



**Gobierno
Corporativo**

Grupo·epm®



Presentación

Presentación institucional del Informe

El Grupo EPM, con las 50 empresas que lo conforman, tiene presencia en seis países de Latinoamérica: Colombia, Chile, Panamá, El Salvador, Guatemala y México, siendo EPM la matriz, ubicada en Medellín, Colombia, una empresa 100% pública. El grupo empresarial presta servicios públicos en siete líneas de negocio: Generación, Transmisión y Distribución de Energía, Distribución de Gas, Acueducto, Saneamiento y Gestión de Residuos Sólidos. Al cierre del año 2017 los ingresos del Grupo EPM ascendieron a 14,950 millones de pesos colombianos.

En un ejercicio de transparencia y compromiso con sus grupos de interés e inversionistas, el Grupo EPM publica anualmente su informe de Gobierno Corporativo donde se destacan las principales prácticas que ha venido implementando y fortaleciendo durante el periodo. Este informe, se articula con el enfoque de sostenibilidad y transparencia que EPM y sus filiales dan a su gestión.

Marco conceptual del Gobierno Corporativo en el Grupo EPM

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo EPM responde a los retos derivados del crecimiento y la consolidación del grupo empresarial, con acciones que incrementan el nivel de madurez del gobierno corporativo a través del desarrollo, formación y divulgación de buenas prácticas en EPM y en las empresas del Grupo. *(Anexo 1. Órganos de Gobierno y Marco de Actuación del Modelo de Gobierno Corporativo).*

La implementación de disposiciones, prácticas y medidas que demarcan el adecuado equilibrio entre la propiedad y la gestión tanto de EPM como de las filiales, son relevantes para permanecer en una senda de mejoramiento para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento, los derechos de los inversionistas, la transparencia y ética en la actuación, así como el equilibrado acceso a la información para los grupos de interés.



Equipo de Gobierno Corporativo (de izquierda a derecha): Luz Stella Ramírez Pérez, Erika María Zapata Suaza, Juan David Henao Cálad, Paola Andrea Escobar Echeverri, Carolina López Mejía, María Marulanda López, Meliza Vélez Zuluaga.

El Gobierno Corporativo en EPM

Como empresa líder del grupo, EPM se rige por una estructura de órganos de gobierno que se articulan con una arquitectura de control, bajo un modelo que combina los requisitos legales de su naturaleza 100% pública y las prácticas de gobierno corporativo implementadas nacional e internacionalmente para grupos empresariales.

Tomando como referencia los elementos de balance y transparencia entre sus órganos de gobierno y frente a los grupos de interés, y basado en las buenas prácticas de gobierno corporativo recomendadas por la OCDE, la CAF y la Superintendencia Financiera, el marco de relacionamiento con su dueño, la gestión de su Junta Directiva y de sus administradores, EPM se destaca como la empresa de servicios públicos referente en Colombia, y como un ejemplo a nivel latinoamericano.

EPM es una entidad 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.

Propiedad: Municipio de Medellín



La totalidad de los derechos de propiedad de EPM son del Municipio de Medellín, representado por el Alcalde, 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 demás miembros.

La relación de propiedad es regulada por la Ley y por la normatividad interna, esta última recogida en el Convenio Marco de Relaciones suscrito el 23 de abril de 2007, entre la Alcaldía de Medellín y EPM. En el Convenio, se regulan las actuaciones del Municipio de Medellín en su rol de dueño de EPM, se definen las expectativas de la ciudad frente a la gestión de la empresa y se acuerdan las obligaciones de ambas partes mediante autorregulaciones que demarcan el ejercicio de la propiedad y la gestión. Las competencias del Concejo de Medellín sobre EPM están definidas en los Estatutos de la Empresa y en las leyes colombianas.

De acuerdo con el Convenio Marco de Relaciones, al Concejo de Medellín le corresponde aprobar las transferencias extraordinarias al Municipio.

Durante los 10 años del Convenio Marco de Relaciones, se destaca su aplicación como evidencia de gobernabilidad y garantía de transparencia, rigor técnico y autonomía administrativa y financiera, elementos que son reconocidos por los grupos de interés, principalmente por los inversionistas, las calificadoras de riesgo y la comunidad.

El Convenio ha permitido ratificar que el gobierno corporativo es un factor clave en la competitividad y sostenibilidad empresarial, que conlleva ventajas que trascienden lo financiero, y que contribuye al adecuado equilibrio entre el ejercicio de la propiedad, la dirección y la gestión, en una empresa de naturaleza 100% pública. *(Anexo 2: Contexto sobre el Convenio Marco de Relaciones).*



Sostenibilidad y crecimiento:

Gestión enfocada en la integridad, rentabilidad y solidez de su patrimonio, y entrega al Municipio de los excedentes financieros legalmente establecidos.



Transparencia:

Mecanismos que aseguren la divulgación de decisiones y resultados a los distintos grupos de interés.



Autonomía responsable en la gestión:

Administración ajena a intereses políticos, enfocadas en los intereses de desarrollo de mediano y largo plazo.



Sujeción al objeto empresarial de EPM.



Eficiencia, productividad y rentabilidad del patrimonio.



Rigor técnico, jurídico, financiero y administrativo, enmarcados en los más altos estándares.



Seguimiento al Cumplimiento del Convenio Marco

A continuación, se relaciona el cumplimiento de las obligaciones durante 2017 tanto por EPM como por el Municipio de Medellín:

Obligaciones del Municipio y de EPM			
Elemento	Asunto clave	Cumplimiento	Observaciones
Obligaciones del Municipio			
Respeto por la autonomía administrativa de EPM	Rol de dueño a través de la Junta Directiva (Presidente).	Cumple	El presidente de la Junta Directiva es el Alcalde de Medellín. Durante 2017 se realizaron 18 sesiones de junta y el detalle de asistencia se encuentra en este informe de Gobierno en el Capítulo de la Junta Directiva.
	No influir ni participar, directa o indirectamente, en el proceso de selección y nombramiento de los servidores, salvo en los que participe como Presidente de Junta.	Cumple	Para los nombramientos en los que participa como presidente de Junta, no hubo modificaciones en el año 2017. Las modificaciones de la estructura organizacional, fueron aprobadas por la Junta Directiva de acuerdo con lo establecido en los Estatutos y con el análisis del Comité de Gestión que está presidido y conformado en su totalidad por miembros independientes.
	No influir ni participar, directa o indirectamente en los procesos de contratación.	Cumple	Política Relacionamiento con Proveedores y Contratistas del Grupo EPM, aprobada en el Acta 1570 de la Junta Directiva de EPM en octubre de 2013 y acogida por todas las empresas del Grupo EPM en Colombia. Aplicación de la declaración de transparencia de servidores. Ver capítulo de Cumplimiento en el informe de Gobierno.
	Criterios de experiencia, idoneidad, profesionalidad, honestidad y solvencia moral en el nombramiento del Gerente.	Cumple	Se realizó el proceso de evaluación del Gerente General.
	Cambio de Gerente por razones objetivas, considerando resultados y evaluación.	Cumple	Se realizó el proceso de evaluación del Gerente General. No se presentaron cambios en el periodo.

Obligaciones del Municipio y de EPM

Elemento	Asunto clave	Cumplimiento	Observaciones
Obligaciones del Municipio			
Respeto por la autonomía administrativa de EPM	Presidente promueve prácticas de Gobierno Corporativo.	Cumple	Dando cumplimiento a lo establecido en: 1. Estatutos de EPM. 2. Código de Gobierno de EPM. 3. Reglamento de Junta Directiva. 4. Convenio Marco de Relaciones entre EPM y el Municipio de Medellín.
	Velar por cumplimiento en filiales de directrices de Gobierno Corporativo.	Cumple	Ver las políticas de Grupo en el presente informe de Gobierno.
Obligaciones en relación con la Junta Directiva (Nominación)	Nombrar y mantener mínimo 5 miembros independientes. Para continuidad del direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo, y políticas y directrices fijadas por la Junta Directiva.	Cumple	Ver capítulo de la Junta Directiva de EPM en este informe de Gobierno. De acuerdo con lo establecido en: 1. Estatutos de EPM. 2. Código de Gobierno de EPM. 3. Lineamientos para la conformación de la Junta Directiva. 4. Convenio Marco de Relaciones entre EPM y el Municipio de Medellín.
	Establece requisitos de formación y experiencia.		
	Requisitos vocales de control.		
	Listas de candidatos elaboradas por los Grupos de Interés, para garantizar transparencia en el nombramiento.		
	Evaluación periódica de la Junta Directiva y del Gerente. Elemento base para toma de decisiones de remoción.	Cumple	Se realizaron los procesos de evaluación de la administración y de la dirección. No se presentaron cambios en el periodo. Ver síntesis en este informe de Gobierno.
Presidente propenderá por implementación de reglamento interno de Junta Directiva.	Cumple	Se cuenta con Reglamento de Junta Directiva, adoptado mediante Decreto 376 del 25 de agosto del 2015. Ver las principales funciones del presidente en este informe de Gobierno.	

Obligaciones del Municipio y de EPM

Elemento	Asunto clave	Cumplimiento	Observaciones
Obligaciones del Municipio			
Independencia en el manejo de recursos financieros.	Independencia en el manejo operativo de recursos financieros. Administración del portafolio y posición propia de EPM responde a criterios de rentabilidad financiera. Municipio no influirá en decisiones de administración financiera de los recursos de EPM.	Cumple	Las transferencias extraordinarias se han tramitado conforme a lo establecido en el Convenio Marco.
Aprobación del presupuesto de EPM	La administración municipal se compromete a gestionar anualmente delegación del COMFIS en la Junta Directiva	Cumple	Resolución 009 de febrero 14 de 2016 por medio de la cual el COMFIS (Consejo Municipal de Política Fiscal) delega facultades para que la Junta Directiva de EPM apruebe el presupuesto del año 2017.
Participación de EPM en la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.	Municipio propiciará la participación de EPM en la formulación del plan, para garantizar su coherencia con los planes de largo plazo de EPM. Las transferencias deben armonizarse con las proyecciones financieras, para atender los requerimientos del dueño sin atentar contra la viabilidad, solvencia y solidez financiera, ni contra las proyecciones financieras de la empresa. Los compromisos de EPM en el plan serán coherentes con sus planes estratégicos, y su participación será determinada con criterios técnicos, financieros, económicos y de mercado, teniendo en cuenta el cumplimiento del objeto social.	Cumple	Ver capítulo de propiedad en este informe de Gobierno. Ver informe financiero.

Obligaciones del Municipio y de EPM

Elemento	Asunto clave	Cumplimiento	Observaciones
Obligaciones de EPM			
Cumplimiento de indicadores de gestión financiera	Realizar una gestión financiera eficiente y productiva, basada en criterios técnicos, reflejada en unos criterios mínimos de EBITDA, rentabilidad del patrimonio y otros indicadores financieros. La Junta Directiva definirá anualmente los indicadores, con base en los planes estratégicos y presupuestos, para los horizontes de tiempo acordados en la Junta Directiva.	Cumple	Se incluye dentro del ciclo anual de planeación y hace parte del Cuadro de Mando Integral de la empresa. Ver capítulo de propiedad en este informe de Gobierno.
Transferencias al Municipio.	Acuerdo Concejo (1997): Transferencias no pueden ser superiores a 30%. Se pacta que podrán ser superiores, considerando requerimientos financieros del Municipio para programas específicos de inversión y necesidades financieras de EPM para no poner en riegos la viabilidad empresarial ni su expansión. Las transferencias adicionales deben ser autorizadas por el Municipio, previa exposición del Alcalde de los efectos sobre las finanzas de EPM.	Cumple	Ver capítulo de propiedad en este informe de Gobierno. Ver informe financiero.

Obligaciones del Municipio y de EPM

Elemento	Asunto clave	Cumplimiento	Observaciones
Obligaciones de EPM			
Liquidación de las transferencias	El plan para realizar las transferencias deberá consultar los requerimientos de efectivo del Municipio, por un lado, y, por el otro, la disponibilidad de recursos líquidos de EPM, para realizar un adecuado manejo de caja de ambas entidades.	Cumple	Ver capítulo de propiedad en este informe de Gobierno. Ver informe financiero.
Mecanismos apropiados de comunicación	Relación propietario - entidad descentralizada: Alcalde, Junta Directiva y Gerencia. Otras relaciones: Secretaría Privada Municipio - Relaciones externas EPM.	Cumple	El Rol de Dueño se ejerce como presidente de la Junta Directiva. Las demás relaciones se ejercen a través de la Gerencia de Relaciones Externas de EPM.
Compromiso de transparencia frente a la comunidad	Principios de transparencia, imparcialidad y objetividad, principios de manera especial en sus procesos contractuales y de selección de sus servidores.	Cumple	Política de Transparencia adoptada por la Junta Directiva de EPM. Política Gestión del Talento Humano aprobada en el Acta 1527 de Junta Directiva de EPM en diciembre de 2010.
	Actividad contractual en un ámbito de competencia y aplicando principios de la función administrativa y el régimen de inhabilidades e incompatibilidades. Realizar la invitación a presentar ofertas mediante el Sistema de Información Corporativo.	Cumple	1. Decreto 362 de 2014 de la Junta Directiva por el cual se expiden las normas generales de contratación. 2. Política de Suministro de Bienes y Servicios aprobada por la Junta Directiva en diciembre de 2014, acogida por las filiales de energía nacionales. 3. Política Relacionamiento con Proveedores y Contratistas del Grupo EPM, aprobada en el Acta 1570 de la Junta Directiva de EPM en octubre de 2013 y acogida por todas las empresas del Grupo EPM en Colombia. 4. Aplicación de la declaración de transparencia, de servidores. Ver capítulo de Cumplimiento en el informe de Gobierno.

Obligaciones del Municipio y de EPM

Elemento	Asunto clave	Cumplimiento	Observaciones
Obligaciones de EPM			
Compromiso de transparencia frente a la comunidad	Definir perfiles y competencias para los servidores, los cuales serán estrictamente verificados en los procesos de selección.	Cumple	EPM ha definido el manual de Cargos, que está disponible en la intranet corporativa, y es el insumo para los procesos de selección, los cuales son estrictamente verificados.
	Disponer de mecanismos de comunicación y divulgación a la ciudadanía sobre la información relacionada con los procesos de contratación y de selección.	Cumple	EPM a través de su página web, publica los procesos de selección y contratación: https://www.epm.com.co/site/home/institucional/ofertas-de-empleo https://www.epm.com.co/site/proveedoresycontratistas/proveedores-y-contratistas/aplicaciones/te-cuento
Auditoría Externa permanente	Auditor externo permanente. La contratación de la auditoría externa seguirá los lineamientos establecidos por el comité de auditoría No podrá prestar servicios diferentes dentro de la entidad. Se procurará que el auditor externo sea el mismo para todas las empresas que conforman el Grupo EPM.	Cumple	Ver capítulo de Accountability en este informe de Gobierno.

Obligaciones del Municipio y de EPM

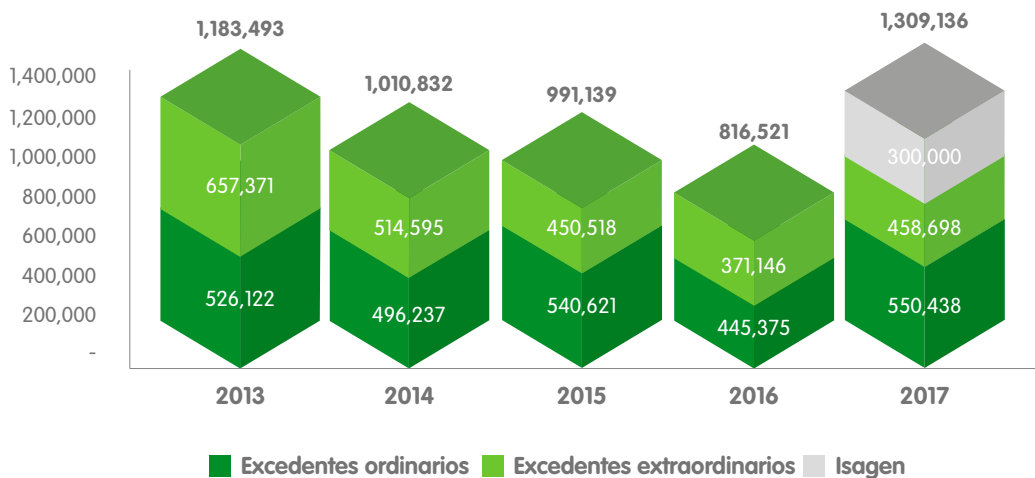
Elemento	Asunto clave	Cumplimiento	Observaciones
Obligaciones de EPM			
Responsabilidad Social Empresarial	<p>Formular y desarrollar políticas de RSE, en especial con acciones dirigidas a la población más vulnerable.</p> <p>Criterios para las políticas de RSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades enmarcadas en el objeto social y alineadas con sus objetivos estratégicos. • Acciones que no comprometan la viabilidad financiera. • Contar con un modelo de RSE incorporado al marco estratégico, conservando como objetivo central la sostenibilidad de la empresa, y teniendo en cuenta los compromisos de pacto global. 	Cumple	Aprobada en el Acta 1508 de la Junta Directiva de EPM desde enero de 2009 y aprobada en las Juntas directivas de todas las filiales del Grupo en Colombia.
Prestación de soporte al Municipio con recurso humano de EPM	Con sus servidores al Municipio bajo circunstancias especiales. Mediante acuerdos en los que se exprese el recurso, el tiempo requerido y la contraprestación.	Cumple	En el año 2017 hubo 3 funcionarios de EPM en calidad de comisionados en las entidades del municipio: Gerente Administrativo y Financiero – Plaza Mayor; Director (E) de Planeación – Alcaldía de Medellín; Subdirector Ambiental – Área Metropolitana.

