respectivos Comités.

En materia de conflicto de intereses, durante el año 2015 se presentó lo siguiente:

- El Presidente de la Junta Directiva, señor Aníbal Gaviria Correa, manifestó tener un conflicto de intereses y se abstuvo de participar en la decisión del cuerpo colegiado con respecto a la participación de EPM en la Sociedad MEI – Proyecto Parques del Río Medellín-, constituida con Interconexión Eléctrica S.A., Metro de Medellín y Municipio de Medellín, para la construcción, operación, administración y sostenimiento del proyecto Parques del Río Medellín.
- Adicionalmente, por solicitud del señor Andrés Bernal Correa la Junta Directiva analizó la posibilidad de que pudiera estar incurso en un conflicto de intereses con ocasión del análisis para decidir la adquisición de un amparo con cobertura de riesgo climático; caso en el cual la Junta Directiva concluyó que en este caso no se configuraba un conflicto de intereses en EPM.

Gestión de la Alta Gerencia en EPM

Composición de la Alta Gerencia en EPM



Alta Gerencia de EPM 2015 (de izquierda a derecha): Wilson Chinchilla Herrera, Vicepresidente Ejecutivo Proyectos e Ingeniería; Ana Mercedes Villegas Mejía, Vicepresidente Ejecutivo Gestión de Negocios; Juan Esteban Calle Restrepo, Gerente General EPM; Jorge Andrés Tabares Ángel, Vicepresidente Ejecutivo Finanzas Corporativas, Gestión Riesgo e Inversiones; Ana María Restrepo Botero, Vicepresidente Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales; María Fanery Sucerquia Jaramillo, Vicepresidente Suministros y Servicios Compartidos; Gabriel Jaime Betancourt Mesa, Vicepresidente Ejecutivo Estrategia y Crecimiento; Luz Mónica Pérez Ayala, Directora Fundación EPM; Hernán Darío Vergara Castro, Auditor Corporativo; Maritza Álzate Buitrago, Secretaria General; Ana María González Gómez, Vicepresidente Comunicación y Relaciones Corporativas.

En EPM la Alta Gerencia está compuesta por nueve vicepresidentes con reporte directo al Gerente General de EPM. Tienen funciones con alcance de Grupo y, en general, se encargan de direccionar, planear y verificar el cumplimiento de los objetivos, planes y metas de EPM y las empresas de Grupo. Las personas que ocuparon cada uno de los cargos aquí mencionados cumplen con los requisitos definidos en el perfil de cada uno de los cargos y, así mismo, fueron reclutadas mediante procesos de selección asesorados por una firma internacional cazatalentos.

Los altos niveles de experiencia, conocimiento técnico y continuidad en el ejercicio de sus funciones, facilitaron a la Alta Gerencia una gestión eficiente que le permitió alcanzar los objetivos planteados para 2015.

Directivos EPM



Juan Esteban Calle Restrepo
Gerente General y Líder del Grupo EPM



Ana Mercedes Villegas Mejía
Vicepresidenta Ejecutiva
de Gestión de Negocios



Diana Elia Jaramilla
Vicepresidenta
de Finanzas Corporativas



Wilson Chinchilla Herrera
Vicepresidente Ejecutivo
de Proyectos e Inversión



Inés Helena Vilas Pérez
Vicepresidenta de Transmisión
y Distribución Energía



Gabriel Jaime Botero Cortés
Vicepresidente Ejecutivo
de Estrategia y Crédito



María Isabel Jaramilla Fernández
Vicepresidenta Comercial



Jorge Andrés Tiberna Ángel
Vicepresidente Ejecutivo
Finanzas Corporativas, Gestión
de Riesgo e Inversiones



Carlos Alberto Salazar Barral
Vicepresidente
de Generación Energía



Maritza Alberto Salgado
Secretaría General



Carlos Arturo Díaz Barrera
Vicepresidente del Gas



María Fanny Suarez de Jaramilla
Vicepresidenta de Suministros
y Servicios Compartidos



Santiago Ochoa Pineda
Vicepresidente de Agua
y Saneamiento



Ana María Restrepo Bohórquez
Vicepresidenta de Desarrollo Humano
y Competencias Organizacionales



Luis Javier Vilas Ortega
Vicepresidente de Proyectos
Generación Energía



Ana María González Gilenc
Vicepresidenta (E) de Comunicación
y Relaciones Corporativas



Alejandro José Jaramilla Arango
Vicepresidente de Crédito



Hernán Darío Vergara Castro
Auditor Corporativo



Luis Alberto Sánchez Correa
Vicepresidente
de Estrategia Corporativa

Evaluación del Gerente General

Durante el año 2015 se realizó evaluación de todas las posiciones directivas de EPM, incluidos los miembros de la Alta Gerencia, con respecto al cumplimiento de las metas del CMI de la empresa.

Adicional a esta evaluación cuantitativa, EPM realiza una evaluación de desarrollo en la cual indaga por la coherencia de cada una de las personas de la empresa con los valores y actuaciones que se esperan del servidor de EPM.

Esta evaluación también es aplicada al Gerente General, quien fue evaluado por la Junta Directiva en su sesión de diciembre de 2015. Este cuerpo colegiado emanó la siguiente declaración para los grupos de interés de EPM y, muy especialmente, para la ciudadanía de Medellín en su rol de propietario final de la empresa:

Declaración de la evaluación de la gestión del Gerente General de EPM durante el año 2015

Medellín, febrero de 2016

Los miembros de la Junta Directiva de EPM manifestamos que somos directores independientes, que actuamos con autonomía plena frente a la administración de la empresa y frente al dueño de la misma, este último representado por el señor Alcalde de la ciudad de Medellín.

Con el fin de dar continuidad a las prácticas de gobierno corporativo del Grupo, los miembros de la Junta Directiva de EPM, reunidos en sesión de diciembre 15 de 2015, hemos evaluado la gestión del Gerente General de EPM durante la vigencia 2015, detallada en su propio informe.

Los resultados de la empresa, contenidos en el Informe de Gestión 2015, hablan por sí mismos y dan cuenta de que en el ejercicio de su labor gerencial, Juan Esteban Calle Restrepo realizó un trabajo de generación de valor, que nos merece felicitación, reconocimiento y gratitud.

Durante dicha vigencia, la organización tuvo que sortear el impacto de un severo Fenómeno del Niño con una afectación importante en el negocio de generación de energía, así como una intensa devaluación del peso frente al dólar con sus consecuentes impactos en el endeudamiento externo de la empresa; ambos asuntos demarcaron retos importantes en materia financiera para la empresa, los cuales fueron sorteados con prudencia y determinación por su administración, cumpliéndole así al país, garantizando la disponibilidad de la oferta energética colombiana que depende en gran

medida de la gestión de EPM, y a los medellinenses, pues a pesar de dichos sucesos los resultados financieros de la empresa fueron similares a los obtenidos durante año 2014, año que además, fue histórico para la empresa. Paralelamente a los resultados financieros obtenidos, resaltamos como un importantísimo activo para la empresa la coherencia del equipo directivo con la ruta trazada desde el primer año de dicha administración, la cual se cumplió en un alto porcentaje. Es importante destacar, además, en Juan Esteban su estilo de liderazgo pausado, reflexivo, austero y cuidadoso por lo público, valores que ejemplifican lo que debiera ser la dirigencia social, política y económica de esta sociedad.

Siendo esta, una evaluación de cierre de administración, no es preciso revisar la gestión realizada en estos últimos 4 años. Revisión que obliga a una reflexión centrada en los valores fundamentales sobre los cuales giraron las principales decisiones y transformaciones motivadas por esta administración; valores que giran alrededor de los conceptos de responsabilidad y conciencia por el cuidado de lo público.

Entender a EPM como una empresa orgullosamente pública, como baluarte para los Medellínenses, Antioqueños y Colombianos, da un sentido completamente distinto a su orientación empresarial. Es así como, desde el direccionamiento estratégico definido en 2012, se hace explícita esa vocación de EPM de ser motor de progreso para todos los territorios y públicos que están a su alrededor, en otras palabras, de ser construir territorios sostenibles y competitivos.

En el Grupo EPM buscamos permanecer en el tiempo mediante la contribución al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos, generando bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participamos, a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y de la oferta a nuestros clientes y usuarios de soluciones en electricidad, gas, aguas, y saneamiento, complementadas por medio de acuerdos empresariales, con servicios de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC, mediante una actuación empresarial que armonice los resultados financieros, sociales y ambientales.

Propósito Empresarial de EPM.

Esta declaración, emanada desde la más alta consideración estratégica de la empresa, hace que los logros producidos por la gestión, hayan girado en torno a buscar el equilibrio entre sostenibilidad económica, social y ambiental, como la triplete indispensable para lograr los fines de una empresa que busca ser coherente con su naturaleza y origen públicos.

Dentro de los logros alcanzados durante la gestión que cerró en el año 2015, nos es preciso resaltar cinco asuntos que a nuestro entender, han sido los más relevantes que dicha administración realizó, y que seguramente marcarán una ruta que conducirá el futuro de esta organización.

El primero de ellos tiene que ver con el Proceso de Transformación de EPM, el cual permeó todos los ámbitos del quehacer empresarial: estrategia, gobierno, estructura, procesos, personas; un proceso profundo y audaz, que requirió del concurso y compromiso de los miles de empleados de esta organización, fortaleciendo su institucionalidad, creando nuevas capacidades organizacionales que le permiten ahora, una actuación coherente

como empresa de servicios públicos domiciliarios y como matriz del grupo empresarial multilatin, Grupo EPM. Esta transformación permitirá consolidar la estrategia de crecimiento implementada desde comienzos de la década pasada, recogiendo frutos importantes en materia de calidad del servicio para los millones de ciudadanos que impactamos, equidad tarifaria, cercanía con los clientes y usuarios y promoción de eso que hemos llamado Territorios Sostenibles y Competitivos; a la vez que a la fecha ha derivado en indicadores financieros sólidos, que permiten a esta empresa una posición firme y responsable frente a los retos futuros.

Ese proceso de transformación estuvo también alineado con dos hechos de suma relevancia para Medellín y el país, como lo son la incorporación de Empresas Varias de Medellín al Grupo EPM y la fusión del negocio de telecomunicaciones con el Grupo Millicom, acciones ambas que buscaban marcar una senda de sostenibilidad para estos dos negocios, clave para la calidad de vida y la promoción del desarrollo del país.

Los resultados de estas dos decisiones no se han hecho esperar, por el lado del negocio de aseo, su incorporación al Grupo EPM dio un impulso ingente a las inversiones y proyectos que en esta materia se venían haciendo en la ciudad, fruto de lo cual, se dieron modernizaciones importantes que se traducen en una mejor prestación de los servicios en términos de calidad y cobertura, mejores condiciones laborales y de desarrollo humano para cientos de conductores, tripulantes y escobitas, así como una mayor salud financiera de la empresa. En cuanto al negocio de las telecomunicaciones, la integración con el Grupo Millicom posibilita el fortalecimiento de la inversión de la ciudad en ese sector posicionando, la empresa fusionada, como el segundo competidor más importante para el país,

así como le permitió a la ciudad de Medellín contar con importantes recursos para la inversión social. Como cuarto tema relevante, es significativo resaltar el compromiso de las actuaciones de la empresa con el desarrollo del municipio de Medellín y con la equidad regional, asuntos en los cuales no se escatimaron recursos, creatividad y conocimiento para poder seguir siendo partícipes de los importantes pasos que, de la mano con las administraciones territoriales, se han dado en esta materia. A este respecto resaltamos iniciativas como la participación en el Proyecto Integral Hidro-Ituango que contempla un programa de inversión social sin precedentes, paralelo a la construcción de la hidroeléctrica, proyecto en el que no solo estamos asegurando la demanda energética para el futuro de Colombia, sino que además, está siendo motor de desarrollo para habitantes de los territorios de su área de influencia; o como las Unidades de Vivienda Articuladas, UVA, que plantean un paradigma diferente de interacción con el territorio, donde la infraestructura de EPM se ha abierto para transformarse en espacios públicos de calidad, para la convivencia y la inclusión social. Con este mismo espíritu, destacamos el denodado compromiso con el desarrollo de Antioquia en múltiples programas que van desde el hábitat, hasta el medio ambiente, la ampliación de la cobertura los servicios de energía, el alumbrado navideño, la ampliación de sistemas de agua potable y saneamiento y programas de participación social, donde de manera definitiva EPM le apostó a que la entrada de nuestros proyectos en los territorios, sea palanca que impulse procesos efectivos de inclusión social.



Es un orgullo resaltar que paralelamente se dieron evoluciones sustanciales en el quehacer empresarial, se profundizó en los valores existentes desde la génesis de esta organización, como lo son el servicio, el rigor y la calidad, derivados del sentido de pertenencia de las personas que hacen parte de esta gran empresa y la transparencia, como elementos que componen el cuidado por ese bien supremo que llamamos lo público.

Finalmente, para la Junta Directiva el año 2016 será un periodo de grandes retos, no solamente por ser un momento de inicio de la Administración Municipal, sino por ser el año de la consolidación de las importantes transformaciones que ha vivido EPM en el último cuatrienio, por lo cual recomendamos la atención de la Junta Directiva y la administración en fortalecer la visión de largo plazo de la empresa y la gestión integral de riesgos, como medidas para garantizar la sostenibilidad de EPM y la permanencia en el tiempo de este gran patrimonio público de los ciudadanos de Medellín.

En representación de la Junta Directiva de EPM, suscribe:



BEATRIZ RESTREPO URIBE
Miembro independiente
Presidente del Comité de Gestión Junta Directiva
EPM

Remuneración de la Alta Gerencia de EPM

En EPM la remuneración de los directivos está basada en una compensación fija y no tiene relación directa con su desempeño. En general, la compensación de los funcionarios de EPM, sin incluir a quienes ostentan la calidad de "empleados públicos", está enmarcada en los acuerdos convencionales previamente establecidos.

Los salarios de los directivos de la Alta Gerencia de EPM, bajo la clasificación de Empleados Públicos, varió en la misma proporción que el salario de los demás empleados, es decir de los Trabajadores Oficiales. Esta variación representó un incremento del 5.01% (IPC del año 2014 más 1.35 puntos) respecto al año anterior.

A continuación se detalla el total pagado por salarios en 2015:

Remuneración Alta Gerencia de EPM

Comités	Salario básico mensual	Pagos percibidos por salarios en 2015 sin prestaciones sociales	Antigüedad
Auditoría Corporativa	\$21,661,677.03	\$278,436,393.44	12.18
Gerente General	\$28,974,130.42	\$368,550,648.72	4.00
Secretaría General	\$21,661,677.03	\$271,446,388.32	3.89
VP Agua y Saneamiento	\$21,661,677.03	\$275,015,452.40	21.53
VP Comercial	\$21,661,677.03	\$278,600,579.37	2.15
VP Comunicación y Relaciones Corporativas (Nota 1)	\$15,086,275.07	\$238,146,845.84	12.63
VP Crecimiento	\$19,788,556.75	\$243,147,479.52	24.53
VP Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales	\$21,661,677.03	\$269,162,739.98	3.12
VP Ejecutivo Estrategia y Crecimiento	\$25,956,580.49	\$336,418,238.56	31.23
VP Ejecutivo Finanzas Corporativas, Gestión Riesgo e Inversiones	\$25,956,580.49	\$275,320,614.32	0.87
VP Ejecutivo Gestión de Negocios	\$25,956,580.49	\$330,782,537.28	4.99
VP Ejecutivo Proyectos e Ingeniería	\$25,956,580.49	\$334,388,782.80	19.75
VP Estrategia Corporativa	\$19,788,556.75	\$253,932,001.20	15.96
VP Finanzas Corporativas	\$21,661,677.03	\$291,537,570.12	21.22
VP Gas	\$19,788,556.75	\$255,636,843.36	26.07
VP Generación Energía	\$21,661,677.03	\$277,150,619.44	17.91
VP Proyectos Generación Energía	\$19,788,556.75	\$239,582,917.07	30.38
VP Suministros y Servicios Compartidos	\$21,661,677.03	\$262,662,986.89	2.15
VP Transmisión y Distribución Energía	\$21,661,677.03	\$283,592,120.95	30.40

Nota 1: la remuneración expresada para esta Vicepresidencia es percibida por una Trabajadora Oficial vía encargo.

Nota 2: el promedio de antigüedad en EPM es de 14.01 años, específicamente entre el nivel Directivo es de 15.75 años.

Comités de apoyo a la Gerencia

Los Comités de Gobierno de EPM se establecieron al interior de la organización con el propósito de servir de mecanismo de integración para decidir, deliberar, construir y direccionar la unidad de propósito. Están clasificados por niveles y los de competencia del Gerente General son los comités de nivel estratégico: Comité de Dirección, Comité de Planeación y Comité de Contratación.

Mediante el Decreto 2092 del 2015 se actualizaron los comités de gobierno, mientras que en el caso de los comités de nivel estratégico las siguientes fueron las actualizaciones más relevantes:

- Se adoptó el Comité de Contratación como comité del nivel estratégico cuando se ocupe de asuntos contractuales superiores a 5,000 SMLMV.

- El Comité de Planeación adoptó las funciones del Comité de Coordinación Corporativa, por lo que este último fue suprimido.
- Se actualizaron temáticas, conformación, responsabilidades y frecuencia
- Se definieron los mecanismos de evaluación de la gestión de los comités.

A continuación se describe a cada uno de los comités:

Comités	Misión	Temáticas
Dirección	Garantizar la unidad de propósito del Grupo EPM y la toma de decisiones que comprometen el logro de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas del Grupo EPM • Inversiones en adquisiciones y/o nuevos negocios • Priorización de proyectos • Gobierno Corporativo • Seguimiento proyectos de negocio • Actas de intervención • Gestión de negocios • Gestión financiera • Temas críticos de la operación de los negocios • Temas críticos de la operación financiera • Delegaciones
Planeación	Diseñar, ajustar y hacer seguimiento a la estrategia del Grupo EPM, así como proveer los mecanismos necesarios para su cumplimiento mediante la articulación de todas las dependencias de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa del Grupo EPM • Planeación integrada del Grupo EPM • Presupuesto • Cuadro de Mando Integral • Aprobación y seguimiento a ANS • Transacciones intragrupo • Seguimiento a programas, portafolio y proyectos de desarrollo empresarial • Seguimiento a riesgos estratégicos y gestión integral de riesgos • Auditoría Interna y proveedores externos de aseguramiento • Políticas de control interno • Relacionamiento con grupos de interés • Definir la agenda de la Junta Directiva de EPM • Estructura organizacional • Gestión de habilitadores (Sistemas de gestión, recursos humanos y TI)
Contratación	Analizar y recomendar sobre los asuntos de la contratación asociada al proceso de Adquisición de Bienes y Servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las contrataciones del alcance de este comité y realizar las recomendaciones u observaciones pertinentes al directivo competente según el decreto de delegaciones. • Evaluar con criterios de buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, participación, responsabilidad y transparencia.

Conformación de los Comités Estratégicos:



Gestión de los Comités:

Durante el año 2015 los comités estratégicos sesionaron en línea con lo establecido en su creación, buscando fortalecerse como un espacio propio para la toma de decisiones en la vía del consenso razonado entre sus miembros. A continuación se presentan las principales estadísticas asociadas al funcionamiento de estos comités:

Año 2015			
Comité / Estadísticas	#sesiones realizadas	Horas promedio por sesión	% Asistencia
Dirección	41	2.24	99%
Planeación	35	2.43	96%
Contratación	46	1.6	100%



Gobierno Corporativo en el Grupo EPM

Propiedad en el Grupo: Socios

Durante el 2015 EPM siguió consolidándose como matriz del grupo empresarial que lleva su nombre y que al 31 de diciembre estaba conformado por: 4 filiales nacionales y 8 subsidiarias nacionales, 7 filiales internacionales y 29 subsidiarias internacionales, para un total de 49 empresas dentro del Grupo.

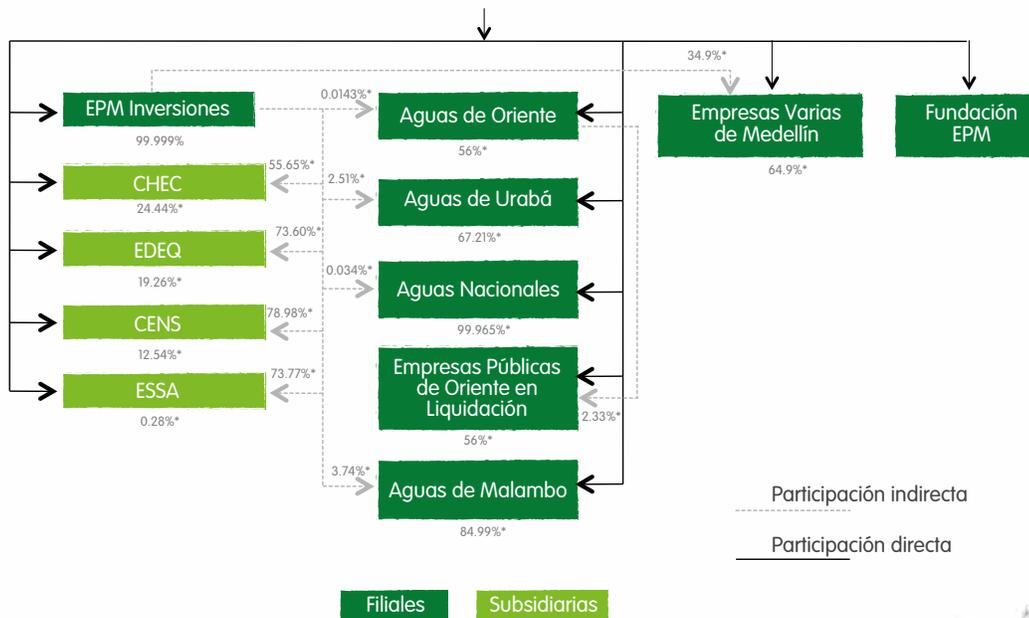
Nuestros socios en Colombia

Durante el año 2015 la estructura societaria del Grupo EPM en Colombia permaneció sin cambios, con excepción de la fusión realizada entre las empresas Aguas de Urabá S.A. E.S.P y Regional Occidente S.A. E.S.P, la primera de ellas como sociedad absorbente.

Esta fusión se dio en el contexto de la consolidación de las operaciones del negocio de aguas en Antioquia. EPM busca consolidar su gestión operativa en una sola empresa que pueda responder a las altas necesidades de inversión que requieren los sistemas de acueducto y alcantarillado, en condiciones de sostenibilidad de la tarifa para los usuarios. Con esta fusión EPM da el primer paso de un proceso de integración de las filiales actuales, encaminada a la creación de una gran empresa regional que consolide economías de escala y sinergias de Grupo, para lograr una mayor capacidad de gestión tanto en su operación como en sus procesos administrativos, comerciales y financieros.

