

Informe de Gobierno Corporativo

Por ti, estamos ahí

Grupo·epm

 www.sostenibilidadgrupoepm.com.co





EPM ha concentrado sus esfuerzos en la implementación de un modelo de Gobierno Corporativo de Grupo, para habilitar la estrategia en un marco legal que permita el relacionamiento continuo en la gestión ordinaria de las empresas, un gobierno de las empresas alineado con los esquemas de decisión de la Matriz y una red de decisión y de propiedad que respete los derechos de los accionistas minoritarios y promueva la consecución de sinergias de Grupo, al tiempo que facilite la conciliación de los intereses particulares de cada empresa con los intereses del Grupo, así como la atención de las diferencias entre modelos de relacionamiento definidos.

El compromiso de EPM con la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo con alcance de Grupo, la ha posicionado como referente en esta materia, no solo para Colombia sino también para las empresas de Latinoamérica. Recientemente el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa -MERCO 2015-, confirmó al Grupo EPM en la primera posición en el sector energía, gas y agua, con un total de 9,035 puntos, sobre 10,000. Es así como EPM permanece entre los cinco primeros lugares del ranking de las 100 empresas colombianas más responsables y con mejor Gobierno Corporativo.



Con este informe, que da cuenta del cumplimiento y los principales avances alcanzados en 2016 en materia de Gobierno Corporativo, una vez más cumple EPM con su compromiso de transparencia y revelación de información a sus grupos de interés e inversionistas.

Marco conceptual del Gobierno Corporativo en el Grupo EPM

EPM sigue siendo el segundo grupo empresarial más grande del país al registrar en el año 2016 ingresos de USD 5.8 billones y activos de USD 16.2 billones. Su crecimiento y consolidación como Grupo, desencadenan importantes retos en materia de Gobierno Corporativo al nivel de los más altos estándares internacionales para empresas de naturaleza pública. En este sentido, la implementación del modelo de Gobierno Corporativo de Grupo, alineado con el propósito empresarial y “las 5C” (Consolidación, Crecimiento, Cercanía, Cobertura y Cuidado del Medio Ambiente), se convierte en un mecanismo habilitador que fortalece el Gobierno Corporativo al consolidar la actuación como grupo empresarial y afianzar la relación con los grupos de interés, cuidando el adecuado equilibrio entre la propiedad y la gestión de la empresa.

Durante el año 2016 se diseñó el marco de actuación del modelo de Gobierno Corporativo, alineado con los órganos de Gobierno del Grupo. Esto permitió fortalecer el lenguaje común, identificar prácticas actuales y oportunidades de mejora en la gestión de gobierno, además de facilitar la planeación de largo plazo de Gobierno Corporativo del Grupo. *(Anexo 1. Órganos de gobierno y marco de actuación del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo).*



Cumplimiento y avances en el Gobierno Corporativo de EPM

El 2016 significó para EPM un periodo de consolidación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que se detallarán en este capítulo, las cuales responden en gran medida a prácticas sugeridas por referentes a nivel mundial en esta materia.

Propiedad: Municipio de Medellín



Centro Administrativo La Alpujarra. Conjunto de edificaciones donde se encuentran ubicadas las sedes oficiales de la Alcaldía, 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 papel 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.

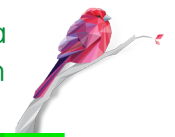


Así mismo, y en concordancia con el Acuerdo Municipal No. 69 de 1997 del Concejo de Medellín, establece que EPM transfiera anualmente, de manera ordinaria, hasta el 30% de la utilidad al Municipio. No obstante, en casos excepcionales, se pueden decretar transferencias adicionales por encima del monto 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. En términos generales, el Convenio Marco de Relaciones es un acuerdo de voluntades que describe principios y obligaciones que rigen la relación entre el Municipio de Medellín como propietario y EPM.

(Anexo 2. Contexto sobre el Convenio Marco de Relaciones).

Durante el año 2016 se realizaron transferencias de excedentes ordinarios equivalentes a COP 445,375,100,781, correspondientes al 30% de las utilidades del año 2015. Se hicieron además aportes extraordinarios por un total de COP 371,145,917,318.

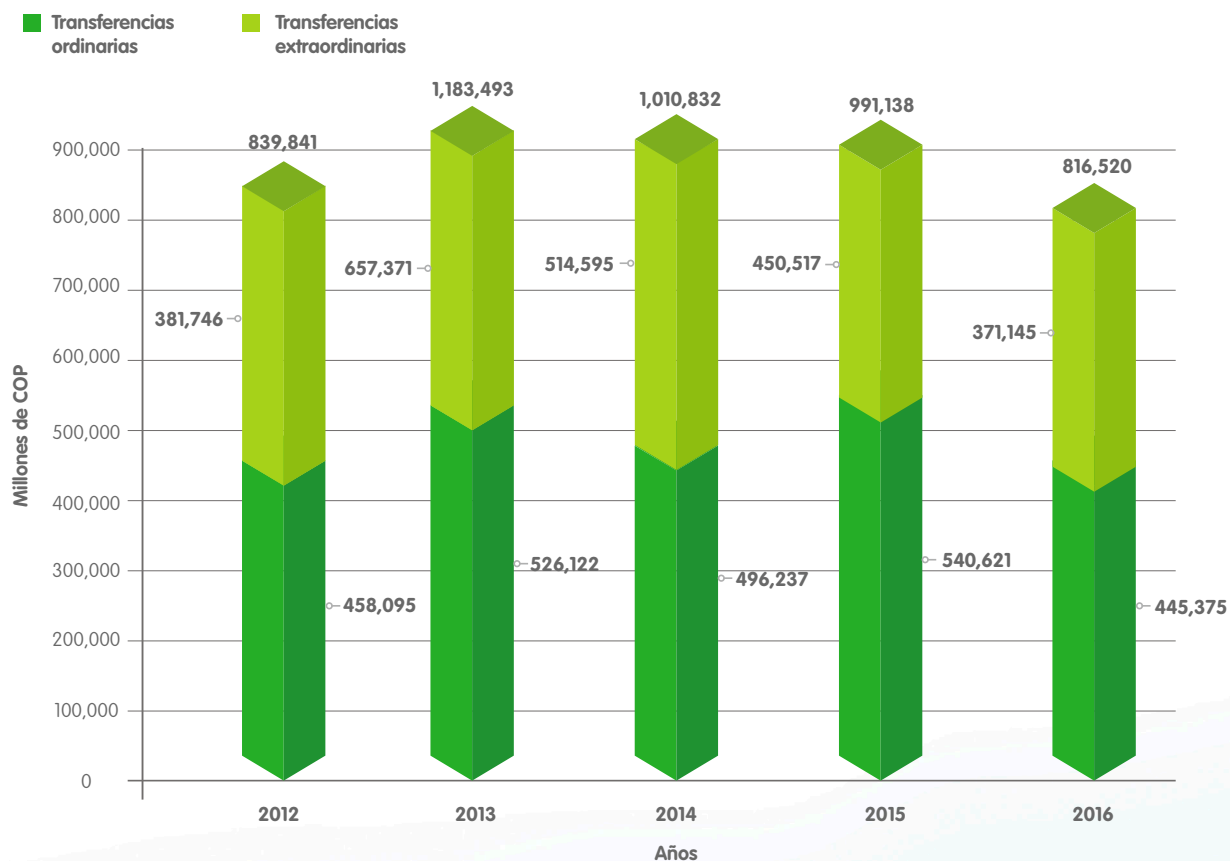


Las transferencias ordinarias fueron causadas con base en los cálculos contables de los excedentes financieros al cierre del ejercicio anterior. En todos los casos las transferencias extraordinarias fueron aprobadas con antelación por el Concejo Municipal, previa valoración de la necesidad planteada 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 fueron analizadas y constatadas por EPM desde la perspectiva financiera y, como en años anteriores, las cifras transferidas no comprometen la viabilidad financiera de largo plazo de la empresa.



Transferencias al Municipio de Medellín



Transferencias ordinarias y extraordinarias entre 2012- 2016 al Municipio de Medellín (valor en millones de COP).

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 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 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.

Los miembros de la Junta Directiva se sujetan al régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido por la Ley.

De acuerdo con el Reglamento Interno de la Junta Directiva, las principales funciones del Presidente de la Junta Directiva, son:

- 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.

El Secretario de la Junta, quien según los Estatutos de la empresa es a su vez el Secretario General de EPM, tiene las siguientes funciones:

- 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.



Junta Directiva EPM



Federico Gutiérrez Zuluaga
Cargo: Presidente
Perfil: Alcalde de Medellín
Fecha de inicio: 01/01/2016
Calidad: no independiente



Elena Rico Villegas
Cargo: Vocal de Control
Perfil: Gestión Servicios Públicos
Fecha de inicio: 26/01/2016
Calidad: independiente



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



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



Claudia Jiménez Jaramillo
Cargo: Vocal
Perfil: Gestión Pública
Fecha de inicio: 26/01/2016
Calidad: no independiente



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



Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
Cargo: Vocal
Perfil: Servicios Públicos
Fecha de inicio: 11/03/2011
Calidad: independiente

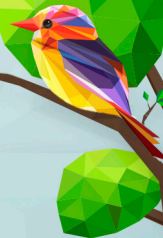


Carlos Raúl Yepes Jiménez
Cargo: Vocal
Perfil: Financiero y RSE
Fecha de inicio: 08/07/2016
Calidad: independiente



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

La Junta Directiva está integrada por personas con perfiles que se ajustan a los retos que exige una empresa pública multilatina y multiservicios.





- En el año 2016 asumió la Presidencia de la Junta Directiva el Alcalde de Medellín, Federico Gutiérrez Zuluaga, quien designó como nuevos miembros de la Junta Directiva a Claudia Jiménez Jaramillo, Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy, Elena Rico Villegas y Carlos Raúl Yepes Jiménez.
- El número promedio de años de permanencia de los miembros actuales de la Junta Directiva, al 31 de diciembre de 2016, fue de 3.7 años.
- Siete de los miembros de la Junta Directiva tienen el carácter de independientes (77% del total), superando el 25% exigido por el Artículo 44 de la Ley 964 de 2005 para los emisores de valores y el 55.6%, definido en la normativa interna.
- Los miembros de la Junta Directiva que son independientes tienen tal calidad desde la fecha de inicio en el ejercicio de sus funciones como miembros de la Junta.
- Ninguno de los miembros de la Junta Directiva 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.

Gestión de la Junta Directiva

En el año 2016 la Junta Directiva de EPM se enfocó en el análisis y la toma de decisiones en temas relacionados con la sostenibilidad de la empresa. Dentro de sus actuaciones más destacadas se encuentran:

- Redefinición de la MEGA y aprobación de los retos y desafíos para el período 2016 – 2019.
- Análisis de la estrategia del Grupo EPM y la evolución del objeto de EPM.
- Actualización del mapa de riesgos del Grupo EPM y revisión de las caracterizaciones y la valoración de los riesgos asociados al direccionamiento estratégico.
- Aprobación de la política de Seguridad de la Información y la Ciberseguridad.
- Seguimiento y control al desarrollo de los megaproyectos: Hidroeléctrica Ituango, Aguas Claras - Parque planta de tratamiento de aguas EPM (en el municipio de Bello), Nueva Esperanza y Bello-Guayabal-Ancón.
- Creación del Comité de Seguimiento a Proyectos.
- Aprobación de los estados financieros de EPM y consolidados del Grupo EPM, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Aprobación del plan de inversiones de infraestructura 2017 – 2020.

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 apalancen el crecimiento y la sostenibilidad empresarial. Además, atiende las normas vigentes sobre la materia y las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Durante el año 2016 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.

Durante el año 2016 se llevaron a cabo 15 sesiones de Junta Directiva. El promedio total de asistencia fue del 93%, promedio que supera el estándar nacional.



Asistencia Junta Directiva	
Miembros	% Asistencia
Alberto Arroyave Lema	100%
Andrés Bernal Correa	60%
Carlos Raúl Yepes Jiménez	86%
Claudia Jiménez Jaramillo	100%
Elena Rico Villegas	100%
Federico Gutiérrez Zuluaga	87%
Gabriel Ricardo Maya Maya	100%
Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy	100%
Manuel Santiago Mejía Correa	100%

La asistencia se calcula con base en 15 sesiones realizadas y la fecha en que el miembro de Junta Directiva inició el ejercicio del cargo.

La Junta Directiva definió en el año 2015 los lineamientos para su conformación, incluyendo los perfiles necesarios para integrarla con carácter multidisciplinario e independiente, y con visión global y alto sentido de responsabilidad por el servicio público.

(Anexo 3. Matriz de perfiles de la Junta Directiva).

Gestión de los comités de la Junta Directiva

Los comités de la Junta Directiva son espacios diseñados con el propósito de garantizar la eficiencia en la toma de decisiones, a través de un análisis detallado de los temas de Junta antes de cada sesión. Dicho análisis queda registrado en las actas e informes de recomendación de cada Comité.

En consonancia con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y con las necesidades del Grupo EPM, el 24 de mayo de 2016 la Junta Directiva creó el Comité de Seguimiento a Proyectos, cuya función principal consiste en realizar seguimiento a los proyectos priorizados por la Junta Directiva.