En el año 2017 se entregaron transferencias de excedentes ordinarios equivalentes a COP 550,438 millones, correspondientes al 30% de las utilidades del año 2016, y se entregaron excedentes extraordinarios por un total de COP 458,698 millones, correspondientes al 25% de las utilidades. Adicionalmente, se transfirieron COP 300,000 millones producto de la enajenación de las acciones en ISAGEN S.A. Los valores mencionados, no comprometen la viabilidad financiera de EPM en el largo plazo.

Dentro de las principales decisiones referidas a la propiedad del Municipio de Medellín sobre EPM, se destaca lo dispuesto por el Concejo de Medellín (Acuerdo No. 032 del 5 de junio de 2017) en relación con la transferencia de una partida del activo de EPM, producto de la enajenación de la participación accionaria de EPM en ISAGEN S.A. E.S.P, al presupuesto general de Medellín distribuido en las vigencias fiscales 2017 y 2018, por un valor que asciende a los COP 600,000 millones del total obtenido en la transacción, el cual ascendió a COP 1.4 billones.

Las transferencias ordinarias fueron causadas con base en los cálculos contables de los excedentes financieros al cierre del ejercicio anterior. En todos los casos, y siendo las transferencias extraordinarias una situación excepcional, estas fueron aprobadas por el Concejo Municipal, previo acuerdo con base en la disponibilidad de efectivo y los planes de inversión de EPM y en los requerimientos del Municipio, al igual que en los cinco años anteriores como se muestra en la siguiente gráfica.

Transferencias al Municipio de Medellín



Transferencias ordinarias y extraordinarias entre 2013- 2017 al Municipio de Medellín (valor en millones de COP).

Administración de la Junta Directiva de EPM

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. Esto, enmarcado en los Estatutos de la Empresa y en lo dispuesto

Conformación de la Junta Directiva EPM



Federico Gutiérrez Zuluaga
Presidente (No independiente)
Perfil: Alcalde de Medellín
Inicio: 01/01/2016



Alberto Arroyave Lema
Vocal de Control (Independiente)
Perfil: Control y participación Social
Inicio: 22/02/2008



Claudia Jiménez Jaramillo
Independiente
Perfil: Gestión Pública
Fecha de inicio: 21/01/2016



**Javier Genaro
Gutiérrez Pemberthy**
Independiente
Perfil: Servicios Públicos
Inicio: 09/03/2016



Andrés Bernal Correa
Independiente
Perfil: Gestión Empresarial
y Financiero
Inicio: 06/02/2012



Elena Rico Villegas
Vocal de Control (Independiente)
Perfil: Gestión Servicios Públicos
Inicio: 21/01/2016



Gabriel Ricardo Maya Maya
Vocal de Control (Independiente)
Perfil: Jurídico
Inicio: 22/02/2008



Manuel Santiago Mejía Correa
Independiente
Perfil: Gestión Empresarial
Inicio: 30/04/2012



Carlos Raúl Yepes Jiménez
Independiente
Perfil: Financiero y RSE
Inicio: 06/07/2016

Su conformación se acoge a lo definido en Colombia por la Ley 142 de 1994 y, a nivel interno, por el Convenio Marco de Relaciones y el Código de Gobierno Corporativo de EPM. En ellos, se establece que este cuerpo colegiado se conforma 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.
- 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 los criterios que el Alcalde debe considerar 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 relacionada con el sector de los servicios públicos.
- Para 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 ejecutado en desarrollo de su función.

Desde 2015, la Junta Directiva de EPM definió 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. Perfiles de la Junta Directiva).*

En 2017, no hubo cambios en la conformación de la Junta Directiva.

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

- El número promedio de años de permanencia de los miembros actuales de la Junta Directiva, al 31 de diciembre de 2017, fue de 4.7 años.
- Ocho de los miembros de la Junta Directiva tienen el carácter de independientes (88% 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, salvo la señora Claudia Jiménez Jaramillo, quien adquirió la calidad de independiente a partir del 26 de enero de 2017.
- Adicionalmente, los miembros de la Junta Directiva de EPM, en su calidad de independientes:
 - Ninguno de los miembros de la Junta Directiva ocupa un cargo ejecutivo en EPM ni en sus filiales.
 - No han sido empleados por la compañía en un cargo ejecutivo en los últimos cinco años.
 - No son familiares de ninguno de los miembros de la Alta Gerencia.
 - No tienen relación con compañías asesoras o consultoras de EPM.
 - No tienen contratos por servicios personales con EPM.
 - No están vinculados con una entidad sin ánimo de lucro que reciba contribuciones significativas de la empresa.
 - No han sido socios o empleado de la firma de auditoría externa de la compañía durante los últimos tres años.
- El cuórum **deliberatorio** para las sesiones de la Junta Directiva se forma con la mayoría de sus miembros.
- El cuórum **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



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

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

- Nombrar y remover libremente a los miembros.
- Asegurar que la Junta Directiva fije e implemente eficientemente el direccionamiento estratégico de la Empresa.
- Coordinar y planificar su funcionamiento mediante un plan anual de trabajo.
- Velar por la ejecución de los acuerdos y por el cumplimiento de las responsabilidades y la participación de todos sus miembros.
- Liderar el proceso de evaluación de la Junta y de 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.

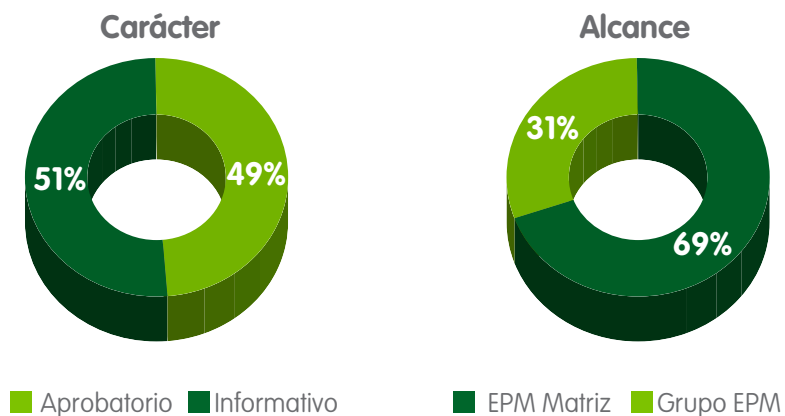
El Secretario de la Junta Directiva, quien de acuerdo con los Estatutos es a su vez el Secretario General de EPM, tiene las siguientes funciones:

- Realizar la convocatoria a las reuniones.
- Dar trámite oportuno a las solicitudes de la Junta Directiva.
- Elaborar las actas de las sesiones y firmarlas conjuntamente con el Presidente.
- Velar por la conservación de los documentos de la Junta Directiva y por la legalidad de sus actuaciones.
- Definir el procedimiento para el desarrollo efectivo de las sesiones de la Junta Directiva.

Actuaciones destacadas

- Aprobación de la adquisición de Empresas Públicas de Rionegro S.A. E.S.P. (**E.P. Rio**).
- Apoyo a la definición del **Modelo de Gestión Ética** del Grupo EPM.
- Análisis estratégico del portafolio de negocios e inversiones del Grupo EPM para el cumplimiento de la MEGA al año 2025.
- Actualización del **mapa de riesgos** del Grupo EPM.
- Modificación de la **política de Gestión de Activos**, que recibió distinción de Colciencias como proyecto de innovación organizacional.
- Fortalecimiento de los asuntos de **talento humano** y auditoría.
- Seguimiento y control al desarrollo de los **megaproyectos**: Hidroeléctrica Ituango, Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Aguas Claras, Nueva Esperanza y Línea de Transmisión Bello-Guayabal-Ancón.
- Seguimiento como tema crítico a la recuperación de la central hidroeléctrica Playas.
- Apoyo al programa **Unidos por el Agua**.
- Aprobación de los **estados financieros** de EPM y consolidados del Grupo EPM, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Aprobación de la **emisión de bonos** en el mercado internacional de capitales.
- Aprobación del **presupuesto** para 2018 por valor de COP 14.2 billones y del **plan de inversiones** para el período 2018 – 2021 por COP 6.4 billones.

Los temas analizados por la Junta Directiva de EPM durante el 2017, se distribuyeron de acuerdo con los siguientes gráficos:



La gestión de la información asociada a la Junta Directiva está 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.

Se definió una **agenda con temáticas clave que se abordaron durante el año 2017** en **espacios de construcción conjunta de los temas estratégicos** para la organización. Igualmente, el **respaldo a la gestión de los Comités de Junta y el cumplimiento de los estándares de gobierno corporativo por parte de la Junta Directiva como máximo Órgano de Dirección** dan cuenta de una gestión efectiva y transparente de la Empresa.

En 2017 se implementó una solución informática en línea, denominada ARCA, que opera a través de flujos de trabajo, la cual permite fortalecer los atributos de integridad, transparencia, oportunidad, confidencialidad, trazabilidad, disponibilidad (7x24), y seguridad de la información de la Junta Directiva de EPM y sus Comités.



En la vigencia 2017, se realizaron 18 sesiones de Junta Directiva con un promedio total de asistencia del 93%.

Asistencia Junta Directiva 2017	
Nombre	% Asistencia
Federico Gutiérrez Zuluaga	94%
Alberto Arroyave Lema	100%
Andrés Bernal Correa	67%
Claudia Jiménez Jaramillo	100%
Elena Rico Villegas	100%
Gabriel Ricardo Maya Maya	100%
Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy	100%
Manuel Santiago Mejía Correa	72%
Carlos Raúl Yepes Jiménez	100%

Gestión de los comités de la Junta Directiva

Durante 2017, los cuatro comités de la Junta Directiva de EPM analizaron los temas a su cargo de manera articulada con las recomendaciones de Código País y con las funciones legales y estatutarias que les conciernen. Los comités son espacios diseñados con el propósito de garantizar la eficiencia en la toma de decisiones, a través de un análisis detallado de los temas antes de cada sesión de la Junta Directiva. Dicho análisis queda registrado en las actas e informes de recomendación de cada Comité.

El Auditor Externo de EPM es invitado permanente al Comité de Auditoría al tener relación constante y periódica con la Junta Directiva.

Los comités están conformados y presididos en su totalidad por los miembros independientes de la Junta Directiva, alineando la formación y experiencia de sus integrantes con la definición y responsabilidad de cada uno de ellos.

En enero de 2017 se definió un cambio en la integración de los Comités de Estrategia e Inversiones y Seguimiento a Proyectos. Claudia Jiménez Jaramillo pasó del Comité de Seguimiento a Proyectos al Comité de Estrategia e Inversiones. Manuel Santiago Mejía pasó del Comité de Seguimiento a Proyectos al al Comité de Estrategia e Inversiones.

Comité	Actividades	Conformación
Auditoría	Supervisión: auditoría interna, revelación de información financiera, auditoría externa, sistema de control interno, sistema de gestión integral de riesgos, cumplimiento, propuestas de créditos, entes internos y externos de control, operaciones entre partes vinculadas, propiedad intelectual e Informe anual de Gobierno Corporativo.	Alberto Arroyave Lema Andrés Bernal Correa Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
Gestión	Seguimiento a la gestión empresarial, reputación corporativa, capital intelectual, ética, imagen empresarial, estructura administrativa, proyectos de desarrollo empresarial y comercial, nombramientos y remuneración, conflictos de intereses, evaluación de la Dirección y de la Alta Gerencia, y Gobierno Corporativo.	Claudia Jiménez Jaramillo Gabriel Ricardo Maya Maya Carlos Raúl Yepes Jiménez
Estrategia e Inversiones	Estrategia, Unidad de Propósito y Dirección, políticas empresariales, inversiones y nuevos negocios, proyectos de investigación, desarrollo e innovación, Responsabilidad Social Empresarial, sostenibilidad, gestión ambiental y planes de relacionamiento con grupos de interés.	Elena Rico Villegas Claudia Jiménez Jaramillo Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy
Seguimiento a Proyectos	Seguimiento a la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos priorizados por la Junta Directiva, así como sus respectivos mapas de riesgos, CMI y demás instrumentos de control.	Manuel Santiago Mejía Correa Elena Rico Villegas Gabriel Ricardo Maya Maya

Asistencia a los comités de la Junta Directiva

Nombre	Comité de Auditoría	Comité de Estrategia e Inversiones	Comité de Seguimiento a Proyectos	Comité de Gestión
Sesiones realizadas durante el periodo	19	20	18	18
Alberto Arroyave Lema	100%			
Andrés Bernal Correa	63%			
Claudia Jiménez Jaramillo		79%		89%
Elena Rico Villegas		100%	100%	
Gabriel Ricardo Maya Maya			89%	89%
Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy	100%	100%		
Manuel Santiago Mejía Correa			59%	
Carlos Raúl Yepes Jiménez				83%
Total Promedio Asistencia Comités:	88%			

Remuneración de la Junta Directiva

La remuneración de los miembros de la Junta Directiva de EPM está definida por el Decreto 1165 de agosto 12 de 2009 del Alcalde de Medellín. Para la vigencia 2017 se le pagó a cada miembro, por concepto de honorarios, el valor correspondiente a tres salarios mínimos legales mensuales vigentes de Colombia por la asistencia a cada sesión de Junta Directiva, así como a los Comités.

En EPM, los miembros de Junta Directiva no tienen ninguna clase de remuneración variable y el Alcalde de Medellín, en su calidad de presidente de la Junta no percibe remuneración alguna.

Remuneración	
Concepto	Valor pagado en 2017
Junta Directiva	294,349,083
Comités de Junta Directiva	387,301,425
Total pagado 2017	681,650,508

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 a mejorar el desempeño de la Junta Directiva y de sus Comités, así como del relacionamiento con la Administración de EPM.

En el marco del plan de fortalecimiento de la Junta Directiva, durante 2017 se incluyeron acciones de formación relacionadas con la planeación de la gestión humana y organizacional, el negocio de Telecomunicaciones, la planeación financiera, la gestión integral de los Usuarios y el seguimiento al sistema de control interno, entre otras acciones.

En cuanto a la evaluación de la Junta Directiva para la vigencia 2017, se contrató el acompañamiento de un consultor externo. Los siguientes fueron los aspectos evaluados:

- Relación de la Junta Directiva con la Administración de la Empresa.
- Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado.
- Dinámica y operatividad de la Junta Directiva.
- Rol del Presidente y Secretario de la Junta Directiva.
- Autoevaluación del desempeño individual como miembro de la Junta Directiva.
- Nivel de discusión y profundidad de temas por parte de la Junta Directiva.
- Gestión de los comités de Junta Directiva.

Los resultados de esta evaluación se constituyen en la base para formular el plan de fortalecimiento de la Junta Directiva de EPM a ser implementado durante el año 2018.

Conflictos de Interés

El anexo No. 8 del Código de Gobierno Corporativo, ***“Manual de conflictos de intereses y tratamiento de decisiones en interés de Grupo”***, expedido mediante el Decreto No. 390 del 24 de noviembre de 2015, establece el procedimiento para gestionar los conflictos de intereses de los miembros de la Junta Directiva, el cual consiste en el retiro transitorio de la sesión de Junta o del Comité mientras se debate el tema. Adicionalmente, se indica que en caso de duda sobre la configuración del conflicto de intereses no se exige al miembro de la Junta Directiva o del Comité de abstenerse de participar en la decisión. Cuando el conflicto tenga carácter permanente e impida ejercer con independencia las funciones, el miembro de Junta deberá renunciar.

El Manual regula las diferencias que puedan presentarse entre la matriz del Grupo EPM y las empresas subordinadas, con respecto al interés del grupo empresarial. El procedimiento 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 con sus respectivos comités.

Durante 2017 en la Junta Directiva de EPM se presentaron tres conflictos de interés, que se gestionaron según el procedimiento descrito. Estos conflictos fueron:

1. Prestación por parte de EPM del servicio de energía mediante paneles solares: Manuel Santiago Mejía Correa. (Este conflicto tiene carácter permanente).
2. Adquisición de Empresas Públicas de Rionegro S.A. E.S.P.: Claudia Jiménez Jaramillo. (Este conflicto fue de carácter temporal).
3. Consultoría negocio de Telecomunicaciones: Alberto Arroyave Lema. (Este conflicto fue de carácter temporal).

*

Gestión Administración de EPM

Composición

Desde 2016 Jorge Londoño de la Cuesta ha liderado el equipo que gestiona la estrategia y la operación de EPM. Este grupo de nueve vicepresidentes con experiencia promedio en el Grupo EPM de más de 10 años, ha acompañado a la gerencia en su gestión, la cual ha tenido cinco énfasis: Cercanía, Cobertura, Cuidado del Medio Ambiente, Crecimiento y Consolidación en los territorios donde EPM tiene presencia.

El equipo de vicepresidentes, combina perfiles técnicos y administrativos, con mezcla estratégica y de negocios, que dan a EPM y al grupo empresarial la fortaleza del conocimiento e interdisciplinariedad requeridos. En el periodo 2017 no se registraron cambios en la Alta Gerencia y se destaca que, los directivos han estado vinculados a EPM, en promedio, 20 años.



Equipo directivo de EPM: (sentados de izquierda a derecha) Gabriel Jaime Betancourt Mesa (VPE Estrategia y Crecimiento), Jorge Londoño De La Cuesta (Gerente General de EPM), John Alberto Maya Salazar (VPE Gestión de Negocios); (de pie de izquierda a derecha) Alejandra Vanegas Valencia (VP encargada de Suministros y Servicios Compartidos), Ana María González Gómez (VP encargada de Comunicación y Relaciones Externas), Jorge Andrés Tabares Ángel (VPE Finanzas Gestión de Riesgos e Inversiones), Hernán Darío Vergara Castro¹ (VP Auditoría Corporativa), Ricardo José Arango Restrepo (VP Talento Humano y Tecnología), Wilson Chinchilla Herrera (VPE Proyectos e Ingeniería), Maritza Alzate Buitrago (VP Asuntos Legales y Secretaría General).

¹Ocupó el cargo hasta el 31 de diciembre de 2017.

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).



(Anexo 4: Declaración de la Junta Directiva de EPM sobre la Gestión del Gerente General).