A continuación se detalla la participación de EPM en filiales y subsidiarias en Colombia:

EPM Matriz



*Porcentaje de control

Principales relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria entre las empresas del Grupo y sus socios en Colombia

Entre los titulares de participaciones significativas en las empresas del Grupo y la sociedad, advertimos que no se presenta ninguna relación de índole familiar, comercial o societaria.

Negociaciones con acciones y demás valores emitidos por la sociedad

En 2015 se efectuaron las siguientes negociaciones con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad por parte de los miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia o de los demás administradores en el Grupo EPM:

Aguas Nacionales:

En asamblea de accionistas realizada el 30 de noviembre de 2015, la administración de la sociedad sometió a consideración de los accionistas una propuesta para emitir hasta 25.000.000 de acciones sin sujeción al derecho de preferencia. La proposición fue aprobada por el 99.99% de las acciones en que se encuentra dividido el capital de la sociedad y, en consecuencia, la emisión de estas acciones fue efectuada sin sujeción al derecho de preferencia.

Posteriormente, el 4 de diciembre de 2015, la administración de Aguas Nacionales ofreció las 25,000,000 acciones a EPM, accionista que aceptó adquirir un total de 20,300,447 a un precio de \$12,315 por acción.

Acuerdos de Accionistas

En el siguiente cuadro se detallan los acuerdos de accionistas vigentes al 2015:

Acuerdos de accionistas

Acuerdo	Fecha	Intervinientes	Síntesis
Aguas de Occidente	29-06-2011	100% de los accionistas. EPM, Gobernación de Antioquia, Municipios de Santa Fe de Antioquia, Sopetrán, San Jerónimo y Olaya.	Las partes definen las condiciones y el marco de actuación para su participación como accionistas, teniendo en cuenta los antecedentes y las especiales consideraciones para la gestión y el desarrollo del acueducto regional que constituye el objeto de cada una de estas sociedades.
Aguas de Malambo	27-12-2007	100% de los accionistas. EPM, Municipio de Malambo, Juntas de Acción Comunal, de Malambo, Instituto Municipal de Deportes, Hospital Local de Malambo, Instituto de Cultura de Malambo.	
Aguas de Urabá	01-12-2006	100% de los accionistas. EPM, Gobernación de Antioquia, Municipios de Apartadó, Chigorodó, Mutata, Turbo y Carepa.	
Aguas de Occidente	27-12-2007	EPM y Gobernación de Antioquia.	Se asegura que las decisiones en la sociedad se tomen mediante el voto plural de EPM y la Gobernación.
ESSA	12-2-2009	EPM, EPM Inversiones y Departamento de Santander.	Acuerdan los términos, las compensaciones y las obligaciones que se generarán entre las partes en desarrollo de la participación conjunta en la invitación formulada por la Nación para la venta de las acciones que posee en la Electrificadora de Santander S.A.E.S.P., ESSA.

Acuerdos de accionistas

Acuerdo	Fecha	Intervinientes	Síntesis
UNE	1-10-2013	EPM, Millicom Spain S.L. e Instituto de Deportes y Recreación de Medellín, Inder.	Fijar algunos de los términos y condiciones que regularán sus relaciones como accionistas de UNE. Regular y establecer los términos y condiciones que regirán las relaciones entre las partes en su calidad de accionistas de UNE, así como: (i) fijar las reglas de acuerdo con las cuales los accionistas votarán en las asambleas de accionistas; (ii) reglamentar ciertos aspectos relacionados con el manejo y administración de la compañía y las subsidiarias; y (iii) la transferencia de acciones.
Inversiones Telco	8-11-2013	EPM y Millicom Spain S.L.	

Nuestros socios en el exterior

En 2015 EPM siguió consolidándose a nivel internacional en los negocios de aguas y energía:

Aguas de Antofagasta S.A.

Con el objetivo de desarrollar el área de negocios de agua y saneamiento en Chile, en el 2014 EPM decidió participar en el proceso de compra de Aguas de Antofagasta S.A (Adasa), empresa titular del derecho de explotación de una concesión, hasta el año 2033, para la prestación de los servicios públicos sanitarios de producción y distribución de agua potable y recolección y disposición de aguas servidas en la II Región de Chile.

Luego de competir con cinco importantes empresas multinacionales del mundo del agua, EPM resultó ganador del concurso privado de compra. El 23 de abril de 2015, EPM suscribió con Antofagasta Railway Company P.L.C. e Inversiones Punta de Rieles Limitada, un contrato para la compra del 100% de las acciones emitidas por Adasa. El 2 de junio de 2015 se cerró la compraventa por la participación accionaria de Adasa, que fue adquirida por dos subsidiarias de EPM en Chile. El 23 de diciembre de 2015, luego de un proceso de reestructuración societaria de las empresas subordinadas de EPM en Chile, se materializó la absorción de la operación de Adasa por la sociedad Inversiones y Asesorías Corvina S.A. (ahora Aguas de Antofagasta S.A.).

Proyectos de eficiencia energética

En 2015 EPM firmó una alianza con el Grupo Veolia, referente mundial en la gestión optimizada de los recursos, con el propósito de desarrollar, instalar, financiar, operar y mantener proyectos para mejorar la eficiencia energética y la competitividad de las empresas en la región, principalmente en México, Chile, Brasil y Colombia, y también en Perú, Guatemala, Costa Rica, Salvador y Panamá.

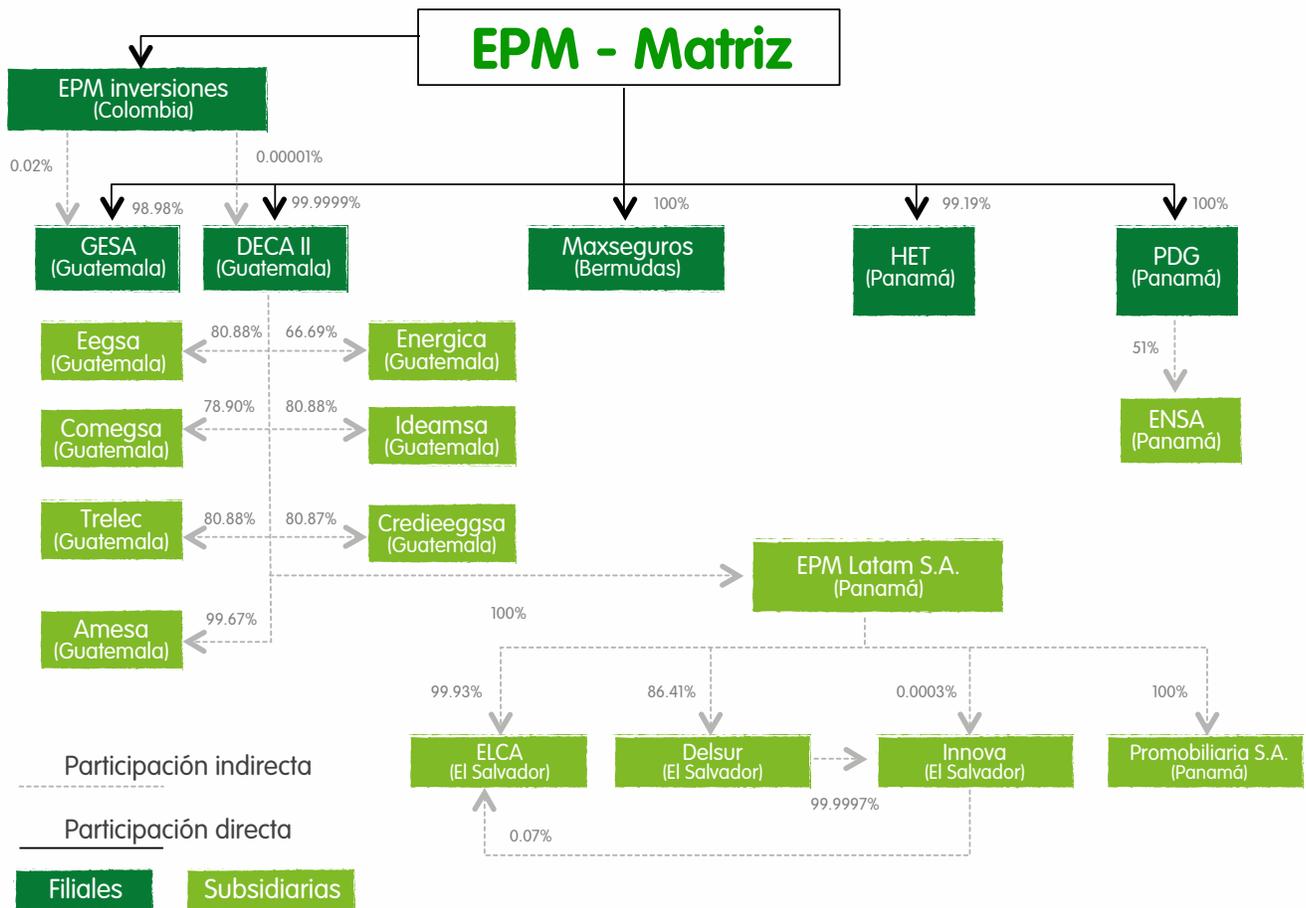
Dentro de la estrategia, se estableció que Veolia y EPM crearán una sociedad que prestará servicios exclusivos en materia de ingeniería, el suministro y la construcción de las soluciones técnicas, la operación y el mantenimiento de cada uno de los proyectos de eficiencia energética.

De igual manera, frente a la necesidad de gestionar los activos inmobiliarios no requeridos para la operación del Grupo EPM, el 8 de septiembre de 2015 se constituyó la sociedad panameña Promobiliaria S.A.:

Promobiliaria

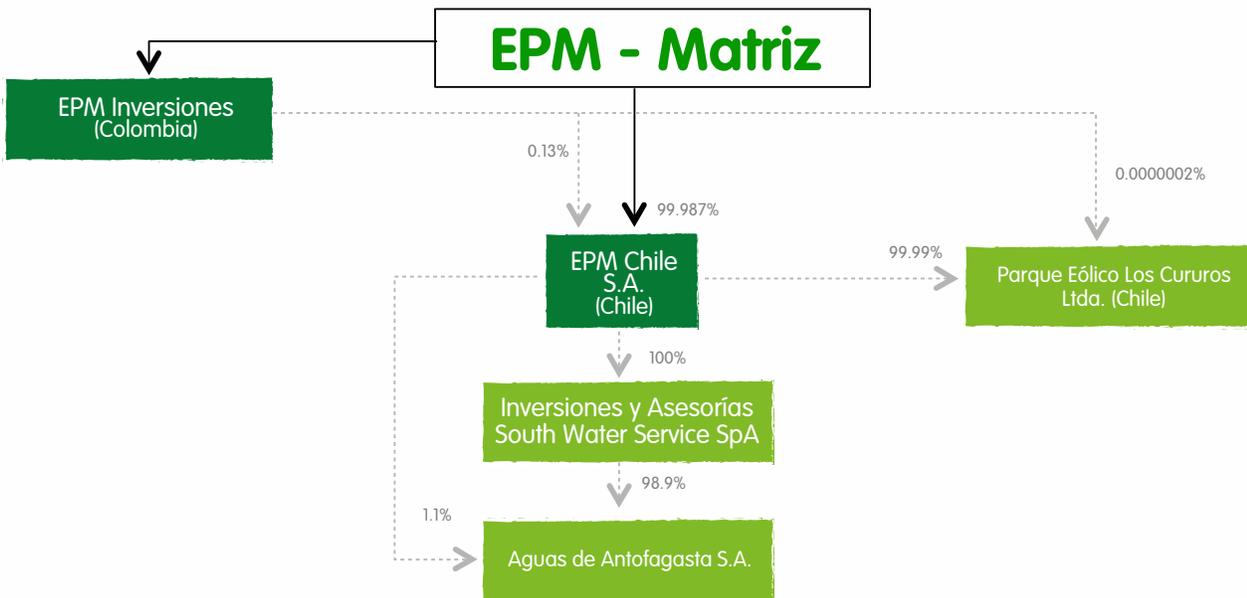
Se creó con el propósito de desarrollar estrategias que permitan maximizar el valor generado por los activos inmobiliarios de propiedad de las compañías que conforman el Grupo EPM y que no son usados en su operación. Se conformó con un capital de USD600,000, compuesto por 600,000 y su propiedad corresponde en un 100% a EPM Latam S.A.

A continuación se detalla la participación de EPM en filiales y subsidiarias en Centroamérica y el Caribe:



Versión diciembre 29, 2015

A continuación se detalla la participación de EPM en filiales y subsidiarias en Suramérica:



----- Participación indirecta

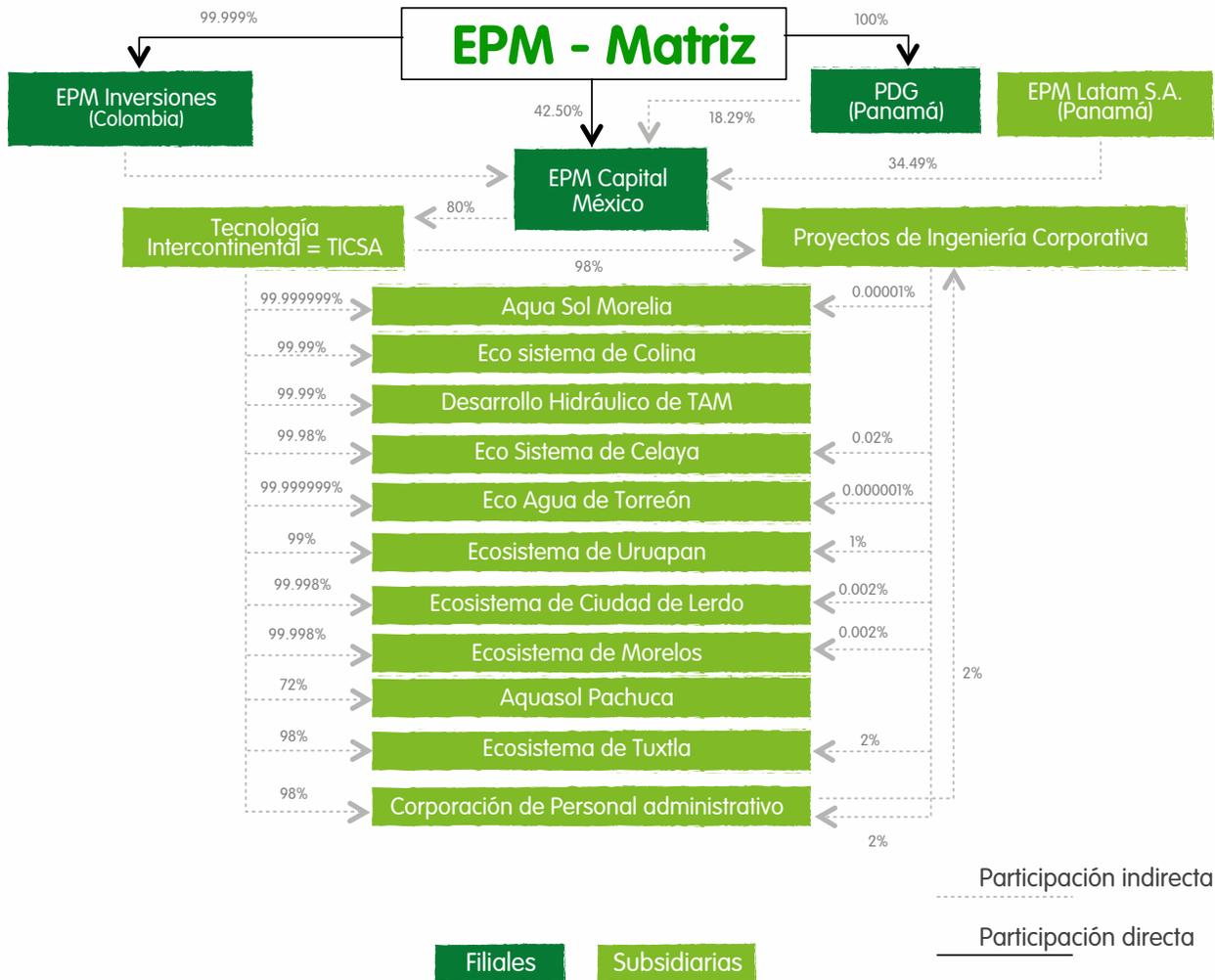
----- Participación directa

Filiales

Subsidiarias

Versión diciembre 29, 2015

A continuación se detalla la participación de EPM en filiales y subsidiarias en México:



Versión diciembre 29, 2015

Principales relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria entre las empresas del Grupo y sus socios en el exterior

De las subordinadas internacionales, solo en la empresa Tecnología Intercontinental, S.A.P.I. de C.V. (Ticsa) se presentan este tipo de relaciones; algunos miembros del CDA tienen participación accionaria en la sociedad, como se indica a continuación:

Principales relaciones

Accionistas	N° de acciones	%
José Alfredo Primelles Gingele	36,250,000	5%
Roberto Luis Primelles Gingele	36,250,000	5%

También, se presenta relación de índole familiar entre los accionistas, puesto que el accionista José Primelles Williamson, quien posee el 10% del capital, es padre de José Alfredo Primelles Gingele y Roberto Primelles Gingele; los dos últimos hermanos entre sí y poseedores del 5% cada uno de ellos.

Negociaciones con acciones y demás valores emitidos por la sociedad

Durante el 2015 no se presentaron negociaciones entre los miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia y demás administradores con las acciones y los valores emitidos por las diferentes subordinadas en el exterior.

Acuerdos de accionistas

Los acuerdos de accionistas no se presentan en las filiales internacionales del Grupo EPM. No obstante, en Ticsa existe un Convenio de Inversión, suscrito con los accionistas originales, que podría considerarse como una especie de acuerdo de accionistas porque en él se estipula la forma en

que se tratan ciertos temas como el manejo de proyectos en construcción, proyectos futuros, proyectos en operación, manejo de ciertas plantas con condiciones especiales y manejo de posibles ampliaciones de una planta, entre otros. A la fecha, este Acuerdo ha sido cumplido por ambos accionistas.

Participación accionaria de EPM en las empresas del Grupo EPM

Empresa	Suma de número de acciones	Suma de participación
Aguas		
Aguas de Malambo S.A. E.S.P.	30,707,782,351	100%
Asociación de Juntas de Acción Comunal del Municipio de Malambo	10,000	0%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	26,099,950,000	84.99%
EPM Inversiones S.A	1,147.158,691	3.74%
ESE Hospital Local de Malambo	13,333	0%
Instituto de Cultura de Malambo	13,333	0%
Instituto Municipal del Deporte	13,333	0%
Municipio de Malambo	3,460,623,661	11.27%
Aguas de Urabá S.A. E.S.P.	89,650	100%
Departamento de Antioquia	13,555	15.12
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	60,289	67.25
EPM Inversiones S.A	2,250	2.51
Municipio de Apartadó	2,575	2.87
Municipio de Carepa	644	0.72
Municipio de Chigorodó	1,416	1.58
Municipio de Mutatá	129	0.14
Municipio de Olaya	275	0.31
Municipio de San Jerónimo	1,171	1.31
Municipio de Santa Fe de Antioquia	4,178	4.66
Municipio de Sopetrán	1,623	1.81
Municipio de Turbo	1,545	1.72
Aguas Nacionales EPM S.A. E.S.P.	120,706,447	100%
Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S.A. E.S.P.	800	0%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	120,664,767	99.97%
EPM Inversiones S.A	40,799	0.03%
Fepep - Fondo de Empleados EPM	80	0%
Aguas de Urabá S.A. E.S.P.	1	0%

Participación accionaria de EPM en las empresas del Grupo EPM

Empresa	Suma de número de acciones	Suma de participación
Aguas		
Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S.A. E.S.P.	14,000	100%
Asociación de Juntas de Accion Comunal del Municipio de El Retiro	1	0.01%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	7,840	56%
EPM Inversiones S.A	2	0.01%
Hospital San Juan de Dios E.S.E.	1	0.01%
Municipio de El Retiro	6,156	43.97%
EPO- Empresas Públicas de Oriente Antioqueño S.A. E.S.P. En liquidación		
Agua de Rionegro S.A. E.S.P.	1,200	2%
Departamento de Antioquia	13,200	22%
Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S.A. E.S.P.	1,400	2.33%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	33,600	56%
Municipio de El Retiro	3,000	5%
Municipio de Envigado	4,400	7.33%
Municipio de Rionegro	3,200	5.33%
Multisectorial		
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	1	100%
Municipio de Medellín	1	100%

Participación accionaria de EPM en las empresas del Grupo EPM

Empresa	Suma de número de acciones	Suma de participación
CENS - Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P.	1,518,229,945	100%
Comité Departamental de Cafeteros del N. de S.	5,644	0%
Departamento de Norte de Santander	1	0%
EEC - Empresa de Energía de Cundinamarca S.A. E.S.P	4,220	0%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	190,325,000	12.54%
EPM Inversiones S.A.	1,199,144,474	78.98%
Ifinorte - Instituto Financiero para el Desarrollo de Norte de Santander	118,254,798	7.79%
Municipio de Cúcuta	6,033,710	0.40%
Municipio de Ocaña	1,022,909	0.07%
Municipio de Pamplona	676,374	0.04%
Municipio de San Cayetano	2,429	0%
Municipio de Villa del Rosario	283,213	0.02%
SINPRO	14,819	0%
Trabajadores y Jubilados CENS	2,462,354	0.16%
CHEC - Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P.	14,361,622	100%
Corporación Regional del Quindío	6,674	0.05%
Departamento de Risaralda	16,738	0.12%
EDEQ - Empresa de Energía del Quindío S.A E.S.P.	1,462	0.01%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	3,509,887	24.44%
EPM Inversiones S.A.	7,992,436	55.65%
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	620	0%
Inficaldas - Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas	512,000	3.57%
Inficaldas + título 460 Dación pago depto Cds Abril 26-2010	1,859,519	12.95%
Infimanizales - Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales	401,332	2.79%

Participación accionaria de EPM en las empresas del Grupo EPM

Empresa	Suma de número de acciones	Suma de participación
La Promotora - Instituto de Fomento y Promoción del Desarrollo Económico y Social de Pereira	9,438	0.07%
Municipio de Aguadas	1,651	0.01%
Municipio de Anserma	1,481	0.01%
Municipio de Aranzazu	764	0.01%
Municipio de Belalcázar	207	0%
Municipio de Chinchiná	1,259	0.01%
Municipio de Filadelfia	210	0%
Municipio de La Dorada	27,738	0.19%
Municipio de Manizales	69	0%
Municipio de Marquetalia	944	0.01%
Municipio de Marsella	711	0%
Municipio de Pácora	526	0%
Municipio de Palestina	275	0%
Municipio de Pensilvania	2,438	0.02%
Municipio de Quinchía	692	0%
Municipio de Riosucio	1,360	0.01%
Municipio de Risaralda	1,042	0.01%
Municipio de Samaná	6,246	0.04%
Municipio de Santa Rosa de Cabal	1,088	0.01%
Municipio de Victoria	1,325	0.01%
Municipio de Villamaría	1,490	0.01%
EDEQ - Empresa de Energía del Quindío S.A E.S.P.	559,852,932	100%
EPA - Empresas Públicas de Armenia E.S.P.	37,359,790	6.67%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	107,807,677	19.26%
EPM Inversiones S.A.	412,042,778	73.60%
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	2,423,380	0.43%
Municipio de Armenia	219,307	0.04%

Participación accionaria de EPM en las empresas del Grupo EPM

Empresa	Suma de número de acciones	Suma de participación
ESSA - Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.	15,229,310,543	100%
Departamento de Santander	3,423,186,802	22.48%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	41,992,386	0.28%
EPM Inversiones S.A.	11,234,852,204	73.77%
Municipio de Barrancabermeja	8,866,330	0.06%
Municipio de Bucaramanga	417,730,860	2.74%
Municipio de San Vicente	11,053,982	0.07%
Otros accionistas	91,548,535	0.60%
Sinpro	79,444	0%
Residuo sólido		
Emvarias - Empresas Varias de Medellín S.A. E.S.P.	46,540,035	100%
Aeropuerto Olaya Herrera	7,566	0.02%
EDU - Empresas de Desarrollo Urbano	7,566	0.02%
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	30,242,328	64.98%
EPM Inversiones	16,267,443	34.95%
ESU - Empresa de Seguridad Urbana	7,566	0.02%
Isvimed	7,566	0.02%
Fundación		
Fundación EPM	0	N/A
EPM - Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	0	N/A

Administración: Juntas Directivas del Grupo EPM



Sesión de Junta Conjunta para todas las empresas operativas del Grupo EPM, realizada el 11 de diciembre de 2015 en Medellín.