Junta Directiva de EPM 2016 (de izquierda a derecha): Alberto Arroyave Lema, Claudia Jiménez Jaramillo, Elena Rico Villegas, Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy, Andrés Bernal Correa, Orlando Uribe Villa (Secretario de Hacienda del Municipio de Medellín e Invitado permanente de la Junta), Gabriel Ricardo Maya Maya, Federico Gutiérrez Zuluaga (Alcalde de Medellín y Presidente de la Junta), Manuel Santiago Mejía y Carlos Raúl Yepes Jiménez.



Composición, función y asistencia de los comités de Junta:



Conformación:

- Claudia Jiménez Jaramillo, Elena Rico Villegas, Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
- Claudia Jiménez Jaramillo, Carlos Raúl Yepes Jiménez, Gabriel Ricardo Maya Maya
- Alberto Arroyave Lema, Andrés Bernal Correa, Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
- Elena Rico Villegas, Manuel Santiago Mejía Correa, Gabriel Ricardo Maya Maya



Asistencia Comités de Junta			
Comité	Miembros	# Sesiones 2016	Asistencia Promedio
Estrategia e Inversiones	Elena Rico Villegas	14	100%
	Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy		100%
	Manuel Santiago Mejía Correa		93%
Gestión	Claudia Jiménez Jaramillo	12	100%
	Carlos Raúl Yepes Jiménez		80%
	Gabriel Ricardo Maya Maya		92%
Auditoría	Andrés Bernal Correa	13	92%
	Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy		100%
	Alberto Arroyave Lema		100%
Seguimiento a Proyectos	Claudia Jiménez Jaramillo	7	86%
	Elena Rico Villegas		100%
	Gabriel Ricardo Maya Maya		100%

La asistencia se calcula con base en el número de sesiones realizadas y la fecha en que el miembro de Junta Directiva inició el ejercicio del cargo.

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 2016 se reconoció por concepto de honorarios el valor correspondiente a tres 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 2016 corresponde a la suma de COP 689,454.



Los miembros de Junta Directiva no tienen ninguna clase de remuneración variable.

Honorarios de la Junta Directiva 2016			
Miembros	Junta (COP)	Comité (COP)	Total (COP)
Alberto Arroyave Lema	31,025,430	26,888,706	57,914,136
Andrés Bernal Correa	18,615,258	24,820,344	43,435,602
Carlos Raúl Yepes Jiménez	12,410,172	8,273,448	20,683,620
Claudia Jiménez Jaramillo	31,025,430	37,230,516	68,255,946
Elena Rico Villegas	31,025,430	37,230,516	68,255,946
Federico Gutiérrez Zuluaga	0	0	0
Gabriel Ricardo Maya Maya	31,025,430	37,230,516	68,255,946
Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy	26,888,706	47,572,326	74,461,032
Manuel Santiago Mejía Correa	31,025,430	28,957,068	59,982,498
Totales	213,041,286	248,203,440	461,244,726

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. Además, durante el año 2016 se realizó el plan de inducción a la Junta Directiva.

(Anexo 4. Contexto sobre el programa de inducción de la Junta Directiva).

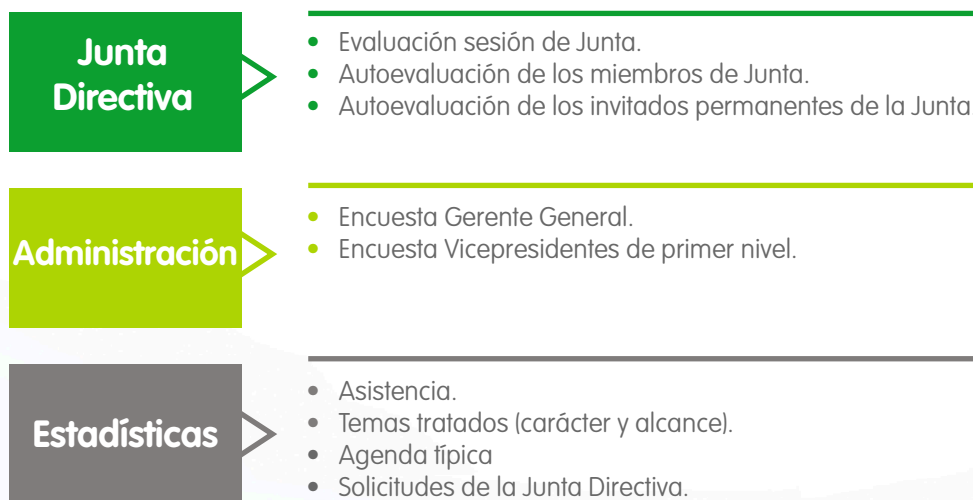
Las actividades desarrolladas en el marco del plan de inducción y fortalecimiento de la Junta Directiva durante el año 2016, se concentraron principalmente en:



- Fortalecer el contexto de los nuevos miembros de la Junta Directiva, con respecto al quehacer de EPM, los ciclos de los negocios y las principales inversiones del Grupo, así como generar espacios de conversación entre la Junta Directiva y la Administración, para alinear las expectativas en los principales temas de gestión de la empresa.
- Disminuir las brechas evidenciadas en el ejercicio de evaluación del periodo 2015.

Adicionalmente, los miembros de la Junta Directiva tuvieron la oportunidad de asistir a diferentes eventos, tales como el “18° Congreso Andesco” y el Primer Foro de Gobierno Corporativo: “El Gobierno Corporativo como herramienta para la sostenibilidad de las empresas”, organizado por la Cámara de Comercio de Medellín; así como a las conferencias, “Estrategia de comunicaciones de EPM” y “Riesgos, oportunidades y estrategias del Grupo para el escenario del postconflicto”.

La evaluación de la Junta Directiva de EPM correspondiente al período 2016, tuvo como fuentes de información las siguientes:



El análisis se enfocó en seis áreas:

Áreas Evaluadas y Resultados

Áreas

Desempeño individual de los miembros de Junta.	Desempeño y efectividad del cuerpo colegiado.	Nivel de discusión y profundidad de los temas tratados.	Papel del presidente y el Secretario de la Junta.	Gestión de los Comités de la Junta Directiva.	Desempeño de la Alta Gerencia en relación con la Junta Directiva.
--	---	---	---	---	---

Resultados

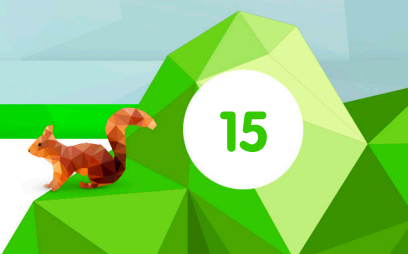
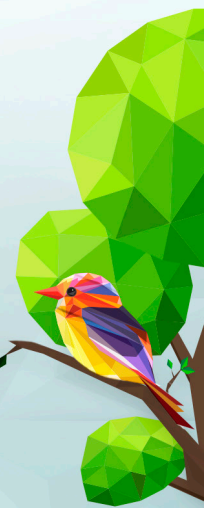
4.57	4.4	4.3	4.6	4.7	4.5
------	-----	-----	-----	-----	-----

Los resultados evidencian un alto grado de compromiso y responsabilidad de la Junta Directiva con la organización, así como el interés por fortalecer el seguimiento detallado y permanente de los proyectos estratégicos, razón por la cual se creó el Comité de Seguimiento a Proyectos.

Principales fortalezas:

- Alto nivel de compromiso de los miembros de la Junta con los asuntos de la empresa.
- Alto nivel de independencia de la Junta Directiva frente a la Administración.
- Alto cumplimiento normativo de las funciones estatutarias y reglamentarias de la Junta Directiva.
- Altos estándares de Gobierno Corporativo.
- Notable nivel de asistencia (93%) 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 tanto del Presidente como de la Secretaria de la Junta Directiva.

Finalmente, como parte del ejercicio de evaluación del año 2016, el Comité de Gestión de la Junta Directiva, en aras de mejorar la eficiencia del cuerpo colegiado, definirá el plan de fortalecimiento de la Junta Directiva para el año 2017.





Conflictos de interés

En el reglamento de la Junta Directiva y de los comités de la Junta, EPM tiene 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 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 Gerencia de la matriz y a la Junta Directiva de la misma y sus respectivos comités.

En materia de conflicto de intereses, durante el año 2016 se presentó lo siguiente:

- Por solicitud del señor Andrés Bernal Correa, la Junta Directiva aceptó la existencia de un conflicto de intereses ante la posibilidad de una reclamación a la compañía aseguradora por el daño que se presentó en la central hidroeléctrica Guatapé.
- Así mismo, se aceptó la existencia de un conflicto de intereses expuesto por el señor Gabriel Ricardo Maya Maya, quien es propietario de un lote de terreno que hace parte del conjunto de los predios requeridos para el desarrollo del proyecto Cuencas La Iguaná – La García.

En ambos casos se surtió el procedimiento previsto en las normas internas para la gestión de los conflictos de intereses.



Gestión Administración de EPM

Composición



Administración EPM (de izquierda a derecha): Maritza Álzate Buitrago, Secretaria General; Ana María González Gómez, Vicepresidente Comunicación y Relaciones Corporativas (e); Jorge Londoño De la Cuesta, Gerente General; Alejandra Vanegas Valencia, Vicepresidente Suministros y Servicios Compartidos (e); Jorge Andrés Tabares Ángel, Vicepresidente Ejecutivo Finanzas Corporativas, Gestión Riesgo e Inversiones; Ricardo José Arango Restrepo, Vicepresidente Desarrollo Humano y Organizacional; Wilson Chinchilla Herrera, Vicepresidente Ejecutivo Proyectos e Ingeniería; Gabriel Jaime Betancourt Mesa, Vicepresidente Ejecutivo Estrategia y Crecimiento; Jonh Alberto Maya Salazar, Vicepresidente Ejecutivo Gestión de Negocios; Hernán Darío Vergara Castro, Auditor Corporativo.

La Administración de EPM está compuesta por 9 vicepresidentes que le reportan directamente al Gerente General. 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.

Durante el año 2016 se realizaron los siguientes cambios en la Administración de EPM:

1. Nombramiento de Jorge Londoño De la Cuesta como Gerente General, por parte del Alcalde de Medellín.
2. Nombramiento de John Alberto Maya Salazar y Ricardo José Arango Restrepo, como Vicepresidente Ejecutivo Gestión de Negocios y Vicepresidente Gestión Humana y Organizacional, respectivamente.

El alto nivel de experiencia y conocimiento técnico, facilitaron a la Alta Gerencia una gestión eficiente que le permitió alcanzar los objetivos planteados para 2016.



Evaluación del Gerente General

La Junta Directiva de EPM realiza un proceso sistémico que permite evidenciar logros y retos de la gestión del Gerente en cuanto a sus resultados y métodos para obtenerlos (el qué y el cómo).



Remuneración de la Administración 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 está enmarcada en los acuerdos convencionales previamente establecidos.

El incremento salarial de directivos para el año 2016, tanto empleados públicos como trabajadores oficiales, fue del 8.12% (IPC: 6.77% más 1.35 puntos). Estos incrementos no dependen de la gestión de desempeño.



A continuación, se detalla el total pagado por salarios en 2016:

Remuneración Administración EPM			
Cargo	Salario básico mensual	Pagos percibidos por salario en 2016	Antigüedad
Auditoría Corporativa	\$ 23,420,604.97	\$ 370,801,325.20	13
Gerente General	\$ 31,326,829.79	\$ 438,412,023.96	1
Secretaría General	\$ 23,420,604.97	\$ 375,572,351.95	5
VP Agua y Saneamiento	\$ 23,420,604.97	\$ 371,540,196.33	23
VP Comercial	\$ 23,420,604.97	\$ 263,559,166.58	17
VP Comunicación y Relaciones Corporativas*	\$ 21,395,386.41	\$ 325,537,416.78	14
VP Crecimiento	\$ 21,395,386.41	\$ 351,442,247.04	26
VP Desarrollo Humano y Organizacional	\$ 23,420,604.97	\$ 325,747,348.51	8
VP Ejecutivo Estrategia y Crecimiento	\$ 28,064,253.85	\$ 438,537,040.85	32
VP Ejecutivo Finanzas Corporativas, Gestión Riesgo e Inversiones	\$ 28,064,253.85	\$ 464,949,176.76	2
VP Ejecutivo Gestión de Negocios	\$ 28,064,253.85	\$ 278,431,207.26	32
VP Ejecutivo Proyectos e Ingeniería	\$ 28,064,253.85	\$ 434,434,318.17	21
VP Estrategia Corporativa	\$ 21,395,386.41	\$ 352,828,838.17	21
VP Gas	\$ 21,395,386.41	\$ 363,646,261.76	27
VP Generación Energía	\$ 23,420,604.97	\$ 389,298,501.66	19
VP Proyectos Generación Energía	\$ 21,395,386.41	\$ 378,271,471.35	32
VP Suministros y Servicios Compartidos*	\$ 23,420,604.97	\$ 236,812,083.55	3
VP Transmisión y Distribución Energía	\$ 23,420,604.97	\$ 404,622,550.37	32

El promedio de antigüedad en EPM en el nivel Directivo es de 18.22 años.