Remuneración de la Administración de EPM

EPM cuenta con un sistema de remuneración fijo, aprobado por la Junta Directiva para el Gerente General y la Alta Dirección. La remuneración de la Alta Gerencia no tiene ningún componente variable y se presenta en la siguiente tabla expresada en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) para Colombia.

El incremento salarial para 2017 tanto para empleados públicos como para trabajadores oficiales, fue del 7.75% (IPC: 5.75% más dos puntos).

Remuneración Administración EPM			
Agrupador	Cargo	Total pagos recibidos en 2017	
		Mínimo	Máximo
Gerencia General y Vicepresidencias Ejecutivas	Gerente General	666 SMMLV	734 SMMLV
	VP Ejecutivo Estrategia y Crecimiento		
	VP Ejecutivo Finanzas Corporativas, Gestión Riesgo e Inversiones		
	VP Ejecutivo Gestión de Negocios		
	VP Ejecutivo Proyectos e Ingeniería		
Vicepresidencias I nivel	Auditoría Corporativa	486 SMMLV	574 SMMLV
	VP Asuntos Legales y Secretaría General		
	VP Comunicación y Relaciones Corporativas		
	VP Suministros y Servicios Compartidos		
	VP Talento Humano y Tecnología		
Vicepresidencias II nivel	VP Proyectos Generación Energía	468 SMMLV	568 SMMLV
	VP Crecimiento		
	VP Estrategia Corporativa		
	VP Gas		
	VP Generación Energía		
	VP Agua y Saneamiento		
	VP Comercial		
	VP Transmisión y Distribución Energía		

Notas: Los pagos incluyen vacaciones, primas y beneficios

La proporción entre la compensación anual del Gerente General y la mediana de compensación de todos los empleados expresada en número de veces es 10.62.

Comités de apoyo a la Gerencia

Mediante los decretos 2151 y 2187 expedidos por el Gerente General en enero y noviembre de 2017 respectivamente, los comités estratégicos fueron modificados así:

- Se suprimieron los comités de Planeación y Dirección y se unificaron sus funciones en el Comité de Gerencia.
- Se creó el Comité de Gerencia, con el objetivo de facilitar los mecanismos de integración y apoyo a la gestión y unificar la participación de los directivos de reporte directo a la Gerencia General de EPM, con el fin de asegurar la integralidad de las decisiones. En este comité participan los cuatro Vicepresidentes Estratégicos y los cinco Vicepresidentes de primer nivel.
- Se redefinió el Comité de Ética como comité estratégico, con el fin de orientar, promover y liderar la gestión ética, en el ejercicio de la función pública en términos de eficacia, transparencia, probidad y servicio a la ciudadanía por parte de todos los servidores públicos.
- El Comité de Contratación no presentó ninguna modificación.

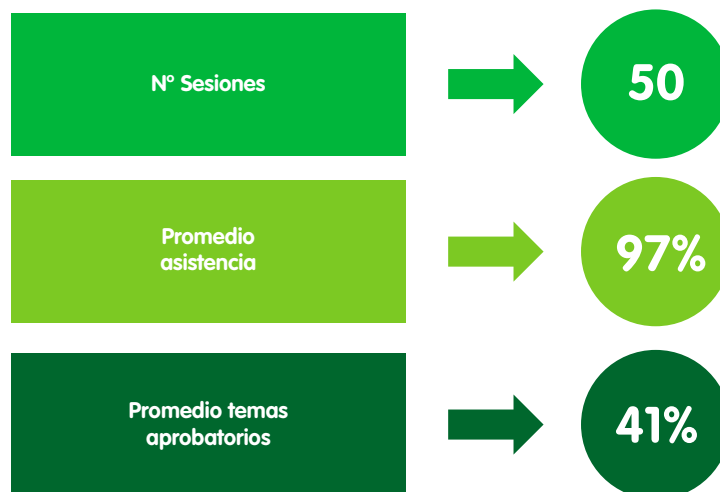
De acuerdo con lo anterior, los siguientes son los Comités Estratégicos de EPM y así se conforman:

	Gerencia	Contratación	Ética
Misión	Definir, evaluar y recomendar elementos que orientan la unidad de propósito y dirección para el grupo empresarial así como aprobar los asuntos de gestión para EPM que comprometen el logro de la estrategia y realizar seguimiento a la implementación de las decisiones en el Grupo.	Analizar y recomendar sobre los asuntos de la contratación asociada al proceso de Adquisición de Bienes y Servicios de la empresa.	Promover y liderar la implantación de la Gestión Ética, orientando la consolidación del ejercicio de la función pública en términos de eficacia, transparencia, probidad y servicio a la ciudadanía por parte de todos los servidores públicos.
Conformación	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente General (P) ✓ VP Asuntos Legales y Secretaría General (S) ✓ Vicepresidentes de I nivel • Invitados permanentes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe Unidad Gobierno Corporativo ✓ VP Estrategia Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente General ✓ Jefe Unidad de Contratación (P) ✓ VP Asuntos Legales y Secretaría General (S) ✓ VPE Finanzas Corporativas, Gestión del Riesgo e Inversiones ✓ VP Auditoría Corporativa ✓ VP Suministro y Servicios Compartidos • Invitados Permanentes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ VPE Gestión de Negocios ✓ VPE Proyectos e Ingeniería 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros: <ul style="list-style-type: none"> ✓ VP Talento Humano y Tecnología (P) ✓ VP Finanzas Corporativas, Gestión de Riesgos e Inversiones ✓ VP Comunicación y Relaciones Corporativas ✓ VP Auditoría Corporativa ✓ Miembro externo (Remunerado) ✓ Servidor elegido por el Gerente General • Invitados permanentes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gte. Desarrollo y Cultura Organizacional (S) ✓ Gte. Gestión Relaciones Laborales ✓ Gte. Gestión Integral de Riesgos ✓ Gte. Comunicación Corporativa ✓ Gte. Auditoría de Soporte

Gestión de los Comités

Durante 2017 los comités estratégicos han sesionado de acuerdo con lo establecido en su misión, fortaleciendo la efectividad en la toma de decisiones y la comunicación en doble vía con los equipos de trabajo.

A continuación, se detallan las principales estadísticas relacionadas con el funcionamiento del Comité de Gerencia:



El Comité de Contratación sesionó 53 veces con el propósito de analizar asuntos contractuales relacionados con la adquisición de bienes y servicios de competencia del Gerente General.

El Comité de Ética está en proceso de empalme y sus miembros se están preparando para sesionar a partir de marzo de 2018.

Evaluación de los comités

Anualmente, los comités estratégicos son evaluados con el propósito de monitorear su funcionamiento e identificar acciones de mejora que contribuyan a la gestión estratégica de ese órgano de gobierno. Para ello, se aplica una encuesta de percepción a sus integrantes y se evalúa el desempeño del Comité a partir de la información registrada en las actas de cada sesión.

En el caso del Comité de Gerencia, durante la evaluación de 2017 se identificaron como oportunidades de mejora:

- Modificar el Comité de Gerencia de EPM y ajustar su alcance a los asuntos relacionados con EPM.
- Crear el Comité de Núcleo Corporativo del Grupo EPM con el propósito de liderar el fortalecimiento de la unidad de propósito y dirección del grupo empresarial, mediante el análisis, definición y seguimiento de los asuntos con alcance e impacto de Grupo.

La implementación de estas acciones corresponden a la gestión de 2018.

Avances en el Gobierno Corporativo del Grupo EPM

En 2017 se implementaron medidas para fortalecer los órganos de gobierno de las empresas que conforman el Grupo EPM.

Asamblea de Accionistas: Se modificaron los Estatutos de todas las empresas nacionales del Grupo EPM. Se fortalecieron y homologaron los artículos que hacen referencia a la protección de los intereses de los accionistas y a su relación con la sociedad.

Se continuó con la agenda de reuniones con accionistas minoritarios establecida por el Gerente de EPM, para dar cumplimiento al direccionamiento estratégico en el marco de la unidad de propósito y dirección del grupo, así como buscar el adecuado equilibrio entre la propiedad y la gestión de cada una de las empresas.

Como accionistas con participaciones significativas en las empresas del Grupo se destacan en Colombia, los departamentos y municipios donde el Grupo EPM tiene presencia; en Latinoamérica: la Familia Primelles (Ticsa), República de Panamá (ENSA) y Proactiva Colombia S.A. (EV Alianza Energética).

Juntas Directivas: En la modificación de los Estatutos se articuló la gestión de este órgano de gobierno, se explicitaron sus facultades y formas de actuación, acorde con las mejores prácticas en gobierno corporativo (OCDE, Código país, etc.). Se aprobaron cambios en los reglamentos de las Juntas Directivas, alineándolos con lo establecido en los estatutos de cada empresa, e incluyendo prácticas encaminadas a optimizar y hacer más eficientes las sesiones de Junta Directiva y la participación de sus miembros.

En 2017 se mantuvieron prácticas de gobierno como: Agenda típica, calendario integrado de juntas directivas del Grupo, reuniones periódicas con miembros externos para alinear expectativas de Grupo, plan de inducción a miembros de Junta Directiva, evaluación y planes de fortalecimiento.

Gerencias: Los roles se actualizaron con la modificación estatutaria, fortaleciendo la claridad en las competencias de este órgano en cada empresa.

Los cambios más significativos en la composición societaria del Grupo (Anexo 5. Estructura Societaria del Grupo EPM) ocurrieron en Chile por ajustes normativos que motivaron la separación de los activos de Transmisión y Distribución, lo cual dio origen a **EPM Transmisión Chile S.A.** como cuarta filial en ese país; en Panamá con la creación de **ENSA Servicios**; y en Colombia, con la adquisición del 100% de las acciones de las **Empresas Públicas de Rionegro (E.P. Rio)**. Esta última operación fortalece el foco de gestión del crecimiento, con la adopción de mejores prácticas en el negocio de Agua en el departamento de Antioquia.

Acuerdos de Accionistas vigentes a 31 de diciembre de 2017

Empresa	Partes que intervienen	Fecha de firma	Síntesis
UNE EPM Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • EPM • Millicom Spain S.L. • Instituto de Deportes y Recreación de Medellín (Inder) 	01 de octubre de 2013	Relación y compromisos entre accionistas. Establece las mayorías especiales de Asamblea y Junta, le da poder de decisión a EPM sobre temas de mayor impacto y define el derecho de salida.
Aguas de Malambo	<ul style="list-style-type: none"> • EPM • Municipio de Malambo • Juntas de Acción Comunal de Malambo • Instituto Municipal de Deportes • Hospital de Malambo • Instituto de Cultura de Malambo 	29 de junio de 2011	Condiciones y 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 Occidente*	<ul style="list-style-type: none"> • EPM • Gobernación de Antioquia • Municipio de Santa Fe de Antioquia • Municipio de Sopetrán • Municipio de San Jerónimo • Municipio de Olaya 	19 de diciembre de 2007	Condiciones y 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.
	<ul style="list-style-type: none"> • EPM • Gobernación de Antioquia 	27 de diciembre de 2007	Se asegura de que las decisiones en la sociedad se tomen mediante el voto plural de EPM y la Gobernación de Antioquia.
Aguas de Urabá*	<ul style="list-style-type: none"> • EPM • Gobernación de Antioquia • Municipio de Apartadó • Municipio de Chigorodó • Municipio de Mutatá • Municipio de Turbo • Municipio de Carepa 	01 de diciembre de 2006	Condiciones y 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.
EV Alianza Energética	<ul style="list-style-type: none"> • EPM Latam S.A. • Proactiva Colombia S.A. 	16 de febrero de 2016	Establece el número de miembros de cada accionista para votar en el máximo órgano de accionistas y en el máximo órgano de administración, manejo y administración de la sociedad.

*Tras la fusión de Aguas Regionales en 2015, se mantienen los Acuerdos de Accionistas de las empresas fusionadas: Aguas de Occidente y Aguas de Urabá.



Juntas Directivas de las empresas del Grupo EPM en Colombia

La conformación de las juntas directivas de las filiales en Colombia responde al modelo de relacionamiento establecido en el grupo empresarial. De allí que la definición de sus miembros se establece de acuerdo con factores estratégicos, así como con el nivel de involucramiento de la filial con EPM y el conocimiento de los ejecutivos de la empresa respecto a la zona en donde la filial tiene operaciones.

De esta manera, las juntas cuentan con miembros internos, que son parte del cuerpo directivo de EPM, quienes no reciben remuneración adicional por esta función; y representantes de los socios que corresponden a entes territoriales (departamentos y municipios) donde se ubica cada filial.

Juntas Directivas de empresas de Agua, Saneamiento y Residuos Sólidos 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.
- Aguas Regionales S.A. E.S.P.
- Aguas de Malambo S.A. E.S.P.
- Aguas Nacionales S.A. E.S.P.
- Empresas Públicas de Rionegro S.A. E.S.P.
- Empresas Varias de Medellín S.A. E.S.P. – Emvarias

Asistencia promedio a las sesiones de Junta Directiva empresas de Agua, Saneamiento y Residuos Sólidos

En el periodo comprendido entre abril y diciembre de 2017, el promedio general de asistencia de los miembros principales y suplentes fue de 53% y se puede apreciar en la siguiente tabla:

Promedio asistencia	Aguas de Oriente	Aguas de Malambo	Aguas Regionales	Aguas Nacionales	E.P. Río	Emvarias
Principales	57%	68%	69%	86%	84%	77%
Suplentes	54%	8%	20%	32%	7%	36%
Invitados permanentes						85%

Los miembros suplentes sólo asisten a las sesiones de Junta Directiva en ausencia del miembro principal.

Juntas de empresas de Energía en Colombia

Este grupo de empresas está conformado por cuatro entidades, dedicadas a la prestación de los servicios públicos de generación, distribución, transmisión y comercialización de energía.

- 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

Asistencia promedio a las sesiones de Junta Directiva

En el periodo comprendido entre abril y diciembre de 2017 el promedio general de asistencia de los miembros principales y suplentes fue de 78% y se puede apreciar en la siguiente tabla:

Promedio asistencia	EDEQ	CHEC	ESSA	CENS
Principales	97%	90%	55%	67%
Suplentes	46%	33%	81%	84%
Invitados permanentes				78%

Los miembros suplentes sólo asisten a las sesiones de junta en ausencia del miembro principal.

Juntas Directivas de las empresas del Grupo EPM en Latinoamérica

El Grupo EPM definió un modelo de relacionamiento con las filiales internacionales que ofrece lineamientos desde EPM, como matriz, en mecanismos de gobierno y la gestión ordinaria se realiza de manera autónoma en cada filial. En todas ellas, EPM nombra miembros externos que le aportan 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.

Asistencia promedio a las sesiones

Entre abril y diciembre de 2017 el promedio de asistencia por miembro de Junta Directiva, Directorio o CDA fue de 77% y se puede apreciar en la siguiente tabla:

Agua y Saneamiento en Latinoamérica

Promedio asistencia	Ticsa	Adasa
Principales	82%	90%
Invitados permanentes	60%	75%

Los miembros suplentes sólo asisten a las sesiones de Junta Directiva en ausencia del miembro principal.

Energía Latinoamérica

Promedio Asistencia	ENSA	Delsur	Eegsa Trelec	Comegsa	Credieegsa	DECA II	EPM Transmisión Chile	EPM Chile y Los Cururos	HET
Principales	89%	81%	91%	92%	91%	94%	75%	100%	70%
Suplentes		60%	3%	7%	8%			0%	
Invitados permanentes		40%							

El promedio general de asistencia es 60%.

Los miembros suplentes sólo asisten a las sesiones de Junta Directiva en ausencia del miembro principal.

Para conocer el promedio de asistencia de cada miembro de Junta por empresa, dirigirse al Anexo 6: Asistencia Juntas Directivas Grupo EPM de este informe.

Evaluación de las juntas directivas del Grupo EPM

Con el fin de obtener información precisa sobre la gestión de las juntas directivas, el grado de cumplimiento de los compromisos de actuación y gestión que ha asumido cada uno de sus miembros, el valor que su desempeño agrega a la empresa y las recomendaciones para hacer de la Junta Directiva un órgano altamente efectivo; de manera anual, desde 2014 se implementó la metodología de autoevaluación unificada de las juntas directivas del Grupo EPM.

El cuestionario aplicado está conformado por 40 preguntas agrupadas en cuatro componentes, con un tipo de respuesta de uno a cinco para medir el nivel de cumplimiento, siendo uno el nivel más bajo y cinco el nivel más alto y N.A. para las preguntas que no aplican.

Los componentes evaluados se refieren a:

- Relación de la Junta Directiva con la Administración de la Empresa.
- Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado.
- Gestión de los comités de Junta Directiva para las empresas que aplique.
- Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva.

Adicionalmente, y con el fin de fortalecer las evaluaciones de juntas directivas y de acoger mejores prácticas en la materia; para 2017 se implementó un mecanismo de evaluación adicional denominado Evaluación desde la administración, con el cual se pretende tener una visión más integral de la gestión de las juntas directivas y evaluar el grado de alineación y la interacción entre la Dirección (Junta Directiva) y la Administración (Alta Gerencia) de las empresas.

- Las juntas directivas que obtuvieron los mejores resultados en su autoevaluación continúan siendo las de las empresas del negocio de Energía en Colombia, lo cual evidencia la sincronía y alineación de expectativas entre los órganos de gobierno.


A pesar de los buenos resultados, aún persiste el reto frente a la definición de un orden del día que conjugue la discusión estratégica con los temas aprobatorios de la cotidianidad.

Este es un reto común a todas las juntas directivas, donde un mejoramiento en la planeación empresarial derivará en un mejoramiento en la planeación de los órdenes del día de las sesiones.