Las juntas directivas de las empresas del Grupo EPM son los órganos que por excelencia deben garantizar la articulación de cada una de las empresas con la visión que tenemos como grupo empresarial. Por lo tanto, la conformación de estos cuerpos colegiados es coherente con las funciones que los ejecutivos de EPM tienen en relación con las empresas del Grupo, así como con los retos empresariales de cada una de las sociedades.

A nivel general, se tienen tres tipos de juntas directivas alineadas con las consideraciones estratégicas para el relacionamiento con cada empresa subordinada del Grupo:

1. Juntas directivas de empresas involucradas operativamente: son juntas en las que tenemos presencia exclusivamente de ejecutivos de EPM o de las empresas del Grupo, y donde el número de miembros de Junta es el menor que la legislación de cada país nos permite.
2. Juntas directivas de empresas tipo arquitecto estratégico: son juntas en las que combinamos la presencia de ejecutivos de EPM con miembros

externos que ayuden a enriquecer la toma de decisiones y den contexto local en cada territorio donde actuamos. En estas juntas el número de miembros oscila entre 5 y 7 personas, procurando no tener suplentes en donde la legislación lo permite.

3. Juntas directivas de entrenamiento: son juntas en las que por sus altas competencias profesionales y personales se designan ejecutivos de EPM. En ellas se logran beneficios para la sociedad y se designan estos ejecutivos.

Como política general, en el Grupo EPM a nivel nacional ningún miembro de Junta Directiva es propietario directo o indirecto de acciones de las empresas que lo conforman.

Juntas de empresas de energía en Colombia

Este grupo de empresas en Colombia está conformado por cuatro entidades dedicadas a la prestación de los servicios públicos de generación, distribución, transmisión y comercialización de energía. A continuación se detallan:

- Empresa de Energía del Quindío S. A. E.S.P. – EDEQ
- Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. – CHEC
- Centrales eléctricas del Norte del Santander S.A. E.S.P. – CENS
- Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. – ESSA

En las asambleas generales de accionistas que se realizaron en el mes de marzo del 2015 se aprobó la composición de las juntas directivas de la siguiente manera:

Composición de juntas directivas de las filiales nacionales de energía

Calidad	Nombres	EDEQ	CHEC	ESSA	CENS
Internos	María Isabel Jaramillo Fernández				
	Juan Carlos Duque Ossa				
	Juan Rafael López Foronda *				
	Carmen Helena Marín Ospina				
	Mauricio Castaño Vargas				
	Claudia María Ángel Agudelo **				
	Inês Helena Vélez Pérez ***				
	Sandra Milena Hoyos Bohórquez				
Externos	Gilberto Saffón Arango				
Socios	Julián Gutiérrez Botero				
	Jorge Eduardo Rojas Giraldo				
	Richard Alfonso Aguilar Ávila				
	Edwin Gilberto Ballesteros Archila				
	Edgar Jesús Díaz Contreras				

Convenciones

 Representación como miembro principal

 Representación como miembro suplente

* Fue nombrado como miembro de la junta directiva en la asamblea de accionistas de octubre de 2015

** Participó en las juntas directivas de ESSA, CENS y CHEC durante el primer trimestre de 2015

*** Fue miembro de Junta Directiva hasta octubre de 2015

Asistencia promedio a las sesiones de junta

En el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2015, se efectuaron las siguientes sesiones de junta por empresa del Grupo:

Sesiones	EDEQ	CHEC	CENS	ESSA
Ordinarias	6	8	8	11
Extraordinarias	5		5	3
Total sesiones 2015	11	8	13	14

El promedio de asistencia por miembro principal o suplente de junta directiva se puede apreciar en la siguiente tabla. Para el cálculo del % de participación se tuvo en cuenta el # de sesiones a las que fue convocado el miembro de Junta y el número de sesiones a las que asistió.

El promedio de asistencia por miembro principal o suplente de junta directiva se puede apreciar en la siguiente tabla. Para el cálculo del % de participación se tuvo en cuenta el # de sesiones a las que fue convocado el miembro de Junta y el número de sesiones a las que asistió.

Asistencia a juntas directivas de las filiales nacionales de energía

Calidad	Nombres	EDEQ	CHEC	ESSA	CENS
Sesiones realizadas durante el periodo		11	8	14	13
Internos	María Isabel Jaramillo Fernández	100%	100%	86%	92%
	Juan Carlos Duque Ossa	91%	88%	71%	38%
	Juan Rafael López Foronda *	100%			
	Carmen Helena Marín Ospina	45%	71%		
	Mauricio Castaño Vargas	36%	88%		
	Claudia María Ángel Agudelo **				
	Inés Helena Vélez Pérez ***	89%	75%	100%	92%
	Sandra Milena Hoyos Bohórquez			43%	23%
Externos	Gilberto Saffón Arango		100%		
Socios	Julián Gutiérrez Botero		50%		
	Jorge Eduardo Rojas Giraldo		100%		
	Richard Alfonso Aguilar Ávila			0%	
	Edwin Gilberto Ballesteros Archila			100%	
	Edgar Jesús Díaz Contreras				54%

	EDEQ	CHEC	ESSA	CENS
Asistencia promedio principales	97%	83%	62%	79%
Asistencia promedio suplentes	41%	86%	71%	31%

Convenciones

- Representación como miembro principal
- Representación como miembro suplente

* Fue nombrado como miembro de la junta directiva en la asamblea de accionistas de octubre de 2015
 ** Participó en las juntas directivas de ESSA, CENS y CHEC durante el primer trimestre de 2015
 *** Fue miembro de Junta Directiva hasta octubre de 2015

Remuneración

Los honorarios para los miembros de juntas directivas son fijados por las asambleas generales de accionistas y se reconocen por cada sesión asistida. A continuación se describe la remuneración por participación:

Asistencia juntas directivas filiales nacionales energía			
Filial	Fecha de la asamblea	Salarios	COP
EDEQ	19/03/2015	2 SMLMV	1,288,700
CHEC	27/02/2015	2 SMLMV	1,288,700
ESSA	06/03/2015	2 SMLMV (sesión presencial)	1,288,700
		1 SMLMV (sesión no presencial)	644,350
CENS	06/02/2015 Extraordinaria	2 SMLMV	1,288,700
	05/03/2015 Ordinaria		

Los miembros de Junta que pertenecen al grupo empresarial no reciben remuneración, solo se remunera la asistencia de los miembros externos y la de algunos socios.

SMLMV (salario mínimo legal mensual vigente).

A continuación se presenta en detalle el valor percibido por los miembros de Junta durante la vigencia 2015:

Honorarios de los miembros de juntas directivas de las filiales nacionales de energía									
Calidad	Nombres	EDEQ		CHEC		ESSA		CENS	
Honorarios		Sesión de junta	Sesión de comité						
Externos	Gilberto Saffón Arango	.	.	10,309,600	5,154,800
Socios	Julián Gutiérrez Botero	.	.	5,154,800
	Jorge Eduardo Rojas Giraldo	.	.	10,309,600
	Richard Alfonso Aguilar Ávila
	Edwin Gilberto Ballesteros Archila	14,820,050	.	.	.
	Edgar Jesús Díaz Contreras

Evaluación

La evaluación anual de juntas directivas del Grupo EPM es un proceso que busca la revisión de la efectividad de las juntas directivas como órganos habilitadores de la estrategia. En 2015 se implementó una metodología de autoevaluación unificada de Grupo cuyos componentes evaluados fueron: la

relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa, desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado, desempeño individual como miembro de la Junta Directiva y gestión de los Comités de Junta Directiva.

Para el caso de las filiales nacionales de energía, los siguientes fueron los resultados:

Promedio por componente evaluado en las Juntas Directivas					
Componentes		Energía Colombia			
		CHEC	EDEQ	CENS	ESSA
1	Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa.	4.9	4.9	4.7	4.7
2	Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado.	4.8	4.9	4.9	4.9
3	Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva.	4.9	4.9	4.8	5.0
4	Gestión de los comités de Junta Directiva.	4.9	N.A.	N.A.	N.A.
Total promedio		4.9	4.9	4.8	4.9

Las juntas directivas que obtuvieron los mejores resultados en su autoevaluación fueron las de las empresas del negocio de energía en Colombia. Con un promedio de 4.9, se evidencia la sincronía y alineación de expectativas entre los órganos de gobierno.

Algunos aspectos a destacar son los siguientes:

- El mejoramiento en la calidad de la información presentada a la junta, en la gestión de la gerencia y las herramientas que esta proporciona, necesarias para que la Junta cumpla sus funciones a cabalidad.
- El seguimiento realizado a los planes y compromisos de la gerencia, tales como presupuesto, planes de desarrollo y metas financieras, entre otros.
- Objetividad en la toma de decisiones y mayor claridad por parte de los miembros de junta con respecto a sus funciones.

No obstante los buenos resultados, aún persiste el reto en cuanto a la definición de un orden del día que conjugue bien la discusión estratégica con los temas aprobatorios de la cotidianidad. Este es un reto común a todas las juntas directivas, en el que un mejoramiento en la planeación empresarial derivará en un mejoramiento en la planeación de los órdenes del día de la junta.

Juntas de empresas de aguas en Colombia

Este grupo de empresas en Colombia está conformado por siete entidades, dedicadas a la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo:

- Aguas del Oriente Antioqueño S.A. E.S.P.
- Empresas Públicas de Oriente Antioqueño S.A. E.S.P. – EPO
- Aguas Regionales EPM S.A. (Fusión Regional de Occidente S.A. E.S.P. y Aguas de Urabá S.A. E.S.P.)
- Aguas de Malambo S.A. E.S.P.
- Aguas Nacionales S.A. E.S.P.
- Empresas Varias de Medellín S.A. E.S.P. – Emvarias

En las asambleas generales de accionistas que se realizaron en el mes de marzo del 2015 se aprobó la composición de las juntas directivas de la siguiente manera:

Conformación de las juntas directivas en las filiales nacionales de aguas

Calidad	Nombres	Aguas de Oriente	EPO	Regional de Occidente	Aguas de Urabá	Aguas de Malambo	Aguas Nacionales	Emvarias
Internos	Jorge William Ramírez Tirado	■	■	■	■	■		
	Carlos Eduardo Quijano Altamirano	■	■	■		■	■	
	Marta Lucía Londoño Toro	■	■	■	■			
	Juan Carlos González Ramírez	■	■		■	■		
	Edgardo Gerardo Martínez Echeverri	■	■		■			
	Santiago Ochoa Posada				■	■		■
	Santiago Díaz Gutiérrez				■	■		
	Wilson Chinchilla Herrera						■	
	Carlos Israel Orduz Aguilar				■	■		
	Juan Carlos González Ramírez			■				
	Edgardo Gerardo Martínez Echeverri			■				
	Santiago Díaz Gutiérrez				■			
	Juan Carlos Castro Padilla						■	
	Marta Lucía Londoño Toro						■	
	Adriana María Londoño Carvajal						■	
	Juan Esteban Calle Restrepo							■
	Ana Mercedes Villegas Mejía							■
	Luis Alberto Sanín Correa							■
Externos	Luis Fernando Arango Arango				■			
	Carlos Alberto Mesa Posada							■

Convenciones

- Representación como miembro principal
- Representación como miembro suplente

Conformación de las juntas directivas en las filiales nacionales de aguas

Calidad	Nombres	Aguas de Oriente	EPO	Regional de Occidente	Aguas de Urabá	Aguas de Malambo	Aguas Nacionales	Emvarias
Internos	Héctor Darío Bedoya Florez	■						
	Juan Carlos Pelaéz Agudelo	■						
	Luz Edilma Aguirre Londoño	■						
	Andrés Rivera Muñoz	■						
	Ana Lucía Tamayo Mejía		■					
	Isabel Cristina Vargas Montes		■					
	Carlos Mario García Rendón		■					
	Claudia Cristina Rave Herrera		■					
	Victor Manuel Escorcia Rodríguez					■		
	Dairo Paternina					■		
	María Inés Cardona Franco			■				
	Fray León Rodríguez Vargas			■				
	Astrid Helena Barrera Roldán			■	■			
	Juan de Dios Pineda Bedoya			■				
	Luis Fredy Mejía Betancur					■		

Convenciones

- Representación como miembro principal
- Representación como miembro suplente

Evaluación

En 2015 se implementó una metodología de autoevaluación unificada de Grupo cuyos componentes evaluados fueron: la relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa, desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado, desempeño individual como miembro de la Junta Directiva y gestión de los comités de Junta Directiva.

Para el caso de las filiales de aguas, los siguientes fueron los resultados:

Promedio por componente evaluado en las juntas directivas													
Componentes	Aguas Colombia					Energía Colombia				Internacionales			
	Oriente	Malambo	Urabá	Nacionales	Emvarias	CHEC	EDEQ	CENS	ESSA	TICSA	DECA II	DELSUR	ADASA
1 Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa	4.3	4.0	4.8	4.4	4.6	4.9	4.9	4.7	4.7	4.0	4.7	4.3	4.2
2 Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado	4.6	4.8	4.8	4.6	4.7	4.8	4.9	4.9	4.9	4.5	4.8	4.5	4.6
3 Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva	4.4	4.8	4.9	4.8	4.9	4.9	4.9	4.8	5.0	4.7	4.9	4.8	4.8
4 Gestión de los comités de Junta Directiva	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	4.9	N.A.	N.A.	N.A.	4.0	4.9	4.9	4.6
Total promedio	4.4	4.5	4.8	4.6	4.7	4.9	4.9	4.8	4.9	4.3	4.8	4.6	4.5

Los resultados obtenidos en la autoevaluación de las juntas directivas del negocio de aguas también tuvieron una evolución positiva con respecto al 2014. Aunque estas empresas presentan más retos, se evidencian mejoras sustanciales en cuanto al componente Desempeño individual como miembro de junta Directiva, pues se destaca en la mayoría de las empresas el cumplimiento de sus deberes legales, reserva de información confidencial, independencia y objetividad en la toma de decisiones y cumplimiento del Reglamento Interno de la Junta Directiva y del Código de Gobierno Corporativo.

Un punto de atención común para las juntas directivas de las empresas de aguas es la dificultad con el tiempo establecido para las sesiones. Durante el año 2016 se trabajará en mecanismos para la priorización de temas críticos a abordar dentro de las sesiones de junta.

Juntas de empresas internacionales

El Grupo EPM definió un modelo de relacionamiento con las filiales internacionales que promueve una baja intervención en su operación ordinaria, llamado Arquitecto Estratégico. En otras palabras, desde EPM como matriz se dan lineamientos estratégicos a los negocios internacionales mediante mecanismos de gobierno, mientras que la gestión ordinaria se realiza de manera autónoma en cada filial.

A continuación se detallan las empresas internacionales del Grupo EPM, distribuidas en tres grupos: Empresas subsidiarias operativas, Vehículos de inversión y Otros.

Principales Empresas subsidiarias operativas y su domicilio:

- Elektra Noreste S.A. –ENSA- (Panamá)
- Hidroecológica del Teribe S. A. –HET- (Panamá)
- Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. –Eegsa- (Guatemala) Nota 1
- Comercializadora Eléctrica de Guatemala S.A. – Comegsa- (Guatemala)

- Transportista Eléctrica Centroamericana S.A. – Trelec- (Guatemala)
- Distribuidora de Electricidad del Sur S.A. de C.V. – Delsur- (El Salvador)
- Innova Tecnología y Negocios S.A. de C.V. (El Salvador)
- Parque Eólico Los Cururos Ltda. (Chile)
- Tecnología Intercontinental S.A.P.I. de C.V. –Ticsa- (México) Nota 2
- EV Alianza Energética S.A. (Panamá)
- Promobiliaria S.A. (Panamá)
- Aguas de Antofagasta S.A. (Chile)

Nota 1: Además de las empresas que se mencionan en Guatemala, también están Amesa S.A., Enérgica S.A., Ideamsa S.A., Credieegsa S.A., y Gestión de Empresas Eléctricas S.A. – GESA

Nota 2: Ticsa está conformada a su vez por 12 empresas dedicadas al diseño, construcción y operación de plantas residuales, a través de las cuales tiene presencia en los estados de Durango, Coahuila, Colima, Michoacán, Morelos, Guanajuato, Hidalgo, Chiapas y Tamaulipas de la República Federal de México.

Principales vehículos de inversión (subsidiarias) y su domicilio:

- EPM Capital México S.A. de C.V. (México)
- Distribución Eléctrica Centroamericana Dos (II), S.A. –DECA II- (Guatemala)
- EPM Latam S.A. (Panamá)
- Panama Distribution Group S.A. –PDG- (Panamá)
- EPM Chile S.A. (Chile)
- Inversiones y Asesorías South Water Services SpA (Chile)

Otros

- Maxseguros EPM Ltd. (Bermudas), Reaseguradora Cautiva.

A continuación se detalla la conformación de las juntas directivas o CDA de las empresas operativas:

Conformación de las juntas directivas de las filiales internacionales de aguas - Ticsa

Calidad	Nombres	EPM Capital México S.A. D.C.V.	Ticsa	Aguas de Antofagasta
Internos	Juan Esteban Calle Restrepo	■		
	Wilson Chichilla Herrera	■	■	
	Santiago Ochoa Posada	■		■
	Ana Mercedes Villegas Mejía		■	■
	Eduardo Esteban Cadavid Restrepo			■
	Jorge Andrés Tabares Ángel			■
	Gabriel Jaime Betancourt Mesa			■
Externos	Gilberto Escobedo		■	
	Claudia Jiménez Jaramillo			■
	Álvaro García Hurtado			■
Socios	José Alfredo Primelles Williamson		■	

Convenciones

- Representación como miembro principal
- Representación como miembro suplente

Conformación de las juntas directivas de las filiales internacionales de energía

Calidad	Nombres	Delsur	Egsa, Comegsa, Trelec	ENSA	HET (Bonyic)	EPM Chile S.A.	
Internos	Diana Rúa Jaramillo	■					
	Diego Humberto Montoya Mesa	■					
	José Enrique Salazar Velásquez	■	■				
	Carolina Alexandra Quintero Gil		■			■	
	Inés Helena Vélez Pérez		■				
	Carlos Mario Jaramillo Duque		■				
	Juan Rafael López Foronda						
	Juan Carlos Duque Ossa						
	María Isabel Jaramillo Fernández						
	Juan Esteban Calle Restrepo			■		■	
	Ana Mercedes Villegas Mejía				■	■	
	Carlos Alberto Solano Bonnett					■	
	Luis Javier Vélez Duque					■	
	Luz Marina Escobar Arango					■	■
	Alberto Mejía Reyes					■	
	Santiago Villegas Yepes					■	
	Jorge Andrés Tabares Ángel						■
Externos	Ramiro Valencia Cossio		■				
	Claudia Jiménez Jaramillo			■			
	Luis Enrique Córdova	■					
Socios	José Roberto Quijano			■			
	José Agustín Moscoso			■			

Convenciones

- Representación como miembro principal
- Representación como miembro suplente

Evaluación

Se utilizó la misma metodología aplicada a las filiales nacionales del Grupo EPM, dado que su uso permite la comparación del estado de las juntas de cada una de las empresas y su evaluación con parámetros que miden el cumplimiento de las principales funciones de toda junta directiva.

A continuación se detallan los resultados:

Componentes		Internacionales			
		Ticsa	DECA II	Delsur	Adasa
1	Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa.	4.0	4.7	4.3	4.2
2	Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado.	4.5	4.8	4.5	4.6
3	Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva.	4.7	4.9	4.8	4.8
4	Gestión de los comités de Junta Directiva.	4.0	4.9	4.9	4.6
Total promedio		4.3	4.8	4.6	4.5

Aunque estas juntas directivas también obtuvieron en general buenos resultados, toda vez que el nivel de evolución de los órganos de gobierno de cada empresa está muy relacionado con el tiempo que ha pertenecido al Grupo, se observa disparidad entre los resultados obtenidos por las empresas con mayor tiempo de adquiridas y las que lo fueron

más recientemente, como es el caso de Ticsa y Adasa. Para estas dos empresas, el reto en 2016 será transmitir el ADN del Gobierno Corporativo del Grupo EPM, para lograr una adecuada alineación de expectativas con EPM y el logro de la unidad de propósito y dirección del Grupo.