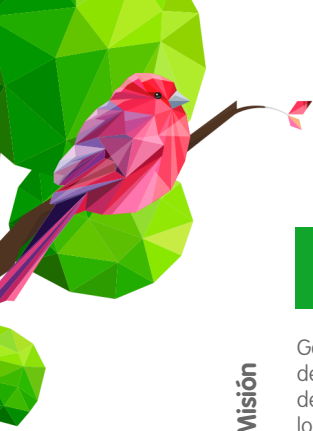
**Cargos provistos vía encargo*

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 2135 del 2016 se actualizaron los comités de gobierno; no obstante, los comités de nivel estratégico no tuvieron cambios.

A continuación, se describe a cada uno de los comités:



Dirección

Planeación

Contratación

Misión

Garantizar la unidad de propósito del grupo EPM y la toma de decisiones que comprometen el logro de la estrategia.

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.

Analizar y recomendar sobre los asuntos de la contratación asociada al proceso de Adquisición de Bienes y Servicios de la empresa.

Temáticas

- ✓ Políticas del Grupo EPM.
- ✓ Inversiones en adquisiciones y/o nuevos negocios.
- ✓ Priorización de proyectos.
- ✓ Gobierno Corporativo.
- ✓ Seguimientos proyectos de negocio.
- ✓ Actas de Innovación.
- ✓ Gestión de negocios.
- ✓ Gestión financiera.
- ✓ Temas críticos de la operación de los negocios.
- ✓ Temas críticos de la operación financiera.
- ✓ Delegaciones.

- ✓ Estrategia corporativa del Grupo EPM.
- ✓ Planeación integrada del Grupo EPM.
- ✓ Presupuesto.
- ✓ Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Aprobación y seguimiento a ANS.
- ✓ Transacciones instagrupos.
- ✓ Seguimiento a programa, 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).

Conformación de los comités estratégicos:

Vicepresidencias



■ Dirección ■ Planeación ■ Contratación

Comités

Gestión de los comités



Durante el año 2016 los comités estratégicos sesionaron en línea con su reglamentación, buscando fortalecerse como un espacio propio para la toma de decisiones en la vía del consenso razonado entre sus miembros.

A continuación se detallan las principales estadísticas relacionadas con el funcionamiento de los comités de Dirección y Planeación:

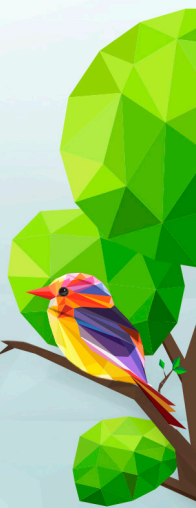
	Comité Dirección	Comité Planeación
# Reuniones	40	41
Promedio asistencia	95%	96%
Promedio temáticas asociadas al comité	84%	87%
Promedio temas aprobatorios	84%	87%

Durante el 2016 el Comité de Contratación se reunió en 51 oportunidades con el propósito de analizar asuntos contractuales relacionados con la adquisición de bienes y servicios de competencia del Gerente General.

Evaluación de los comités

Los comités estratégicos son evaluados de forma periódica con el propósito de monitorear su funcionamiento e identificar las acciones de mejoramiento que contribuyan a la gestión estratégica. Para el efecto, la organización aplica una encuesta de percepción a los integrantes de los comités y consolida datos extractados de las actas de cada reunión.

El seguimiento y evaluación a los comités estratégicos durante el año 2016 sugirió unificar, en un solo comité, la participación de los directivos de primer nivel de reporte al Gerente General, de tal manera que se garantice la integralidad de las decisiones. Esta actualización se implementará a partir de enero de 2017.



Cumplimiento y avances en el Gobierno Corporativo de las empresas del Grupo EPM

La estructura societaria del Grupo EPM se encuentra detallada en el Anexo 5 de este informe. Participación de EPM en filiales y subsidiarias.

Juntas directivas de las empresas del Grupo en Colombia

La conformación de las juntas directivas de las filiales nacionales responde al modelo de relacionamiento establecido en el Grupo. De esta manera, la proporción de miembros internos es dominante, tal como se muestra en las siguientes tablas, donde también se presentan los porcentajes de asistencia en 2016, que evidencian un alto compromiso por parte de los miembros principales con asistencias promedio superiores al 75%.

Juntas directivas de filiales colombianas de energía					
Calidad	Nombres	EDEQ	CHEC	ESSA	CENS
Sesiones realizadas durante el periodo		13	12	12	11
Internos	Juan Carlos Duque Ossa	88%	75%	67%	88%
	Juan Rafael López Foronda	100%	88%		
	Carmen Helena Marín Ospina	88%	75%		
	Mauricio Castaño Vargas	88%			
	Alberto Mejía Reyes		88%		
	Inés Helena Vélez Pérez			92%	100%
	John Jairo Celis Restrepo			67%	
	Jaime Alberto Villa Valencia				63%
Externos	Gilberto Saffón Arango		100%		
Socios	Ricardo Gómez Giraldo		88%		
	José Octavio Cardona León		50%		
	Didier Alberto Tavera Amado			25%	
	Mauricio Mejía Abello			67%	
	William Villamizar Laguado				25%

Convenciones	
	Representación como miembro principal en color verde
	Representación como miembro suplente en color gris

	EDEQ	CHEC	ESSA	CENS
Asistencia promedio principales	94%	88%	63%	63%
Asistencia promedio suplentes	88%	71%	67%	76%



Juntas directivas de filiales colombianas de agua y saneamiento

Calidad	Nombres	Aguas de Oriente	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Aguas Nacionales	Emvarias
Sesiones realizadas durante el periodo		8	13	12	11	11
Internos	Jorge Londoño De La Cuesta					100%
	John Alberto Maya Salazar					100%
	Santiago Ochoa Posada	86%	77%	67%		100%
	Wilson Chinchilla Herrera				73%	
	Santiago Díaz Gutiérrez	71%	85%	67%		
	Jorge William Ramírez Tirado		85%	75%		
	Marta Lucía Londoño Toro	71%	38%		45%	
	Juan Carlos González Ramírez	21%	8%	67%		
	Edgardo Gerardo Martínez Echeverri	14%	15%			
	Carlos Israel Orduz Aguilar		23%	25%		
	Juan Carlos Castro Padilla				82%	100%
	Adriana María Londoño Carvajal				64%	
Externos	Luis Fernando Arango Arango		85%			
	Juan Camilo Restrepo Gómez					100%
Socios	Juan Camilo Botero Rendón	86%				
	Carlos Mario Salazar Bermúdez	86%				
	Luz Edilma Aguirre Londoño	29%				
	Jaime Arturo López	57%				
	James Gallego		8%			
	Jairo Enrique Ortíz Palacios		0%			
	Efraín Bello Camargo				33%	
Dairo Paternina				42%		

Convenciones	
	Representación como miembro principal
	Representación como miembro suplente

	Aguas de Oriente	Aguas Regionales	Aguas de Malambo	Aguas Nacionales	Emvarias
Asistencia promedio principales	80%	56%	60%	77%	100%
Asistencia promedio suplentes	30%	21%	44%	55%	100%



Juntas directivas de las empresas del Grupo en Latinoamérica

En las filiales Internacionales del Grupo EPM hay una mayor proporción de miembros externos que le imprimen visión estratégica e independiente a las juntas directivas y que, además, conocen con profundidad el mercado y los territorios, generando valor para todos los grupos de interés. Las tablas que se presentan a continuación reflejan la composición de las juntas internacionales y presentan los porcentajes de asistencia a las sesiones, con un promedio general superior al 85%.

Juntas directivas de filiales internacionales de energía						
Calidad	Nombres	Delsur	Eegsa - Comegsa - Trelec	ENSA	HET (Bonyic)	EPM Chile S.A.
Sesiones realizadas durante el periodo		11	8	6	9	7
Internos	Inés Helena Vélez Pérez	50%	75%	100%		
	Diego Humberto Montoya Mesa	100%				
	José Enrique Salazar Velásquez	64%	100%			
	Adriana Maria Londoño Carvajal					
	Carlos Mario Jaramillo Duque					
	Juan Rafael López Foronda					
	Juan Carlos Duque					
	John Alberto Maya Salazar			50%		100%
	Carlos Alberto Solano Bonnett				100%	100%
	Luis Javier Vélez Duque				100%	
	Esteban Barrientos Moreno				50%	
	Luz Marina Escobar Arango					63%
	Alberto Mejía Reyes					50%
	Carlos Mario Tobón					
Santiago Villegas Yepes						
Externo	Ramiro Valencia Cossio		100%			
	Raúl Edmundo Archila S		80%			
	Luis Guillermo Suárez			100%		
	Luis Enrique Córdova	82%				
Socios	José Roberto Quijano			50%		
	José Agustín Moscoso			83%		

Convenciones	
	Representación como miembro principal
	Representación como miembro suplente

	Delsur	Eegsa - Comegsa - Trelec	ENSA	HET Bonyic	EPM Chile S.A.
Asistencia promedio principales	66%	92%	77%	83%	100%
Asistencia promedio suplentes	82%			57%	



Juntas directivas de filiales internacionales de agua y saneamiento			
Calidad	Nombres	Ticsa	Aguas de Antofagasta
Sesiones realizadas durante el periodo		13	12
Internos	Jorge Londoño De La Cuesta		92%
	John Alberto Maya Salazar	85%	67%
	Wilson Chinchilla Herrera	85%	
	Santiago Ochoa Posada	92%	
	Eduardo Esteban Cadavid Restrepo		100%
Externos	Gilberto Escobero	92%	
	Luis Guillermo Suárez		92%
	Álvaro García Hurtado		100%
Socios	José Alfredo Primelles Willianson	100%	

Convenciones	
	Representación como miembro principal
	Representación como miembro suplente

	Ticsa	Aguas de Antofagasta
Asistencia promedio principales	91%	90%

Remuneración de las juntas directivas de las empresas del Grupo

En el Grupo EPM los niveles de remuneración se definieron a partir de estudios que consideran las principales tendencias del mercado en términos de compensación de juntas. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta factores como la geografía, el tamaño de la empresa y el nivel de intervención de EPM. También es importante destacar que en el Grupo EPM no solo se reconoce la asistencia a las sesiones de Junta, sino también a los comités en las empresas que cuentan con estos espacios. En las siguientes tablas se muestran en detalle las remuneraciones de las empresas nacionales e internacionales del Grupo durante el periodo de 2016.



Remuneración de las juntas directivas de las filiales colombianas

Filial	Remuneración Sesión Junta Directiva	COP
EDEQ	2 SMLMV	\$ 1,378,908
CHEC	2 SMLMV	\$ 1,378,908
ESSA	2 SMLMV (sesión no presencial)	\$ 1,378,908
	1 SMLMV (sesión no presencial)	\$ 689.454
CENS	2 SMLMV	\$ 1,378,908
Aguas de Oriente	1 SMLMV	\$ 689.454
Aguas Regionales	1.5 SMLMV	\$ 1,034,181
Aguas de Malambo	1 SMLMV	\$ 689.454
Aguas Nacionales	1.5 SMLMV	\$ 1,034,181
Emvarias	1.5 SMLMV	\$ 1,034,181

Remuneración de las juntas directivas de las filiales internacionales

Filial	Remuneración Sesión Junta Directiva
Delsur	1,600 USD
Eegsa - Comegsa - Trelec	2,000 USD
ENSA	2,000 USD
HET Bonyic	1,000 USD
EPM Chile S.A.	2,000 USD
Ticsa	1,600 USD
Adasa	55 UF*

*1uf= 26436 Pesos chilenos



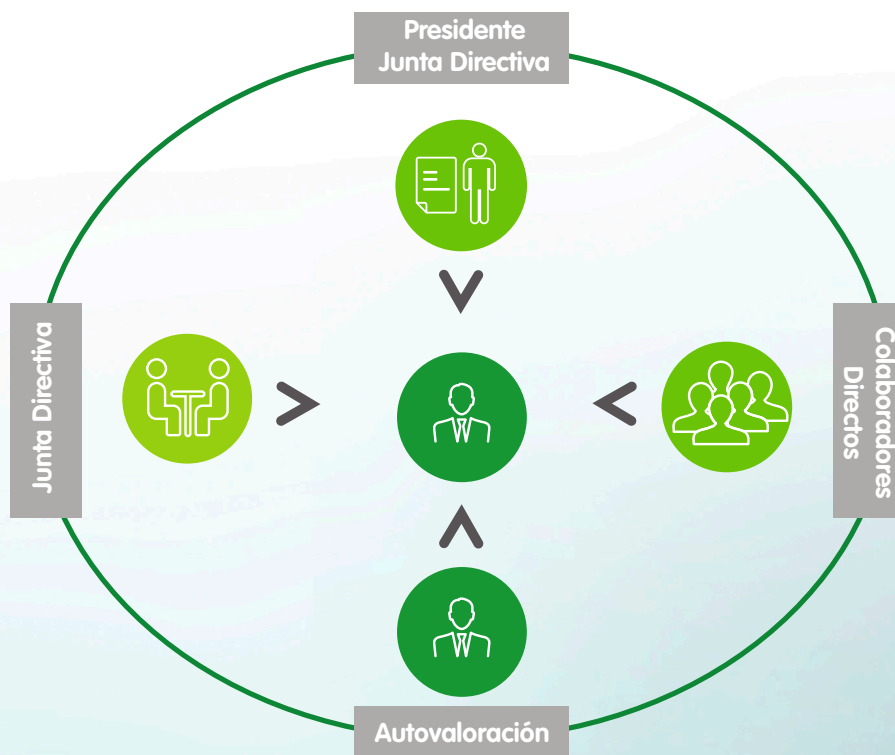
Evaluación de los gerentes del Grupo EPM

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 las 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 2016, 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.