Resultados autoevaluación Junta Directiva empresas Agua y Saneamiento internacionales				
Componente	Ticsa		Adasa	
	2017	2016	2017	2016
Relación de la Junta Directiva con la administración	4.25	4.28	4.71	4.74
Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado	4.17	4.39	4.88	4.81
Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva	4.10	4.63	4.86	4.94
Gestión de los comités de Junta Directiva	4	4.22	4.81	4.92

Resultados autoevaluación Junta Directiva empresas Energía internacionales										
Componente	ENSA		Delsur		DECA II		EPM Chile		HET	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Relación de la Junta Directiva con la administración	4.68	4.67	4.47	4.75	4.49	4.63	4.50	4.42	3.97	4.00
Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado	4.90	4.64	4.80	4.84	4.52	4.83	4.65	4.66	4.65	4.52
Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva	4.86	4.89	4.87	4.88	4.67	4.88	4.56	4.88	4.91	4.81
Gestión de los comités de Junta Directiva	4.88	4.93	4.95	5.00	4.88	4.88	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.





Para las empresas del Grupo en Latinoamérica el reto continúa siendo transmitir el ADN del gobierno corporativo del Grupo EPM para fortalecer la Unidad de propósito y la dirección del Grupo.

De acuerdo con las recomendaciones de algunos miembros de Junta Directiva y con los resultados de evaluaciones anteriores, se ha incrementado la duración y el número de juntas directivas presenciales en los países de origen de cada sociedad, con el fin de ahondar en el conocimiento de las regiones, culturas y empresas en las cuales EPM tiene presencia, y para hacer un mejor seguimiento a la gestión.

Remuneración de las juntas directivas de las empresas del Grupo EPM

En el Grupo EPM la remuneración se definió a partir de estudios que consideran las principales tendencias del mercado en términos de compensación de juntas directivas. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta factores como la geografía, el tamaño de la empresa y el nivel de intervención de EPM.

Se destaca que en el Grupo EPM no solo se reconoce la asistencia a las sesiones de Junta Directiva, sino también a las sesiones de los comités en las empresas que cuentan con estos espacios. Cada Asamblea define anualmente el monto a pagar para los miembros externos de las juntas directivas.

Los funcionarios de EPM que actúan como miembros de Junta Directiva en las empresas del Grupo EPM no reciben remuneración adicional por esa gestión.

Evaluación de los gerentes del Grupo EPM

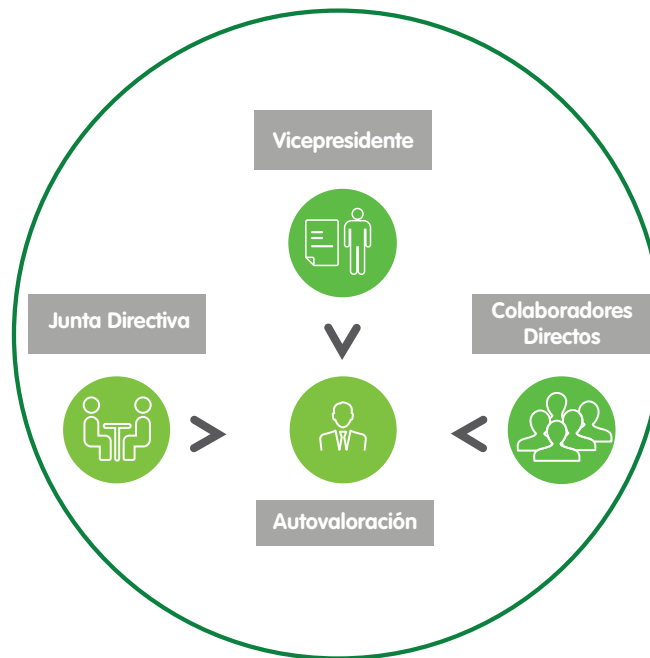
De la misma manera como se realiza la evaluación del Gerente General y líder del Grupo EPM, los Gerentes de las empresas del Grupo, son evaluados de acuerdo con los resultados cuantitativos de su gestión (**el qué**), y con la forma como se obtuvieron dichos resultados (**el cómo**).

Se tienen en cuenta los resultados obtenidos en los indicadores del Cuadro de Mando Integral, así 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.

Para 2017 el indicador de Estilo Gerencial se midió con base en una herramienta multifuente que permitió valorar los descriptores asociados a las nueve actuaciones organizacionales definidas para el Grupo EPM. Las actuaciones son los comportamientos que dan cuenta de la presencia de los rasgos culturales del Grupo, declarados para habilitar su direccionamiento estratégico.



Herramienta multifuente



Resultados

La evaluación del indicador de Estilo Gerencial se realiza dentro de la sesión de Junta Directiva de febrero de cada año, y, a partir de una metodología basada en el diálogo, cada cuerpo colegiado concluye si el gerente:

- No cumple.
- Cumple con las actuaciones.
- Tiene actuaciones de nivel superior que le permiten ser un líder ejemplar en el Grupo.

Esta calificación forma parte de la tabla de metas del Gerente y se denomina indicador de Liderazgo Gerencial, y en los casos en que la Empresa tiene compensación variable, registra un peso dentro de su bono anual.

De este ejercicio de evaluación se define un plan de fortalecimiento para el Gerente y una declaración pública acerca de su gestión, la cual hará parte del Informe de Gestión Anual de la respectiva empresa.

Encuentro de directivos Grupo EPM

Desde 2014 el equipo directivo del Grupo EPM, conformado por los vicepresidentes de EPM y los Gerentes de las filiales operativas en Colombia y en Latinoamérica, liderados por el Gerente General de EPM, se reúnen cada seis meses con dos objetivos fundamentales:

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

En cada uno de los encuentros se aborda un tema específico alineado con el momento estratégico del Grupo y que fortalezca su unidad de propósito y dirección del Grupo EPM.

En 2017 el séptimo encuentro se enfocó en brindar las claridades asociadas con el rol de EPM como núcleo corporativo y su relacionamiento con las subsidiarias y subordinadas. En un ejercicio de trabajo en equipo, y sensibilización sobre la importancia del servicio, los directivos participaron en un taller donde se afianzaron las cinco misiones claves de EPM en su rol de Núcleo Corporativo: Liderazgo Estratégico, Capital, Capacidades, Control e Identidad.

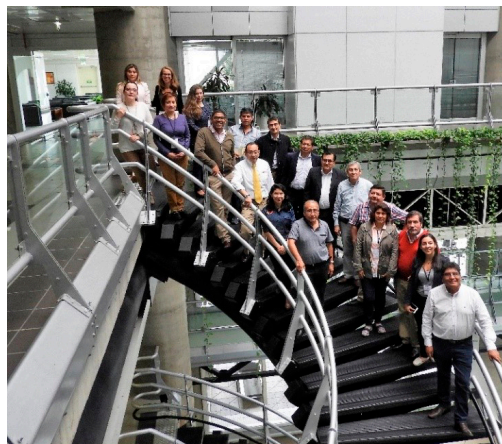


Otros eventos sobre Gobierno Corporativo

Nivel internacional

La Unidad Gobierno Corporativo de EPM atendió visitas y dio respuesta a requerimientos con el propósito de promover el fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo entre empresas del sector y brindar contexto del Modelo de Gobierno Corporativo implementado en el Grupo EPM como un elemento diferenciador, que genera confianza y promueve transparencia en sus prácticas de gestión.

- **Perú:** Delegación de 20 directivos y especialistas del sector de agua y saneamiento, coordinada por Proagua (Programa de Modernización y Fortalecimiento del Sector Agua y Saneamiento) y la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit Sociedad Alemana de Cooperación Internacional).



"Ha sido muy provechoso para nosotros y todos salimos de sus instalaciones con mucha inspiración y mucho ánimo para seguir trabajando en los temas de gobierno corporativo y eficiencia energética en las empresas prestadoras en el Perú."

Lena Hommes, GIZ – Proagua

- **Costa Rica:** Delegación de directivos del Grupo ICE (Instituto Costarricense de Energía), para referenciamiento de prácticas implementadas por EPM.



"EPM es ejemplo entre las empresas multilaterales razón por la cual quisimos entrar en comunicación con varios de sus vicepresidentes y poder conocer de primera mano cómo lograron los hitos y retos en la transformación empresarial y así poder aplicarlos en el cambio que se adelanta en ICE para crecer en el mercado"

Harold Cordero Villalobos, Jefe de la División Corporativa Estrategia y Desarrollo de Negocios ICE.

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** Delegación de Gerente de Infraestructura del Banco y equipo de especialistas de esta entidad, se presentó el Modelo de Gobernanza adoptado por EPM con énfasis en las principales prácticas implementadas.
- **Uruguay:** Autoridades locales de Montevideo, visita motivada por el BID, se resaltó la importancia del Modelo de Gobierno Corporativo y se promovió el intercambio de experiencias.
- **OCDE, CAF y Banco Mundial: Red de Gobierno Corporativo para empresas públicas:**
 - Con el instituto Hawkamah de Gobierno Corporativo en los Emiratos Árabes Unidos, EPM hizo parte del taller sobre gobierno corporativo de empresas públicas en el marco del segundo encuentro de la Red Global de Gobierno Corporativo de empresas públicas.
 - V Reunión anual de la Red de Gobierno Corporativo para empresas del sector público para Latinoamérica.
- **Corporación Interamericana de Inversiones (CII):** Participación en el Simposio de Gobierno Corporativo en el marco de la Semana de la Sostenibilidad 2017.

Nivel nacional

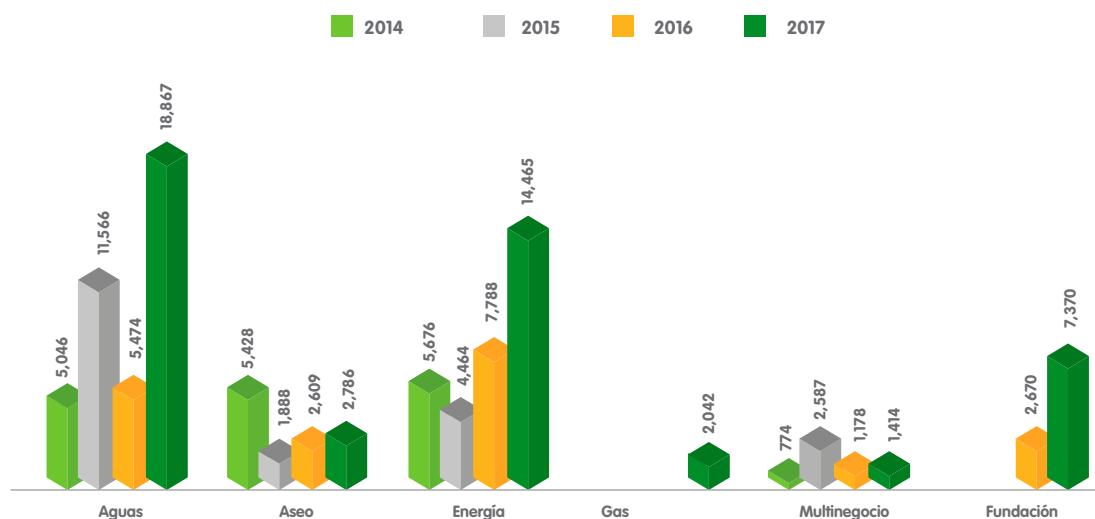
EPM se vinculó como uno de los **Miembros Fundadores** del **Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC)**. Asociación sin ánimo de lucro que nace como iniciativa para que en Colombia exista una organización con el “objeto de **impulsar de manera independiente e incluyente el desarrollo del país en materia de Gobierno Corporativo**, contribuyendo así a su fortalecimiento económico e institucional”. Esta iniciativa fue liderada por el CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración) con apoyo de la SECO (Programa Suizo de Cooperación al Desarrollo Económico) y la Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial (IFC por sus siglas en inglés), además cuenta con la colaboración de organismos multilaterales como la Corporación Interamericana de Inversiones del Grupo BID (IIC por sus siglas en inglés) y del Banco de Desarrollo de América Latina – CAF.

Mecanismos de gobierno del Grupo EPM – Acuerdo de Gobierno

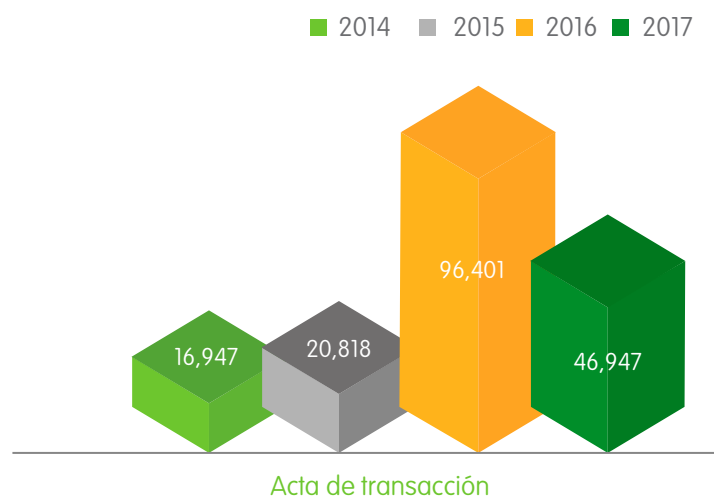
El **Acuerdo de Gobierno**, documento que define y enmarca formalmente las relaciones entre las empresas que conforman el Grupo EPM, continúa la senda de consolidación en la cual se destaca la suscripción de actas entre empresas del Grupo orientadas a promover el logro de los objetivos empresariales e intercambiar servicios en aras de amplificar ventajas competitivas.

En 2017 adhirieron a este Acuerdo las empresas **EPM Transmisión Chile S.A. y Empresas Públicas de Rionegro (E.P. Rio)**.

Informe general de las actas de transacción

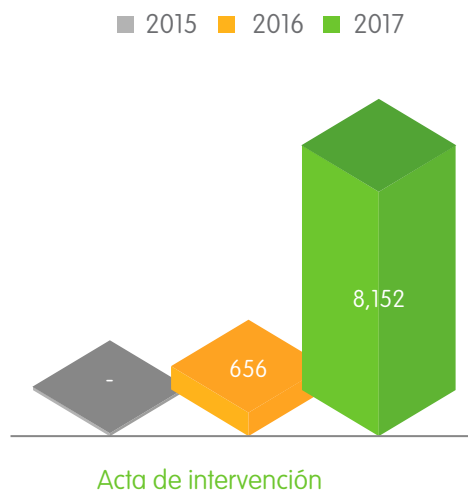


- **Negocio Agua:** Entrada de E.P. Rio al Grupo EPM, se destacan cuatro actas (servicios comerciales, TI, ingeniería y gestión de proyectos y servicios técnicos y operativos) por valor de COP 11,174 millones.
- **Negocio Energía:** Se destacan las actas por apoyo en servicios integrados de Grupo para Tecnologías de Información (ESSA tres actas – COP 3,836 millones, EDEQ – COP 1,231 millones y CENS – COP 1,290 millones).
- **Negocio Gas:** Primer Acta de Transacción con la filial EV Alianza Energética para la operación y mantenimiento de los generadores térmicos del Distrito Térmico La Alpujarra por valor de COP 2,042 millones.
- **Fundación EPM:** Suscripción de actas para servicios de gestión social y ambiental en proyectos en los territorios donde el Grupo EPM hace presencia.



La variación se da principalmente por los servicios de formulación y ejecución de proyectos (diseño y construcción) para plantas de tratamiento de aguas residuales y sistema de lodos en potabilización, contratados con la filial Ticsa para mejorar la calidad del servicio en el Valle de Aburrá.

Informe general de las actas de intervención



El Centro de Servicios Compartidos de EPM consolidó el portafolio de servicios financieros (cuentas por pagar, tesorería y gestión contable) incrementando en un 10% el valor total de las intervenciones en las filiales de Aguas en Colombia del Grupo EPM. Adicionalmente, en el mes de noviembre se firmó con Aguas de Malambo un acta de intervención por valor de COP 7,432 para la gestión del ciclo comercial integrado de la filial.

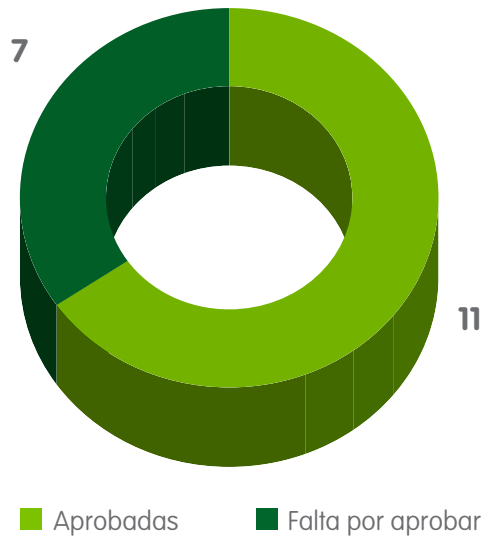
Políticas del Grupo EPM

Las políticas en el Grupo EPM se aprueban en cascada, es decir, una vez la Junta Directiva de EPM como matriz acoge la política, el área responsable se encarga de replicarla en las 11 filiales operativas en Colombia.

En 2017 EPM ha adoptado 18 políticas, de las cuales, siete están pendientes por aprobar en dos o más filiales.

Para la vigencia 2017 la Junta Directiva de EPM aprobó la modificación de la política de Gestión de Activos.

Políticas Grupo EPM



Operaciones con partes vinculadas

El Acuerdo de Gobierno y las relaciones derivadas del mismo, así como la declaración anual de precios de transferencia, se articulan con la información publicada en los estados financieros bajo NIIF como elementos que enmarcan las operaciones con partes vinculadas del Grupo EPM. Las transacciones de EPM con sus partes vinculadas se ejecutan en condiciones equivalentes a las que existen en transacciones entre partes independientes, en cuanto a su objeto y condiciones. El detalle de las operaciones con las partes vinculadas más relevantes, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado, se encuentran en el informe financiero que es parte integral del informe anual de Sostenibilidad del Grupo EPM.

Desde la implementación de las NIIF, en 2013, EPM acogió las definiciones establecidas por la NIC 24 en lo concerniente a las partes vinculadas. Así mismo, desde que EPM y las empresas del Grupo se acogieron a las NIIF, se establecieron políticas y lineamientos financieros concretos para este tema de acuerdo con la normatividad financiera aplicable. Sumado a ello, durante el 2017 se incluyó dentro del banco de proyectos del Grupo, la implementación de medidas internas para mejorar la gestión y revelación de operaciones con las partes vinculadas.