Con el fin de ahondar en el conocimiento de los países, culturas y empresas en las cuales EPM tiene presencia, y para hacer un mejor seguimiento a la gestión, para el 2016 la mayoría de las juntas directivas serán presenciales y con mayor duración, de manera que se puedan emprender acciones de relacionamiento interno y externo requeridas por estas empresas.

Equipo de gerentes del Grupo EPM

Gerentes del Grupo

El año 2015 fue escenario de ajustes en la estructura del Grupo EPM, con el fin de facilitar el relacionamiento y la integración con las diferentes empresas que lo componen, manteniendo la premisa de obtener sinergias en la operación y gestión del Grupo.

Como se mencionó antes, con el propósito de fortalecer el modelo de "involucrado operativamente", el negocio de Aguas en Colombia presentó la fusión de Regional de Occidente y Aguas de Urabá a

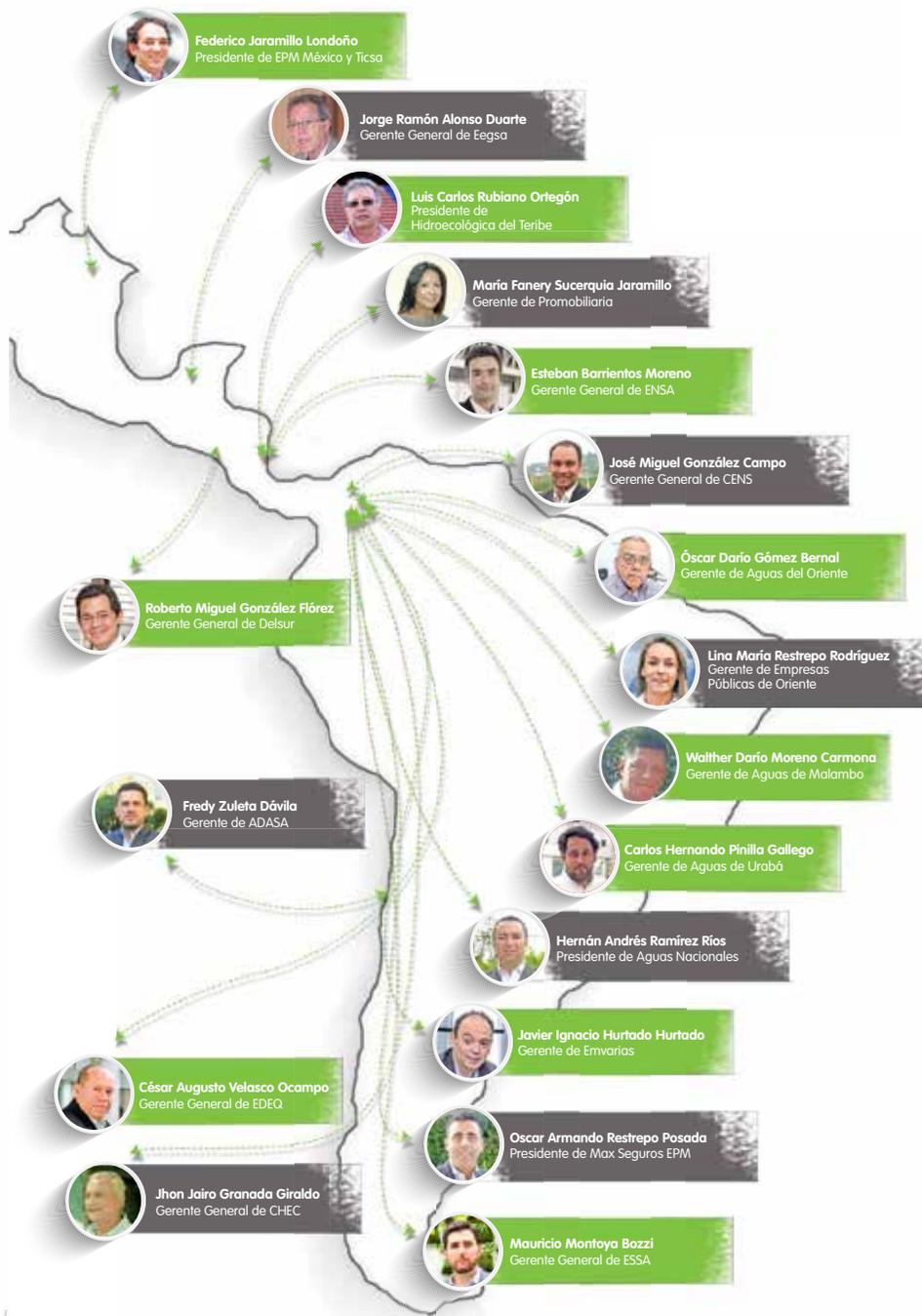
la nueva Aguas Regionales EPM S.A. E.S.P. Esta empresa consolida la operación de acueducto y saneamiento en la región antioqueña, enmarcada en las relaciones habilitadas para el Grupo y en la búsqueda de brindar el mejor servicio a nuestro grupo de interés Clientes y usuarios.

Además, se fortaleció el crecimiento en el Sur del continente con la compra de Aguas de Antofagasta S.A., en Chile, que con el negocio de aguas llega a complementar el portafolio que opera EPM en ese país. Así mismo, se registró en Panamá la filial Promobiliaria, que con Aguas de Antofagasta entrará a formar parte del Acuerdo de Gobierno entre las empresas del Grupo EPM para facilitar la integración y el relacionamiento bajo la premisa de que trabajar juntos es mejor.

El siguiente infográfico indica los principales ejecutivos del Grupo EPM:



Directivos Grupo EPM

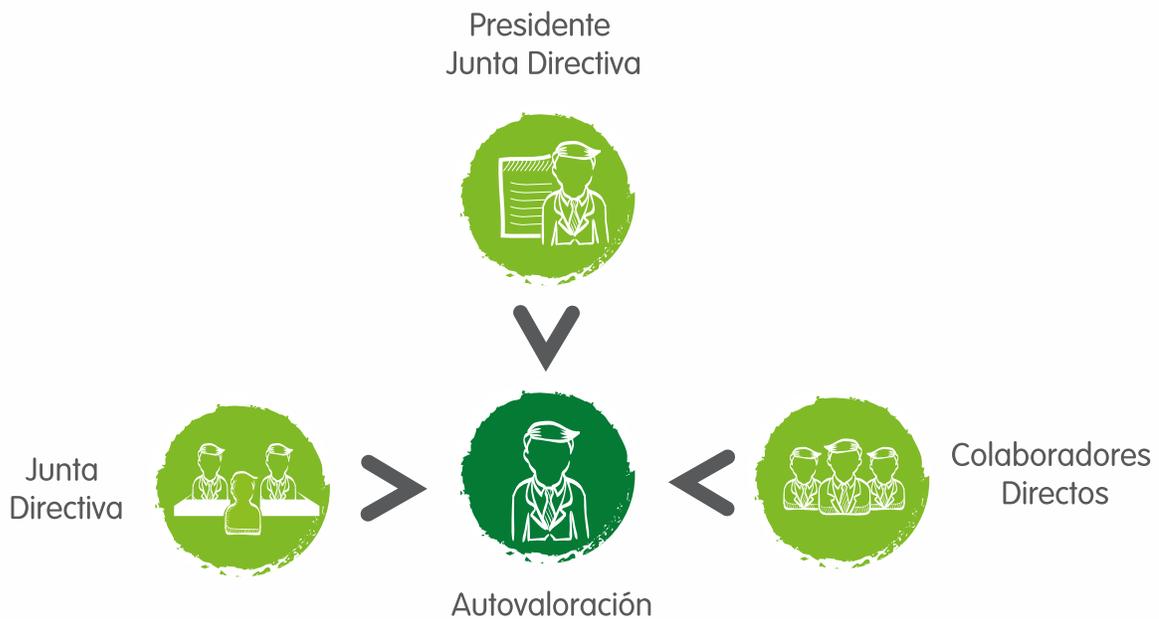


Evaluación de los gerentes del Grupo EPM

Para el Grupo EPM no solo es importante medir los resultados cuantitativos de la gestión de los gerentes (el qué), sino también del método para llegar a dichos resultados (el cómo). Por ello, en la evaluación anual de todos los gerentes de las empresas que conforman el Grupo, se evalúa tanto la obtención de resultados del Cuadro de Mando Integral, como la coherencia del estilo de liderazgo de cada gerente con los comportamientos y actuaciones que el Grupo EPM ha determinado para sus líderes. Todo esto dentro de un indicador del Cuadro de Mando Integral llamado Estilo Gerencial.

Para el 2015, el indicador de Estilo Gerencial se midió con base en una herramienta multifuente que permitió valorar los descriptores asociados a las 9 actuaciones organizacionales definidas para el Grupo EPM. Las actuaciones son los comportamientos que dan cuenta de la presencia de los rasgos culturales del Grupo EPM declarados para habilitar su direccionamiento estratégico.

Esta herramienta multifuente contó con los siguientes valoradores para permitir que cada Junta Directiva haga la valoración integral del Estilo Gerencial del respectivo gerente:



Resultados

La evaluación del indicador de Estilo Gerencial se realiza dentro de la primera sesión de Junta Directiva de cada año. A partir de una metodología basada en el diálogo, cada Junta Directiva concluye si el gerente:

1. No cumple; 2. Cumple con las actuaciones; 3. Tiene actuaciones de nivel superior que le permiten ser un líder ejemplificante en el Grupo.

Esta calificación forma parte de la tabla de metas del Gerente, indicador de Liderazgo Gerencial, y en los casos en que la empresa tiene compensación variable, registra peso dentro del bono anual. Encuentro Directivo de Grupo



Equipo directivo del Grupo EPM participantes del 4to Encuentro Directivo de Grupo

El gobierno de un grupo empresarial depende del entendimiento y apropiación que tienen, quienes lo lideran, del propósito y las metas empresariales. El Grupo EPM implementó los Encuentros Directivos de Grupo EPM, espacios semestrales de alineación gerencial donde se reúnen la Alta Gerencia de EPM y los gerentes de cada una de las filiales nacionales e internacionales con el propósito de desarrollar una agenda estratégica enmarcada en dos objetivos transversales:

1. Creación de visión compartida de Grupo
2. Empoderamiento de los líderes de las empresas como líderes del Grupo

La labor que desarrolla cada uno de los directivos y las empresas que lideran tiene un impacto directo en la comunidad. Con los dos encuentros realizados en el 2015 se buscó establecer un contacto directo con las comunidades a partir de metáforas vivenciales para trascender la sensibilidad empresarial y tocar la parte humana.

Estos ejercicios proporcionaron una perspectiva más clara de las tendencias, negocios e impacto en las comunidades, así como una reflexión acerca del poder transformador del Grupo EPM para la sostenibilidad de los territorios que interviene.



El viaje:

- ✓ Alineado con el ciclo de Planeación Estratégica
- ✓ Se identificaron oportunidades de negocio y mercados futuros
- ✓ Rasgos organizacionales, culturales y liderazgo para la empresa del futuro
- ✓ Asistentes; 46 directivos



Constructores de sueños:

- ✓ Realizar balance de la gestión del Grupo entre 2012 y 2015
- ✓ Plantear los retos del futuro
- ✓ El Grupo EPM como transformador de sociedades y territorios
- ✓ Asistentes: 41 directivos

Mecanismos de gobierno del Grupo EPM- Acuerdo de Gobierno



Intención de suscripción del Acuerdo de Gobierno: Luz Mónica Pérez Ayala, Directora de la Fundación EPM, y Juan Esteban Calle Restrepo, Gerente General y líder del Grupo EPM (diciembre 30 de 2015).

Modelo de relacionamiento de las empresas del Grupo EPM

Durante el año 2015 el Grupo EPM fortaleció su relacionamiento transaccional y funcional entre el núcleo y las filiales. Con la ejecución de actividades logró la implementación de las relaciones habilitadas por el Acuerdo de Gobierno. En este año, el negocio de Aguas incrementó su dinámica de transacción, especialmente con el Acta Comercial con Aguas de Urabá (COP 2,812), y los proyectos de plantas de tratamiento con Ticsa (COP 3,725*). A esto se suma la consolidación con las filiales nacionales del Grupo del impacto de la participación del proyecto de Centro de Servicios Compartidos como eje articulador de las sinergias en el largo plazo, específicamente con el acta correspondiente al módulo de servicios financieros (COP 823*).*

**Cifras en millones de pesos*

Procedimiento para la formalización de las relaciones entre las empresas del Grupo

El Acuerdo de Gobierno y las relaciones que habilita se constituyen en el eje que agrupa el quehacer del Grupo EPM y se materializa por medio de la suscripción de actas entre las empresas que lo conforman.

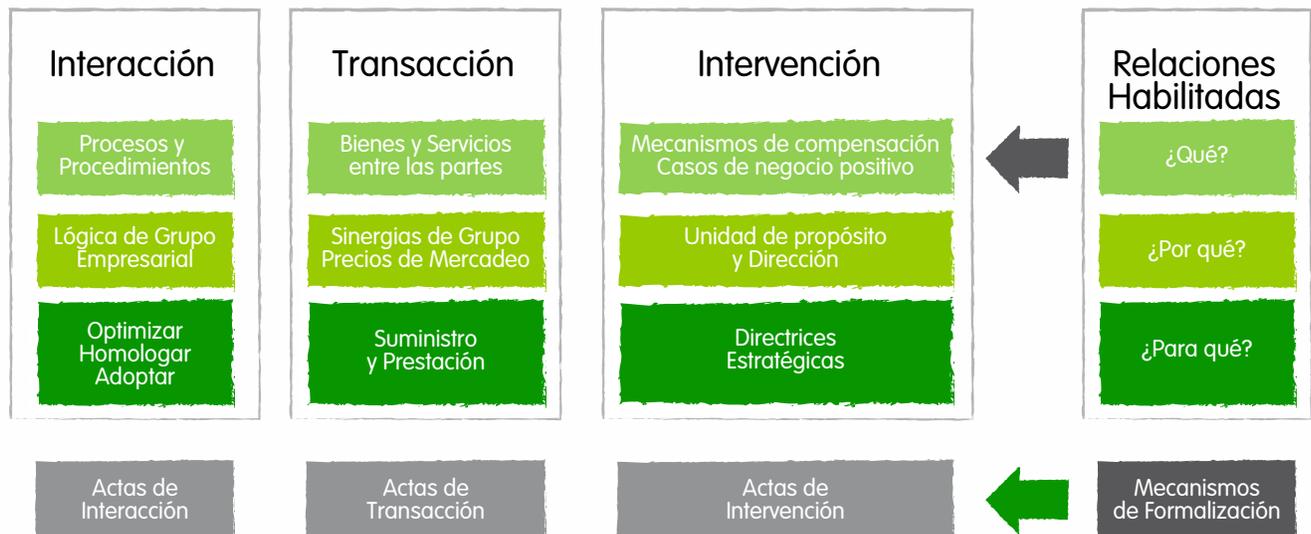
Con el propósito de implementar el relacionamiento con las nuevas empresas que hacen parte del Grupo EPM, durante el año 2015 se proyectó su adhesión al Acuerdo de Gobierno. Las empresas que entrarán a hacer parte del Acuerdo a partir del primer trimestre de 2016 son: Fundación EPM, Aguas de Antofagasta (Adasa), Inversiones y Asesorías Southwater Services SpA EV, Alianza Energética y Promobiliaria.

Acuerdo de Gobierno

¿Qué es? Documento marco que habilita las formas de relacionamiento entre empresas del Grupo EPM

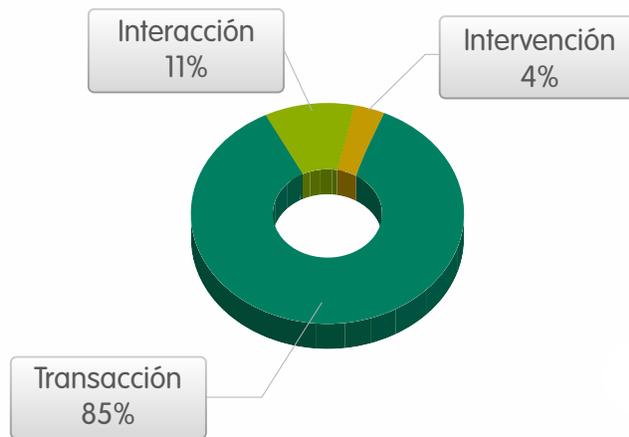
¿Cuál es su propósito?

- Búsqueda de sinergias, porque trabajar juntos es mejor
- Se respeta y mantiene la independencia jurídica de las partes
- EPM se constituye en el Núcleo Corporativo del Grupo
- Existe una unidad de propósito y dirección entre las empresas que conforman el Grupo

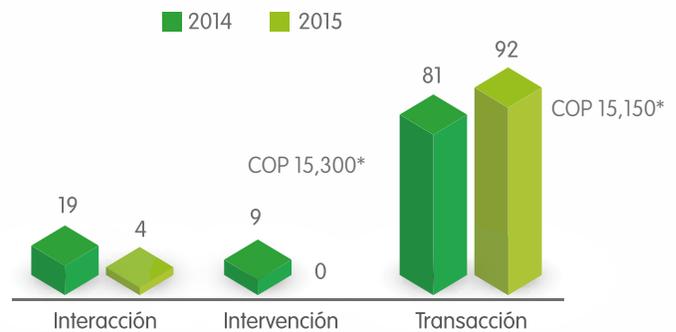


Resumen de actas formalizadas en el periodo

- Durante el año 2014 se habilitó el relacionamiento funcional entre las empresas del Grupo a través de Actas de Interacción Genéricas.
- Entre 2014 y 2015, para fortalecer las sinergias y compartir servicios como grupo empresarial, las Actas de Transacción ocuparon el 85% del total de actas suscritas entre las empresas del Grupo.
- En el año 2015 se comenzó a estabilizar el proceso de suscripción de Actas de Transacción, precisando su alcance y necesidad.



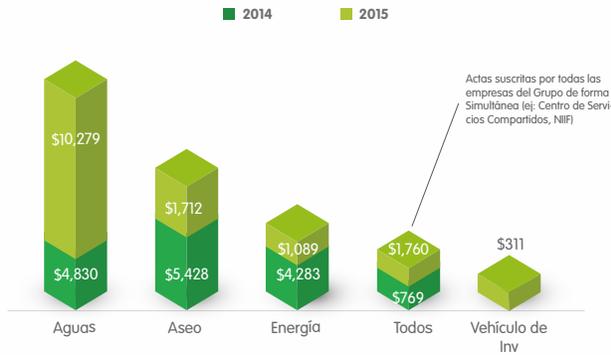
% actas suscritas por tipo de acta acumulado, años 2014-2015



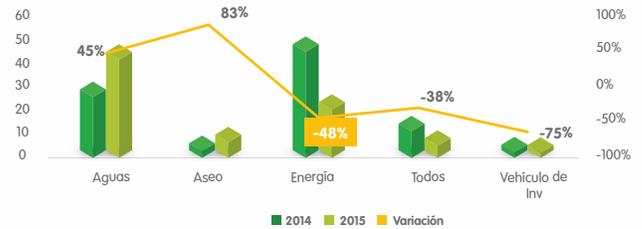
Actas suscritas por tipo de acta, años 2014-2015
*cifras en millones de pesos

Actas suscritas por negocio:

Valor de actas suscritas por negocio



Análisis detallado de actas por negocio



- En el año 2015 las filiales de aguas fortalecieron las relaciones de transacción evidente en mayor número y mayor valor de actas suscritas.
- El mayor valor transado con el negocio de aseo coincide con el ingreso de Emvarias al Grupo, específicamente en la prestación de los servicios del ciclo comercial desde EPM durante 2014.
- Durante 2015, aprovechando el conocimiento y la experticia de la filial en México, Ticsa (Tecnología Intercontinental S.A.P.I. de C.V.) en plantas de tratamiento, se suscribieron actas significativas con esta filial.

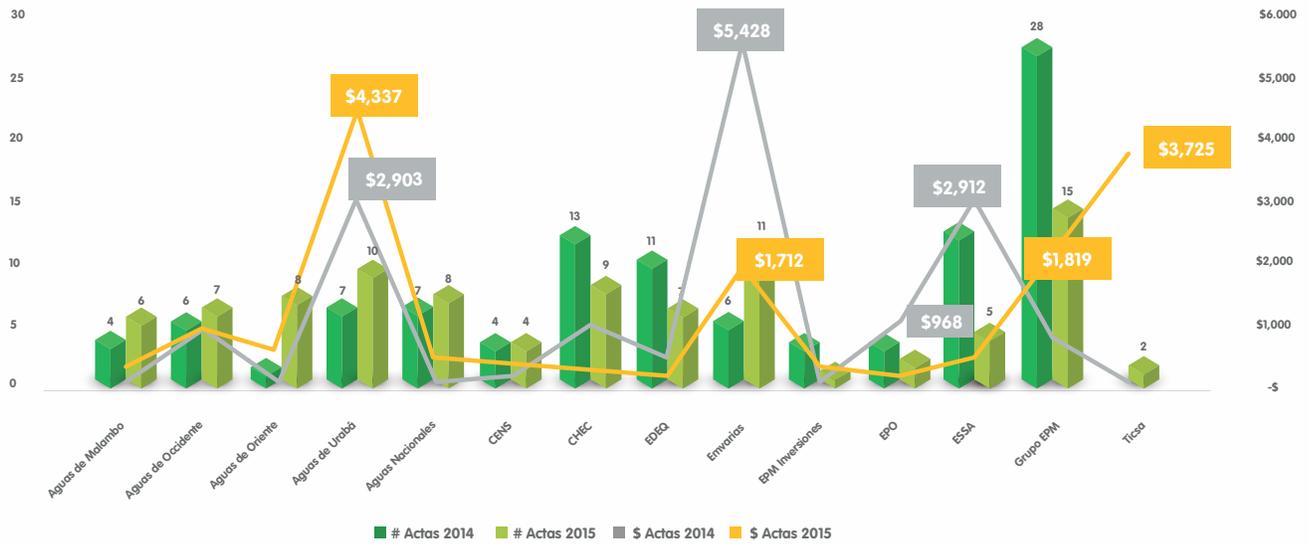
(cifras en millones de pesos)

- En el año 2014 se fortaleció la relación con las filiales de energía. Para 2015, este negocio se estabilizó en términos transaccionales por ser filiales más consolidadas.
- Durante 2015 el negocio de Aguas incrementó su dinámica de transacción, especialmente con el Acta Comercial con Aguas de Urabá (COP 2,812*) y los proyectos de plantas de tratamiento con Ticsa (COP 3,725*).
- Cuatro actas que representan el 50% del total transado por el Grupo durante el año 2015, por valor de COP 7,516 millones.