Herramienta multifuente

Para valorar los descriptores asociados a las 9 actuaciones organizacionales definidas para el Grupo EPM





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:

- No cumple.
- Cumple con las actuaciones.
- 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
5to y 6to Encuentro Directivo de Grupo 2016*

Desde el año 2014 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.

En los dos encuentros de 2016 los líderes del Grupo EPM fortalecieron su comprensión y alineación en tres de los focos de gestión definidos para este cuatrienio: Cercanía, Crecimiento y Consolidación.

Durante el quinto Encuentro, en el mes de julio, el equipo directivo tuvo la oportunidad de vivir una experiencia desde la mirada de los niños; los mensajes se concentraron en la importancia de lo simple y de ser adaptables, así como en la capacidad de mantener las relaciones de confianza con nuestros grupos de interés.



Para el sexto Encuentro, realizado en diciembre, la conversación se concentró en construir las acciones para avanzar en la "C" de consolidación. Ser líderes con vocación de servicio, para que el relacionamiento y la interacción mejoren y se alcancen los objetivos propuestos como Grupo.

Mecanismos de gobierno del Grupo EPM - Acuerdo de Gobierno

Desde el año 2013 las empresas del Grupo EPM suscribieron un Acuerdo de Gobierno para establecer las condiciones de relacionamiento entre ellas. Este Acuerdo habilita el relacionamiento para fortalecer las mejores prácticas en el Grupo y capturar sinergias entre las empresas, aplicando recomendaciones internacionales de Gobierno Corporativo y respetando precios de mercado.

A continuación, se presentan los instrumentos contractuales (actas) que formalizan este relacionamiento y las principales cifras de la suscripción de actas del Acuerdo de Gobierno entre las empresas que forman parte del Grupo EPM:

- **Actas de interacción**
Optimizar **procesos**, adoptar **procedimientos** integrados, mejores prácticas y, en general, nuevas formas de hacer las cosas **con lógica de grupo** empresarial.
- **Actas de Transacción**
Prestación de bienes y servicios entre empresas del Grupo para lograr sinergias. Hay un **costo** para el contratista y un **pago** del contratante, ajustado a precios de mercado.
- **Actas de Intervención**
Implementar **directrices del núcleo** que corresponden a **actividades estratégicas** para el cumplimiento de la Unidad de Propósito del Grupo y el **caso de negocio** global es **positivo**. Figura **excepcional**.

Principales cifras

En el periodo 2014-2016 las empresas del Grupo EPM suscribieron 352 actas del Acuerdo de Gobierno, con una mayor proporción en Actas de Transacción (88%).

Dentro de los principales servicios prestados entre las empresas del Grupo, se destacan los asociados con los procesos: Ciclo comercial, Tecnología de información, Finanzas y Servicios de gestión administrativa.

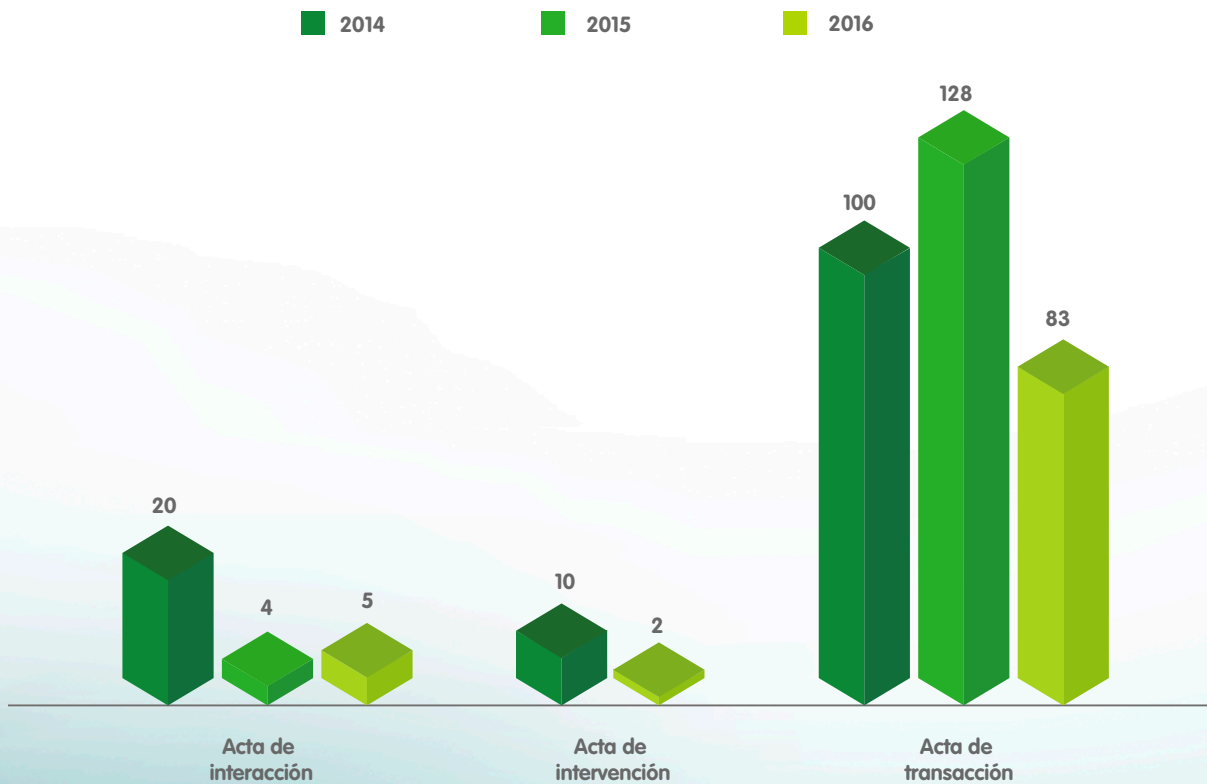
En 2016 hubo un incremento del 355% en el valor transado, impulsado por la adopción de mejores prácticas en el negocio de Aguas con proyectos para el tratamiento de aguas residuales en el departamento de Antioquia.

Como se muestra en la siguiente gráfica, se presenta una reducción del 35% en la cantidad de actas de transacción, lo que muestra la optimización en el trámite de suscripción de actas, debido a que se integran más servicios en menos documentos, evidenciando cómo los procesos del Grupo EPM se han venido ajustando y estandarizando.

Las actas de interacción asociadas con los procesos de Grupo tienen una evolución de largo plazo, de allí que no se presente un aumento constante en el número de actas suscritas porque los procesos generales se acogieron al inicio de estas relaciones y en la actualidad el esfuerzo se concentra en homologar procedimientos específicos.

Finalmente, las actas de intervención que corresponden a situaciones esporádicas tienen el comportamiento esperado desde que se habilitó como una opción de relacionamiento entre las empresas del Grupo.

Cantidad de actas del Acuerdo de Gobierno por año

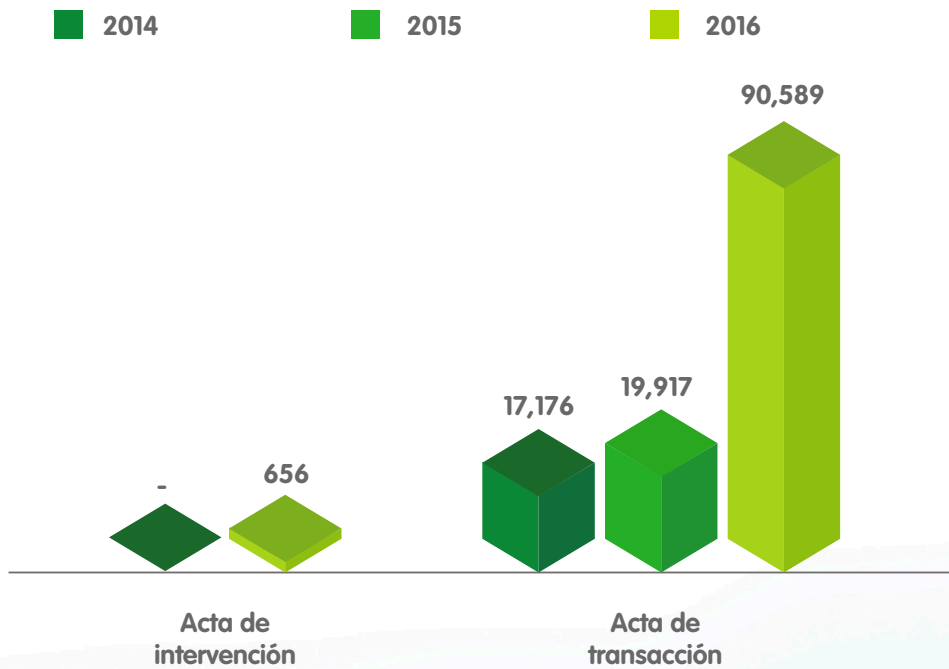


Número de Actas del Acuerdo de Gobierno suscritas entre 2014 y 2016



Desde la firma del Acuerdo de Gobierno y mediante las actas de transacción, las empresas colombianas del Grupo han suministrado servicios a EPM para la optimización de ventajas competitivas. Gracias a ello, el Grupo EPM ha fortalecido sus capacidades estratégicas en beneficio de los territorios donde actúa.

Valor de actas del Acuerdo de Gobierno por año Cifras en millones de pesos



Valor total actas 2014 y 2016

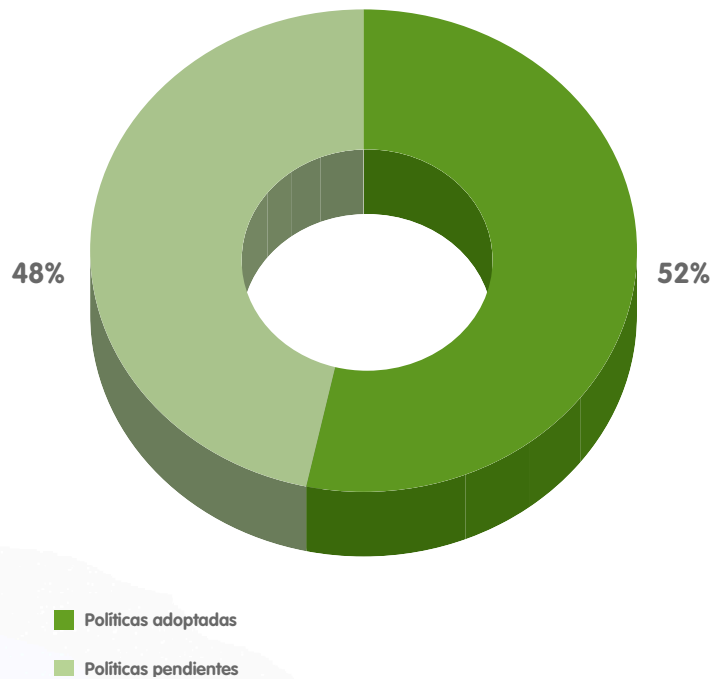
Las diferentes relaciones entre las empresas del Grupo formalizadas mediante las actas del Acuerdo de Gobierno, contribuyen a fortalecer la Unidad de Propósito y Dirección, estableciendo condiciones para el aprovechamiento de las ventajas y la transferencia de conocimiento o experticia, evidenciando la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo recomendadas a nivel internacional.



Políticas del Grupo EPM

Las políticas son declaraciones documentadas que orientan la gestión en aspectos específicos, que propenden al logro de la estrategia y al cumplimiento de los objetivos, funciones y obligaciones. El Grupo EPM ha definido 20 políticas en cuya adopción se ha avanzado en las empresas colombianas del Grupo:

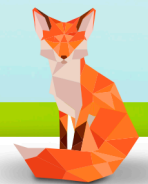
% Consolidado de avance en la adopción de políticas por filiales nacionales al 31 de diciembre de 2016



Las políticas pendientes de aprobación e implementación se encuentran dentro de un plan acorde con la naturaleza y las características propias de cada filial. El 100% de las filiales colombianas del Grupo adoptaron las políticas de control interno y relacionamiento con Proveedores y contratistas.

Operaciones con partes vinculadas

Durante el 2016 se realizó la revisión de las operaciones con partes vinculadas al interior del Grupo EPM. Se identificó que el Grupo implementa buenas prácticas en este sentido, enmarcadas en el Acuerdo de Gobierno entre las empresas que lo componen, la presentación de las transacciones en las notas a los estados financieros de acuerdo con las normas internacionales, y semestralmente con un informe a la Junta Directiva de EPM. Se avanzó además en el diseño de una política de estas operaciones alineada con las recomendaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia.