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 el sistema de control interno, la gestión de riesgo, y el cumplimiento y verificación interna y externa independientes. 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 la 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

En 2017 se reforzó la importancia de este tema, lo que se reflejó en:

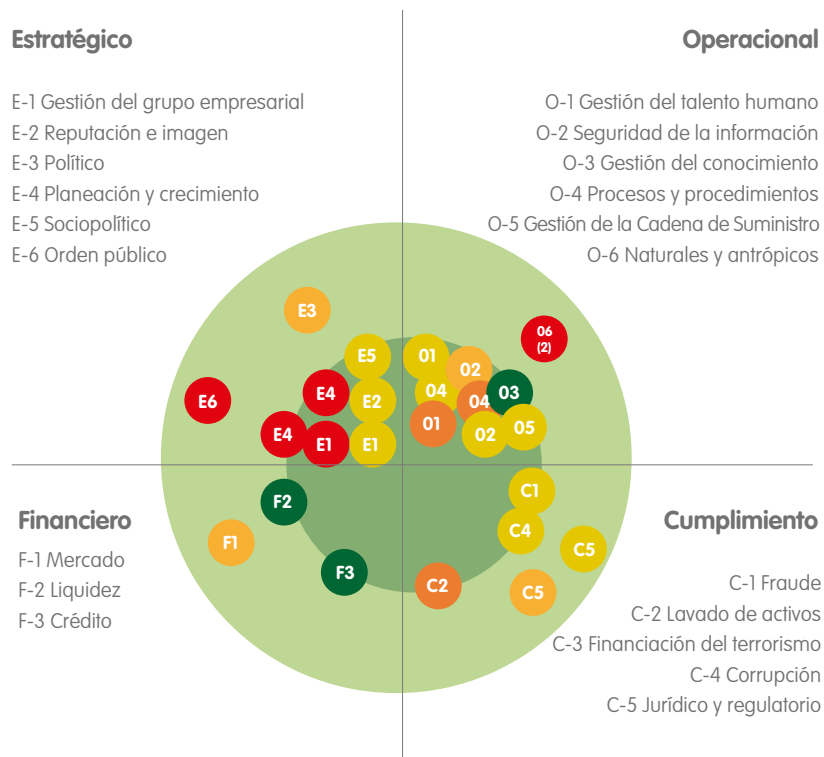
- Incremento de solicitudes de acompañamiento en la gestión de riesgos en proyectos y contratos.
- 109 ejercicios de análisis de riesgos especializados para la toma de decisiones basadas en gestión de riesgos.
- El tratamiento de los riesgos de Grupo se incluyó en las metas de desempeño de la Alta Dirección.

Divulgación de temas relacionados con riesgos:

- Comité de Auditoría de la Junta Directiva de EPM: informes del avance en la gestión integral de los riesgos; presentación del mapa de corrupción, priorización de riesgos de Grupo; informes sobre el siniestro de Guatapé y gestión de riesgos basada en escenarios extremos.
- Comité de Gerencia de EPM: informes de avance en la gestión integral de riesgos en EPM y en el Grupo.
- Comité de Gestión Ambiental: análisis para la optimización de recursos y esfuerzos para el tratamiento de los riesgos con incidencia ambiental.

Se realizó un monitoreo a los riesgos de Grupo, Empresa y Negocio, logrando una actualización permanente de su estado. Al cierre del año se pudo evidenciar una gestión adecuada de los riesgos.

Clasificación de Riesgos – Nivel de los Riesgos Grupo EPM (actualizado en 2017)



Acciones para la mitigación de los riesgos

Los planes de tratamiento de riesgos definidos durante 2016 se ejecutaron según lo planeado para 2017 por los equipos de trabajo. Hay acciones que, según el plan, tienen fechas de terminación en 2018 y continúan vigentes.

En cumplimiento de los planes de mejoramiento se implementaron diferentes acciones como:

- Gestión ante las diferentes comisiones de regulación.
- Implementar mejoras en la gestión financiera de proyectos de infraestructura (estructuración del Capex y estrategias de cobertura de riesgo cambiario, entre otros).
- Inspecciones del programa de control de pérdidas.
- Brindar claridades sobre la conformación, alcance y relacionamiento del Núcleo Corporativo con el ánimo de mejorar el modelo de relacionamiento de la matriz con las empresas filiales en el Grupo EPM.
- Revisar y articular los planes de desarrollo locales y planes de ordenamiento territorial.
- Avanzar en el desarrollo de la iniciativa de gestión de continuidad del negocio, basada en el marco de trabajo del Disaster Recovery Institute.
- Implementar las fases requeridas para la adecuada operación del modelo de procesos para la Cadena de Suministro.
- Avanzar en la implementación de la gestión de la seguridad de manera integral en el Grupo EPM.

Cada uno de los riesgos identificados en la matriz del Grupo EPM cuenta con el patrocinio de un vicepresidente de EPM, quien es el encargado de definir las acciones de mejoramiento para mitigar el riesgo y de integrar a los actores relevantes en su gestión.

Eventos materializados en 2017

Durante 2017 se materializaron algunos riesgos que afectaron las pólizas contratadas por EPM a través de las cuales se transfieren los riesgos de la empresa al mercado asegurador:

- **Póliza de daños materiales:** En la central hidroeléctrica Playas se materializó un evento de incendio en un transformador que se propagó a los otros dos transformadores y equipos ubicados en el primer piso de la caverna, lo que ocasionó la pérdida total de los transformadores y otros equipos de la central, así como su indisponibilidad total durante cuatro meses. A partir de ese momento, a través de una solución provisional, han entrando en operación dos unidades y se espera que a finales de febrero de 2018 ingrese en operación la última unidad. Se logró obtener cobertura por parte de los reaseguradores en la póliza, con base en los estudios y análisis realizados del evento. Así mismo, se han pagado anticipadamente por este siniestro la suma de USD 4,000,000.
- **Póliza de responsabilidad civil:** En el municipio de Santo Domingo, Antioquia, ocurrió un evento derivado de una falla en la infraestructura de EPM que generó la muerte de una persona, lesiones menores a otras personas y daños materiales a cuatro viviendas, con las cuales se llegó a un acuerdo de indemnización por un valor cercano a los COP 2,000 millones.
- **Póliza de directores y administradores:** Algunas investigaciones de los organismos de control han implicado reconocimiento de gastos de defensa a favor de los asegurados de la póliza.

- **Pólizas de cumplimiento:** Frente al incumplimiento contractual de contratistas que fueron reportados a las aseguradoras en virtud de las garantías contractuales exigidas, se gestionaron solicitudes que implicaron indemnizaciones aproximadas de COP 8,000 millones.
- **Póliza de Infidelidad y Riesgos Financieros:** Se presentó un evento de infidelidad de empleados por apropiación de cable de cobre con valor estimado de COP 2,000 millones.

Logros en la Gestión Integral de Riesgos 2017

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. Durante 2017 se realizaron las **actualizaciones** de los siguientes mapas de riesgo:

- **Negocios:** Generación, Transmisión y Distribución, Gas, Provisión Aguas, Gestión Aguas Residuales y Gestión Residuos Sólidos.
- **Empresas Nacionales:** CENS, ESSA, CHEC, EDEQ, Aguas de Malambo, Aguas de Oriente, Aguas Regionales, Aguas Nacionales, EPM Inversiones y Emvarias.
- **Empresas Internacionales:** Parque Eólico Los Cururos, Adasa, EPM Chile, HET, Ticsa y Delsur.

Este año se realizaron las primeras versiones del mapa de riesgo de:

- Trelec, empresa perteneciente a la corporación Deca II, domiciliada en Guatemala.
- EPM Transmisión Chile.

Adicionalmente se alcanzaron los siguientes logros:

- Actualización de mapas de riesgos de 57 procesos documentados y priorizados en las empresas del Grupo.
- Análisis de riesgos en 144 proyectos.
- Análisis de riesgos en 154 contratos mayores a 5,000 SMLVM en EPM.
- Se realizaron 109 análisis de riesgos especializados, entre ellos:
 - Gestión de riesgos basada en escenarios extremos.
 - Integración de portales bancarios.
 - Caso Rymel.
 - Caso Servientrega y Efecty.
 - Análisis del riesgo sistémico en el MEM.
- Dentro del programa de control de riesgos se realizaron 17 visitas a Centrales de Generación, subestaciones de Energía, instalaciones del Centros de Operación y Mantenimiento; que generaron informes para el tratamiento de los riesgos asociados a seguridad humana, incendio, rotura de maquinaria, AMIT y continuidad de la operación.
- Se realizaron los Business Impact Analysys (BIA's) de todos los negocios de EPM y de las filiales de energía.
- Se inició la gestión del plan de trabajo de actualización del Disaster Recovery Planning de tecnología de información.

- En cuanto al Padec, Protocolo para la atención de eventos y crisis, se entrenó al 86% de los jefes de estructura de EPM, 188 profesionales y 15 tecnólogos de operación y seguridad. Adicionalmente, se diseñó un curso virtual el cual se difundirá durante 2018.
- Se realizó acompañamiento a la VP Comunicaciones en la revisión y actualización del manual de comunicaciones para eventos adversos y crisis.
- Por el tercer año, se consolidó el programa de seguros nacional e internacional y de servicio de corretaje nacional con eficiencias en primas y condiciones técnicas homogéneas, gestión de los siniestros con lineamientos uniformes y eficiencias administrativas.
- Se realizó la gestión y contratación de una cobertura para transferir el riesgo de ataques cibernéticos con enfoque especializado en posibles impactos a la infraestructura de los negocios de EPM.

Maxseguros EPM

- Ratificó su calificación A - perspectiva estable con la firma AM Best (New Jersey), lo cual demuestra la confianza y respaldo de las acciones llevadas a cabo en el último año.
- Como parte de la cadena de Gestión Integral de Riesgos para el Grupo EPM, Maxseguros aportó en la renovación de las pólizas para la vigencia 2017 – 2018, consiguiendo muy buenos resultados pese a la existencia de eventos siniestros relevantes.
- Mantuvo su retención en las pólizas de Daños Materiales + Lucro Cesante, Directores y Administradores e Infidelidad y Riesgos Financieros, de igual manera participó como facilitador en las pólizas de Responsabilidad Civil y Errores, y Omisiones.
- Apoyó la oferta en firme para la cobertura de riesgo cibernético, la cual, contó con el apoyo, análisis y soporte técnico de la Gerencia de Gestión Integral de Riesgos y demás áreas involucradas de EPM. Esta se cerró satisfactoriamente en diciembre de 2017.
- Maxseguros EPM participó como un reasegurador más en la cadena de aseguramiento y obtuvo información de primera mano y presencia en el trámite y ajuste de siniestros.
- Se evaluó el caso de negocio de Maxseguros con resultados muy positivos.

Gestión de Auditoría Corporativa

El ejercicio de Auditoría Corporativa tiene como propósito aportar en la mejora y protección del valor de la organización, proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis con base en riesgos. En cumplimiento de esta función durante 2017 se ejecutó el 100% 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 en la metodología. Así mismo, el equipo de auditoría de EPM destinó el 13% del tiempo operativo para apoyar el Plan de Auditoría de las filiales del Grupo, más el apoyo directo en las actividades de gestión y desarrollo de la misma.

Como resultado de los trabajos de auditoría se identificaron oportunidades de mejora que son gestionadas por los responsables a través de la formulación de planes de mejoramiento y la verificación del cumplimiento y eficacia de las mismas.

Durante 2017 en el Grupo EPM el indicador de formulación de planes de mejoramiento por las gestiones de auditoría fue del 99%.

La evaluación del Sistema de Control Interno que ejecuta la auditoría destacó los siguientes resultados cualitativos:

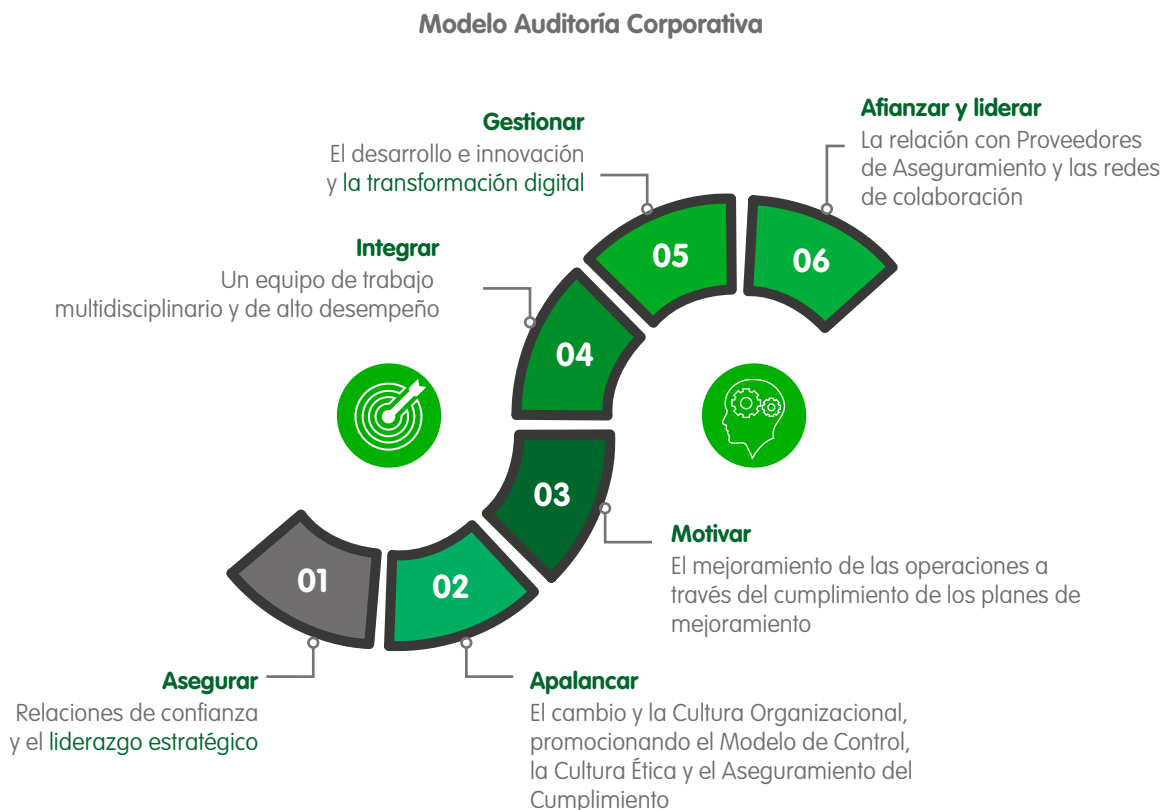
Fortalezas:

- La cultura de gestión de los planes de mejoramiento en la organización ha madurado positivamente desde la implementación del aplicativo Kayros y que se espera consolidar con la implementación de Avanza, aplicación para la gestión y seguimiento a la implementación de los planes de mejoramiento.
- La apertura y cierre de los compromisos de desempeño y desarrollo se activó con el despliegue de los indicadores estratégicos. Ellos se convierten en el principal insumo para la construcción en cascada de dichos compromisos.
- La implementación de los elementos de gestión ética de grupo y de planes de mejoramiento buscando un mejor ambiente de control.

Aspectos por mejorar:

- Fortalecer la regla de negocios asociada a la producción, gestión, trámite y organización documental.
- Completar la documentación de los niveles tres (actividades) y cuatro (tareas) definidos en el nuevo modelo de procesos.

Como resultado del planteamiento estratégico de la Auditoría Corporativa para el periodo 2018-2025 las iniciativas estratégicas están enmarcadas en seis focos de gestión:



Plan de Auditoría Externa

Por su naturaleza jurídica de empresa industrial y comercial del Estado, EPM no está obligada a tener auditoría financiera externa. 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 y la evaluación anual del sistema de control interno contable de la empresa relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros. Además, 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), verificación del informe de sostenibilidad y auditoría financiera del proyecto Distrito Térmico.

Como auditor externo financiero de EPM, para el año 2017, 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.

Número de Contrato	Objeto	Pagos realizados 2017
CT 2013-000094-R4	EPM encarga al CONTRATISTA la prestación de los servicios de auditoría externa que requieren las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. Adición al contrato por Evaluación para la emisión de Bonos y evaluación de impuestos para solicitud ante la DIAN	COP 4,569,630,395 (sin IVA)

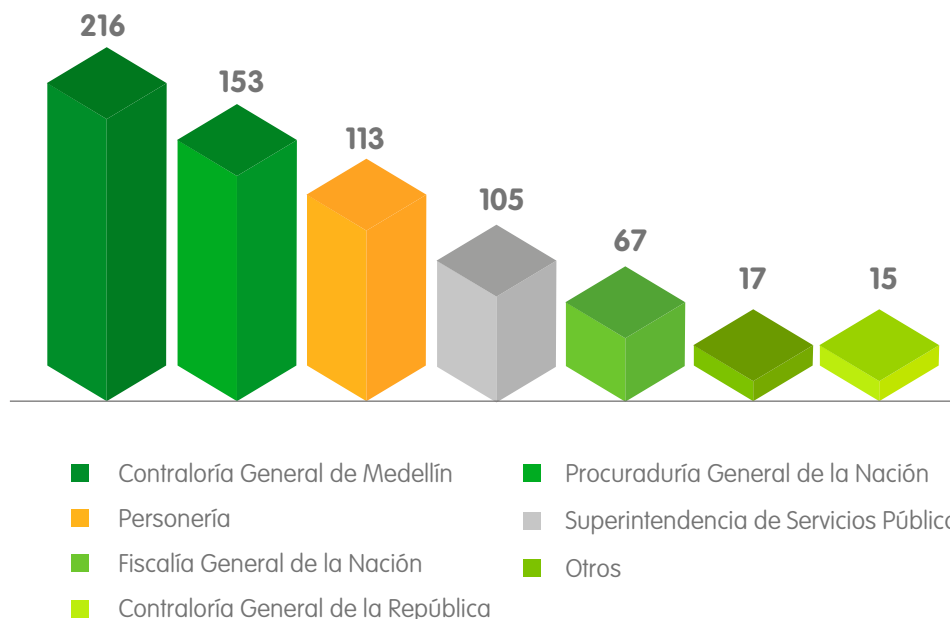
Proveedores de aseguramiento

El ejercicio del control que realizan los Proveedores de Externos de Aseguramiento (Entes de Control) a las empresas que hacen parte del Grupo EPM, tiene su origen en la Constitución Nacional y aunque de acuerdo con esta norma fundamental, los objetos de control son distintos para cada ente, en la práctica el control se materializa sobre los mismos proyectos, procesos, asuntos o temas.