(cifras en millones de pesos)

Actas suscritas por filiales:

Actas suscritas por filiales:



- Uno de los elementos que fortalece a las filiales en su operación es el ciclo comercial. Por esta razón, los valores más representativos con Emvarias y Aguas de Urabá, por su número de clientes y usuarios, es el acta de transacción del ciclo comercial.
- Para las filiales ESSA y Ticsa su relacionamiento transaccional con el Grupo ha sido desde la perspectiva del desarrollo de proyectos en energía y aguas residuales, respectivamente.

(cifras en millones de pesos)

Resumen de políticas aprobadas por el Grupo EPM

Las siguientes son las políticas aprobadas por EPM y adoptadas por cada una de las filiales del Grupo:

Políticas del Grupo EPM

Nº	Política	Descripción	Área responsable en el Acta	EPM	ESSA	CENS	EDEQ	CHEC	Aguas de Oriente	Aguas Nacionales	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Envarias
1	Política General de Inversiones	Toda inversión de las Empresas Públicas de Medellín debe alinearse con la misión, la visión y las estrategias de la Corporación y cumplir las condiciones financieras mínimas que ésta establezca respecto a la rentabilidad, capacidad de inversión y recuperación del capital invertido.		Aprobada Acta 1330 de Junta Directiva 09/07/1998	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar					
2	Política de Excedentes de Tesorería	Las decisiones de inversión transitoria deberán tomarse basadas primordialmente en la seguridad de la misma, buscando liquidez y rentabilidad, y realizando las operaciones con un adecuado control. Las empresas no invertirán con ánimo especulativo del mercado sino buscando optimizar el manejo de los excedentes. La administración deberá realizar un permanente seguimiento a las inversiones realizadas.		Aprobada Acta 1334 de Junta Directiva 01/10/1998	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar					
3	Política Ambiental con alcance de Grupo Empresarial	El Grupo EPM, como prestador de servicios públicos relacionados con energía, agua potable, saneamiento básico y telecomunicaciones, es consciente de su interdependencia con el ambiente; por lo tanto, debe realizar una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social.	Dirección de Relaciones Externas y Medio Ambiente	Aprobada Acta 1489 de Junta Directiva 07/07/2008	Aprobada Acta 389 de Junta Directiva 24/09/2009	Aprobada Acta 698 de Junta Directiva 25/09/2009	Aprobada Acta 202 de Junta Directiva 19/09/2008	Aprobada Acta 536 de Junta Directiva 25/09/2008	Aprobada Acta 102 de Junta Directiva 05/08/2010	Aprobada Acta 097 de Junta Directiva 28/07/2010	Aprobada Acta 47 de Junta Directiva 11/10/2010	Aprobada Acta 020 de Junta Directiva 06/07/2012	Pendiente por adoptar
4	Política de Responsabilidad Social Empresarial	La Responsabilidad Social Empresarial debe ser el marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos del Grupo EPM, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas locales, nacionales y mundiales. La actuación empresarial socialmente responsable tiene un fundamento ético, a partir del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos de interés; está articulada con el Gobierno Corporativo y se gestionará desde el quehacer diario de la empresa y de las personas que la conforman.	Dirección de Responsabilidad Social Empresarial	Aprobada Acta 1508 de Junta Directiva 01/09/2009	Aprobada Acta 390 de Junta Directiva 05/11/2009	Aprobada Acta 699 de Junta Directiva 06/11/2009	Aprobada Acta 215 de Junta Directiva 23/10/2009	Aprobada Acta 548 de Junta Directiva 17/09/2009	Aprobada Acta 102 de Junta Directiva 05/08/2010	Aprobada Acta 097 de Junta Directiva 28/07/2010	Aprobada Acta 47 de Junta Directiva 11/10/2010	Aprobada Acta 020 de Junta Directiva 06/07/2012	Pendiente por adoptar

Políticas del Grupo EPM

Nº	Política	Descripción	Área responsable en el Acta	EPM	ESSA	CENS	EDEQ	CHEC	Aguas de Oriente	Aguas Nacionales	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Emvarias
5	Política de Comunicaciones	La comunicación en Empresas Públicas de Medellín tiene como marco de actuación el respeto, la transparencia, la oportunidad, la pertinencia, la veracidad y el diálogo, y está orientada a garantizar su reputación y a mantener una adecuada relación con los grupos de interés, para contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo de la estrategia del Grupo EPM.	Unidad de Comunicaciones	Aprobada Acta 1513 de Junta Directiva 02/02/2010	Aprobada Acta 407 de Junta Directiva 05/11/2010	Aprobada Acta 710 de Junta Directiva 27/08/2010	Aprobada Acta 224 de Junta Directiva 24/06/2010	Aprobada Acta 558 de Junta Directiva de 25/06/2010	Aprobada Acta 105 de Junta Directiva 04/11/2010	Aprobada Acta 100 de Junta Directiva 27/10/2010	Aprobada Acta 49 de Junta Directiva 05/11/2010	Aprobada Acta 022 de Junta Directiva 07/09/2012	Pendiente por adoptar
6	Política de Gestión del Talento Humano	El gerenciamiento del talento humano en EPM se basa en el desarrollo de competencias y contribuye desde la dimensión humana al logro de la estrategia empresarial, a la dignificación de la vida de sus servidores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en sus actuaciones. En coherencia con ello, EPM y sus servidores propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, los valores organizacionales, la ética, la calidad de vida, el bienestar, la normalidad laboral y las disposiciones nacionales e internacionales acogidas en el marco de los Derechos Humanos.	Dirección Gestión Humana y Organizacional	Aprobada Acta 1527 de Junta Directiva 07/12/2010	Aprobada Acta 411 de Junta Directiva 27/01/2011	Aprobada Acta 715 de Junta Directiva 28/01/2011	Aprobada Acta 230 de Junta Directiva 17/12/2010	Aprobada Acta 564 de Junta Directiva 17/12/2010	Aprobada Acta 112 de Junta Directiva 02/05/2011	Aprobada Acta 106 de Junta Directiva 27/04/2011	Aprobada Acta 54 de Junta Directiva 25/04/2011	Aprobada Acta 020 de Junta Directiva 06/07/2012	Pendiente por adoptar
7	Política de Gestión Integral de EPM	EPM orienta su gestión de una manera integral y en consecuencia actúa dentro de estrictos criterios de eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios para el logro de sus objetivos y de los señalados en la ley y en sus estatutos, orientándose hacia la satisfacción equilibrada de las necesidades de sus grupos de interés y al desempeño efectivo de la empresa.	Dirección Gestión Humana y Organizacional	Aprobada Acta 1513 de Junta Directiva 02/02/2010	Aprobada Acta 454 de Junta Directiva 16/01/2014	Aprobada Acta 753 de Junta Directiva 24/04/2014	Pendiente por adoptar	Aprobada emisión del Manual de Calidad, por el Gerente 11/08/2009	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar
8	Política de Gestión Integral de Riesgos para EPM	EPM realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre su actividad y su entorno adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales de Gestión Integral de Riesgos (GRI), como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales, tanto de origen estatutario como legal.	Planeación institucional	Aprobada Acta 1525 de Junta Directiva 02/11/2010	Aprobada Acta 454 de Junta Directiva 16/01/2014	Aprobada Acta 753 de Junta Directiva 24/04/2014	Aprobada Acta 271 de Junta Directiva 3/10/2014	Aprobada Acta 614 de Junta Directiva 05/08/2014	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 143 de Junta Directiva de agosto 2014	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 048 de Junta Directiva 28/11/2014	Aprobada Acta 26 de Junta Directiva 26/11/2014

Políticas del Grupo EPM

Nº	Política	Descripción	Área responsable en el Acta	EPM	ESSA	CENS	EDEQ	CHEC	Aguas de Oriente	Aguas Nacionales	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Emvarias
9	Política de Gestión de la Calidad	EPM implementa un Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y demás grupos de interés, el cumplimiento de la normatividad vigente y el compromiso con la mejora continua, para el cumplimiento del propósito, la estrategia y los objetivos empresariales con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de sus servicios.	Dirección Gestión Humana y Organizacional	Aprobada Acta 1525 de Junta Directiva 02 /11/ 2010	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar
10	Política de Gestión de Tecnología de Información	En EPM, la Gestión de Tecnología de Información habilita a la empresa para que disponga de la información requerida por los grupos de interés y se adapte oportunamente a los cambios generados por el entorno, sus procesos y la visión de negocio, usando como referencia la arquitectura empresarial y operando bajo un modelo de prestación de servicios con las mejores prácticas de mercado como una forma de apalancar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.	Dirección de Servicios Institucionales	Aprobada Acta 1528 de Junta Directiva 01/02/ 2011	Aprobada Acta 441 de Junta Directiva 25 /04/ 2013	Aprobada Acta 720 de Junta Directiva 22/06/ 2011	Aprobada Acta 163 de Junta Directiva 19/08/ 2005	Aprobada Acta 624 de Junta Directiva 04/06/ 2015	Aprobada Acta 123 de Junta Directiva 06/06/ 2012	Aprobada Acta 118 de Junta Directiva 07/06/ 2012	Aprobada Acta 68 de Junta Directiva 11/07/ 2012	Aprobada Acta 019 de Junta Directiva 08/06/ 2012	Pendiente por adoptar
11	Política Financiera	EPM desarrolla su Gestión Financiera atendiendo criterios de ética, transparencia, responsabilidad frente al riesgo y rigurosidad financiera, dentro del marco legal y estatutario y en línea con sus objetivos estratégicos. Lo anterior, para soportar las decisiones de inversión, obtención de recursos, reparto de excedentes financieros y manejo de liquidez, con el fin de maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad en el contexto del sano equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental.	Dirección de Finanzas Institucionales	Aprobada Acta 1541 de Junta Directiva 02/11/ 2011	Aprobada Acta 434 de Junta Directiva 23/08/ 2012	Aprobada Acta 736 de Junta Directiva 24 /08/ 2012	Aprobada Acta 251 del Junta Directiva 31 /08/ 2012	Aprobada Acta 585 de Junta Directiva 30 /08/ 2012	Aprobada Acta 130 de Junta Directiva 05/12/ 2012	Aprobada Acta 124 de Junta Directiva 06/12/ 2012	Aprobada Acta 73 de Junta Directiva 05/12/ 2012	Aprobada Acta 025 de Junta Directiva 02/11/ 2012	Pendiente por adoptar

Políticas del Grupo EPM

N°	Política	Descripción	Área responsable en el Acta	EPM	ESSA	CENS	EDEQ	CHEC	Aguas de Oriente	Aguas Nacionales	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Emvarias
12	Política de Control Interno	En EPM se gestiona el control interno para facilitar la sostenibilidad y el logro de los objetivos empresariales, generando confianza a los grupos de interés. Para tal fin, el control interno se evalúa, se adapta y se mejora permanentemente en correspondencia con las necesidades empresariales, los requerimientos normativos y las mejores prácticas asociadas.	Dirección de Control Interno	Aprobada Acta 1550 de Junta Directiva 03/07/2012	Aprobada Acta 437 de Junta Directiva 29 /11/ 2012	Aprobada Acta 739 del Junta Directiva 30/11/ 2012	Aprobada Acta 254 de Junta Directiva 13/12/ 2012	Aprobada Acta 587 de Junta Directiva 31/10/ 2012	Aprobada Acta 129 de Junta Directiva 30/10/ 2012	Aprobada Acta 123 de Junta Directiva 01/11/ 2012	Aprobada Acta 72 de Junta Directiva 09/11/ 2012	Aprobada Acta 024 de Junta Directiva 06/12/ 2012	Aprobada Acta 14 de Junta Directiva 30/04/ 2014
13	Política de Derechos Humanos de EPM - DDHH	Partiendo del relacionamiento de que cada ser humano es sujeto de derechos, EPM se compromete a cumplir y a promover el acatamiento de lo consagrado en la Carta Universal de los Derechos Humanos y sus protocolos, convenciones y pactos vinculantes, incluidas en el Derecho Internacional Humanitario y lo dispuesto por la Constitución Política y el marco legal colombiano. Para la entidad es un reto en términos de su propia sostenibilidad y lo asume como contribución suya a la generación de valor social, económico y ambiental.	Dirección de Responsabilidad Empresarial	Aprobada Acta 1553 de Junta Directiva 25 /10 2012	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 773 de Junta Directiva 16/10/ 2015	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 629 de Junta Directiva 8/10/ 2015	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 91 de Junta Directiva 29/07/ 2014	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar
14	Política de Relacionamiento con Proveedores y Contratistas del Grupo EPM	EPM se compromete en su relación con proveedores y contratistas a trabajar con ellos en la construcción y conjunción de capacidades, fortalezas y conocimientos para lograr el desarrollo sostenible del entorno y la generación de valor para cada una de las partes y la sociedad en general, aplicando criterios legales, principios éticos y de equilibrio económico, social y ambiental.	Dirección de Responsabilidad Empresarial	Aprobada Acta 1570 de Junta Directiva 01/10/ 2013	Aprobada Acta 457 de Junta Directiva 25/04/ 2014	Aprobada Acta 753 de Junta Directiva 24/04/ 2014	Aprobada Acta 265 de Junta Directiva 4/04/ 2014	Aprobada Acta 606 de Junta Directiva 06/04/ 2014	Aprobada Acta 140 de Junta Directiva 30 /04/2014	Aprobada Acta 137 de Junta Directiva 22/04/ 2014	Aprobada Acta 88 de Junta Directiva 27/05/ 2014	Aprobada Acta 040 de Junta Directiva 28/05/ 2014	Aprobada Acta 14 de Junta Directiva 30/04/ 2014
15	Política de Gestión de la Información	EPM gestiona su información implementando acciones en los componentes de organización, procesos, normatividad y tecnología, considerando los requerimientos de sus grupos de interés, con el fin de proporcionar información íntegra, confiable, disponible y oportuna para una adecuada toma de decisiones que apalanquen el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.	Vicepresidencia de Desarrollo humano y Capacidades Organizacionales	Aprobada Acta 1587 de Junta Directiva 02/12/ 2014	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 624 de Junta Directiva 04/06/ 2015	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar	Pendiente por adoptar

Políticas del Grupo EPM

N°	Política	Descripción	Área responsable en el Acta	EPM	ESSA	CENS	EDEQ	CHEC	Aguas de Oriente	Aguas Nacionales	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Emvarias
16	Política para el Suministro de Bienes y Servicios	EPM declara como su política en materia de adquisición de bienes y servicios que, con atención a los principios constitucionales y legales, sus necesidades y requerimientos técnicos serán provistos dentro de las mejores condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y seguridad. Los procesos de contratación se adelantarán con criterios de transparencia, eficiencia, pluralidad, responsabilidad socio-ambiental, economía, entre otros, promoviendo relaciones equitativas y de largo plazo con los grupos de interés involucrados.	Vicepresidencia de Suministros y Servicios Compartidos	Aprobada Acta 1587 de Junta Directiva 02 /12/ 2014	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 770 de Junta Directiva 02/07/ 2015	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 624 Junta Directiva 04/06/ 2015	Pendiente por adoptar				
17	Gestión de Activos Físicos Productivos	EPM gestiona los activos físicos productivos durante todo su ciclo de vida, con criterios de optimización del desempeño y el costo, administrando el riesgo, considerando la naturaleza, escala, contexto y operaciones de los negocios que desarrolla, y teniendo en cuenta la seguridad de las personas, los sistemas y el cuidado del medio ambiente, cumpliendo la normatividad vigente y el compromiso con la mejora continua, para contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo de la estrategia del Grupo EPM.	Vicepresidencia de Suministros y Servicios Compartidos	Aprobada Acta 1590 de Junta Directiva 10 /02/ 2015	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 770 de Junta Directiva 02/07/ 2015	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 624 Junta Directiva 04/06/ 2015	Pendiente por adoptar				
18	Seguridad y Salud en el Trabajo	EPM, para el desarrollo de sus actividades, gestiona la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales de su gente, de los proveedores y contratistas. Promueve la cultura del autocuidado, el trabajo en ambientes seguros y saludables, la mejora continua y el desempeño eficiente. Cumple con las disposiciones legales vigentes aplicables y administra los recursos necesarios para lograr la mitigación y control de los peligros identificados en aras del bienestar integral de la gente EPM; para permitir la productividad y el desarrollo sostenible en la prestación del servicio.	Vicepresidencia de Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales	Aprobada Acta 1599 de Junta Directiva 25/08/ 2015	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 773 de Junta Directiva 16/10/ 2015	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 629 de Junta Directiva 8/10/ 2015	Pendiente por adoptar				

Políticas del Grupo EPM

Nº	Política	Descripción	Área responsable en el Acta	EPM	ESSA	CENS	EDEQ	CHEC	Aguas de Oriente	Aguas Nacionales	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Emvarias
19	Cero tolerancia al fraude, la corrupción y el soborno	Cero tolerancia al fraude, la corrupción y el soborno.	Vicepresidencia Ejecutiva de Finanzas Corporativas, Gestión de Riesgos e Inversiones y Vicepresidencia de Suministros y Servicios Compartidos	Aprobada Acta 1604 de Junta Directiva 15/12/2015	Pendiente por adoptar	Aprobada Acta 778 Junta Directiva 11/02/2016	Pendiente por adoptar						



Accountability

Ambiente de control

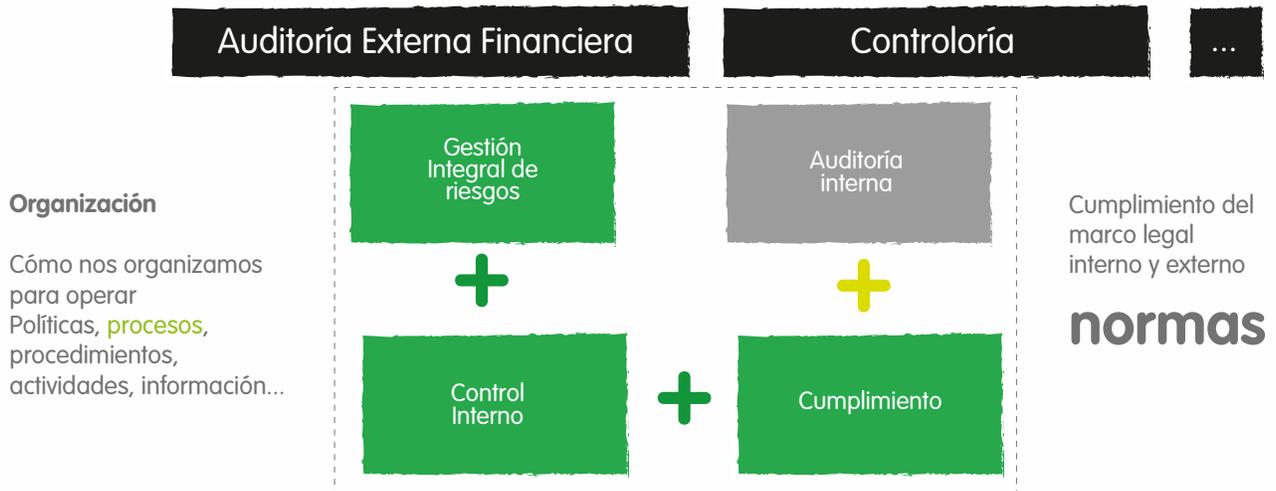
Definiciones del ambiente de control del Grupo

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

El ambiente de control es un concepto integral que reúne todo lo relacionado con la gestión de riesgos, el sistema de control interno, cumplimiento, y verificación interna y externa. Permite a la empresa contar con políticas, procesos, procedimientos, actividades e información que garanticen la unidad de propósito y dirección, y que cumplan con el marco legal interno y externo que nos regula; todo esto con el propósito de lograr los objetivos y la MEGA del Grupo. Igualmente, permite la cohesión entre las empresas que lo conforman.

Ambiente de control

Todo lo que hacemos en la **gestión** y dirección del Grupo con el fin de lograr nuestros objetivos, respetando el marco legal y generando confianza

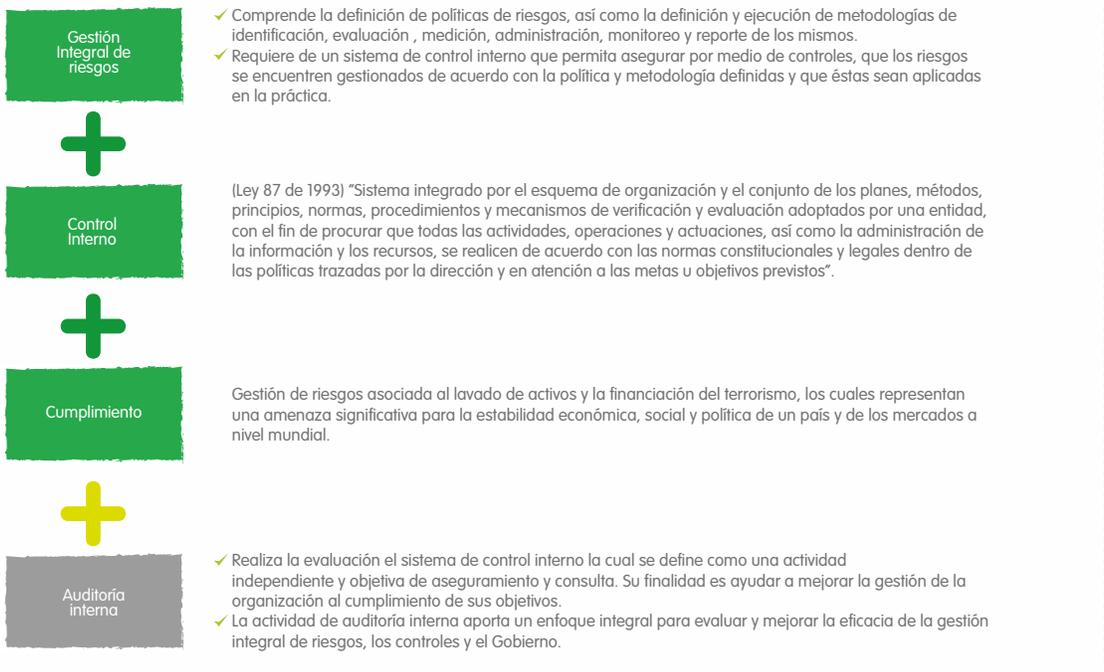


metas u objetivos

Objetivos estratégicos del Grupo, MEGA...

El gráfico resume los elementos de control a través de los cuales la empresa gestiona políticas, procesos, procedimientos, actividades, etc., cumpliendo con el marco legal interno y externo para lograr los objetivos estratégicos del Grupo y alcanzar la MEGA.