Accountability

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 emisor 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.



Detalle de algunos conceptos asociados al panorama de control.



Gestión Integral de Riesgos

Enmarcados en el proceso y la política de Gestión Integral de Riesgos, aplicados en todas las empresas del Grupo EPM, la organización alcanzó un nivel de madurez en torno a esta gestión.

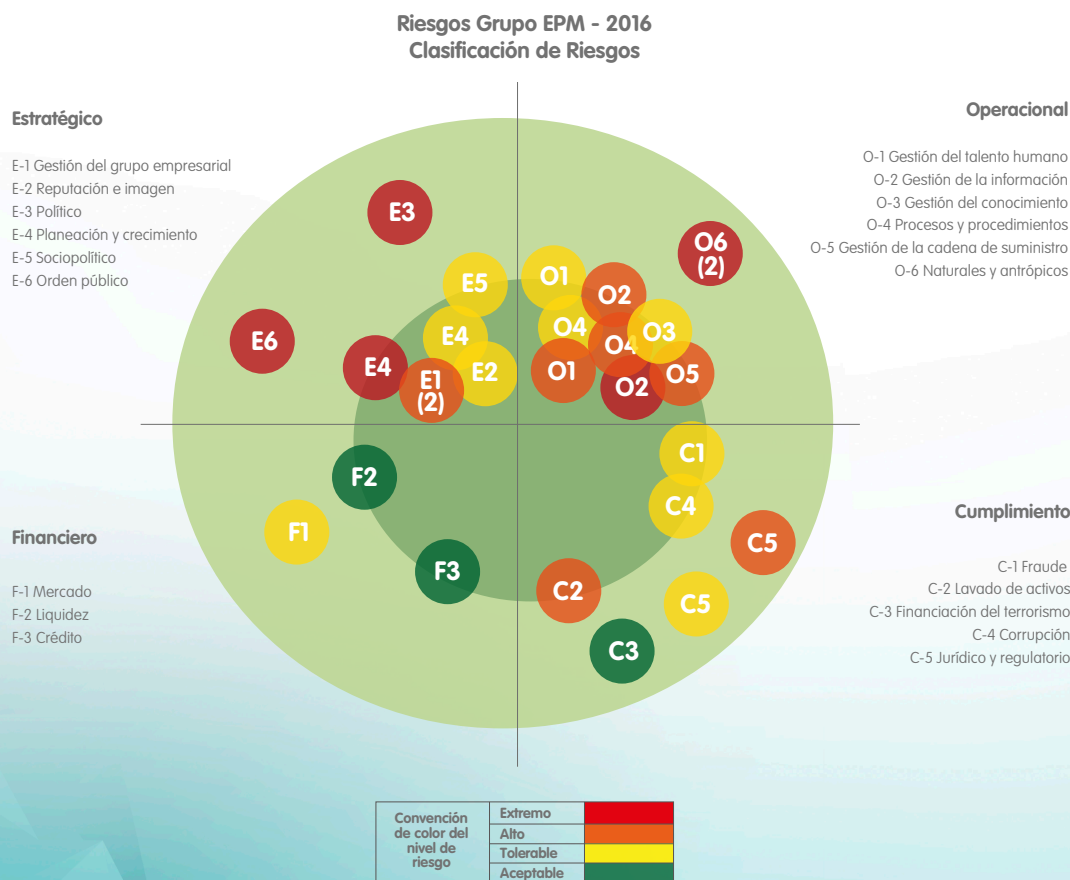
Logros:

- ✓ Fomentar la toma de decisiones basada en riesgos.
- ✓ Mayor empoderamiento en los diferentes estamentos.
- ✓ Incremento de los niveles de cultura y sensibilidad en la gestión de los riesgos en las diferentes organizaciones.

En el año 2016 se actualizó el mapa de riesgos de Grupo EPM, a través de sesiones realizadas con los líderes de cada riesgo para revisar las caracterizaciones y valorar los riesgos asociados al direccionamiento estratégico. Este ejercicio fue validado por el Gerente General, el Comité de Planeación y el Comité de Auditoría.

También se priorizaron 6 riesgos para seguimiento y acompañamiento por parte de la Junta Directiva de EPM.

Clasificación de riesgos – Nivel de los riesgos del Grupo EPM



Acciones para la mitigación de los riesgos

Cada uno de los riesgos identificados en la matriz de riesgos del Grupo EPM cuenta con un responsable que es Vicepresidente del Grupo, encargado de definir las acciones de mejoramiento para mitigar el riesgo y de integrar a los actores relevantes en la gestión del mismo. Al cierre del 2016 se propusieron acciones de mejoramiento para tratar los riesgos de Grupo, y cada una de ellas se documentó de manera detallada, con un resultado esperado claro, fechas de inicio y vencimiento, responsable líder y responsable de implementación.

En el plan de tratamiento de los riesgos se han identificado diferentes acciones, entre otras:

- ✓ Implementar el modelo de Gestión de Proyectos de Infraestructura.
- ✓ Implementar el Sistema Gestión de Activos en la Gestión de Proyectos de Infraestructura.
- ✓ Evaluar la oferta/demanda/infraestructura de captación 2016-2050.
- ✓ Promover la alianza con la Corporación CuencaVerde.
- ✓ Gestionar la articulación de los planes de desarrollo locales, los regionales y los POT.
- ✓ Establecer mecanismos para el fortalecimiento de las relaciones con el Concejo de Medellín.
- ✓ Gestionar la seguridad de manera integral.
- ✓ Fomentar el relacionamiento con la fuerza pública.

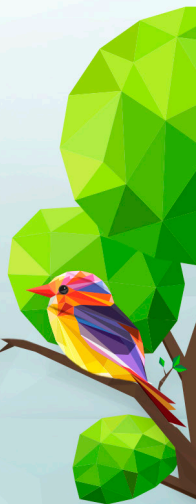
Eventos materializados en el 2016

Durante el año 2016 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, principalmente transformadores. Igualmente se materializó un evento de incendio en el sistema de cables de Guatapé que generó la pérdida total del mismo y dejó por fuera de servicio la central durante 4 meses.
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. **Pólizas de cumplimiento:** se presentaron eventos de incumplimiento contractual de contratistas que fueron reportados a las aseguradoras, en virtud de las garantías contractuales exigidas, y se gestionaron las indemnizaciones respectivas.

En términos económicos, la gestión del siniestro en la central Guatapé implicó una indemnización a favor de EPM por concepto de daño emergente y lucro cesante de COP 418,999,837,713 y USD 16,776,341.

La gestión de los otros siniestros implicó para EPM la recepción de indemnizaciones por otros siniestros de daños a otros activos, reclamos de cumplimiento y manejo por alrededor de COP 3,300,000,000.





Logros en la Gestión Integral de Riesgos 2016

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 colombianas:** CENS, ESSA, CHEC, EDEQ, Aguas de Malambo, Aguas de Oriente, Aguas Regionales, Aguas Nacionales y Emvarias.
- ✓ **Mapa de riesgos de empresas internacionales:** Parque Eólico Los Cururos, Adasa, HET, Ticsa y Delsur. Este año se realizó la primera versión del mapa de riesgo de ENSA, filial del Grupo EPM domiciliada en Panamá.

Así mismo, se alcanzaron los siguientes logros:

- ✓ Actualización de mapas de riesgos de los procesos documentados y priorizados en las empresas del Grupo.
- ✓ Análisis de riesgos en 74 proyectos.
- ✓ Análisis de riesgos en 87 contratos mayores a 5,000 SMLVMV en EPM.
- ✓ 54 análisis de riesgos especializados.
- ✓ Se realizaron análisis transversales de riesgos en temas como insuficiencia de personal, unidad de empresa, tercerización y salud y seguridad en el trabajo.
- ✓ Construcción de procedimiento para la gestión del riesgo cambiario desde la contratación, y aplicación en pliegos publicados durante el 2016.
- ✓ Homologación de la documentación del proceso bajo el nuevo modelo de procesos – ESSA, CENS y Emvarias.
- ✓ Actualización de la metodología de Gestión Integral de Riesgos, documentación de la metodología de correlaciones y levantamiento de la biblioteca de riesgos.
- ✓ Despliegue de la implementación del Plan de Continuidad del Negocio, con análisis de impacto del negocio de Transmisión y Distribución (EPM – EDEQ), Provisión Aguas, Aguas Residuales; actualización del Protocolo de atención de eventos y crisis – Padec y entrenamiento a directivos.
- ✓ Consolidación del programa de seguros y corretaje para todas las filiales nacionales, manteniendo condiciones técnicas y de servicio optimizadas y con ahorros de COP 709.9 millones y USD 0.87 millones.
- ✓ Estructuración de la póliza multilatina de RCE, incluyendo filiales de Chile, Panamá y México, con avance en la consolidación del programa de seguros multilatino para las pólizas más relevantes de la operación.
- ✓ Estructuración de un procedimiento de adquirir bienes y servicios especial, de contratación de seguros y desarrollo de la contratación de este año, con logro en eficiencia en el tiempo de los procesos de contratación y ajuste del procedimiento y los documentos soporte de la contratación a las particularidades de la contratación de seguros.
- ✓ Maxseguros obtuvo, por parte de la firma calificadora AM Best, un aumento de nivel en su calidad crediticia: subió a A-, lo que demuestra confianza y seguridad en su actuación.



- ✓ Es importante destacar que Maxseguros, como vehículo de propósito específico y herramienta de administración de riesgos, ha logrado obtener beneficios significativos bajando los costos de los seguros, generando valor para el Grupo EPM durante los últimos tres años. Asimismo, al participar en una de las capas de reaseguro de la póliza daños materiales y lucro cesante, en la cual asume un porcentaje del riesgo en dicha colocación, ha logrado demostrar confianza total del Grupo EPM en su gestión integral de riesgos, permitiendo un mayor acercamiento con los reaseguradores internacionales.
- ✓ Maxseguros logró que recibiera trato como un reasegurador más, lo que le permite obtener la información de primera mano.

Gestión de Auditoría Corporativa

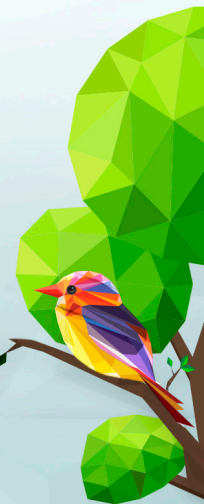
La actividad de Auditoría Corporativa tiene como propósito mejorar y proteger el valor de la organización, proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis con base en riesgos.

En cumplimiento de la función durante el 2016, se ejecutó el Plan de Auditoría basado en riesgos, aprobado por la Junta Directiva con cubrimiento de los procesos con mayor nivel de riesgo y de acuerdo con los criterios de priorización definidos.

Se ejecutaron 227 trabajos de auditoría de aseguramiento y consulta en EPM, 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 2016, en EPM se formularon 98 planes de mejoramiento como producto de los trabajos de auditoría realizados.



XXVII Encuentro de Auditores Internos del Grupo EPM.





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:

- ✓ Implementación de herramientas de evaluación y gestión transversal a los procesos del Grupo EPM.
- ✓ Actualización de la alineación estratégica de la auditoría interna con las metas del Grupo.
- ✓ Dimensionamiento del equipo auditor para fortalecer capacidades técnicas en temas propios del negocio.

Así mismo, el equipo de auditoría de EPM destinó el 15% del tiempo operativo para apoyar el Plan de Auditoría de las filiales del Grupo. Se realizaron eventos de capacitación para fortalecer las habilidades de los auditores del Grupo, como son el vigésimo sexto y el vigésimo séptimo Encuentro de Auditores del Grupo EPM, y el sexto Congreso de Auditoría Efectiva en el Sector Energético.

Para el año 2017-2020 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.
- ✓ Ser referentes de autocontrol.

Plan de Cumplimiento

A continuación se listan las actividades que conformaron el Plan de Cumplimiento 2016:

- ✓ 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 colombianas, 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, así como la verificación del índice de gestión ambiental empresarial (IGAE) y la auditoría financiera al proyecto Distrito Térmico La Alpujarra.

Como auditor externo financiero de EPM, para el año 2016 se seleccionó a la firma Deloitte & Touche, que también fue propuesta como revisor fiscal o auditor externo en las filiales del Grupo.