Los Proveedores Externos de Aseguramiento son todas las entidades públicas del Orden Municipal, Departamental o Nacional que ejercen el control fiscal, disciplinario, penal o de gestión sobre cada una de las empresas del Grupo EPM.

Con base en la normatividad de control fiscal establecida para las entidades públicas, se hace necesario, establecer mecanismos que permitan realizar una correcta interacción y comunicación de las empresas del Grupo EPM con los diferentes 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 2017 un total de 686 requerimientos de los entes de control externo, con un indicador del 100% de atención, distribuido como se presenta en la siguiente gráfica:



Gestión de cumplimiento

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

- La transparencia en el Grupo EPM es una práctica de gestión y un principio fundamental para el buen gobierno que permite sostener relaciones de confianza y credibilidad con todos los grupos de interés.
- El Grupo EPM siempre ofrece información pública, comprensible, oportuna y verificable, cumple con la normatividad que regula su gestión y cuenta con altos niveles de autorregulación, evidenciando reglas claras respecto a las normas y principios de la cultura organizacional, mecanismos de participación, interacción y verificación del cumplimiento de sus objetivos y metas.

Los mecanismos de prevención del fraude, la corrupción y el soborno en el Grupo EPM afianzan las capacidades de participación, monitoreo, incidencia y diálogo con todos los actores públicos y privados, por lo tanto, se cuenta con iniciativas e instrumentos de autorregulación que permiten mantener la gestión en un ambiente de seguridad, transparencia y confianza.

Entre los mecanismos establecidos se destacan los siguientes: Código de Ética del Grupo EPM, Manual de Gobierno Corporativo, Código de Conducta para Proveedores y Contratistas, Declaración de Conflicto de Intereses, Manual de Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) y varias iniciativas adicionales.

Gestión en EPM

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

- **Línea Ética Contacto Transparente:** Opera a través de página web, call center y correo electrónico. Desde 2017 se cuenta con un nuevo canal telefónico gratuito nacional e internacional en todas las geografías donde operan las empresas del Grupo y se desarrolló y se puso en producción el **aplicativo móvil tanto para IOS como Android**. Este mecanismo además de reportar los incidentes tiene un infográfico que capacita y enseña al respecto. En él se publican los casos más relevantes, los aprendizajes obtenidos y las estadísticas anuales. Ver infográfico en: http://www.epm.com.co/site/portals/contacto_transparente/ie.html
- **Declaración de Transparencia:** Esta iniciativa voluntaria fue aceptada en 2017 por el 91% de los colaboradores en EPM y aquellos que tuvieron un potencial conflicto de intereses. Estas declaraciones fortalecen la confianza entre empresa-empleado y entre empresa-ciudadanía. Esta declaración está en proceso de implementación en las filiales de Energía en Colombia.
- **Política de Cero Tolerancia frente al fraude, la corrupción y el soborno:** Durante 2017 esta política se adoptó en todas las filiales fuera de Colombia, incluyendo Maxseguros, completando su adopción en todas las empresas del Grupo EPM.
- **Manual de Conducta Empresarial del Grupo EPM:** Se elaboró el documento, el cual fue revisado y aprobado por las filiales operativas en Colombia. Actualmente está en proceso de aprobación por parte del proyecto "Modelo de Gestión Ética".
- **Medición del Clima Ético:** Se llevó a cabo por segunda ocasión. Esta vez como un capítulo de la encuesta de Clima Organizacional. Fue respondida por 5,904 funcionarios de EPM. Este año se aplicó el modelo propuesto por USAID.
- **Identificación de Escenarios de Riesgos de servidores de EPM:** Control preventivo que se viene desarrollando en EPM desde hace cuatro años. Se implementó en las filiales ESSA y Emvarias.
- **Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAYAC:** Aplicando la Metodología de Gestión Integral de Riesgos de EPM, se actualizó el Mapa de Riesgos de Corrupción, y conforme a la normatividad, se publicaron en la página web los componentes de dicho plan.
- **Acuerdo Colectivo del Sector Eléctrico:** EPM y todas sus filiales de Energía en Colombia participan en la lucha contra la corrupción y en la promoción de la libre competencia que impulsan 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 Republica de Colombia, Transparencia por Colombia y la ONUDC. Así mismo, participan en la elaboración y difusión del manual de prácticas de libre competencia en el sector eléctrico, en el mapa de riesgos de corrupción del sector eléctrico y en el V Foro de Ética del Sector Eléctrico.
- **Programa Hacia la Integridad, una construcción entre los sectores público y privado contra la corrupción en Colombia:** Acción colectiva que busca reducir las situaciones de corrupción mediante el diálogo público privado y el intercambio de conocimientos, con miras a fortalecer el desarrollo y la aplicación de medidas de prevención, represión y penalización de la corrupción, en consonancia con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC, por sus siglas en inglés). EPM es uno de los socios estratégicos de esta iniciativa y durante 2017 participó en las actividades que se programaron tanto en la ciudad de Medellín, como en las ciudades donde tiene presencia el Grupo. Las jornadas se relacionaron con el fomento de la transparencia y la integridad, así como con estrategias conjuntas para la prevención y lucha contra la corrupción.

Mecanismos para la prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT)

- **Celebración del día internacional de la prevención del lavado de activos en Antioquia:** La actividad se llevó a cabo en el Edificio donde se recibieron cerca de 300 oficiales/empleados de cumplimiento, profesionales en las áreas de riesgos, auditoría y control, entre otros, con la intervención de autoridades nacionales como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.
- **Comité del sector Real de Antioquia:** EPM participó en el comité, fortaleciendo su consolidación y gestión. En 2017 el Grupo EPM fue reconocido, dentro del sector real, por los avances en la implementación del sistema de gestión de riesgos LA/FT por sus buenas prácticas a nivel nacional.
- Diseño e implementación de controles para conocimiento del tercero en las filiales de Guatemala y El Salvador.
- Definición y unificación de cláusulas LA/FT en pliegos modelo para filiales nacionales y para EPM.
- Capacitación y asesoría en el análisis de alertas LA/FT para clientes internos EPM, filiales nacionales y filiales del exterior.
- Asesoría a las Filiales de Chile sobre la interpretación de la norma Ley 20.393 "Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas" y la selección y nombramiento del Encargado de Prevención para dichas empresas.

Mecanismos para la Protección de Datos Personales (PDP)

- EPM participó en el componente de Privacidad y Seguridad de la Información y recibió el premio **"Sello de Excelencia Gobierno en Línea"** otorgado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que reconoce a las entidades del estado colombiano que cuentan con trámites, servicios y productos de alta calidad disponibles para sus usuarios por medios electrónicos. La categoría en la que fue premiada la Empresa fue **Gobierno Abierto**, en donde se evalúa la calidad de los datos abiertos y mecanismos de participación dispuestos a la comunidad.
- **Certificación Internacional como Experto Certificado en Protección de Datos:** Curso y evaluación realizados por Asobancaria en asocio con el IA-ITG (Institute of Audit & IT-Governance de Barcelona).
- **Guía de Responsabilidad Demostrada:** Avance en la implementación de las exigencias de esta guía, expedida por la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC.

Informe de gestión anual a los grupos de interés



Rendición Pública de Cuentas

La rendición pública de cuentas es un acto de transparencia y apertura de la información con nuestros grupos de interés y con la sociedad en general. En este sentido, el 17 de marzo de 2017 EPM rindió cuentas de la gestión del Grupo, correspondiente a la vigencia 2016. En este ejercicio se dio a conocer cómo avanza el Grupo EPM para cumplir su MEGA a partir de sus cinco "C": Cercanía, Cobertura, Cuidado del Medio Ambiente, Crecimiento y Consolidación.

Dentro del conversatorio se mencionó el seguimiento de los principales proyectos de infraestructura, crecimiento y de desarrollo empresarial, así como el balance de los resultados financieros del Grupo EPM en 2016 y los beneficios que trae para la comunidad el buen manejo de los mismos.

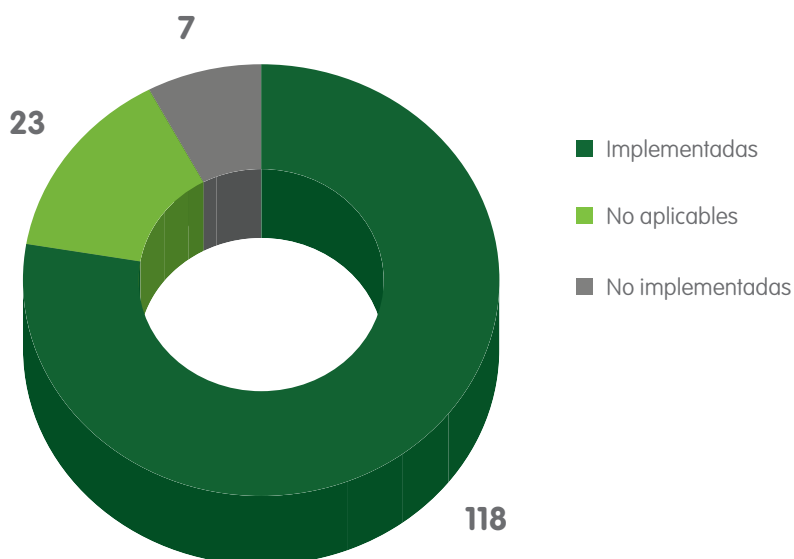
Principales mediciones de Gobierno Corporativo

Encuesta Código País

Cada año EPM responde la encuesta Código País. En enero de 2018 se presentó el Reporte de Implementación (RI) del Nuevo Código País, en el cual se explican las prácticas de Gobierno Corporativo acogidas y aplicadas durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017.

RI Nuevo Código País

Recomendaciones en EPM



Transparencia por Colombia

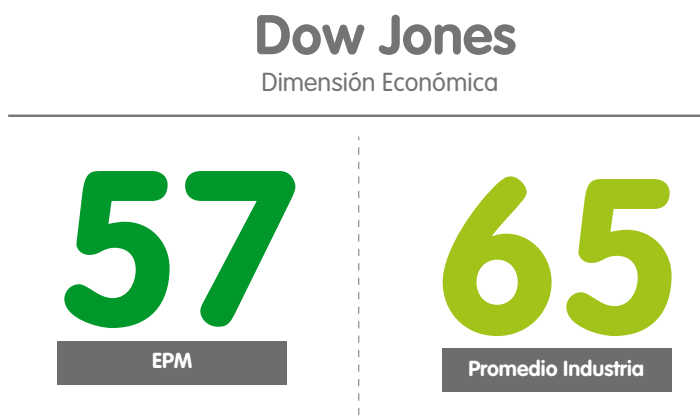
La Medición de Transparencia Empresarial es un ejercicio voluntario que se lleva a cabo de manera periódica e independiente por la Corporación Transparencia por Colombia, Capítulo de Transparency International, el colectivo de la sociedad civil más grande a nivel global de lucha contra la corrupción.

Durante la vigencia 2017 no se aplicó esta Medición en el Grupo EPM, todos los esfuerzos se concentraron en las acciones de mejoramiento que planteó el ejercicio anterior. Se destacan la definición del Modelo de Gestión Ética, la adopción del Código de Ética de Grupo; la revisión, diseño y propuesta de políticas como marco de actuación de la gestión ética y las mediciones de climas éticos, además de las acciones que en su conjunto tuvieron un plan de implementación con alcance de Grupo.

- Para más información y versiones anteriores de estos informes visite:
<https://www.epm.com.co/site/inversionistas/inversionistas/gobierno-corporativo/informes>

Dow Jones Sustainability Index

EPM siendo consecuente con su permanente interés de adoptar mejores prácticas en materia de gobierno corporativo participó en la medición del Dow Jones 2017.



Los resultados de la medición proponen oportunidades de mejora, enmarcadas en un escenario ideal, en lo que respecta a la composición de la Junta Directiva y a la estructura de remuneración de los directivos. Dichas oportunidades de mejora serán objeto de análisis con respecto de su aplicabilidad en EPM e incorporadas en un plan de acción para 2018.

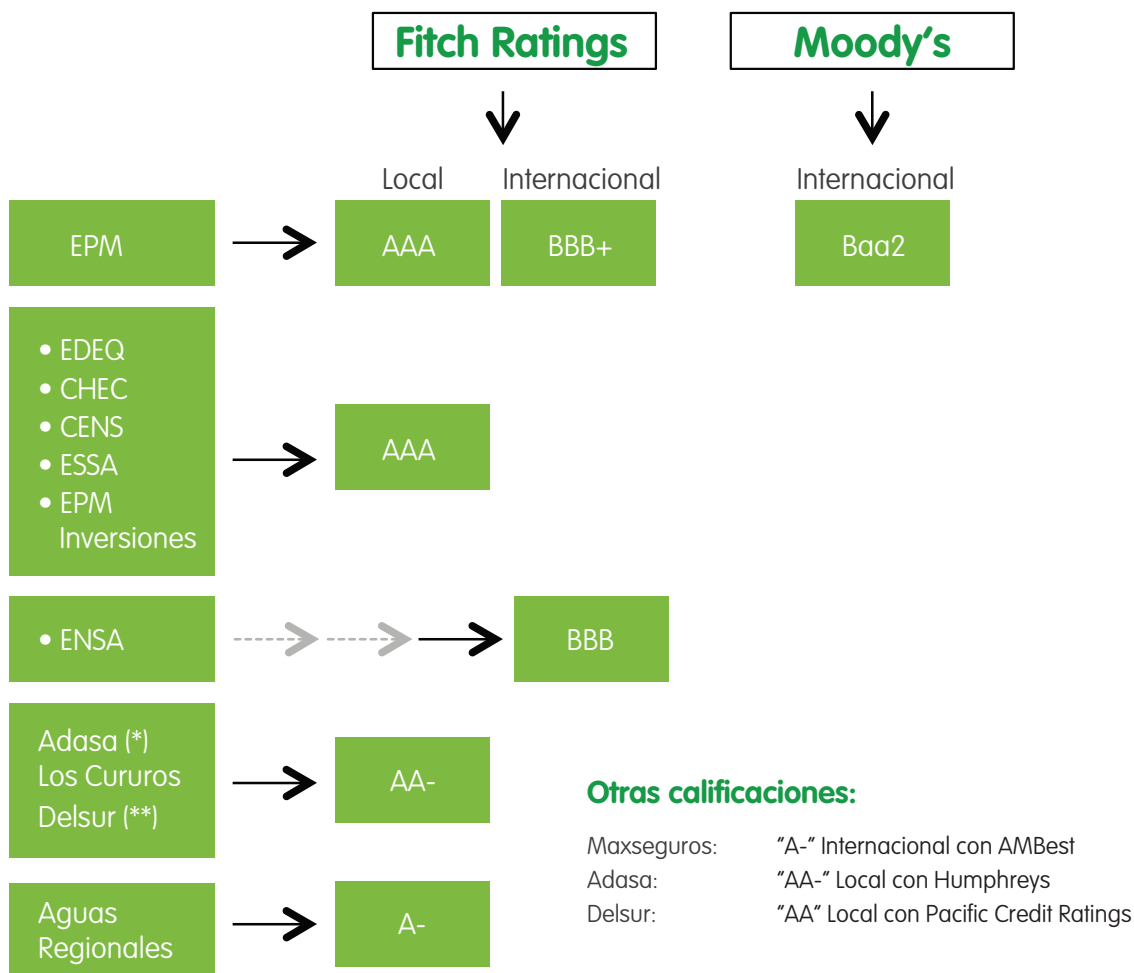
Calificación del riesgo crediticio

EPM continua con su práctica de mantener informados a las firmas calificadoras de riesgo, al público inversionista y al mercado financiero de forma proactiva, 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 2017 se resalta el grado de inversión en la que se han mantenido las empresas del Grupo EPM, a nivel local e internacional, demostrando una vez más la confianza de los mercados locales e internacionales.

Se destaca el aumento en la calificación que ha otorgado Moody's a EPM, al subir la calificación internacional de riesgo crediticio a Baa2; el incremento de la calificación local de Aguas Regionales a "A" y la revisión de la perspectiva de calificación del Parque Eólico Los Cururos a estable, ambas por Fitch Ratings. EPM logró mantener la calificación internacional en "BBB+" y la local en "AAA"; y las calificaciones locales de las empresas del Grupo del negocio de Energía en "AAA" y del negocio de Aguas en su mayoría en "AA-".

Las calificaciones otorgadas apoyaron en forma definitiva la estrategia de financiación 2017 que incluyó créditos por aproximadamente USD 1.7 billones con el sector financiero internacional, destinados a la financiación del plan general de inversiones y del Proyecto Hidroeléctrico Ituango; y por aproximadamente COP 704 mil millones destinados al plan general de inversiones de las filiales del Grupo a nivel local.



Revelación de información a inversionistas

Para EPM la confianza es el pilar de la relación con los inversionistas ya que fortalece su reputación con los actores del mercado de valores y facilita la obtención de recursos seguros y confiables para financiar el plan de inversiones y de crecimiento de la Empresa. En este sentido, EPM busca desarrollar y fortalecer de manera continua una estrategia que conduzca a consolidar la confianza y mantener una relación de largo plazo con los inversionistas.