Ambiente de control



Auditoría Externa Financiera

Evalúa la información contable en general y los Estados Financieros, así como la rendición de una opinión independiente respecto de la razonabilidad con la cual éstos indican la situación financiera de EPM al corte de cada ejercicio fiscal.

Controles externos

También hacen parte del ambiente de control de la empresa por su naturaleza jurídica, ya que buscan garantizar el desarrollo de su proceso de gobierno dentro de la administración pública.

Detalle de algunos conceptos asociados al panorama de control

Gestión Integral de Riesgos

En el desarrollo de la Política de Gestión Integral de Riesgos (definida en los siguientes términos: "EPM realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre su actividad y su entorno, adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales de Gestión Integral de Riesgos (GIR), como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales, tanto de origen estatutario como legal"), se han definido los elementos necesarios para implementar esta gestión en el Grupo EPM.

En el año 2015 se realizó la actualización del mapa de riesgos del Grupo EPM, a través de un taller realizado con los vicepresidentes que lideran y representan las diferentes áreas de la compañía, tanto de negocio como de soporte. Con ellos se valoraron cada uno de los riesgos identificados en el ejercicio de direccionamiento estratégico del Grupo, que lidera Planeación Integrada.

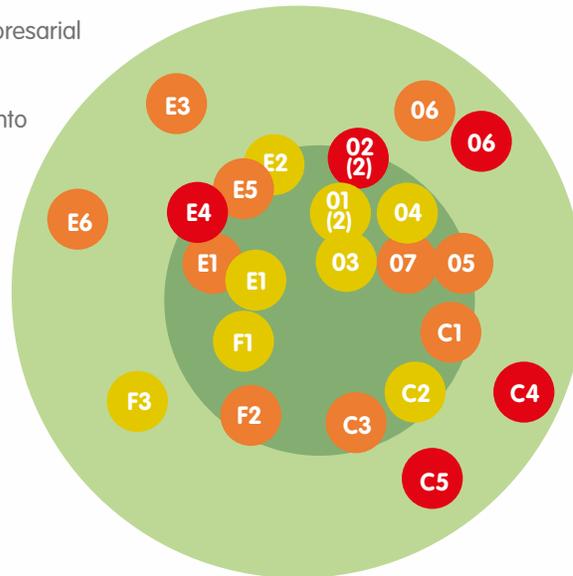
Clasificación de riesgos – Nivel de los riesgos en el Grupo EPM

Estratégico

- E-1 Gestión del Grupo Empresarial
- E-2 Reputación e imagen
- E-3 Político
- E-4 Planeación y crecimiento
- E-5 Sociopolítico
- E-6 Orden Público

Financiero

- F-1 Mercado
- F-2 Liquidez
- F-3 Crédito



Operacional

- O-1 Gestión del talento humano
- O-2 Seguridad de la información
- O-3 Gestión del conocimiento
- O-4 Procesos y procedimientos
- O-5 Gestión de la cadena de suministros
- O-6 Naturales y antrópicos
- O-7 Indisponibilidad de activos o productos

Cumplimiento

- C-1 Fraude y corrupción
- C-2 Lavado de activos
- C-3 Financiación del terrorismo
- C-4 Jurídico
- C-5 Regulatorio

Convención de color del nivel de riesgo	Extremo	
	Alto	
	Tolerable	
	Aceptable	

Iniciativas para la mitigación de los riesgos

En el Plan de Negocio del Grupo 2016 -2022 se tienen, entre otros contenidos, iniciativas que apalancan la gestión de riesgos, tales como:

- **Estrategia climática:** fortalecer las oportunidades y disminuir los riesgos relacionados con el cambio climático.
- **Estrategia de gestión integral del recurso hídrico:** mejorar la calidad y cantidad de los recursos hídricos para garantizar la sostenibilidad de la empresa y de los territorios donde tiene presencia.
- **Sistema de gestión de seguridad de la información:** reducir la materialización de riesgos que afectan la confidencialidad, integridad, disponibilidad, trazabilidad o el no repudio en los activos críticos de información para la toma de decisiones, la prestación del servicio y la continuidad de las operaciones.
- **Gestión regulatoria y política pública:** generar condiciones normativas y regulatorias más favorables para el desarrollo de los sectores de agua potable y saneamiento básico.
- **Soporte a la toma de decisiones:** mejora en la calidad de la información, el acceso a la información y el soporte al proceso de toma de decisiones a partir de información integrada.
- **Implementación del Modelo de arquitectura empresarial y gestión de la información:** evolucionar las prácticas de arquitectura empresarial y gestión de información para mantener articulada la estrategia con las dimensiones de procesos, organización, personas y tecnología.

Eventos materializados en el 2015

Durante el año 2015 se materializaron algunos riesgos que afectaron las pólizas contratadas por EPM y a través de las cuales se transfieren los riesgos de la empresa al mercado asegurador:

1. **Póliza de daños materiales:** se presentaron algunos eventos que afectaron la infraestructura materializados en la rotura de equipos.
2. **Póliza de responsabilidad civil:** se presentaron varias reclamaciones extrajudiciales y demandas en contra de la empresa por daños causados a terceros en desarrollo de su objeto social.
3. **Póliza de directores y administradores:** se presentaron algunas investigaciones por parte de los organismos de control que han implicado el reconocimiento de gastos de defensa.
4. **Póliza de manejo:** solo se presentó un evento de infidelidad.
5. **Pólizas de cumplimiento:** se presentaron eventos de incumplimiento contractual de contratistas que fueron reportados a las aseguradoras en virtud de las garantías contractuales exigidas.

Logros en Gestión Integral de Riesgos 2015

El mapa de riesgos del Grupo EPM es el insumo principal para la actualización de los mapas de los niveles de gestión definidos en el modelo de Gestión Integral de Riesgos, tales como:

- **Mapa de riesgos de negocios:** Generación; Transmisión y Distribución; Gas; Provisión Aguas; Gestión Aguas Residuales y Gestión Residuos Sólidos.
- **Mapa de riesgos de empresas nacionales:** CENS, ESSA, CHEC, EDEQ, Aguas de Oriente, Aguas de Occidente, Aguas de Urabá, EPO, Aguas Nacionales, Aguas de Malambo y EPM Inversiones.

Adicionalmente se realizaron los mapas de Emvarias, EPM Chile, Parque Eólico Los Cururos, Adasa, Eegsa, HET, Ticsa y Delsur.

Así mismo, se alcanzaron los siguientes logros:

- Aprobación de la política y los lineamientos en las empresas internacionales del Grupo EPM.
- Actualización de mapas de riesgos de los procesos documentados y priorizados en las empresas del Grupo.
- Análisis de riesgos en 44 proyectos.
- Análisis de riesgos en 63 contratos mayores de 5,000 SMLVMV en EPM.
- 22 análisis de riesgos especializados, entre otros: Ebitda en riesgo, riesgo cambiario a la deuda de Grupo, riesgo climático, cobertura, entre otros.
- Implementación en EPM de la gestión de "middle office", que incluye la definición de reglas de negocio para el manejo de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo asociados al proceso Gestión Flujo de Caja, así como el monitoreo y seguimiento de los mismos.
- Despliegue de la implementación del Plan de Continuidad del Negocio, donde se ha realizado el análisis de impacto del negocio de Generación y se tiene estructurada una guía corporativa para la clasificación y atención de incidentes como plan para el manejo de crisis.
- Asesoría a las filiales en gestión de riesgos en procesos, proyectos y contratos con la identificación y valoración de riesgos.
- Elaboración de los planes de contingencia para las filiales de aguas.
- Implementación de la herramienta informática Kairos, desplegada en filiales nacionales y que cuenta con un plan de trabajo vigente para las filiales internacionales.
- Consolidación del programa de seguros y corretaje de Grupo, incluyendo la operación nacional e internacional con un beneficio consolidado para el Grupo de COP 17,105 millones. Entre otros aspectos, ha mejorado la eficiencia administrativa, la cobertura, los límites asegurados, la gestión eficaz de siniestros y el poder de negociación de Grupo.
- Optimización del fondo de seguros bajo modelos estadísticos, liberando más de COP 50,000 millones a la empresa.
- Incremento de capacidad de retención de Maxseguros a USD 10 millones, permitiendo su participación en la póliza multilatina de Todo Riesgos y Daño material, con lo cual se convierte en una de las compañías cautivas líderes del mercado y la primera en Colombia con una retención de riesgo.

- Desarrollo, en conjunto con el reasegurador, de la póliza de cobertura de riesgo climático, llevando a tener oferta firme del novedoso producto, que busca proteger los resultados de la empresa ante situaciones adversas o de baja hidrología.
- Maxseguros obtuvo por parte de la firma calificadora Fitch Ratings, un aumento de nivel en su calidad crediticia, subiendo a BBB+ con perspectiva estable.
- Realización del Primer Foro Internacional de Gestión Integral de Riesgos para el Grupo EPM.

Los logros mencionados nos han permitido obtener buenos resultados en diferentes calificaciones como: Dow Jones Sustainability Index, Transparencia por Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública y Medición de Reputación – MERCO; entre otros.

Plan de Auditoría Interna del Grupo



XXV Encuentro de Auditores Internos Grupo EPM.

Para apoyar a la administración en el cumplimiento de los objetivos empresariales, en cumplimiento de la función durante el 2015, se ejecutó el Plan de Auditoría basado en riesgos, aprobado por la Junta Directiva, con cubrimiento a los procesos con mayor nivel de riesgo y de acuerdo con los criterios de priorización definidos.

Se ejecutaron 241 trabajos de auditoría, relacionados con los procesos de negocio y soporte. Como resultado de estos trabajos, se identificaron oportunidades de mejora que son gestionadas por los responsables a través de la formulación de planes de mejoramiento. Durante el año 2015 se formularon 64 planes de mejoramiento producto de los trabajos de auditoría realizados.

En el marco del Proyecto de Auditoría Corporativa, que tiene como objetivo homologar la actividad de auditoría interna en el Grupo, se realizaron las siguientes actividades:

- Capacitación para la implementación de la herramienta de gestión de las auditorías en las filiales internacionales.
- Implementación de herramientas de evaluación transversales a los procesos del Grupo EPM.
- Actualización de la alienación estratégica de la auditoría interna con las metas del Grupo.

Así mismo, el equipo de auditoría del Núcleo Corporativo destinó el 8% del tiempo operativo para apoyar el Plan de Auditoría de las filiales del Grupo. Se realizaron eventos de capacitación para fortalecer las capacidades de los auditores del Grupo, como son el vigésimo cuarto y el vigésimo quinto Encuentro de Auditores del Grupo EPM, y el quinto Congreso de Auditoría Efectiva en el Sector Energético.

Para el año 2016 los principales retos están enmarcados en 6 iniciativas: consolidar la actividad de auditoría interna con alcance de Grupo, generar relaciones de confianza, implementar D+i para el desarrollo de la actividad, desarrollar un equipo de alto rendimiento, promover la implementación de los planes de mejoramiento y ser referentes de autocontrol.

Plan de Cumplimiento

A continuación se listan las actividades que conformaron el Plan de Cumplimiento 2015:

- Ampliar el alcance de la "Línea Ética: Contacto Transparente" a todas las filiales nacionales.
- Actualizar los lineamientos y las reglas de negocio relacionados con la prevención de los riesgos en cuanto al fraude y la corrupción.
- Implementar las mejores prácticas de acuerdo con las calificaciones alcanzadas en el Dow Jones Sustainability Index.
- Participar en las iniciativas del Gobierno Nacional relacionadas con la incorporación de Colombia en la OCDE en cuanto a convertirnos en una "Empresa activa en el cumplimiento anticorrupción (EACA).
- Ser reconocidos en el sector real como una de las empresas con mejores prácticas en los temas de prevención del fraude y la corrupción.
- Dar alcance al mandato estratégico de involucrarnos operativamente con las filiales nacionales, atendiendo como grupo las debidas diligencias de los diferentes grupos de interés.
- Ser reconocidos en el sector real como una de las empresas con mejores prácticas en los temas de prevención de LA/FT.

Plan de auditoría externa

Por su naturaleza jurídica de empresa industrial y comercial del Estado, EPM no está obligada a tener auditoría financiera externa, representada en un revisor fiscal o auditor externo. Como buena práctica de Gobierno Corporativo y en atención a los compromisos que tiene la entidad con la banca multilateral, EPM contrató una auditoría externa financiera, que dentro de su alcance incluye la opinión sobre los estados financieros, la evaluación anual del sistema de control interno de la empresa, relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros; una auditoría de la información reportada a la CREG por los operadores de red y relacionada con los gastos de administración, operación y mantenimiento (AOM) en que se incurren, y una auditoría específica para certificar el cumplimiento por parte de EPM de los compromisos adquiridos en el Contrato de Estabilidad Jurídica.

Para el año 2015, como auditor externo financiero de EPM se seleccionó a la firma Deloitte & Touche, que también fue propuesta como revisor fiscal o auditor externo en las filiales del Grupo.

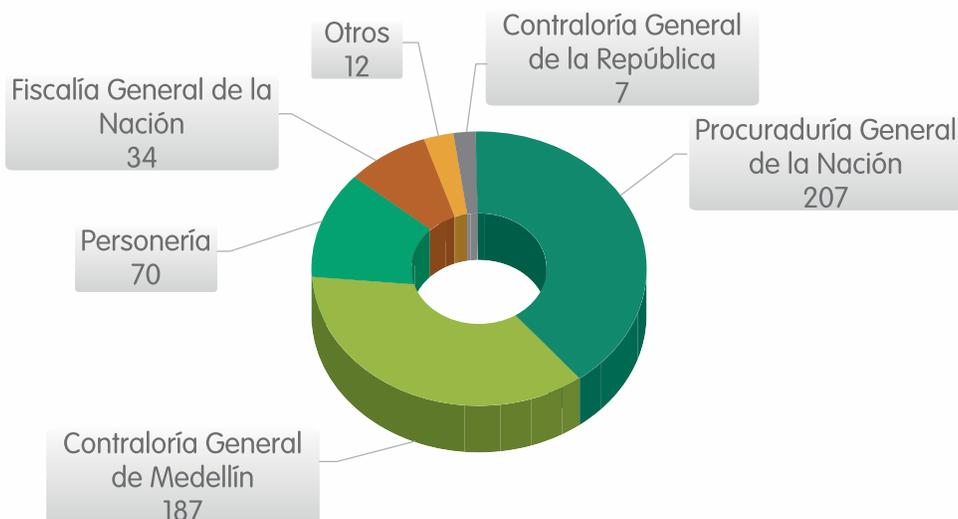
Deloitte & Touche es una importante firma privada de servicios profesionales a nivel mundial, catalogada dentro de las cuatro grandes firmas de auditoría en el mundo. Los servicios que ofrece a nivel global giran en torno a las áreas de consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría.

Auditor externo: Deloitte & Touche

Contrato No.	Objeto	Variación
CT-2013-000094-R2	EPM encarga al contratista la prestación de servicios de auditoria externa que requieren las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	COP 1,393,911,557 (IVA incluido)

Proveedores de aseguramiento

En cumplimiento de su responsabilidad de rendición de cuentas a los diferentes proveedores externos de aseguramiento encargados de la vigilancia fiscal, disciplinaria y penal, EPM atendió durante el año 2015 un total de 520 requerimientos.



Requerimientos a EPM por proveedores externos de aseguramiento en 2015, discriminados por entidad requeridora.

Mecanismos para la prevención de la corrupción

Teniendo en cuenta las iniciativas e instrumentos de autorregulación aplicados por el Grupo EPM, en especial aquellas que tienen por objeto mantener la operación en un ambiente de seguridad, transparencia y confianza, EPM proporciona a todos sus grupos de interés parámetros generales de actuación, con el fin de minimizar la materialización de situaciones asociadas a los riesgos relacionados con el fraude, la corrupción, el soborno, el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

EPM adopta mejores prácticas como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales, tanto de origen estatutario como legal, y como fundamento de una cultura basada en valores y principios éticos. Tales prácticas son: Código de Ética, Manual de Conducta Empresarial, Manual de Gobierno Corporativo, Código de Conducta de Proveedores y Contratistas y Política de cero tolerancia frente al fraude, la corrupción y el soborno.

Gestión Grupo EPM:

- Implementación de la "Línea Ética: Contacto Transparente" en todas las filiales nacionales de energía y acueducto, así como en Emvarias y en las filiales internacionales Ticsa, ENSA y Adasa.
- Aprobación de los lineamientos para la gestión de riesgos LA/FT, sensibilización y capacitación presencial y a través de curso virtual para la gestión de riesgos LA/FT, implementación de controles en el proceso Adquirir y Administrar Bienes y Servicios, elaboración conjunta de planes de trabajo 2016 con filiales del exterior y evaluación de terceros con cargas masivas para filiales nacionales e internacionales.

Gestión en EPM:

- Adopción por parte de la Junta Directiva de EPM de la Política de cero tolerancia frente al fraude, la corrupción y el soborno, con el ánimo de proporcionar medidas de actuación cuyo fin es minimizar la materialización de situaciones asociadas a los riesgos relacionados con estos flagelos.
- Implementación de las declaraciones de Transparencia y Conflicto de Intereses, como una iniciativa voluntaria de los colaboradores de EPM con el propósito de fortalecer la confianza entre la relación empresa-empleado y empresa-ciudadanía, para asegurar la transparencia en el quehacer del Grupo EPM.
- Participación en el programa EACA (Empresas activas en cumplimiento anticorrupción). Iniciativa liderada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.
- Participación en el programa DEPE (De Empresas para Empresas), liderado por la Red de Pacto Global, que consiste en capacitar a empresas más pequeñas, proveedores y contratistas en herramientas para la prevención de la corrupción.
- Participación en el Acuerdo Colectivo del Sector Eléctrico sobre lucha contra la corrupción y promoción de la libre competencia, impulsado por el Consejo Nacional de Operación (CNO) y XM S.A. E.S.P.
- Implementación de controles para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT) en procesos claves de EPM (Cadena de Suministros, Vinculación Servidores y Compra de Bienes Inmuebles, entre otros).

- Asesoramiento a proyectos de crecimiento a nivel nacional e internacional en la prevención de los riesgos relacionados con el lavado de activos, la financiación del terrorismo (LA/FT) y la corrupción.
- Participación y liderazgo en el Comité de Oficiales de Cumplimiento del sector real.
- Líder en la iniciativa de medición de riesgo LA/FT a nivel región por parte de la UIAF, y referente en Antioquia en el sector real en la gestión de riesgo LA/FT.
- Desarrollo de curso virtual y capacitaciones presenciales para sus servidores sobre la gestión de riesgos LA/FT.

La Línea Ética Contacto Transparente, mecanismo por el cual EPM y sus filiales gestionan denuncias de actos indebidos, fue galardonada como la mejor práctica del país. Un reconocimiento otorgado por la Corporación Transparencia por Colombia.

Informes de gestión anual a los grupos de interés

Rendición pública de cuentas a grupos de interés



Evento Diálogo y rendición pública de cuentas (abril 2015).

La rendición pública de cuentas es un ejercicio anual en el que EPM promueve la transparencia y la apertura de información con sus grupos de interés y con la sociedad en general. En el año 2015, por primera vez con alcance de Grupo EPM, se dieron a conocer los avances de los principales proyectos, la evolución de las decisiones estratégicas, del crecimiento y la internacionalización; la consolidación del modelo empresarial y los temas relevantes en los cuales la organización enfatiza la gestión, como aporte a la construcción de territorios más equitativos, el mejoramiento de la calidad de vida y el logro de la sostenibilidad de los entornos donde se tiene presencia.

Estrategia de comunicación en periodo electoral

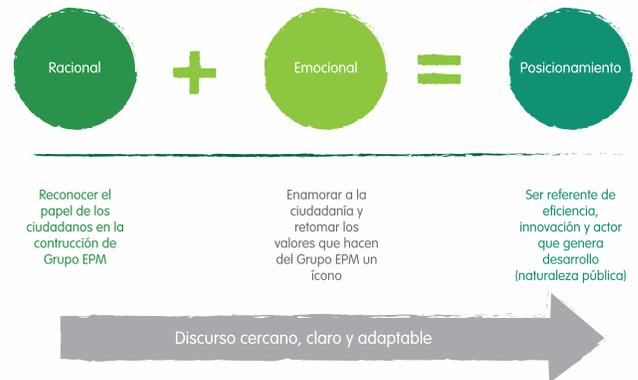


Foro EPM con candidatos a las elecciones territoriales de 2015, acompañados con Transparencia por Colombia.

Durante el periodo de elecciones territoriales en el país, como empresa de naturaleza pública EPM se enfrenta a cambios asociados principalmente con la elección del nuevo alcalde municipal, quien ejerce la función de propiedad sobre EPM y participa como Presidente de la Junta Directiva de la empresa. En tal sentido, existe una alta responsabilidad al interior de la organización por promover el ejercicio transparente de la democracia y garantizar la entrega oportuna y equitativa de la información de EPM a los distintos grupos de interés.

Es así que en el marco de las elecciones territoriales de 2015, EPM emprendió una iniciativa de comunicación con candidatos, campañas y ciudadanos, con el propósito de entregar la información más relevante de la empresa de manera transparente, veraz e imparcial a quienes aspiraban a ser alcaldes de Medellín y que, por lo tanto, podrían ejercer la función de propiedad sobre EPM, así como a quienes en su calidad de electores elijen al alcalde. Esta estrategia de comunicación es una práctica proactiva de Gobierno Corporativo con potenciales dueños y

socios de la empresa, toda vez que la estrategia fue desplegada además a todas las filiales del Grupo en donde hay participación accionaria de entes territoriales, así como al Proyecto Hidroeléctrico Ituango, donde hay una importante participación de la Gobernación de Antioquia. La estrategia fue diseñada con el siguiente lineamiento conceptual:



Atención a candidatos:

La estrategia se diseñó de tal manera que se pudiera contar con canales de comunicación con todos los aspirantes a cargos de elección popular en las regiones donde el Grupo EPM tiene presencia. Teniendo en cuenta el relacionamiento societario, se hizo una clasificación de los diferentes públicos en tres categorías, disponiendo para el público de cada una de ellas diferentes alternativas o mecanismos de atención, de la siguiente manera:

Clasificación de público/Mecanismos de atención

Tipo de público	Descripción	Mecanismo de atención
Tipo A	<p>Mayor injerencia sobre decisiones del Grupo. Representantes del dueño y socio de mayor relevancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alcaldía de Medellín. -Gobernación de Antioquia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Atención directa por parte de Gerente de EPM y el Comité de Dirección. -Conversatorios con candidatos EPM en Biblioteca EPM. -Micrositio especializado (Abierto para la comunidad)
Tipo B	<ul style="list-style-type: none"> -Concejo de Medellín. -Asamblea Departamental de Antioquia. -Municipios del Valle e Aburrá. -Municipios de influencia de generación de energía. -Municipios del Urabá Antioqueño. 	<ul style="list-style-type: none"> -Atención por parte de la gerencia de Relaciones Externas. -Conversatorios descentralizados de EPM con los candidatos. -Micrositio especializado (abierto para la comunidad)
Tipo C	<ul style="list-style-type: none"> -Todos los demás candidatos de las regiones donde hacemos presencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conversatorios con candidatos EPM en la Biblioteca EPM. -Micrositio especializado (abierto para la comunidad)

Diseño de la estrategia:

Micrositio especializado

- Espacio en el home de EPM www.epm.com.co con información detallada de la gestión de EPM: relación con el dueño y la comunidad, proyectos de inversión, negocios, clientes, filiales.
- Habilitado desde el 25 de mayo de 2015 (un mes antes de que se abrieran las inscripciones de candidatos) hasta el 18 de octubre de 2015 (una semana antes de las elecciones).
- Acceso a todo el público para consultar información y espacio de preguntas habilitados sólo para candidatos.