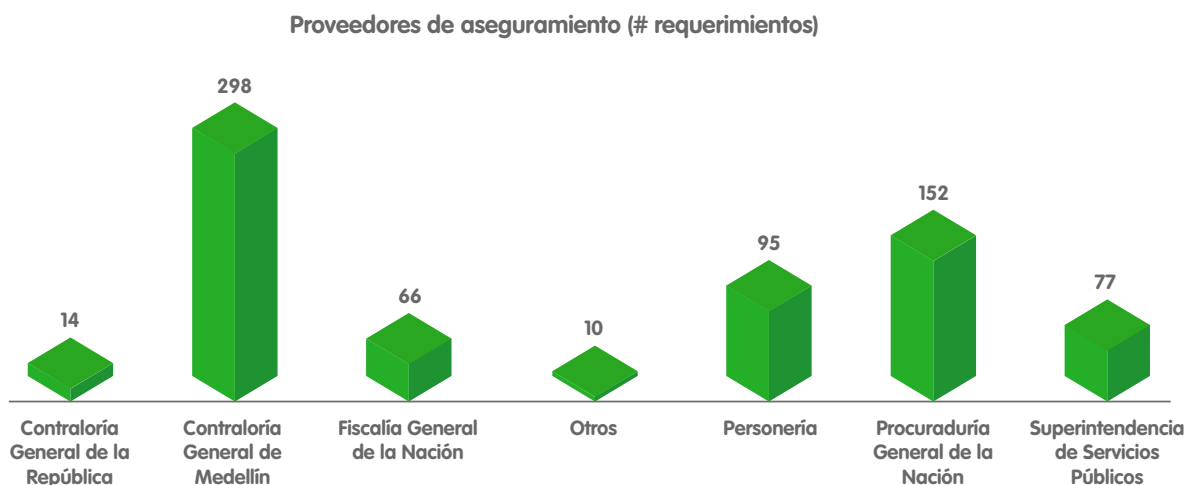
Deloitte & Touche es una importante firma privada de servicios profesionales a nivel mundial, catalogada dentro de las cuatro grandes firmas de auditoría en el mundo. Los servicios que ofrece a nivel global giran en torno a las áreas de consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y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

Auditoría externo: Deloitte & Touche		
Contrato No.	Objeto	Pagos realizados año 2015
CT-2013-000094-R3	EPM encarga al contratista la prestación de los servicios de auditoría externa que requieren las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	COP 1,693,600,000 (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 2016 un total de 716 requerimientos.



Gestión de Cumplimiento

Mecanismos para la prevención del fraude, la corrupción y el soborno

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

Estas mejores prácticas son una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y los 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, además del Canal de denuncias llamado Línea Ética: "Contacto Transparente".



Gestión en EPM:

- ✓ **Línea Ética:** "Contacto Transparente": fue adoptada en las filiales internacionales Eegsa (Guatemala) y DelSur (El Salvador), dando así cobertura vía web al canal para todas las empresas del Grupo EPM.
- ✓ **Desarrollo y puesta en funcionamiento de la aplicación móvil Línea Ética:** "Contacto Transparente" en ambas plataformas, tanto IOS como Android.
- ✓ **Declaración de Transparencia:** aceptación como iniciativa voluntaria por parte del 89% de los colaboradores de EPM y aquellos con un potencial Conflicto de Intereses así lo declararon. Estas declaraciones se efectuaron con el propósito de fortalecer la confianza en la relación empresa-empleado y empresa-ciudadanía, y como mecanismo para fortalecer la transparencia en el quehacer del Grupo EPM.
- ✓ **Política de cero tolerancia frente al fraude, la corrupción y el soborno:** adopción por parte de todas las filiales nacionales operativas, incluyendo Emvarias. Esta política proporciona medidas de actuación para minimizar la materialización de situaciones de riesgo relacionadas con estos flagelos.
- ✓ **Medición del Clima Ético:** se llevó a cabo la primera medición interna a través de la aplicación de una encuesta que fue respondida por 2,515 colaboradores de EPM. El propósito de esta medición es conocer si las herramientas de prevención de fraude, corrupción y soborno propuestas en EPM son coherentes con las prácticas, acciones y percepciones al interior de nuestra organización, además de tener una "línea base" de medición del clima ético y desarrollar un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos.
- ✓ **Identificación de escenarios de riesgos de servidores de EPM:** este control preventivo se viene desarrollando al interior de EPM desde hace tres años. Para el 2016 se adicionaron otras variables que permitieron ampliar y fortalecer su análisis. Los escenarios identificados fueron socializados en gran parte de las vicepresidencias de EPM y en varias dependencias en particular. Este control genera alertas en cuanto a la posible materialización de algún escenario asociado al fraude, la corrupción o el soborno.
- ✓ **Acuerdo colectivo del sector eléctrico:** participación en el acuerdo sobre lucha contra la corrupción y la promoción de la libre competencia. Fue promovido por el Consejo Nacional de Operación (CNO) y XM S.A. E.S.P., con la veeduría de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia, Transparencia por Colombia y la ONUDC. De este acuerdo también hacen parte todas las filiales colombianas de energía del Grupo EPM y se viene cumpliendo con los requisitos exigidos a los adherentes, con reporte a los veedores.



Como cumplimiento de los requisitos del 2016, se reportaron avances en:

- ✓ Divulgación del acuerdo mediante presentaciones en diversos grupos de interés (Clientes y usuarios, Proveedores y contratistas, Gente Grupo EPM y Comunidad), comunicados en página web corporativa, en intranet y en otros medios, así como presentaciones a comités de Gerencia y a la Junta Directiva.
- ✓ Avance en el cierre de brechas de los principios de Transparencia Internacional, de acuerdo con la medición de transparencia empresarial ejecutada por Transparencia por Colombia.
- ✓ Construcción del mapa de riesgos de corrupción de EPM y publicación en la página web.
- ✓ Avance en la construcción del mapa de riesgos de competencia del sector.
- ✓ Asistencia a todas las mesas de trabajo.
- ✓ Medición del clima ético al interior de EPM.

Mecanismos para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT)

- ✓ Homologación en las filiales operativas de Colombia de los criterios para la gestión de riesgos LA/FT.
- ✓ Desarrollo de curso virtual sobre la gestión de riesgos LA/FT para los empleados de las filiales internacionales de El Salvador, Guatemala y México.
- ✓ **Comité de Oficiales de Cumplimiento del sector real de Antioquia:** participación y liderazgo en este comité como iniciativa colectiva, en el cual EPM tiene a cargo la presidencia.
- ✓ **Día nacional de la prevención del lavado de activos:** EPM fue anfitrión y lideró las actividades asociadas a la celebración de esta fecha, con la asistencia de cerca de 400 personas, entre invitados, expositores, autoridades y expertos en el tema.

Mecanismos para la protección de datos personales (PDP)

- ✓ **Guía de responsabilidad demostrada:** en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, se inició la implementación de las actividades establecidas en esta guía, para demostrar la diligencia y el compromiso de la organización en el manejo de la información personal de los miembros de los grupos de interés de EPM.
- ✓ **Modelo de contrato de transmisión internacional de datos:** para cumplir con lo establecido en la norma cuando se realice el tratamiento de datos personales que se envían a terceros países, se diseñó un modelo de contrato que debe ir anexo a los contratos principales. Así mismo, se definieron cláusulas contractuales para regular las obligaciones de las partes cuando se realiza tratamiento de datos personales.
- ✓ En cumplimiento del Decreto 886 de 2014 se realizaron actividades para el Registro nacional de bases de datos (RNBD). Se realizaron talleres que permitieron obtener un inventario de las bases de datos personales con que cuenta la organización.



- ✓ **Mapa de riesgos de protección de datos personales:** se elaboró el mapa como construcción colectiva en talleres realizados con los responsables de cada una de las bases de datos inventariadas en la organización.
- ✓ **Procedimiento de Habeas Data:** se formalizó para todos y cada uno de los canales de interacción con titulares de datos, tal como lo exige la guía.
- ✓ Se realizó acompañamiento y asesoría en todas las filiales nacionales para la implementación de la Guía de responsabilidad demostrada, lo mismo que para el inventario de sus bases de datos y el cumplimiento de la línea base en esta materia.

Informe de gestión anual a los grupos de interés

Rendición pública de cuentas

EPM asume el proceso de rendición pública de cuentas como un compromiso de transparencia y apertura de la información con sus grupos de interés y la sociedad en general. En este sentido, el 29 de abril de 2016 rindió cuentas de la gestión del Grupo, correspondiente a la vigencia 2015. En este ejercicio dio a conocer los avances de los principales proyectos y de la consolidación de EPM como grupo empresarial, la evolución de las decisiones estratégicas y los logros alcanzados en materia social, ambiental y económica.

Dentro de los temas claves abordados en la rendición de cuentas se encuentran:

- ✓ Los servicios públicos y el desarrollo humano sostenible.
- ✓ Compromisos con la sostenibilidad.
- ✓ Indicadores de gestión.
- ✓ Avance de proyectos de infraestructura.
- ✓ Resultados financieros.
- ✓ Principales retos 2016-2019.

Principales mediciones de Gobierno Corporativo

Encuesta Código País

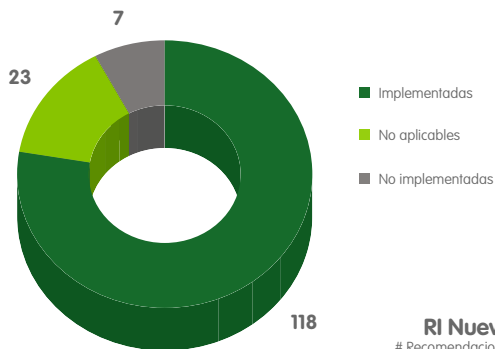
De acuerdo con la reglamentación de la Superintendencia Financiera de Colombia, cada año EPM responde la encuesta Código País. En enero de 2016 se presentó el Reporte de Implementación (RI) del Nuevo Código País, en el cual se informaron las prácticas de Gobierno Corporativo aplicadas durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015. El reporte evidencia 118 recomendaciones acogidas, 23 no aplicables y 7 no acogidas. Cada respuesta está debidamente sustentada.

El Nuevo Código País contiene 23 recomendaciones asociadas a prácticas de Gobierno Corporativo específicas para conglomerados, de las cuales 18 han sido acogidas por EPM y 5 se encuentran dentro de un plan de implementación que se tiene previsto cumplir en 2017 con la definición de una política de operaciones con partes vinculadas y del procedimiento para la actualización del mapa con partes vinculadas.



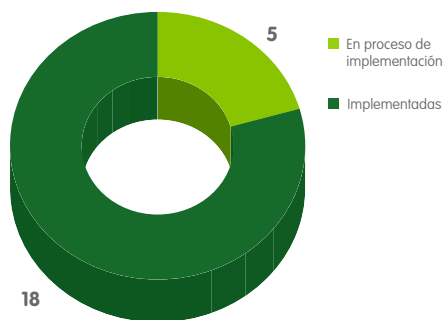
RI Nuevo Código País

Recomendaciones en EPM



RI Nuevo Código País

Recomendaciones específicas en gobierno corporativo para conglomerados (EPM)



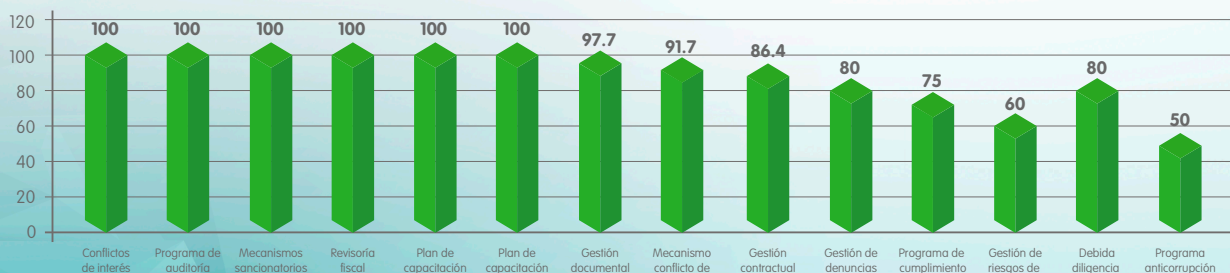
Transparencia por Colombia

En la medición de Transparencia por Colombia correspondiente a la vigencia 2016, EPM informó sobre las prácticas que con alcance de Grupo ha implementado en materia de transparencia relacionada con los componentes: reglas claras, diálogo, apertura y control.

Con una calificación global de 87.5 puntos promedio, EPM se ubica como una empresa con un nivel de riesgo moderado de corrupción en los componentes reglas claras y diálogo, y riesgo bajo en los componentes apertura y control.

A continuación, se presenta en detalle la calificación por subcomponentes:

Resultados MTE 2016



Dow Jones

En 2016 el cuestionario del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) no tuvo cambios en materia de Gobierno Corporativo. Durante este periodo EPM se enfocó en acciones orientadas a la implementación de mejoras sugeridas en la medición del año 2015, que en términos generales se resumen en lo siguiente:

- ✓ 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.

En el formato "Declaraciones para el ejercicio del cargo de miembro de la Junta Directiva de EPM" se incorporó un campo que hace referencia a la mejora mencionada.

Adicionalmente, en el Informe de Gobierno Corporativo se incluye el tiempo durante el cual los miembros independientes de la Junta Directiva han tenido tal independencia.

- ✓ 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. Y 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.

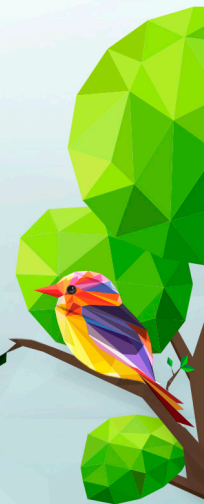
Se diseñó la matriz y el análisis de brechas. Se incluye en el Informe de Gobierno Corporativo.