Esta estrategia se materializa en un plan de acción que busca incluir las mejores prácticas de relacionamiento con inversionistas para que éstos encuentren en la Empresa un diálogo permanente, donde fluya una comunicación efectiva y recurrente, estén informados en igualdad de condiciones, cuenten con información financiera y no financiera veraz, clara, suficiente y oportuna, y puedan, de la forma más conveniente, evaluar y tomar sus decisiones de inversión.

Desde 2013 EPM ha obtenido anualmente el Reconocimiento a Emisores IR de la Bolsa de Valores de Colombia. Para más información visite <https://www.epm.com.co/site/inversionistas/>



Empresa con reconocimiento IR para Emisores de Valores desde 2013



Emisores que han adoptado voluntariamente las mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con los inversionistas.

Plan de Gobierno Corporativo Grupo EPM

Seguimiento al plan 2017

Cada año la Junta Directiva de EPM aprueba el **Plan de Gobierno Corporativo** incluido en este informe. Allí se consolidan las iniciativas que en esta materia se van a desarrollar con el fin de mantener una evolución constante, en los temas de Gobierno Corporativo. Esta práctica ha sido implementada voluntariamente desde 2006.

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.

Durante el año se realiza seguimiento periódico al cumplimiento de las actividades planteadas y se identifican mejoras que faciliten el cumplimiento de las mismas. En noviembre de 2017 el Comité de Gestión de la Junta Directiva de EPM conoció los avances en el plan.

N	Énfasis	% de cumplimiento acumulado en 2017
1	Fortalecimiento de la Gestión de la Propiedad	87%
2	Fortalecimiento de órganos de gobierno del Grupo EPM	89%
3	Fortalecimiento del relacionamiento intragrupo	87%
4	Fortalecimiento Marco de Actuación de Gobierno y sus relaciones	100%

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

Logros y avances en EPM

- El Convenio Marco de Relaciones cumplió 10 años y durante 2017 se reforzó su divulgación en los medios internos de comunicación.
- Diagnóstico de las interacciones con el Municipio de Medellín.
- Evaluación y plan de fortalecimiento de la Junta Directiva de EPM en 2017.
- Planeación de Junta Directiva para 2018 (calendario).
- Implementación de una solución informática para la Junta Directiva (Arca).
- Impulso en la implementación de los planes de mejoramiento.
- Diseño e implementación del Comité de Ética dentro de los Comités Estratégicos.

Logros y avances en el Grupo EPM

- Actualización de los estatutos de las empresas subordinadas en Colombia.
- Actualización de los reglamentos de Juntas Directivas de las empresas subordinadas en Colombia.
- Evaluación y plan de fortalecimiento de las Junta Directivas de las empresas del Grupo.
- Planeación de las Juntas Directivas de las empresas del Grupo para 2018 (calendario y agenda típica).
- Implementación de mejoras en el sistema de información que habilita la suscripción y gestión de actas del Acuerdo de Gobierno entre las empresas del Grupo EPM.
- Claridades de Núcleo Corporativo, alcance, temáticas, marco de actuación de Grupo e implementación de grupos primarios ampliados.
- Implementación del mecanismo para monitoreo de riesgos de Grupo y definición del perfil de riesgos por Vicepresidencia.
- Implementación de controles LAFT en las empresas subordinadas en Colombia.
- Implementación de procedimientos de consulta y verificación en listas públicas para contratos que requieran aprobación de la Junta Directiva o equivalente (Delsur, Eegsa y EPM Chile).
- Implementación del sistema que soporta la declaración de transparencia y conflicto de intereses en las empresas subordinadas de Energía en Colombia.
- Definición y adopción del Código de Ética de Grupo.
- Actualización de metodología de planeación y ejecución en el proceso de auditoría con enfoque basado en riesgos.

Plan de Gobierno Corporativo 2018 – 2021

Se diseñó el plan de Gobierno Corporativo 2018–2021 basado en un análisis multi-fuente que consolida una visión a largo plazo que permite una actualización constante.





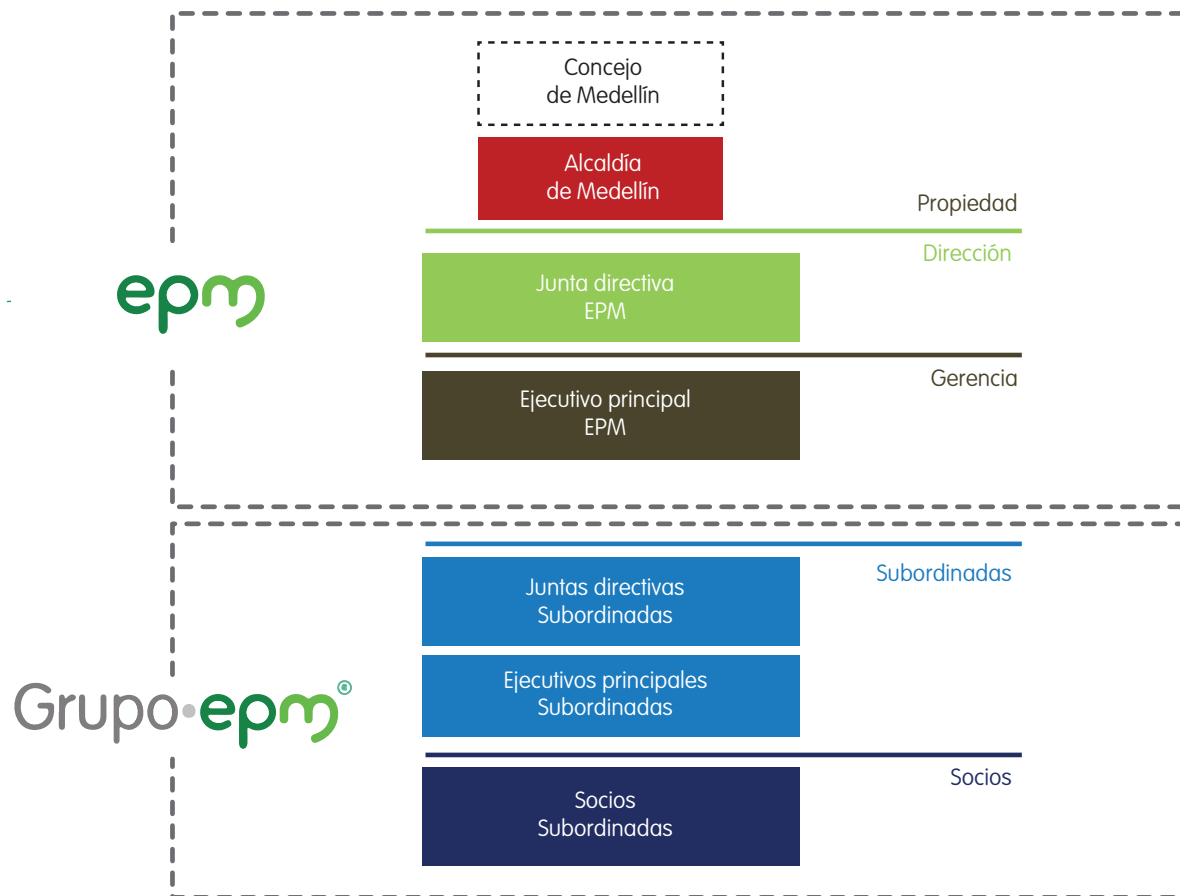
Anexos

Grupo·epm®



Anexo 1: Órganos de Gobierno y Marco de Actuación del Modelo de Gobierno del Grupo

Órganos de Gobierno



Marco de actuación

Planeación Gobierno Corporativo

Conformación de órganos de Gobierno

Gestión de órganos de Gobierno

Evaluación de órganos de Gobierno

Propiedad

Gestión del relacionamiento en ciclos electorales y cambios societarios (dueño y socios)

Formulación de Planes de relacionamiento (énfasis dueño y socios)

Ejecución de planes de relacionamiento (énfasis dueño y socios)

Seguimiento Plan de relacionamiento (énfasis dueño y socios)

Definición de la postura de EPM en el ejercicio de su propiedad en Asambleas de las sociedades del Grupo y participadas.

Definición y notificación de apoderados en Asambleas en representación EPM.

Programación de Asambleas.

Gestión de Asambleas de accionistas con filiales.

Evaluación Asambleas de accionistas con filiales.

Formulación Plan de fortalecimiento y acompañamiento a Asambleas de accionistas con filiales.

Dirección

Nominación de Junta Directiva.

Inducción de miembros de juntas directivas.

Programación de Junta Directiva y Comités

Gestión de Junta Directiva

Gestión de Comités de Junta Directiva

Evaluación Junta Directiva

Formulación Plan de fortalecimiento y acompañamiento a la Dirección

Gerencia Gestión

Nominación de Gerencia

Inducción de Gerencia

Definición de metas de Gerencia

Gestión de Comités Estratégicos

Evaluación Gerencia

Formulación Plan de fortalecimiento y acompañamiento a la Gerencia

Desarrollo, formación y divulgación de prácticas de Gobierno del Grupo EPM

Diseño de mecanismos para Gobierno del Grupo

Implementación de mecanismos para Gobierno del Grupo

Seguimiento y medición de prácticas de Gobierno

Revelación de información a inversionistas, socios y mercado (informe Gobierno, información relevante, reporte RUPs)

Gestión de la relación de empresas del Grupo EPM

Integración de empresas del Grupo al Acuerdo de Gobierno

Asesoría para suscripción actas Acuerdo de Gobierno

Seguimiento e implementación Acuerdo de Gobierno (incluye reporte relaciones intragrupo)

Verificación plan Gobierno Corporativo

Anexo 2: Contexto sobre el Convenio Marco de Relaciones

El Convenio Marco de Relaciones² suscrito entre EPM y el Municipio de Medellín 2007 recoge el objetivo común de estas entidades para generar condiciones de gestión empresarial que posibiliten la sostenibilidad y la generación de valor para los grupos de interés, pero muy especialmente que hagan de EPM una fuente viable de ingresos para la ciudad de Medellín.



² Enlace al Convenio Marco de Relaciones:

<https://www.epm.com.co/site/Portals/5/documentos/InformacionRelevante/1.%20Convenio%20marco%20de%20relaciones.pdf>

Anexo 3: Perfiles de la Junta Directiva

Matriz de perfiles de los miembros de la Junta Directiva

Formación y experiencia/Miembro de Junta	Federico Gutiérrez Zuluaga	Andrés Bernal Correa	Claudia Jiménez Jaramillo	Javier Genaro Gutiérrez Pemberthy	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.

Para consultar en detalle la hoja de vida de cada uno de los miembros de la Junta Directiva de EPM, ingresa a:

<https://www.epm.com.co/site/inversionistas/inversionistas/gobierno-corporativo/modelo-de-gobierno/estructura-de-gobierno/dirección-y-administración>

Anexo 4: Declaración de la Junta Directiva de EPM sobre la Gestión del Gerente General

DECLARACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE EPM FRENTE AL DESEMPEÑO DEL GERENTE GENERAL, JORGE LONDOÑO DE LA CUESTA EN EL AÑO 2017

En desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo implementadas por el Grupo EPM, a los miembros de la Junta Directiva del Grupo nos corresponde evaluar el desempeño de Jorge Londoño De la Cuesta, Gerente General, frente a los resultados del año 2017 descritos en el Informe de su gestión, así como la valoración del estilo gerencial; estos dos insumos nos permiten analizar los resultados alcanzados en el marco de sus actuaciones, los cuales reflejan los valores organizacionales y su estilo de liderazgo.

Es importante resaltar que, salvo el presidente de la Junta Directiva, el alcalde de Medellín Federico Gutiérrez Zuluaga, los demás miembros tenemos el carácter de independientes, lo que nos permite ejercer nuestras funciones con plena autonomía frente a la administración de la empresa y frente al dueño de la misma.

A pesar de algunas condiciones adversas, destacamos dentro de los principales resultados financieros de EPM, en el año 2017, los obtenidos en los indicadores EBITDA y Utilidad Neta, los cuales se mantienen en una senda de crecimiento, con un cumplimiento por encima de la meta, del 104% y el 124% respectivamente; reflejando los resultados más positivos en los últimos 3 años con relación a estos indicadores.

Adicionalmente, es importante resaltar los resultados obtenidos mediante la "Estrategia de las 5C": Cercanía, Cobertura, Cuidado del medio ambiente, Crecimiento y Consolidación", estrategia que evidencia el sello que su líder quiere dejar en la historia del Grupo EPM.

Vale la pena destacar algunos de los principales logros durante el año 2017:

- Los resultados de la evaluación del clima organizacional reflejan, un incremento de 3.4 puntos porcentuales en la vigencia. Este resultado es una muestra del liderazgo del Gerente, basado en calidez y cercanía, con una gran capacidad de establecer y construir relaciones de confianza.
- El cuidado del medio ambiente es esencial para la sostenibilidad del Grupo EPM y de los territorios donde éste tiene presencia. Las empresas del Grupo protegen cerca de 62,000 hectáreas y plantaciones que aportan a la conservación de la biodiversidad y a la mitigación y compensación de los impactos generados.
- En cuanto a generación de energía, Hidroituango representa el proyecto de generación hidroeléctrica más grande del país, con un avance en sus obras del 80%. Esta mega obra aportará 2,400 MW al sistema nacional.
- En el servicio de agua y saneamiento, se alcanzó una cobertura del 96% en acueducto y 94% en alcantarillado en el Valle de Aburrá. En este punto destacamos, entre otras, iniciativas como el programa Unidos por el Agua, la adquisición en el oriente antioqueño de la EP Río y la normalización de los sistemas de acueducto y alcantarillado de Urabá.

- En el negocio del gas, los resultados del año 2017 le han permitido a EPM ubicarse como el segundo distribuidor de gas del país, con una participación del 13% del mercado.

Tan importante como los excelentes resultados financieros y operacionales, es el desempeño, objeto de este informe de la Junta Directiva, obtenidos en materia de liderazgo por Jorge Londoño De La Cuesta, Gerente de EPM, quien ha demostrado ser un líder auténtico, humano, apreciado por sus colaboradores, respetado por los públicos con quien el Grupo EPM se relaciona, que ha impulsado una cultura ética y de rigurosidad en el manejo de los recursos de la entidad. Su estilo de liderazgo es un ejemplo a seguir dentro y fuera del Grupo EPM por su calidad humana, su capacidad para generar confianza y establecer relaciones cálidas y cercanas, que alientan a los demás a actuar de la misma manera.

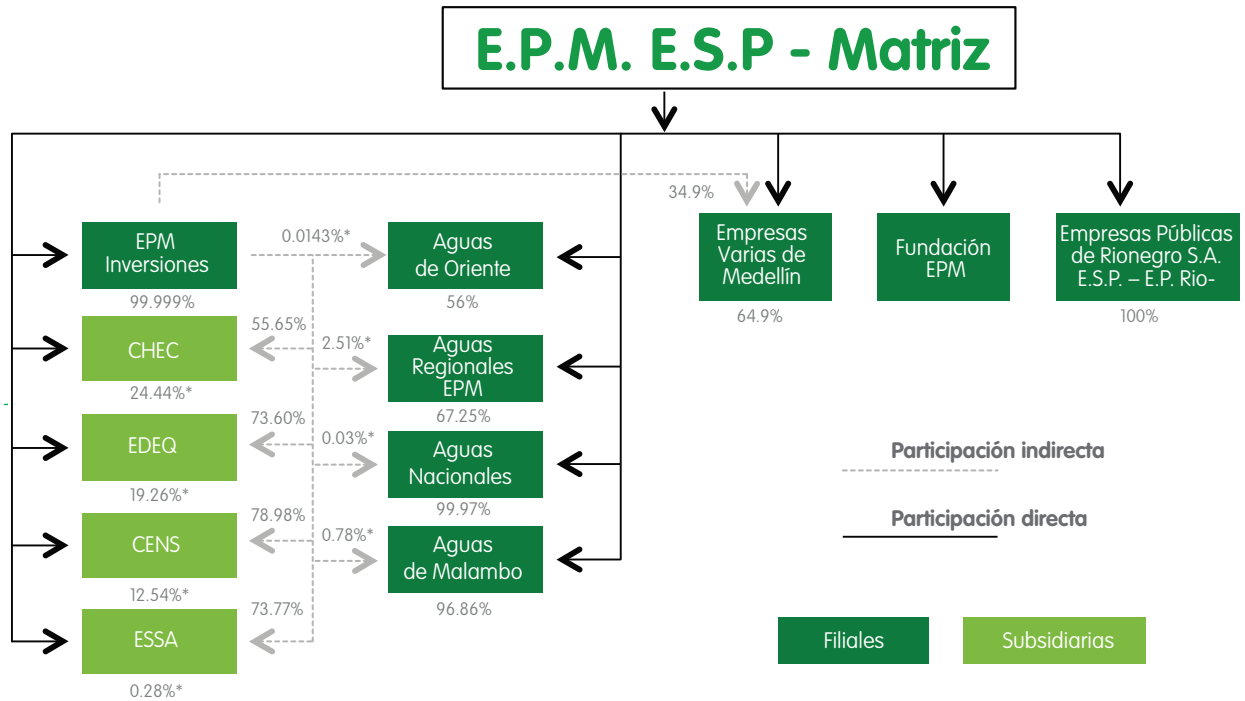
La Junta Directiva continuará acompañando al Gerente General y al Equipo Directivo, en línea con lo suscrito en el Convenio Marco de Relaciones entre EPM y el Municipio, a proyectar de manera estratégica la posición de EPM en el desarrollo de las regiones y países donde tiene presencia y en especial, a impulsar de manera transversal la innovación y las tecnologías de la información, así como la puesta en marcha de los proyectos Hidroituango y la planta de tratamiento de aguas residuales Aguas Claras en Bello. Igualmente, se concentrará en la implementación de la estrategia denominada "Visión 2025", los proyectos de movilidad eléctrica y calidad del aire y el fortalecimiento de la operación internacional.

Reciba señor Gerente, en nombre de la Junta Directiva, nuestras más sinceras felicitaciones y nuestra gratitud por la labor que realizan usted y su equipo de trabajo.

Presentado en el informe de rendición de cuentas de Empresas Públicas de Medellín E.S.P. ante la comunidad, el día 7 de abril de 2018.