Aproximadamente 4,000 visitas durante el tiempo que estuvo habilitado.

Atención personalizada a candidatos

Espacios disponibles del Gerente General de EPM para atender a candidatos a la Alcaldía de Medellín y la Gobernación de Antioquia. En total se dispusieron 10 espacios en la agenda del Gerente, entre el 25 de junio y el 25 de septiembre.

Lo mismo se hizo con el Gerente de Relaciones Externas para atender a otros candidatos Tipo B.

En total hubo 5 solicitudes de atención y 2 candidatos atendidos.

Conversatorios con candidatos

Se hizo una programación entre el 25 de junio y el 25 de septiembre: conversatorios abiertos para candidatos a cargos de elección popular, donde se presentaron aspectos de la gestión de EPM y se atendieron todas las preguntas que los candidatos, en su condición de potenciales socios o entes territoriales, tuvieron en relación a EPM. Se programaron 13 conversatorios, 7 en Medellín y 6 en Antioquia, en las regiones donde hacemos presencia con proyectos de infraestructura y generación de energía hidráulica:

- Urabá
- Ituango Norte
- Ituango Occidente
- Generación Norte (municipio de Entreríos)

Los foros contaron con la asistencia de 360 candidatos, aproximadamente.

Resultados de la estrategia:

- Fue replicada en todas las filiales nacionales del Grupo EPM, ajustándose a sus necesidades y al contexto local.
- Fue reconocida por transparencia por Colombia.
- Contó con la participación de la Procuraduría General de la Nación en uno de los foros sobre el comportamiento del funcionario público en época electoral (dirigido a los empleados de la organización).
- Fue previamente socializada a través de medios de comunicación y cartas enviadas a las campañas electorales.

Estrategia de cierre y empalme

La estrategia de cierre y empalme con la nueva Administración Municipal es concebida como un mecanismo de gobierno con el propósito de brindar información detallada de la organización al nuevo representante del dueño, para alinear su visión con las necesidades y dinámicas de la organización. En este sentido, se realizaron diversas sesiones de trabajo en las que se presentó en detalle la información más relevante de la empresa.

El diseño y desarrollo de la estrategia de empalme se convierte en una buena práctica que sirve de referente para replicarla en futuros cambios de Administración Municipal.

A continuación se resumen las actividades de empalme desarrolladas en 2015:

Estrategia de cierre

Responsable: Gerente General

Público objetivo: Dueño y socios



Actividades

- ✓ Presentación del Informe de Gestión del Gerente General.
- ✓ Almuerzo con miembros externos de las Juntas Directivas del Grupo EPM.
- ✓ Encuentro Directivo de Grupo.
- ✓ Sesión de juntas directivas conjuntas.

Sesión 1

- ✓ Presentación por parte de cada vicepresidente enfocada en: contexto general de la vicepresidencia, alineación estratégica, modelo objetivo, avances significativos y retos a corto plazo.
- ✓ Almuerzo con miembros de la Junta Directiva de EPM.

Sesión 2

- ✓ Presentación detallada del proyecto CIS.
- ✓ Proyecto IRIS, presentación general de Tigo-UNE.

Sesión 3

- ✓ Reunión especial de bienvenida y presentación del Gerente designado por el Alcalde.

Sesión 4

- ✓ Contexto general de cada vicepresidencia de EPM a un comité encabezado por el nuevo Gerente.

Estrategia de empalme

Responsable: Administración de EPM y Comisión de Empalme del Alcalde Electo

Público objetivo: Dueño



Principales mediciones de Gobierno Corporativo

Encuesta Código País

Los resultados de la encuesta de Código País del 2014, publicados en 2015 por la Superintendencia Financiera de Colombia, ubican a EPM dentro de los cinco primeros emisores del sector de los servicios públicos que reportan el mayor número de medidas de Gobierno Corporativo implementadas.

Encuesta Código País

Subsector servicios públicos

Medidas de la Encuesta Código País

41

Medidas implementadas por EPM

37

Medidas no aplicables a EPM

4

En 2015 EPM ajustó algunas de sus prácticas de Gobierno Corporativo de acuerdo con las medidas y recomendaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, contenidas en el nuevo Código País, Circular Externa 028 del 30 de septiembre de 2014

En este sentido, la Junta Directiva modificó el Reglamento Interno de la Junta Directiva y sus Comités: Comité de Auditoría, Comité de Estrategia y Negocios y Comité de Gestión. Adicionalmente adoptó el Manual de conflictos de intereses y tratamiento de decisiones en interés de Grupo, que hace parte del Código de Gobierno Corporativo. Igualmente, la Junta Directiva de EPM elaboró los lineamientos para la conformación de la Junta Directiva de EPM, entregados al Alcalde electo en el empalme de la nueva Administración Municipal.

Transparencia por Colombia

En la medición de Transparencia por Colombia efectuada a la gestión de 2014 con resultados publicados en 2015, EPM obtuvo un incremento de 3 puntos con relación a la medición anterior: pasó de 93 a 96 puntos sobre 100.

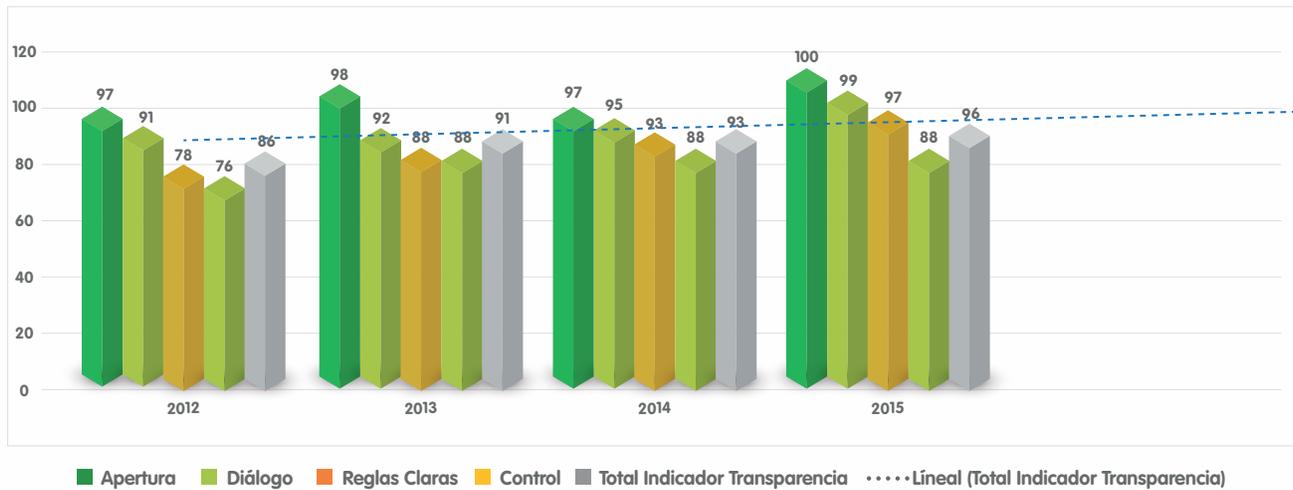
Es el resultado del despliegue de prácticas en materia de transparencia que se llevó a cabo al interior de la organización, relacionadas directamente con los componentes: apertura a los grupos de interés, diálogo con los grupos de interés, reglas claras en materia de ética y Gobierno Corporativo, y controles.

En los resultados obtenidos se destacaron aspectos como la Línea de Contacto Transparente y el diálogo con proveedores.

EPM enfocará sus esfuerzos en fortalecer algunos elementos relacionados con el dialogo con clientes, ética y valores, lo mismo que en la implementación de las nuevas variables de medición establecidas por la Corporación Transparencia por Colombia.

A continuación se presenta la calificación por componentes de los últimos 4 años:

Histórico de resultados Transparencia por Colombia



Dow Jones

En 2015 EPM obtuvo una calificación total de 78 puntos en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

En lo que respecta a la Dimensión Económica de Gobierno Corporativo, EPM obtuvo una calificación de 72 puntos, lo cual la ubica 2 puntos por encima del promedio de la industria.

Dow Jones 2015

Dimensión Económica-Gobierno Corporativo

72%

70%

Promedio industria 2015

En términos generales los resultados de la medición nos plantean los siguientes retos en materia de Gobierno Corporativo:

- Hacer explícito en la declaración de independencia de los miembros de la Junta Directiva el número de años en los cuales no hayan estado vinculados laboralmente con EPM.
- Diseñar una matriz para representar de manera sintética la distribución de competencias de los actuales miembros de la Junta Directiva y hacer pública esa información.
- Con base en la matriz y las habilidades esperadas de los miembros de la Junta, realizar un análisis de brechas, que puede ser utilizado para planes de mejora de competencias o la selección de nuevos miembros de la Junta Directiva.

- Incrementar el número de miembros de la Junta Directiva con experiencia en el sector de los servicios públicos.

Calificación del riesgo crediticio

Como parte de las prácticas de relaciones con inversionistas y mercado financiero en general, EPM mantuvo constante comunicación con las firmas calificadoras de riesgos, refrendando el compromiso de entrega de información suficiente y oportuna bajo los criterios de transparencia e igualdad consignados en el Código de Gobierno Corporativo.

En el año 2015, ratificó las calificaciones internacionales de riesgos emitidas por las firmas calificadoras Fitch Ratings y Moody's Investors Service, de BBB+ y Baa3 respectivamente. La perspectiva se mantuvo estable y positiva para cada calificación. Las calificaciones aplican para las emisiones internacionales vigentes en el mercado de capitales y a la deuda corporativa de la empresa. Asimismo, la firma Fitch Ratings ratificó la calificación local de riesgos de la capacidad de pago y el programa local de bonos en AAA con perspectiva estable.

De acuerdo con su informe del 18 de septiembre de 2015, Fitch Ratings resalta lo siguiente: *"La empresa presenta un sólido perfil crediticio, caracterizado por una robusta generación de flujo de caja, apalancamiento moderado y saludables relaciones de cobertura y de liquidez".* Asimismo, *"la adecuada liquidez de la empresa está caracterizada por un manejable perfil de vencimientos de deuda financiera. La política de dividendos de la empresa ha sido moderada y actualmente no constituye una limitación crediticia".*

Por su parte, Moody's Investors Service destaca en su informe, como principales factores para la ratificación de la calificación: *"Ser líder multilateral*

en sector de energía con exposición en el mercado mayorista de generación, operaciones enmarcadas en un marco regulatorio estable y transparente brindan certeza al flujo de caja y el compromiso de la administración en definir políticas financieras prudentes". Finalmente resalta el compromiso de Municipio de Medellín como dueño de EPM, con el Acuerdo Marco de Gobernabilidad que *"limita el riesgo de interferencia política y ofrece visibilidad de su política de distribución de dividendos, así como el control fiscal resultado de la propiedad ejercida por el mismo."*

Moody's podría aumentar la calificación de EPM, *"si mantiene sus métricas crediticias acorde con la categoría de la calificación en forma sostenida. Además, si logra ejecutar las inversiones del Proyecto Ituango de acuerdo con el presupuesto y cronograma estimado. Así como si las iniciativas en su estrategia de expansión continúa se abordan de forma prudente."*

Finalmente, cabe resaltar que las calificaciones de riesgo de las empresas del Grupo fueron ratificadas con grado de inversión a nivel local e internacional acorde con su perfil de riesgo. Estos informes resaltan *"el fuerte vínculo de la matriz EPM como dueño mayoritario en los procesos operativos y financieros."*

Calificaciones de riesgo de EPM asignadas durante el año 2015

Nombre	Concepto	Calificación	Perspectiva
Fitch Ratings Colombia S.A.	Deuda corporativa	AAA	
	Programa de emisión y colocación de bonos por COP 4.5 billones		
Fitch Ratings	Deuda corporativa	BBB+	Estable
	Emisión internacional de bonos por USD 500 millones		
	Emisión internacional de bonos globales por USD 680 millones (COP 1,250,000 millones)		
Moody's Investors Service	Emisión internacional de bonos globales por USD 500 millones (COP 965,745 millones)	Baa3	Positiva
	Deuda corporativa		
	Emisión internacional de bonos por USD 500 millones		
	Emisión internacional de bonos globales por USD 680 millones (COP 1,250,000 millones)		

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



Gestión de empresas no controladas

Aunque la estrategia de crecimiento de EPM plantea que realiza inversiones de largo plazo en sectores de negocio afines con su conocimiento y experiencia, donde además busca ser controlante para así llevar su conocimiento y encontrar sinergias como grupo empresarial, hay una serie de inversiones que EPM tiene en las cuales no ostenta control, en unas por no contar con el conocimiento necesario para apalancar estos negocios, como es el caso de UNE, y en otras porque cuenta con socios con quienes colabora para que las sociedades sigan generando valor, como es el caso de ISA, Isagén o Hidroituango.

Para estas sociedades no controladas, se presenta a continuación un resumen de los eventos más relevantes:

UNE

Después de un año de la fusión entre UNE y Millicom y un fuerte proceso de integración operativa entre UNE y Colombia Móvil, se ha logrado avanzar en competitividad, rentabilidad y sostenibilidad, demostrando cómo una buena alianza puede traer beneficios para todos. Esta integración le ha

permitido a la compañía moverse a la velocidad que el mundo de las telecomunicaciones exige en la dinámica de ofrecer servicios integrados. En este corto período se ha convertido en la segunda operación con mayores ingresos del sector en Colombia, que genera más de 31,000 empleos directos e indirectos, con más de 11 millones de clientes y el honor de ser la operación más grande de Millicom en el mundo.

En el 2015 UNE adelantó una Oferta Pública de Adquisición -OPA- sobre las acciones ordinarias de Edatel, con el fin de aumentar su participación accionaria en esta sociedad. Esta operación se formalizó el 11 de septiembre de 2015, con la compra de 28,903,922 acciones ordinarias que corresponden a un 19.95% de la composición accionaria. Es importante resaltar que en este trámite se adquirieron las acciones que poseía el Departamento de Antioquia (28,701,769 acciones) y las de otros accionistas minoritarios, para quedar con una participación total del 99.95% de la sociedad.

Dentro de otras acciones, UNE capitalizó a Colombia Móvil aumentando su participación al 99.9999914%. En el mes de octubre UNE decretó dividendos y a EPM le correspondieron COP 233,870 millones, mientras que en el mes de diciembre la Junta Directiva aprobó dar cumplimiento al condicionamiento establecido por la SIC para la integración empresarial entre UNE y Colombia Móvil, devolviendo a la Nación - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las bandas en las frecuencias 2,500 MHz a 2,525 MHz y de 2,620 MHz a 2,645MHz, otorgadas por el MinTIC para la operación y prestación de servicios de 4G LTE.

Isagén

Durante el año 2015 EPM estuvo estudiando la mejor alternativa para la gestión de las acciones de Isagén, considerando si continuaba con ellas o se

vendían. Finalmente, teniendo en cuenta la venta de la participación mayoritaria por parte de la Nación, el 26 de enero de 2016 la Junta Directiva de EPM recomendó a la Administración Municipal presentar un proyecto de acuerdo al Concejo Municipal de Medellín para que autorizara la venta de las acciones que la empresa tiene en Isagén, autorización que fue otorgada por dicha Corporación Administrativa el 15 de marzo de 2016 mediante la aprobación del proyecto de Acuerdo N° 004. Con esta transacción EPM podrá recibir COP 4,130 pesos por cada acción. A la fecha, EPM posee 358,332,000 acciones.

Se resalta que durante el año 2015 Isagén entregó dividendos a EPM por COP 63,267 millones, de los cuales la mayor parte correspondieron a dividendos extraordinarios, producto de la distribución de reservas (dividendo ordinario de COP 81.40 por acción y un dividendo extraordinario de COP 95.16 por acción). Para el año 2016 la Junta Directiva de Isagén llevará como propuesta a la asamblea general de accionistas la no distribución de dividendos.



Plan de Gobierno Corporativo

Cada año la Junta Directiva de EPM aprueba el "Plan Anual de Actividades de Gobierno Corporativo", práctica voluntaria implementada desde 2006 para mantener la evolución constante en esta materia. Dentro de este Plan Anual se incluyen todas aquellas nuevas actividades a realizar por las diferentes dependencias de EPM, que tienen como objetivo común mejorar la relación entre los órganos de gobierno de la empresa y el Grupo, posibilitando el logro de la unidad de propósito y dirección en un ambiente de transparencia y rendición de cuentas a los grupos de interés.



A continuación se presentan los principales logros y avances respecto al Plan Anual de 2015:

N	Actividad	Meta 2015			
		Semestre 1	Semestre 2		
1	Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM				
1.1	Plan de relacionamiento con Dueño.	1. Plan de relaciones con Dueño 2015-16 aprobado. 2. Lineamientos para la selección de miembros de Junta Directiva e EPM, promulgados por la Junta Directiva.	100%	1. Implementación de estrategia de comunicación en periodo preelectoral con acompañamiento externo. 2. Plan de empalme con nuevas administraciones territoriales, implementado y documentado.	100%
1.2	Plan de relacionamiento con Socios.	1. Lineamientos para la relación con socios, expedidos y comunicados. 2. Plan de relaciones con socios 2015-16 aprobado.	100%		

N	Actividad	Meta 2015			
		Semestre 1	Semestre 2		
2	Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM				
2.1	Programación unificada de asambleas del Grupo.	Asambleas realizadas según calendario definido.	89%	Calendario aprobado y articulado con cierre contable.	100%
2.2	Calendario unificado de juntas directivas del Grupo..	Calendario 2015 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo.	100%	1. Sesión conjunta de cierre de año realizada. 2. Calendario 2016 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo.	100%
2.3	Agenda típica de juntas directivas del Grupo EPM.			Agenda típica de juntas aprobada en todas las empresas del Grupo.	75%
2.4	Homogenización de metodologías, formatos y procedimientos para la gestión de juntas directivas.	Reglamento de la Junta Directiva de EPM actualizado.	75%	Reglamento de Comités de la Junta Directiva de EPM actualizado.	100%

N	Actividad	Meta 2015			
		Semestre 1	Semestre 2		
3	Fortalecimiento de mecanismos de evaluación de órganos de gobierno del Grupo				
3.1	Implementación de metodología de evaluación de la Junta Directiva de EPM, con evolución respecto a metodología aplicada hasta 2013.	Evaluación realizada y con datos consolidados 2014.	100%	1. Plan de fortalecimiento 2015 de la Junta Directiva de EPM aprobado e implementado. 2. Evaluación de la Junta Directiva de EPM realizada con capacidades internas.	100%
3.2	Implementación de metodología de evaluación externa para las juntas directivas del Grupo EPM.	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente.	100%	Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo.	100%
3.3	Evaluación de gerentes generales por la Junta Directiva.	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente.	100%	1. Implementación de metodología 360°.	100%

N	Actividad	Meta 2015			
		Semestre 1	Semestre 2		
4	Habilitación de herramientas de gobierno para el involucramiento operativo				
4.1	Diseño de procedimientos, formatos, metodologías y sistemas de información asociados a las actas de transacción/interacción/intervención.	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas evaluados y ajustados.	100%		
4.2	Habilitación de gobierno del Grupo.	Matrices de responsabilidad y decisión (RACI) del Grupo, construidas y firmadas.	100%	Mecanismos de gobierno tipo comités de Grupo, creados y funcionando.	100%
4.3	Seguimiento al funcionamiento del modelo de transacciones intragrupo.	Segundo informe de transacciones intragrupo a la Junta.	100%	Tercer informe de transacciones intragrupo a la Junta.	100%

Así mismo, se presenta el Plan Anual para el año 2016:

N	Actividad	Meta 2016	
		Semestre 1	Semestre 2
1	Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM		
1.1	Plan de relacionamiento con Dueño.	1. Inducción del nuevo Gerente y miembros del Gabinete Municipal 2. Mesa de trabajo con la Secretaría de Gobierno para temas de Gobierno Corporativo EPM	
1.2	Plan de relacionamiento con Socios.	1. Plan de relacionamiento con nuevos representantes de los socios en Colombia.	1. Expedición de lineamientos para la revelación de información aplicables a todas las empresas del Grupo.

N	Actividad	Meta 2016	
		Semestre 1	Semestre 2
2	Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM		
2.1	Programación unificada de asambleas del Grupo.	Asambleas realizadas según calendario definido.	Calendario aprobado y articulado con cierre contable.
2.2	Calendario unificado de juntas directivas del Grupo..		1. Sesión conjunta de cierre de año realizada. 2. Calendario 2017 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo.
2.3	Agenda típica de juntas directivas del Grupo EPM.		Agenda típica de juntas aprobada en todas las empresas del Grupo.
2.4	Homogenización de metodologías, formatos y procedimientos para la gestión de juntas directivas.	Estatutos de las empresas de Colombia analizados y con propuesta de homologación.	1. Reglamentos de juntas directivas de las empresas de Colombia, analizados y con propuesta de homologación 2. Códigos de Gobierno Corporativo de las empresas de Colombia, analizados y con propuesta de homologación.