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

Mediante el Decreto de la Alcaldía de Medellín No. 0137 del 21 de enero de 2016, se conformó la Junta Directiva de EPM. Entre los miembros designados se encuentra Elena Rico Villegas, Vocal de Comité de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios y con experiencia laboral en el sector de servicios públicos domiciliarios.

Adicionalmente, mediante Decreto de la Alcaldía de Medellín No. 0438 del 9 de marzo de 2016, se nombró al doctor Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy como miembro de la Junta Directiva de EPM. Tiene experiencia en el sector de servicios públicos domiciliarios.

Con los nombramientos antes mencionados, se incrementa en 2 el número de miembros de Junta Directiva con experiencia en el sector de servicios públicos.



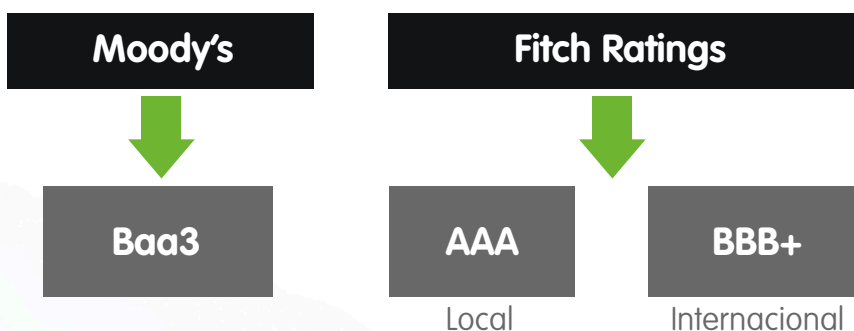


Calificación del riesgo crediticio

EPM continúa con su práctica de mantener informada a las firmas calificadoras de riesgo crediticio, al público inversionista y al mercado financiero en general, refrendando el compromiso de entrega de información suficiente y oportuna bajo los criterios de transparencia e igualdad consignados en el Código de Gobierno Corporativo.

Durante 2016 la empresa mantuvo estables sus calificaciones de riesgo local e internacional, lo que indica que conserva la confianza por parte de las calificadoras de riesgo crediticio y de los mercados locales e internacionales, pese a la confluencia simultánea de eventos coyunturales como fueron i) El fenómeno de El Niño entre 2015 y 2016, ii) el comportamiento del peso frente al dólar entre el último trimestre 2014 y la vigencia 2015, y iii) el incidente ocurrido en la central Guatapé que impidió su operación durante cerca de cuatro meses en el año 2016. EPM logró mantener sus calificaciones a nivel internacional en grado de inversión; con Moody's "Baa3" desde el 2009, y con perspectiva positiva desde el 11 de agosto de 2014, y con Fitch Ratings "AAA" a nivel local y desde el 2014 una calificación internacional "BBB+".

Las calificaciones otorgadas apoyaron en forma definitiva la viabilización de la estrategia de financiación 2016, que incluyó créditos por USD 611.4 millones con el sector financiero internacional, destinados a la financiación del plan general de inversiones y el Proyecto Hidroeléctrico Ituango.



Plan de Gobierno Corporativo del Grupo EPM




Seguimiento al Plan 2016

Cada año la Junta Directiva de EPM aprueba el “Plan Anual de Gobierno Corporativo”, práctica voluntaria implementada desde 2006 para mantener la evolución constante en esta materia. Dentro de este Plan se incluyen 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.

El Plan Anual de Gobierno Corporativo es evaluado semestralmente con el propósito de conocer el desarrollo de las actividades planteadas y proponer acciones de mejora que faciliten el cumplimiento de las mismas.

Estos son los principales logros y avances del Plan 2016:

Convenciones

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

N	Actividad	
1	Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM	77%
2	Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM	79%
3	Fortalecimiento de mecanismos de evaluación de órganos de gobierno del Grupo	100%
4	Habilitación de herramientas de gobierno para el involucramiento operativo	63%
5	Fortalecimiento de la Auditoría corporativa del Grupo	70%
6	Institucionalizar la gestión ética en el Grupo EPM	93%
7	Fortalecimiento de la gestión de riesgos del Grupo EPM	50%

Los principales hitos obtenidos durante la vigencia, fueron:

EPM

- Inducción al nuevo Gerente General de EPM y a miembros del Gabinete Municipal.
- Evaluación y plan de fortalecimiento de la Junta Directiva de EPM para el año 2016.
- Planeación de Junta Directiva para el año 2017 (calendario y agenda típica).

Grupo

- Plan de relacionamiento con socios ejecutado para el año 2016.
- Evaluación de todos los gerentes de las empresas operativas del Grupo al año 2016.
- Planeación de juntas y asambleas de las empresas del Grupo para el año 2017.



- Propuesta de ajuste a los estatutos de las empresas del Grupo.
- Avance en la definición del Código de Ética del Grupo.
- Propuesta de ajuste a guía para celebración y gestión de actas del Acuerdo de Gobierno.

Plan de Gobierno Corporativo 2017-2019

Durante el año 2016 se consolidó una visión de largo plazo en materia de Gobierno Corporativo para el Grupo EPM, al tiempo que se diseñó el Plan de Gobierno Corporativo 2017-2019.

Los componentes del Plan son:

1	Fortalecimiento de la Gestión de la Propiedad	2	Fortalecimiento de órganos de gobierno del Grupo	3	Fortalecimiento del relacionamiento intragrupo	4	Fortalecimiento Marco de actuación Modelo de Gobierno y su relaciones
1	Declaración accionista mayoritario.	1 a	Actualización Reglamentos de Juntas Directivas de las empresas nacionales.	1	Actualización guía para celebración y administración de actas.	1	Actualizar estatuto de gobernabilidad (Decreto 2179 del 24 de septiembre de 2002). Incluye formalizar marco de actuación.
2	Actualización Convenio Marco.	1 b	Empresas internacionales (Incluir inducción y formación).	2	Plan de tratamiento Riesgo 4. Inadecuada implementación de los modelos de relacionamiento.	2	Programa de formación, socialización y seguimiento Marco Actuación (hitos acorde con vigencia).
3	Formalizar interacciones con el Municipio de Medellín (Incluye lineamiento interacciones materiales).	2	Actualización de códigos de Gobierno Corporativo de las empresas nacionales (Incluir exigibilidad del marco de actuación, suplentes).	3	Evaluación modelos de relacionamiento e impacto intragrupo (transacciones - interacciones - Intervenciones).	3	Política de revelación de información- (finanzas y comunicación y relaciones)
4	Actualización de estatutos empresas nacionales (Incluir exigibilidad de códigos de gobierno, resolución conflictos entre accionistas y administradores, conformación de Junta Directiva).	3	Plan de fortalecimiento de Juntas Directivas (Fortalecer roles específicos Papel del Presidente de Junta, Gerente y Secretario, incluye mecanismos de divulgación a accionistas de la evaluación de la Junta y directores en el informe de administración).	4	Implementar y reglamentar prácticas respecto operaciones con partes relacionadas.	4	Política sobre contribuciones y donaciones (Dllo sostenible y comunicaciones y relaciones).
5	Reglamento asamblea de accionistas para empresas del Grupo.	4	Lineamientos de Junta Directiva de EPM y filiales (Portavoces - Vocería Grupo EPM - Relaciones Externas Sesiones Ejecutivas en filiales, Cualidades de los Miembros de Junta Directiva, disponibilidad y participación en otras Juntas).	5	Incluir en el código de conducta las operaciones con partes relacionadas.	5	Estrategia de TI que habilita marco de actuación (actual y objetivo).
6	Homologación informes de gestión para Asambleas de accionistas.	5	Implementar plan de sucesión para directivos de primer nivel en EPM y Gerencia en filiales (articulado GH)	6		6	Formalización de instrumentos para la gestión ética con alcance de Grupo (Códigos y Comité).
7	Gestión de relacionamiento en ciclo electoral y plan de empalme	6	Evolucionar mecanismo de evaluación de JD del Grupo (énfasis en filiales AE)	7		7	Implementar mecanismos de auditoría y gestión de riesgos de gobierno para el Grupo.
				8		8	Evaluación de Gobierno Corporativo (auditoría-control-exigibilidad)
				9		9	Fortalecer la gestión del cumplimiento del Grupo.

Convenciones 2017 2018 2019



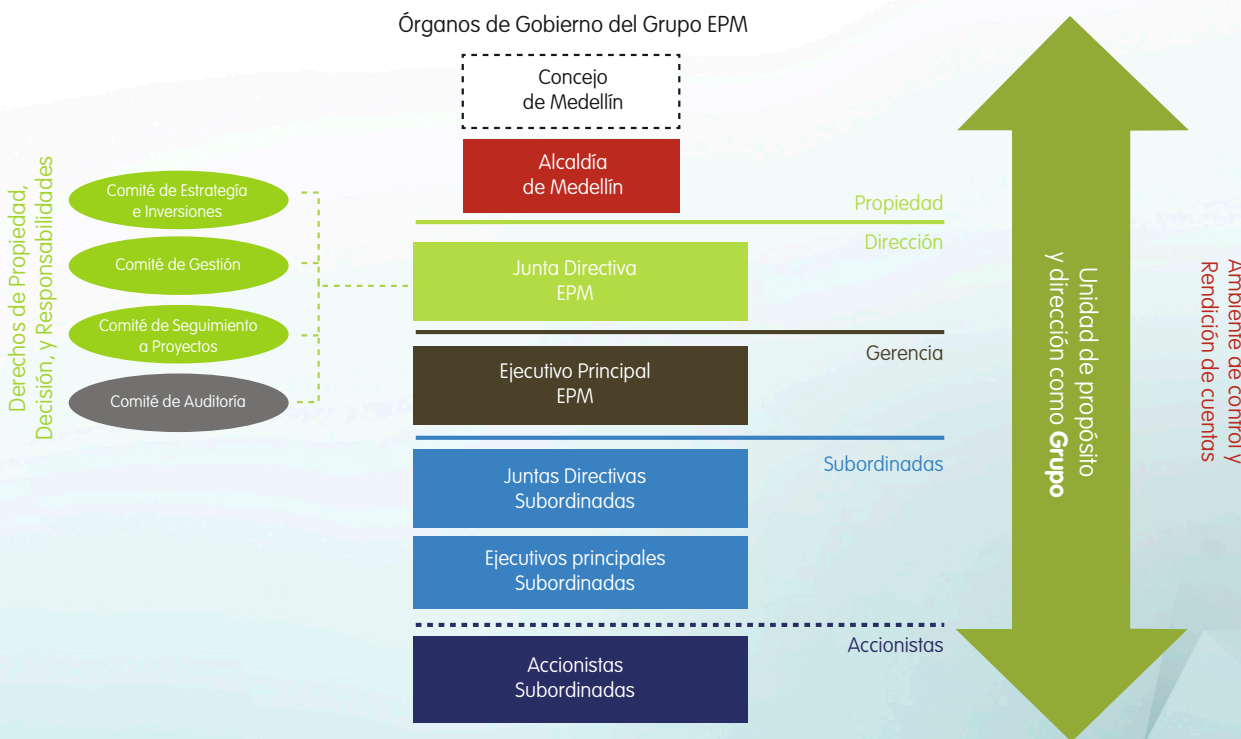
Anexos del Informe de Gobierno Corporativo

Anexo 1	Representación esquemática de los diferentes niveles de gobierno y contexto del Marco de Actuación del Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo
---------	---

Órganos de gobierno y marco de actuación del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo

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.

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 y, de esta manera, se garantice 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 las que se relacionan todos los órganos de gobierno, 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. Es así como se realizó una revisión de elementos estratégicos para construir un marco de actuación en consonancia con las prácticas de gobierno del Grupo EPM.

El marco de actuación representa gráficamente las prácticas de gestión alrededor de los órganos de gobierno del Grupo y responde a preguntas como: ¿qué hacemos, qué actividades y mecanismos se tienen o se tendrán implementados?, ¿quiénes participan en el modelo de gobierno?, ¿cuáles son las interacciones clave para fortalecer el modelo de gobierno?



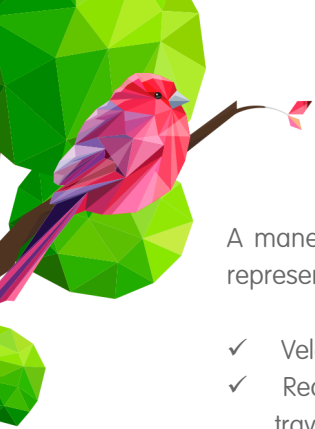
Contexto sobre el Convenio Marco de Relaciones

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 en cuanto a 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 este Convenio se determinan los principios de la relación propietario–empresa, que 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, tal como 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 a 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.

Por su parte, el Municipio 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:

- ✓ 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.