Anexo 5: Estructura societaria del Grupo EPM

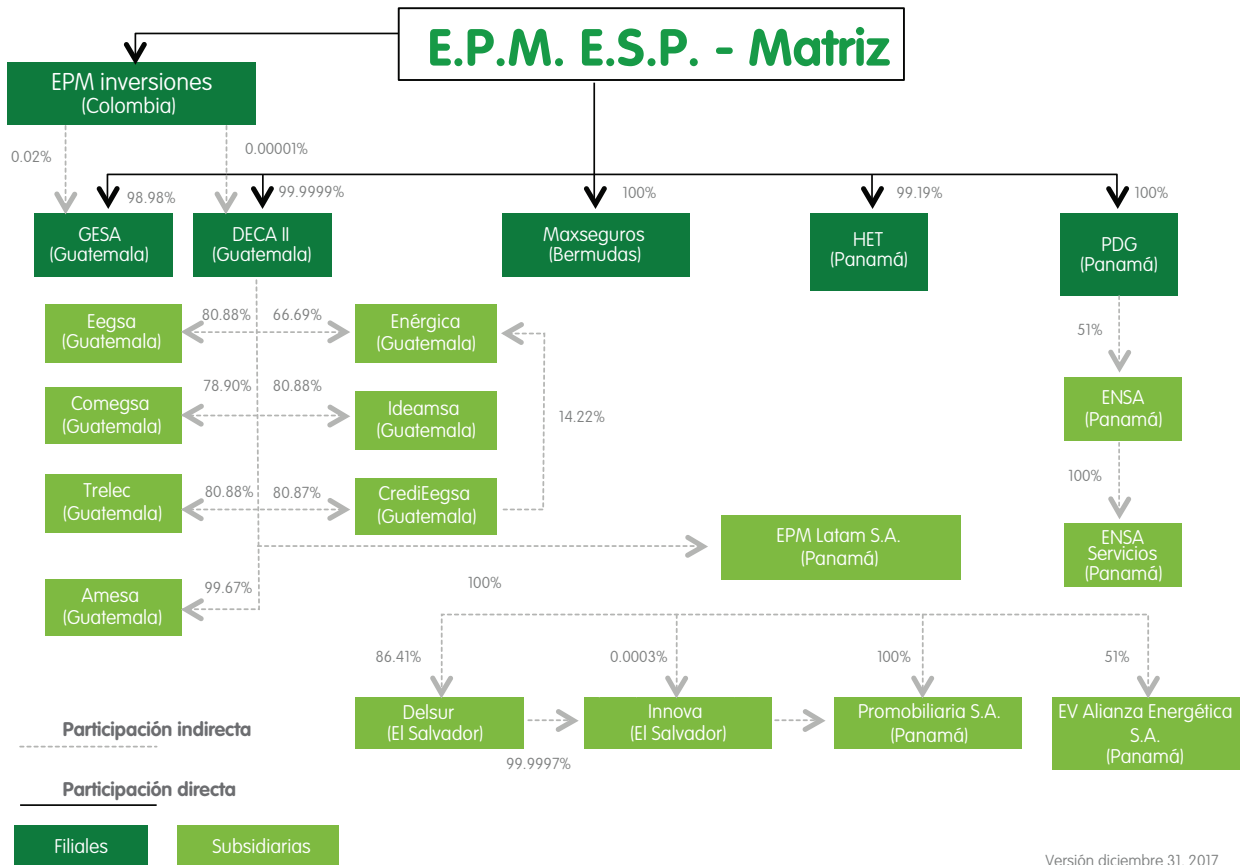
Filiales y subsidiarias en Colombia



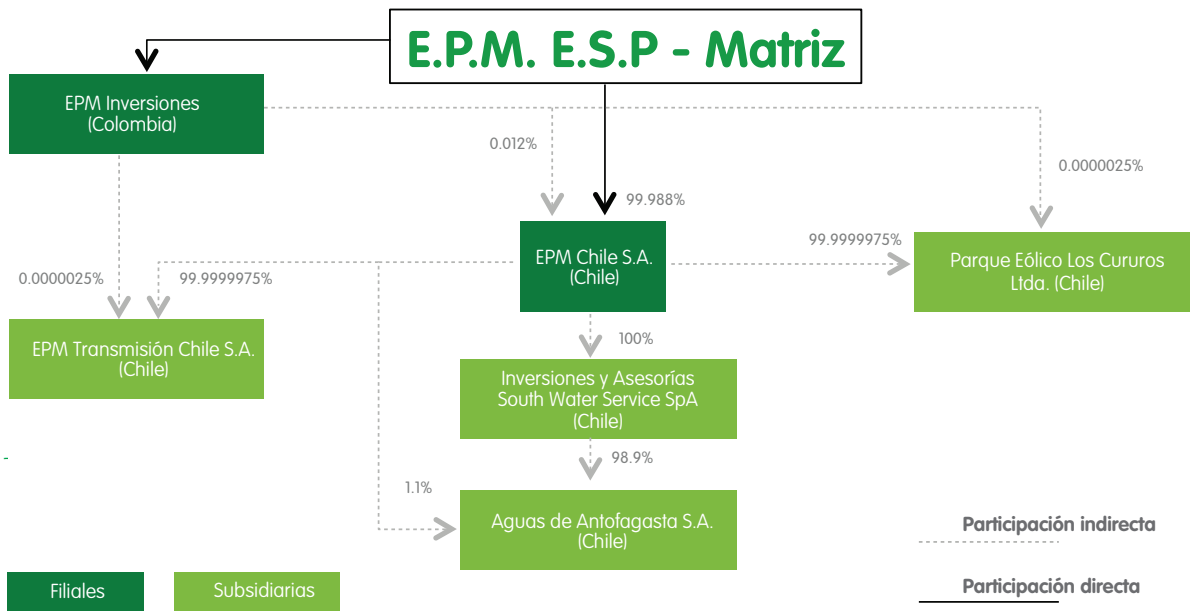
*Porcentaje de control

Versión diciembre 31, 2017

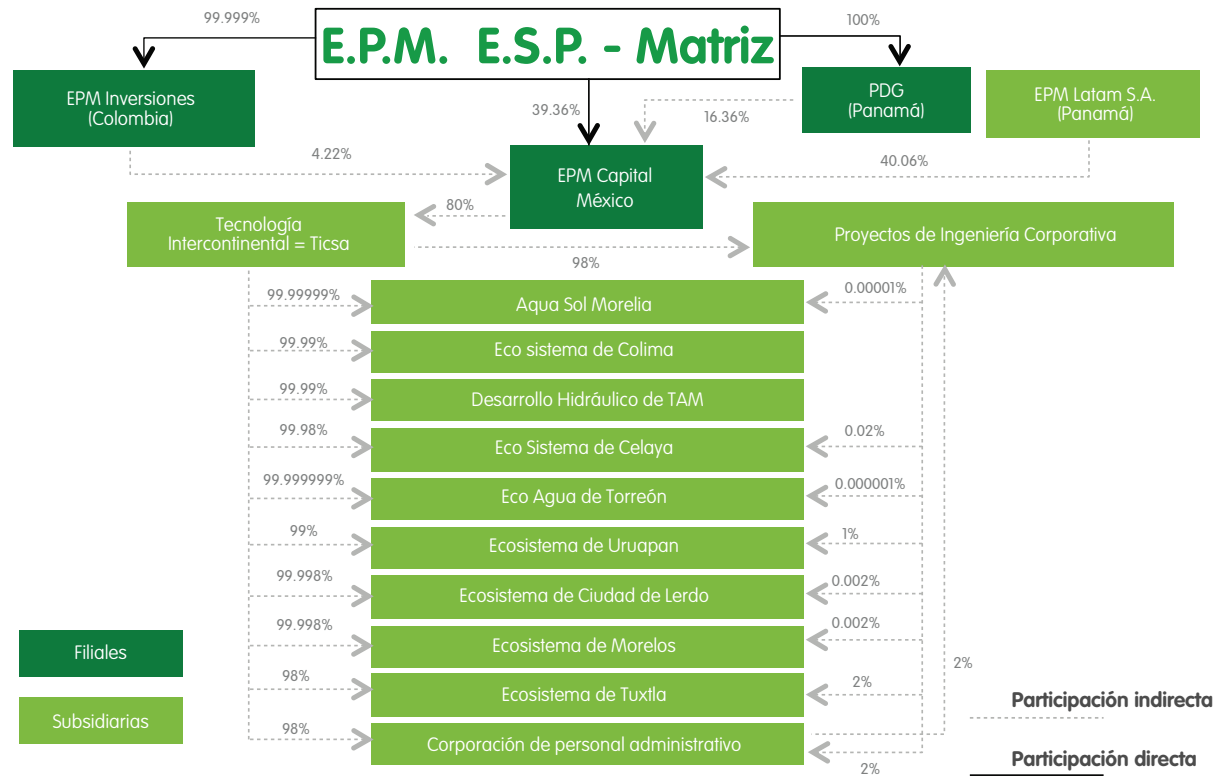
Filiales y subsidiarias en Centroamérica y el Caribe



Filiales y subsidiarias en Chile



Filiales y subsidiarias en México



Anexo 6: Detalle asistencia Juntas Directivas Grupo EPM

Agua, Saneamiento y Residuos Sólidos – Colombia

Categoría	Nombre	Accionista representado	Aguas de Oriente	Aguas de Malambo	Aguas Regionales	Aguas Nacionales	E.P. Rio	Emvarias
Sesiones realizadas durante el periodo			6	11	12	19	5	13
Interno	Adriana María Londoño Carvajal	Gerente Proyectos Infraestructura				47%	60%	
	Alejandro José Jaramillo Arango	VP Crecimiento					33%	
	Ángela Vergara Jaller	Directora Ingeniería de Riesgos					0%	
	Carlos Hernando Pinilla	Gerente Urabá			80%			
	Diana María Montoya Tamayo	Directora Planeación y Análisis Financiero						0%
	Edgardo Gerardo Martínez Echeverri	Director Comercial Agua y Saneamiento	14%	56%	10%			
	Gabriel Jaime Velásquez Restrepo	Gerente Jurídico Grupo Empresarial						85%
	John Alberto Maya Salazar	VPE Gestión de negocios						69%
	Jorge William Ramírez Tirado	Gerente Provisión de Aguas	80%	73%	50%	100%	100%	
	Juan Carlos Castro Padilla	Gerente Planeación Financiera				84%	80%	85%
	Juan Carlos Echeverri Montes	Director Planeación Proyectos e Ingeniería					0%	
	León Arturo Yepes Enriquez	Gerente Aguas Residuales					100%	
	Luis Fernando López Marín	Director Sistemas Regionales Aguas		30%			0%	
	Luisa María Pérez Fernández	Directora Regulación Aguas	60%					73%
	Marta Lucía Londoño Toro	Directora Planeación Agua y Saneamiento	43%	0%	40%	16%		
	Santiago Díaz Gutiérrez	Gerente Ofertas Comerciales	86%		83%			
	Santiago Ochoa Posada	VP Agua y Saneamiento		90%	50%			77%
	Silvio Triana Castillo	Gerente Operación Comercial		86%				
	Víctor Manuel Herrera Muñoz	Jefe Unidad Gestión de Infraestructura A&S		0%	0%		0%	
	Víctor Rodrigo Vélez Marulanda	Gerente Crecimiento A&S					80%	
Wilson Chinchilla Herrera	VPE Proyectos e Ingeniería				74%			

Categoría	Nombre	Accionista representado	Aguas de Oriente	Aguas de Malambo	Aguas Regionales	Aguas Nacionales	E.P. Rio	Emvarias
Sesiones realizadas durante el periodo			6	11	12	19	5	13
Externo	Juan Camilo Restrepo Gómez	Representante EPM			80%			
Socio	Alcalde del Municipio de El Retiro	Alcalde El Retiro	71%					
	Alcalde del Municipio de Malambo	Representante del Socio		36%				
	James Gallego Alazate	Departamento de Antioquia			50%			
	Luz Adriana Jaramillo Rendón	Departamento de Antioquia			0%			
	Representante Municipio El Retiro	Representante Municipio El Retiro	71%					
	Representante Municipio El Retiro	Representante Municipio El Retiro	71%					
	Representante Municipio El Retiro	Representante Municipio El Retiro	43%					

Convenciones:	
	Representación como miembro principal
	Representación como miembro suplente
	Representación como invitado permanente

Agua y Saneamiento - Latinoamérica

Categoría	Nombre	Accionista representado	Ticsa	Adasa
Sesiones realizadas durante el periodo			9	12
Interno	Eduardo Esteban Cadavid	Gerente EPM Chile		100%
	Gabriel Jaime Betancourt Mesa	VPE Estrategia y Crecimiento	100%	50%
	John Alberto Maya Salazar	VPE Gestión de negocios	78%	83%
	Jorge Andrés Tabares Ángel (I)	VPE Finanzas, Gestión riesgos e inversiones		100%
	Santiago Ochoa Posada	VP Agua y Saneamiento	78%	73%
	Wilson Chinchilla Herrera	VPE Proyectos e Ingeniería	56%	
Externo	Álvaro García Hurtado	Representante de EPM		100%
	Gilberto Escobedo	Representante de EPM	89%	
	Luis Guillermo Suárez Navarro	Representante de EPM	100%	100%
Socio	José Alfredo Primelles Gingele	Socio	86%	

Convenciones:	
	Representación como miembro principal
	Representación como miembro suplente
	Representación como invitado permanente

Energía Colombia

Categoría	Nombre	Accionista representado	EDEQ	CHEC	ESSA	CENS
Sesiones realizadas durante el periodo			11	13	9	11
Interno	Alberto Mejía Reyes	Gerente MEM Generación Energía		80%		
	Blanca Liliana Ruiz Arroyave	Directora Regulación Energía	29%	20%		
	Diego Humberto Montoya Mesa	Director Planeación T&D	100%	60%		
	Inés Helena Vélez Pérez	VP T&D EPM			89%	91%
	Jaime Alberto Villa Valencia	Director STR y Conexiones Colombia				82%
	Jhon Jairo Granada Giraldo	Gerente CHEC				78%
	John Jairo Celis Restrepo	Gerente Proyectos Sistemas Transmisión			67%	
	Juan Carlos Duque Ossa	Gerente T&D Energía Región Antioquia	91%	100%	78%	91%
	Juan Felipe Valencia Gaviria	VP Comercial	100%	100%	75%	100%
	Juan Rafael López Foronda	Gerente Comercial T&D Energía	64%			
Externo	Gilberto Saffón Arango	Representante de EPM		91%		
Socio	Alcalde de Manizales	Alcalde de Manizales		20%		
	Delegado del Gobernador	Delegado del Gobernador de Santander			100%	
	Gobernador de Caldas	Gobernador de Caldas		77%		
	Gobernador de Norte de Santander	Gobernador de Norte de Santander				9%
	Gobernador de Santander	Gobernador de Santander			0%	

Convenciones:	
	Representación como miembro principal
	Representación como miembro suplente
	Representación como invitado permanente

Energía Latinoamérica

Categoría	Nombre	Accionista representado	ENSA	Delsur	Eegsa Trelec	Comegsa	Credieegsa	DECA II	EPM Transmisión Chile	EPM Chile y Cururos	HET
Sesiones realizadas durante el periodo			6	10	17	9	8	11	4	7	6
Interno	Alberto Mejía Reyes	Gerente Mercados Energía Mayorista Generación Energía								0%	50%
	Carlos Alberto Solano Bonnett	VP Generación Energía							100%	100%	100%
	Carlos Mario Tobón Osorio	Gerente Gestión de Negocios e Inversiones		83%	85%	83%	80%	88%		100%	
	Diego Humberto Montoya Mesa	Director Planeación T&D		90%	8%	17%	20%		75%		
	Esteban Barrientos Moreno	Gerente ENSA									100%
	Gustavo Alvarado	Gerente DECA II, Grupo EPM	80%								
	Hugo René Villalobos Herrarte	Gerente Jurídica de Eegsa				100%	100%	100%			
	Inés Helena Vélez Pérez	VP T&D EPM	100%	90%	100%	100%	100%	100%			
	John Alberto Maya Salazar	VPE Gestión Negocios								100%	
	Jorge Alonso Duarte	Gerente Eegsa		40%							
	Jorge Andrés Tabares Ángel	VPE Finanzas Corporativas							50%		
	José Enrique Salazar Velásquez	Director de Mercados		30%	88%	78%	75%	82%			
	Juan Carlos Duque Ossa	Gerente T&D Región Antioquia			0%	0%	0%				
	Juan Felipe Valencia Gaviria	VP Comercial			0%	0%	0%				
	Juan Jacobo Rodríguez Gaviria	Profesional C Gestión Proyectos			8%	17%	20%				
Juan Rafael López Foronda	Gerente Comercial T&D Energía			0%	0%	0%					

Categoría	Nombre	Accionista representado	ENSA	Delsur	Eegsa Trelec	Comegsa	Credieegsa	DECA II	EPM Transmisión Chile	EPM Chile y Cururos	HET
Sesiones realizadas durante el periodo			6	10	17	9	8	11	4	7	6
Interno	Luis Javier Vélez Duque	VP Proyectos Generación Energía									50%
	Luz Marina Escobar Arango	Directora Operaciones Generación Energía								0%	50%
	Santiago Villegas Yepes	Director Planeación Generación Energía								0%	
Externo	Luis Enrique Córdova	Representante de EPM		70%							
	Ramiro Valencia Cossio	Representante de EPM			100%	100%	100%	100%			
	Raúl Edmundo Archila S	Representante de EPM			82%						
	Tatyana Aristizábal	Representante de EPM	100%								
Socio	José Agustín Moscoso	Representante del Gobierno de Panamá	100%								
	José Roberto Quijano	Representante del Gobierno de Panamá	67%								*

Convenciones:	
	Representación como miembro principal
	Representación como miembro suplente
	Representación como invitado permanente



www.sostenibilidadgrupoepm.com.co

Grupo·epm[®]