N	Actividad	Meta 2016	
		Semestre 1	Semestre 2
3	Fortalecimiento de mecanismos de evaluación de órganos de gobierno del Grupo		
3.1	Implementación de metodología de evaluación de la Junta Directiva de EPM, con evolución respecto a metodología aplicada hasta 2013.	1. Plan de fortalecimiento 2016 de la Junta Directiva de EPM aprobado.	1. Evaluación de la Junta Directiva de EPM realizada con consultor externo.
3.2	Implementación de metodología de evaluación externa para las juntas directivas del Grupo EPM.		Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo.
3.3	Evaluación de gerentes generales por la Junta Directiva.	1. Evaluación aplicada a todos los gerentes de las empresas operativas del Grupo, para la gestión 2015.	

N	Actividad	Meta 2016	
		Semestre 1	Semestre 2
4	Habilitación de herramientas de gobierno para el involucramiento operativo		
4.1	Diseño de procedimientos, formatos, metodologías y sistemas de información asociados a las actas de transacción/interacción/intervención.	Actualización de procedimientos de: 1. Suscripción de actas 2. Administración de actas.	Plan de fortalecimiento de competencias para la suscripción de actas en dependencias con mayor potencial de transaccionalidad intragrupo.
4.2	Habilitación de Gobierno del Grupo.	Promobiliria, Fundación EPM, EV Alianza Energética adheridas a Acuerdo de Gobierno y con actas de interacción genérica suscritas	Expedición de lineamientos para las operaciones con vinculados económicos, aplicable a las empresas nacionales del Grupo EPM.
4.3	Seguimiento al funcionamiento del modelo de transacciones intragrupo.	1. Informe de transacciones intragrupo 2015 revisado en Junta. 2. Diseño del plan de fortalecimiento de los modelos de relacionamiento del Grupo.	Ejecución del plan de fortalecimiento de los modelos de relacionamiento del Grupo.

Plan Anual de Gobierno Corporativo de 2013

	Actividades	Estado	Responsable	Continúa 2014-15
1	Implementación de Nuevo Modelo de Gobierno Corporativo para el Grupo EPM			
Entregables	1.1 Implementación del plan de fortalecimiento de la Junta Directiva de EPM		Dirección Responsabilidad Empresarial	Actividad 2: Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM
	1.2 Implementación del plan de fortalecimiento de las juntas directivas del Grupo			
	1.3 Firma del Convenio Marco Ajustado y su esquema de seguimiento			Actividad 1: Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM
2	Unificación de la gestión e información de las Juntas Directivas del Grupo EPM			
Entregables	2.1 Adquisición de plataforma tecnológica para la gestión integrada de las juntas directivas del Grupo		Secretaría General - Dirección responsabilidad Empresarial	Actividad 2: Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM Actividad 3: Fortalecimiento de mecanismos de evaluación de órganos de gobierno del Grupo
	2.2 Diseño y aprobación de plan de trabajo para la gestión integrada de las juntas directivas del Grupo			
	2.3 Implementación de la gestión integrada de juntas directivas del Grupo, para por lo menos 1 empresa de cada negocio y para la matriz			
3	Implementación del sistema de gestión integral de riesgos			
Entregables	3.1 Presentar propuesta de dimensionamiento y obtener los recursos.		Dirección Servicios Institucionales	Actividad 7: Fortalecimiento de la gestión de riesgos del Grupo EPM
	3.2 Aplicar la metodología GIR según priorización realizada.			
	3.3 Continuar con el desarrollo e implementación de la estrategia de sensibilización y divulgación.			

	Actividades	Estado	Responsable	Continúa 2014-15
4	Gestión Ética, Cultura y Valores			
Entregables	4.1.Revisión de la proyección del tema ético con alcance de Grupo		Dirección Gestión Humana y Organizacional	Actividad 6: Institucionalizar la gestión ética en el Grupo EPM
	4.2 Activar la línea ética			
	4.3 Fortalecer la actuación de la Red de Cambio y Cultura para apoyar de manera articulada los proyectos de Grupo			
	4.4 Promoción de espacios de intercambio con otros comités de ética			
	4.5 Desarrollar el nivel gerencial requerido para el nuevo Direccionamiento Estratégico-Grupo EPM sin Fronteras, fortaleciendo el rol de liderazgo como eje movilizador de la cultura meta apalancado por los valores.			
	4.6 Generación de espacios de conversación que promuevan la reflexión ética en la organización.			
5	Programa NIIF Grupo EPM			
Entregables	5.1 Ejecución Plan de formación técnica en Normas Internacionales de Información Financiera NIIF		Dirección Finanzas Institucionales	No continúa dentro del Plan de Gobierno Corporativo por estar instalado en la gestión ordinaria del Grupo
	5.2 Recomendaciones para el gobierno de datos requeridos por NIIF			
	5.3 Balance de apertura NIIF - Normas Internacionales de Información Financiera -			
	5.4 Estados Financieros NIIF (año de transición)			
	5.5 Estabilización Programa NIIF y proyectos asociados			

	Actividades	Estado	Responsable	Continúa 2014-15
6	Implementación del Modelo de Relacionamiento con Grupos de Interés de la UNEP aplicado a las relaciones con inversionistas			
Entregables	6.1 Implementación y documentación de la etapa 2 del Modelo		Dirección Finanzas Institucionales	No continúa dentro del Plan de Gobierno Corporativo
	6.2 Implementación de las etapas 3 y 4 del Modelo			
7	Auditoría Interna Centralizada			
Entregables	7.1 Redefinición de las funciones básicas y cargos de la Dirección de Control Interno.		Dirección Control Interno	Actividad 5: Fortalecimiento de la Auditoría corporativa del Grupo
	7.2 Normalización de la Actividad de Auditoría en EPM -fase final			
	7.3 Implementación del programa de mejora y aseguramiento de la calidad de la actividad -PAMC-			
	7.4 Definición e implementación del plan de formación y desarrollo de los auditores del Grupo EPM			

Plan de trabajo Gobierno Corporativo 2014-15

N	Actividad	Responsable	Meta 2014		Meta 2015	
			Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM					
1.1	Plan de relacionamiento con DUEÑO	Unidad Gobierno Corporativo - Gerencia Relaciones Externas		Convenio Marco de Relaciones ajustado	1. Plan de relaciones con Dueño 2015-16 aprobado 2. Lineamientos para la selección de miembros de JD de EPM, promulgados por la JD"	1. Implementación de estrategia de comunicación en periodo pre electoral con acompañamiento externo 2. Plan de empalme con nuevas administraciones territoriales implementado y documentado
1.2	Plan de relacionamiento con SOCIOS	Unidad Gobierno Corporativo - Gerencia Relaciones Externas	Plan de gestión con socios para habilitar cambios en la estructura filiales realizado		1. Lineamientos para la relación con socios expedidos y comunicados 2. Plan de relaciones con socios 2015-16 aprobado	
2	Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM					
2.1	Programación unificada de Asambleas del Grupo	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución		Calendario aprobado y articulado con cierre contable	Asambleas realizadas según calendario definido	Calendario aprobado y articulado con cierre contable
2.2	Calendario unificado de juntas directivas del Grupo	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución		Calendario 2014 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo	Calendario 2015 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo	1. Sesión conjunta de cierre de año realizada 2. Calendario 2016 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo
2.3	Agenda típica de juntas directivas del Grupo EPM	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución	Agenda típica EPM aprobada	Agenda típica empresas involucradas operativamente aprobada		Agenda típica de juntas aprobada en todas las empresas del Grupo
2.4	Homogenización de metodologías, formatos y procedimientos para la gestión de Juntas Directivas	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución	Formatos homogeneizados para filiales Integradas Operativamente	Reglamento Junta Directiva EPM actualizado	Reglamento Junta Directiva EPM actualizado	Reglamento de comités de Junta Directiva EPM actualizados

N	Actividad	Responsable	Meta 2014		Meta 2015	
			Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
3	Fortalecimiento de mecanismos de evaluación de órganos de gobierno del Grupo					
3.1	Implementación de metodología de evaluación de la Junta Directiva de EPM, con evolución respecto a metodología aplicada hasta 2013	Unidad Gobierno Corporativo - Dirección Gestión Talento Humano		Consultor externo para diseño e implementación de metodología 2014 contratado	Evaluación realizada y con datos consolidados 2014	Plan de fortalecimiento de la junta directiva EPM aprobado e implementado
3.2	Implementación de metodología de evaluación externa para las juntas directivas del Grupo EPM	Unidad Gobierno Corporativo - Dirección Gestión Talento Humano		Metodología informada en juntas Involucradas Operativamente	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente	Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo
3.3	Evaluación de Gerentes Generales por JD	Unidad Gobierno Corporativo - Dirección Gestión Talento Humano		Metodología informada en juntas Involucradas Operativamente	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente	Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo
4	Habilitación de herramientas de gobierno para el involucramiento operativo					
4.1	Diseño de procedimientos, formatos, metodologías y sistemas de información asociados a las actas de transacción/interacción/intervención	Proyecto ADN - Componente de Gobierno	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas diseñados	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas en funcionamiento para Involucradas Operativamente	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas evaluados y ajustados	
4.2	Habilitación de Gobierno del Grupo	Proyecto ADN - Componente de Gobierno/ Componente de Estructura		Actas de interacción que habilitan el reporte funcional firmadas	Matrices de responsabilidad y decisión (RACI) del Grupo construidas y firmadas	Mecanismos de gobierno tipo Comités de Grupo creados y funcionando
4.3	Seguimiento al funcionamiento del modelo de transacciones intragrupo por parte del Comité de Auditoría de EPM	Proyecto ADN - Componente de Gobierno		Primer informe de transacciones intragrupo a Junta	Segundo informe de transacciones intragrupo a Junta	Tercer informe de transacciones intragrupo a Junta

N	Actividad	Responsable	Meta 2014		Meta 2015	
			Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
5	Fortalecimiento de la Auditoría corporativa del Grupo					
5.1	Implementación del proyecto de Auditoría Corporativa del Grupo EPM	Dirección Gestión y Desarrollo de la Auditoría Corporativa		Implementación de herramienta para la gestión de la actividad de Auditoría Interna en la filiales	Implementación de herramienta para el análisis y extracción de datos en las filiales	
5.2	Fortalecimiento de la medición de transparencia con óptica de Grupo	Dirección Gestión y Desarrollo de la Auditoría Corporativa - Unidad Gobierno Corporativo		Construcción plan de mejoramiento del indicador de transparencia del Grupo	Implementar acciones del plan de mejoramiento de Grupo	
5.3	Implementación de instrumentos para la auditoría del Gobierno del grupo empresarial	Dirección Auditoría Financiera y Legal - Unidad Gobierno Corporativo		Revisión y ajuste de la metodología para la auditoría independiente de Gobierno Corporativo para cada modelo de intervención	Aplicación a EPM como piloto para implementación general en el Grupo	Aplicación en empresas del Grupo, involucradas operativamente
6	Institucionalizar la gestión ética en el Grupo EPM					
6.1	Construcción colectiva del Código de Ética del Grupo	Comité de Ética EPM - Dirección Soporte Legal Corporativo		1) Levantamiento de la situación actual de la gestión ética en el Grupo EPM, con alcance a las empresas de Colombia 2) Plan de implementación diseñado, aprobado e incluido en presupuesto 2015	50% del plan de implementación ejecutado	Código de ética del Grupo construido, con alcance a las empresas del Grupo en Colombia
6.2	Construcción del Manual de Conducta del Grupo	Comité de Ética EPM - Dirección Soporte Legal Corporativo		Plan de implementación diseñado, aprobado e incluido en presupuesto 2015		Manual de Conducta del Grupo construido, con alcance a las empresas del Grupo en Colombia
6.3	Unificación de la gestión de líneas éticas para las empresas del Grupo EPM en Colombia	Unidad Cumplimiento - Gerencia T.I.		Implementar la herramienta web Línea Ética: Contacto Transparente en ESSA, CENS y EDQ como una herramienta del Grupo EPM	Migrar la línea ética actual de CHEC a la herramienta web Línea Ética: Contacto Transparente - Grupo EPM	Operar integralmente la Línea Ética: Contacto Transparente en todas las filiales nacionales de Energía y Aguas

N	Actividad	Responsable	Meta 2014		Meta 2015	
			Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
7	Fortalecimiento de la gestión de riesgos del Grupo EPM					
7.1	Elaboración de mapas de riesgo de Grupo	Gerencia Riesgos		Mapa de riesgos de Grupo aprobado	Mapa de riesgos de Grupo y mapas individuales para empresas operativamente integradas, aprobados	Mapa de riesgos de Grupo y mapas individuales para todas las empresas operativas del Grupo, aprobados
8	implementación de NIIF					
8.1	Elaboración de revelaciones de estado de la situación financiera de apertura y transición			Preparación de las revelaciones del estado financiero de apertura y transición separado y consolidado de EPM.		
8.2	Revisión del estado de la situación financiera de adopción y elaboración de revelaciones a diciembre de 2014		Revisión de los estados financieros de adopción de EPM y filiales	Revisión de los estados financieros de adopción de EPM y filiales	Revisión estado financiero a diciembre 2014 y preparación de las revelaciones con este corte	
8.3	Auditoría estado de situación financiera de apertura, transición y adopción			Atender y suministrar la información referente a la implementación de las NIIF en EPM y el Grupo a la auditoría externa, con el fin de obtener los estados financieros auditados de apertura y transición.	Atender y suministrar la información referente a la implementación de las NIIF en EPM y el Grupo a la auditoría externa, con el fin de obtener los estados financieros auditados de adopción.	
8.4	Declaración explícita y sin reservas de aplicación de las NIIF				Realizar la declaración pública de la aplicación de las NIIF en los estados financieros a 31/12/2014.	

- Actividad que continúa respecto al plan 2013
- Actividad que surge como evolución del plan 2013
- Actividad nueva

Seguimiento a ejecución 2015 y Plan 2016

Plan anual de Gobierno Corporativo

N	Actividad	Responsable	Meta 2015		Meta 2016		
			Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	
1	Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM				Semestre 1	Semestre 2	
1.1	Plan de relacionamiento con DUEÑO	Unidad Gobierno Corporativo - Gerencia Relaciones Externas	1. Plan de relaciones con Dueño 2015-16 aprobado 2. Lineamientos para la selección de miembros de JD de EPM, promulgados por la JD	100%	1. Implementación de estrategia de comunicación en periodo pre electoral con acompañamiento externo 2. Plan de empalme con nuevas administraciones territoriales implementado y documentado	100%	1. Inducción de nuevo gerente y miembros del gabinete municipal
1.2	Plan de relacionamiento con SOCIOS	Unidad Gobierno Corporativo - Gerencia Relaciones Externas	1. Lineamientos para la relación con socios expedidos y comunicados 2. Plan de relaciones con socios 2015-16 aprobado	100%		100%	1. Expedición de lineamientos para la revelación de información aplicables a todas las empresas del Grupo
2	Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM				Semestre 1	Semestre 2	
2.1	Programación unificada de Asambleas del Grupo	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución	Asambleas realizadas según calendario definido	89%	Calendario aprobado y articulado con cierre contable	100%	Asambleas realizadas según calendario definido
2.2	Calendario unificado de juntas directivas del Grupo	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución	Calendario 2015 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo	100%	1. Sesión conjunta de cierre de año realizada 2. Calendario 2016 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo	100%	1. Sesión conjunta de cierre de año realizada 2. Calendario 2017 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo
2.3	Agenda típica de juntas directivas del Grupo EPM	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución			Agenda típica de juntas aprobada en todas las empresas del Grupo	75%	Agenda típica de juntas aprobada en todas las empresas del Grupo
2.4	Homogenización de metodologías, formatos y procedimientos para la gestión de Juntas Directivas	Unidad Gobierno Corporativo - Direcciones planeación Aguas y Transmisión y Distribución	Reglamento Junta Directiva EPM actualizado	75%	Reglamento de comités de Junta Directiva EPM actualizados	100%	1. Reglamentos de Juntas Directivas de las empresas de Colombia analizados y con propuesta de homologación 2. Códigos de Gobierno Corporativo de las empresas de Colombia analizados y con propuesta de homologación

N	Actividad	Responsable	Meta 2015		Meta 2016			
			Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2		
3	Fortalecimiento de mecanismos de evaluación de órganos de gobierno del Grupo						Semestre 1	Semestre 2
3.1	Implementación de metodología de evaluación de la Junta Directiva de EPM, con evolución respecto a metodología aplicada hasta 2013	Unidad Gobierno Corporativo - Dirección Gestión Talento Humano	Evaluación realizada y con datos consolidados 2014	100%	1. Plan de fortalecimiento 2015 de la junta directiva EPM aprobado e implementado 2. Evaluación de junta directiva de EPM realizada con capacidades internas	100%	1. Plan de fortalecimiento 2016 de la junta directiva EPM aprobado	1. Evaluación de junta directiva de EPM realizada con consultor externo
3.2	Implementación de metodología de evaluación externa para las juntas directivas del Grupo EPM	Unidad Gobierno Corporativo - Dirección Gestión Talento Humano	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente	100%	Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo	100%		Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo
3.3	Evaluación de Gerentes Generales por JD	Unidad Gobierno Corporativo - Dirección Gestión Talento Humano	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente	100%	1. Implementación de metodología 360°	100%	1. Evaluación aplicada a todos los gerentes de las empresas operativas del Grupo, para gestión 2015	
4	Habilitación de herramientas de gobierno para el involucramiento operativo						Semestre 1	Semestre 2
4.1	Diseño de procedimientos, formatos, metodologías y sistemas de información asociados a las actas de transacción/interacción/intervención	Unidad Gobierno Corporativo	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas evaluados y ajustados	100%			Actualización de procedimientos de: 1. Suscripción de actas 2. Administración de actas	Plan de fortalecimiento de competencias para la suscripción de actas en dependencias con mayor potencial de transaccionalidad intragrupo
4.2	Habilitación de Gobierno del Grupo	Unidad Gobierno Corporativo	Matrices de responsabilidad y decisión (RACI) del Grupo construidas y firmadas	100%	Mecanismos de gobierno tipo Comités de Grupo creados y funcionando	100%	Promobilliria, Fundación EPM, EV Alianza Energética adheridas a Acuerdo de Gobierno y con actas de interacción genérica suscritas	Expedición de lineamientos para las operaciones con vinculados económicos, aplicable a las empresas nacionales del Grupo EPM
4.3	Seguimiento al funcionamiento del modelo de transacciones intragrupo	VP Estrategia - Dirección Diseño Organizacional - Unidad Gobierno Corporativo	Segundo informe de transacciones intragrupo a Junta	100%	Tercer informe de transacciones intragrupo a Junta	100%	1. Informe de transacciones intragrupo 2015 revisado en Junta 2. Diseño de Plan de Fortalecimiento de los Modelos de Relacionamento del Grupo	Ejecución de Plan de Fortalecimiento de los Modelos de Relacionamento del Grupo
5	Fortalecimiento de la Auditoría corporativa del Grupo						Semestre 1	Semestre 2
5.1	Implementación del proyecto de Auditoría Corporativa del Grupo EPM	Dirección Gestión y Desarrollo de la Auditoría Corporativa	Implementación de herramienta para el análisis y extracción de datos en las filiales	0%			Implementación de herramienta para el análisis y extracción de datos en las filiales	
5.2	Fortalecimiento de la medición de transparencia con óptica de Grupo	Dirección Gestión y Desarrollo de la Auditoría Corporativa - Unidad Gobierno Corporativo	Implementar acciones del plan de mejoramiento de Grupo	100%				
5.3	Implementación de instrumentos para la auditoría del Gobierno del grupo empresarial	Dirección Auditoría Financiera y Legal - Unidad Gobierno Corporativo	Aplicación a EPM como piloto para implementación general en el Grupo	100%	Aplicación en empresas del Grupo, involucradas operativamente	100%	Hacer seguimiento al plan de mejoramiento resultado de la evaluación realizada	



5.4	Fortalecer relaciones de confianza con las diferentes partes interesadas en el proceso de auditoría	Auditoría Corporativa				Fortalecer habilidades de comunicación en el equipo de Auditoría del Grupo: Capacitación en el Encuentro de Líderes y el Grupos Primarios de la VP	Revisión de la metodología de Planeación y de Ejecución en el proceso de Auditoría, con el objetivo de tener mayor eficiencia en la definición de los trabajos de Auditoría con un enfoque basado en riesgos.	
N	Actividad	Responsable	Meta 2015			Meta 2016		
			Semestre 1		Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	
6	Institucionalizar la gestión ética en el Grupo EPM							
6.1	Construcción colectiva del Código de Ética del Grupo	Comité de Ética EPM - Dirección Soporte Legal Corporativo	Avance de la construcción colectiva	70%		Código de ética del Grupo construido, con alcance a las empresas del Grupo en Colombia		
6.2	Construcción del Manual de Conducta del Grupo	Comité de Ética EPM - Dirección Soporte Legal Corporativo				Actualizar el Manual de Conducta Empresarial de EPM (incluir actuaciones del personal de EPM en cuanto a prácticas antimonopolio, esto dentro de las recomendaciones de los resultados del DJS Index) con alcance EPM.	Explorar la viabilidad, conveniencia y pertinencia de desarrollar un Manual de Conducta Empresarial con alcance de Grupo y proponer un documento para someterlo a aprobación de cada empresa del Grupo, el cual deberá ser aprobado por todas y cada una de las juntas directivas de cada filial operativa durante el primer semestre del 2017.	
6.3	Unificación de la gestión de líneas éticas para las empresas del Grupo EPM en Colombia	Unidad Cumplimiento - Gerencia T.I.	Migrar la línea ética actual de CHEC a la herramienta web Línea Ética: Contacto Transparente - Grupo EPM	100%	Operar integralmente la Línea Ética: Contacto Transparente en todas las filiales nacionales de Energía y Aguas	100%	Operar vía Web la Línea ética: Contacto Transparente para las filiales internacionales (empresas operativas, excepto Eegsa)	Seleccionar el mecanismo para activar el canal telefónico para operar la Línea Ética: Contacto Transparente en el ámbito internacional.
7	Fortalecimiento de la gestión de riesgos del Grupo EPM							
7.1	Elaboración de mapas de riesgo de Grupo	Gerencia Riesgos	Mapa de riesgos de Grupo y mapas individuales para empresas operativamente integradas, aprobados	100%	Mapa de riesgos de Grupo y mapas individuales para todas las empresas operativas del Grupo, aprobados	100%	Actualizar los Mapas de Riesgos de Grupo y mapas individuales para todas las empresas operativamente integradas de acuerdo con el Ciclo de Planeación Integrada.	Implementar el Mecanismo de Monitoreo a la Gestión de Riesgos del Mapa de Grupo y la meta de Perfil de Riesgo.

Convenciones

- Cumplimiento por encima del 90%
- Cumplimiento entre 75% y 90%
- Cumplimiento por debajo del 75%



Grupo·epm



 www.sostenibilidadgrupoepm.com