Perfiles de la Junta Directiva

En la siguiente matriz se identifican los perfiles de cada uno de los miembros de la Junta Directiva:

Matriz de perfiles de los miembros de Junta Directiva									
Formación y experiencia/ miembro de junta	Federico Gutiérrez Zuluaga	Andrés Bernal Correa	Claudia Bernal Correa	Javier Genaro Gutiérrez	Manuel Santiago Mejía Correa	Alberto Arroyave Lema	Elena Rico Villegas	Gabriel Ricardo Maya Maya	Carlos Raúl Yepes Jiménez
Gestión empresarial con énfasis en negocios internacionales		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Gestión financiera		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Gestión de los servicios públicos domiciliarios u otros sectores de negocio de EPM incluido el desarrollo urbano	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
Ética, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial	✓	✓		✓	✓				✓
Gestión pública o gestión jurídica	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Se entiende por "perfil" el área del conocimiento en la cual se tiene formación y experiencia.



Anexo 4

Se presenta la información relacionada con la implementación del programa de inducción a la Junta llevado a cabo en 2016.

Contexto sobre el programa de inducción a la Junta

Principales estadísticas del programa de inducción:

9

Sesiones programadas

9

Sesiones realizadas

- ✓ Hubo 4 sesiones particulares con algunos miembros de la Junta Directiva.
- ✓ Todas las Vicepresidencias expusieron sus funciones y principales proyectos.

45

Horas de inducción planeadas

63

Horas de inducción ejecutadas

65%

Del tiempo en temas de negocios

10

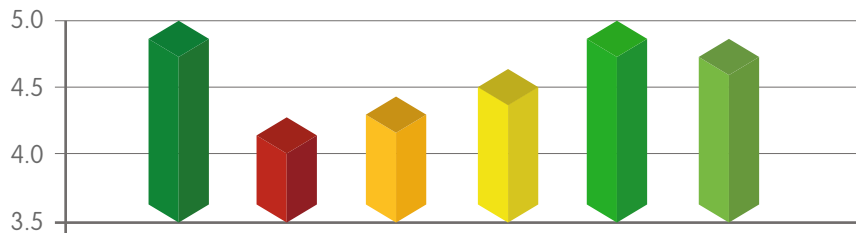
Meses de inducción

Asistencia



Evaluación del programa de inducción:

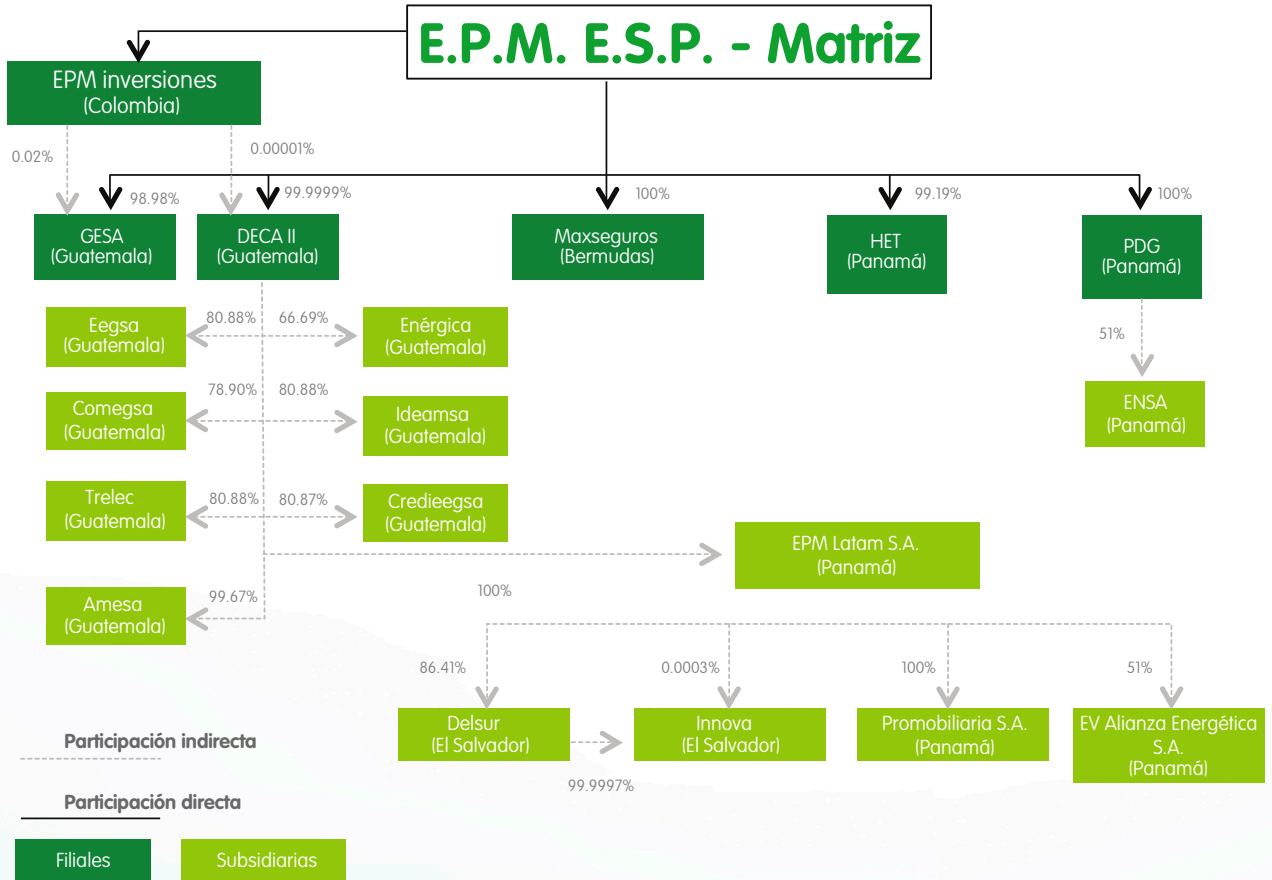
Promedio 4.6



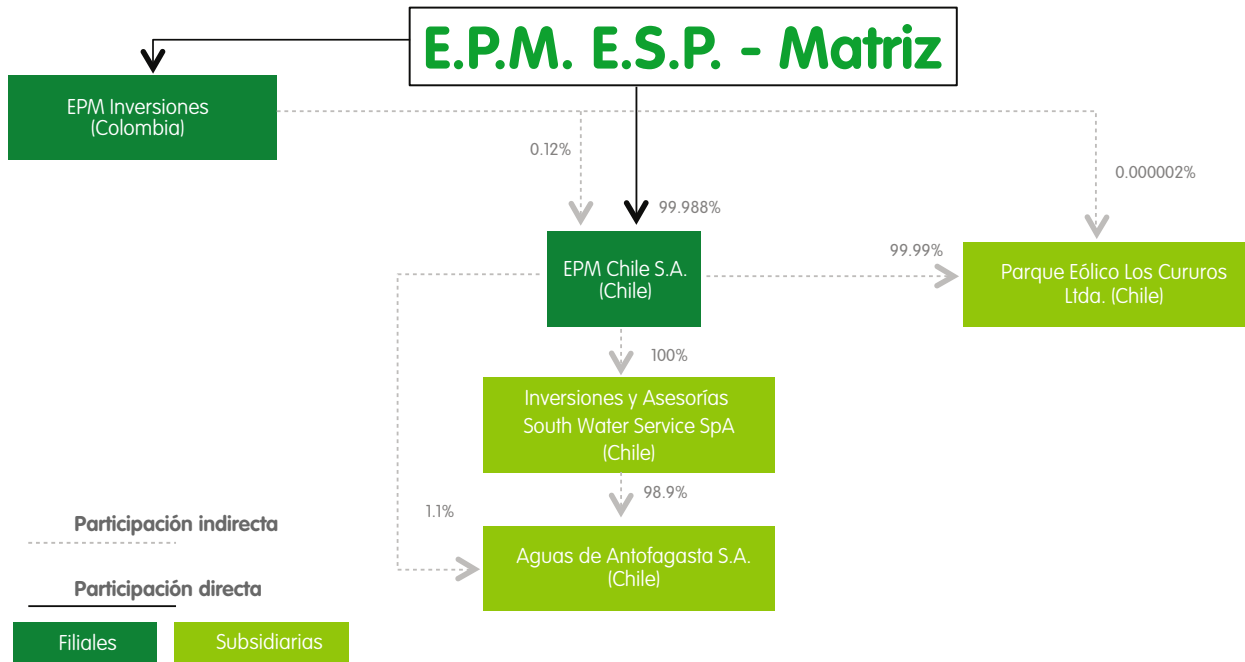
- Contenido del programa completo.
- Duración del programa (Cantidad y horario de las sesiones).
- Claridad y profundidad de los temas tratados.
- Convocatoria y logística previa a las sesiones.
- Logística durante las sesiones (alimentación, transporte, locaciones)
- Satisfacción con la atención a tareas derivadas de las sesiones.

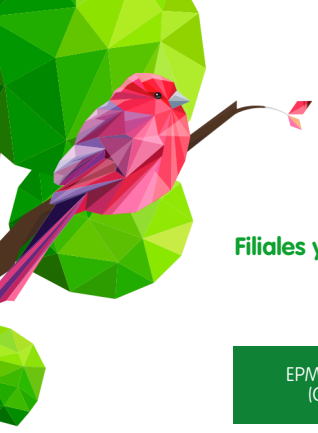
Participación accionaria de EPM en filiales y subsidiarias

Filiales y Subsidiarias en Centroamérica y el Caribe

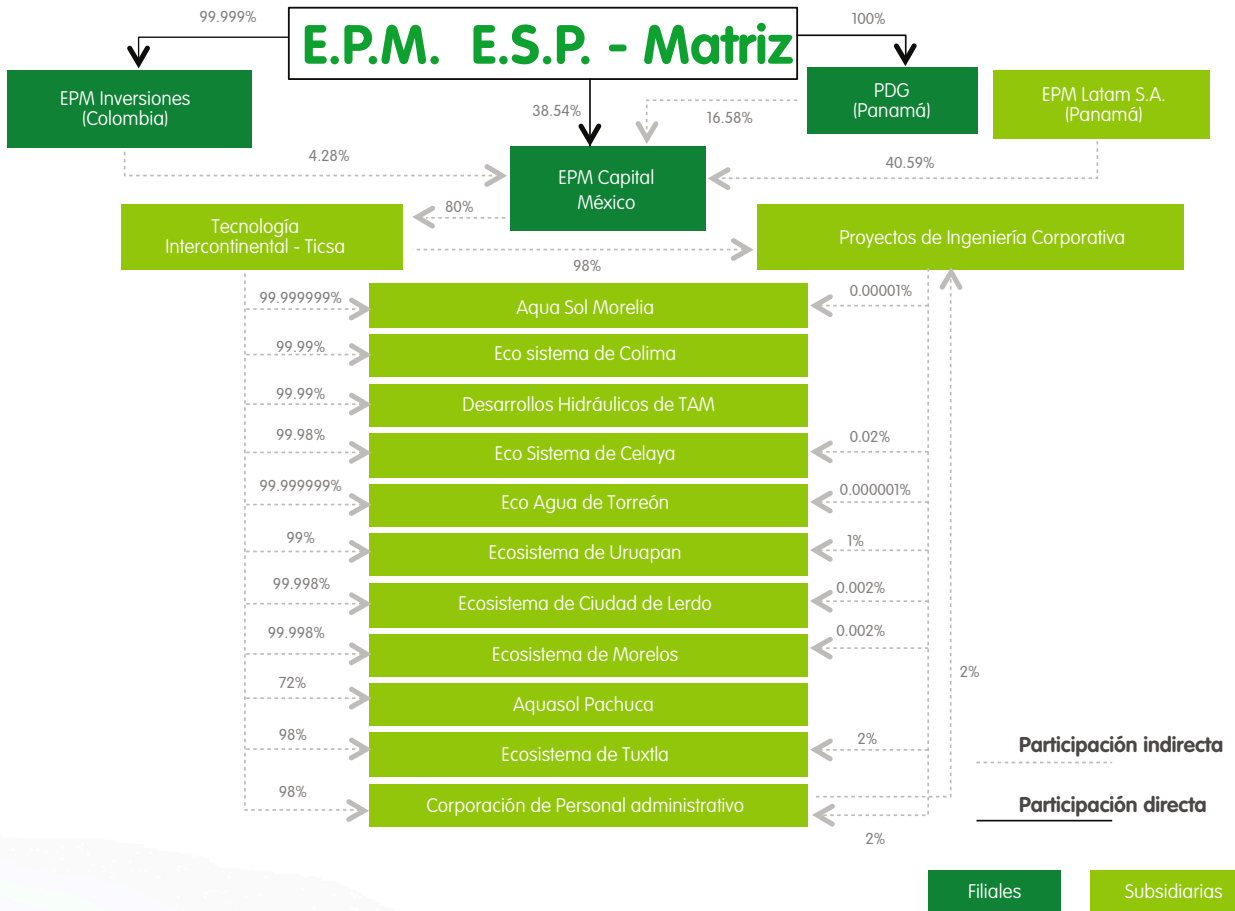


Filiales y Subsidiarias en Chile





Filiales y Subsidiarias en México



Por ti, estamos ahí
Grupo·epm

 www.sostenibilidadgrupoepm.com.co

