

Vicepresidencia Secretaría General

En noviembre del año 2013, recibimos el mandato de ser una Secretaría General que atendiera el modelo de integración definido, esto es, operativamente involucrado en lo nacional y arquitecto estratégico en lo internacional. A partir de dicho mandato estratégico, la Secretaría General se ha propuesto dos retos fundamentales, el primero referido a la unificación de prácticas de soporte legal del Grupo que permitan tener unidad de criterio jurídico y una gestión de los riesgos legales regida por parámetros comunes para todas las empresas que hace parte de él y el segundo vinculado con la implementación de un modelo de gobierno corporativo con alcance de Grupo que propenda por habilitar mecanismos formales y no formales para asegurar la unidad de propósito y dirección.

Es así como, desde noviembre de 2014 la función básica de la Secretaría General es “Liderar la ejecución de las políticas y lineamientos que rigen las funciones legales y de gobierno corporativo del Grupo EPM”, por lo cual, para cumplir con esta función, durante 2015 - 2018 esta vicepresidencia se ha propuesto trabajar en dos focos estratégicos:

- **Desarrollar capacidades para la consolidación del Grupo EPM**, dentro del que se encuentran iniciativas orientadas a fortalecer el soporte jurídico del Grupo EPM por medio de i) la creación de una Secretaría General Nacional y del ii) soporte a la gestión legal de las empresas internacionales
- **Fortalecer el Gobierno Corporativo del Grupo para la unidad de propósito y dirección del Grupo EPM**, dentro del cual se desarrollarán las iniciativas ligadas al Plan de Gobierno Corporativo del Grupo EPM, que se resumen en 3 iniciativas que propenden por el fortalecimiento de: i) La gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM, ii) Los órganos de gobierno del Grupo EPM y iii) Los mecanismos de evaluación y control de órganos de gobierno del Grupo.

El reto fundamental del trabajo en los focos estratégicos antes mencionados, es generar una Secretaría General que soporte transversalmente el crecimiento y la consolidación del Grupo EPM, habilitando desde el desarrollo de los procesos bajo su responsabilidad, la consecución de la misión y objetivos empresariales.

Para asumir este reto, la Secretaría General cuenta con el recurso humano que se detalla continuación:

SECRETARIA GENERAL	98
Directivo	9
Profesional	72
Sostenimiento	1
Técnico	11
Tecnólogo	5

1 Alineación estratégica

Las actuaciones de la Secretaría General dan cuenta de las principales acciones a realizar para lograr el objetivo de cada foco estratégico, por lo tanto son a su vez instrumentos para la consecución de los objetivos empresariales, tal y como se presenta en la tabla de alineación de objetivos estratégicos de EPM con las iniciativas definidas en el Plan de la Secretaría General:

Foco estratégico / Objetivos estratégicos		Generación de valor	Cientes y mercados	Operaciones			Aprendizaje y desarrollo			
		Incrementar valor para los grupos de interés	Creer en clientes y mercados	Fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los grupos de interés externos	Explorar alternativas para diversificar el portafolio de negocios	Atender integralmente al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades	Lograr excelencia operacional en la prestación de los servicios	Desarrollar capacidades organizacionales para la consolidación y el crecimiento como Grupo Empresarial	Garantizar la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información para la toma de decisiones	Desarrollar capacidades del talento humano con visión de Grupo Empresarial
Fortalecer la gestión jurídica del Grupo EPM	Secretaría General Nacional						✓			
	Soporte a la gestión jurídica internacional							✓		
Gobierno Corporativo para la unidad de propósito y dirección del Grupo EPM	Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo			✓						
	Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM									✓
	Fortalecimiento de mecanismos de evaluación y control de órganos de gobierno del Grupo						✓			

2 Avances - Logros

Secretaría general Nacional para empresas involucradas operativamente - Colombia

La atomización de centros de producción de políticas y criterios jurídicos que teníamos, como quiera que cada una de nuestras sociedades filiales contaban con una Secretaría General que gobernaba independiente y desarticuladamente la legalidad de su gestión, hacía que prácticamente fuera imposible unificar los criterios jurídicos necesarios para el gobierno del grupo.

Bajo estas circunstancias, la pretendida “unidad de propósito y dirección” que es uno de los grandes beneficios estratégicos de un grupo económico, era un objetivo de difícil obtención. Mientras que no tuviéramos un esquema funcionalmente centralizado que pudiera garantizar unidad en los criterios jurídicos del grupo EPM, no obstante el respeto de las autonomías empresariales locales, era casi imposible alcanzar niveles satisfactorios de gobierno jurídico.

Lo anterior nos llevó a determinar, en un ejercicio de construcción conjunta, con cada uno de los responsables jurídicos máximos en cada filial nacional, los pilares sobre los que se centraría nuestro modelo, dentro de los cuales, la unidad de criterio y la oportunidad, fueron dos de los más relevantes.

Ese objetivo fue alcanzado en un 100%, a través de mecanismos jurídicos ingeniosos, sólidos y altamente flexibles. Hoy el grupo EPM cuenta con un modelo de interrelación en consolidación permanente que bajo la coordinación de una gerencia jurídica garantiza la producción de criterios jurídicos unificados que explican y acompañan las dinámicas empresariales propias de un grupo económico internacional de naturaleza pública.

Igualmente entendimos que el concepto de abogado de un grupo empresarial nos llevaba ya no sólo a participar sino a involucrarnos de principio a fin en todos los procesos de lo que hoy denominamos nuestros clientes internos. Esto nos ha permitido comprender desde una óptica técnica y financiera los asuntos del grupo, logrando de esta forma intervenir positivamente dos aspectos sustanciales de nuestro servicio: el involucramiento para ser partícipes de las decisiones y la oportunidad en las respuestas.

En esta dirección, hoy el grupo económico ha obtenido además de los beneficios propios del gobierno jurídico centralizado, sinergias económicas importantes:

1. Los gastos y costos de operación en las áreas jurídicas se han disminuido gracias a la cooperación recíproca que existe entre los equipos de las empresas.
2. Disminución importante de los contratos y costos por asesorías jurídicas con terceros. Al cierre de 2014, sólo por este concepto, en el Grupo se lograron ahorros del orden de 1.300 millones de pesos.
3. Lo beneficios en los costos de nómina, igualmente, evidenciaron economías importantes, pues este modelo de trabajo nos permitió dejar de cubrir una veintena de vacantes, todas ellas fruto de retiros voluntarios. Los ahorros por este concepto, representan para el Grupo una suma anual superior a los 800 millones de pesos.

Durante este cuatrienio, los logros de la gestión jurídica en el Grupo EPM fueron igualmente alentadores. Además del acompañamiento permanente que hicimos en la estructuración de los grandes proyectos tales como la Hidroeléctrica Ituango y “Nueva Esperanza”; y en las inversiones del grupo, también participamos activamente desde el frente jurídico en los negocios del grupo y defendimos con éxito las controversias judiciales que enfrentamos.

En este último frente, sólo en la defensa judicial de EPM logramos resultados muy satisfactorios. A manera de ejemplo, destacamos una serie de procesos judiciales derivados de una controversia tributaria relativa al impuesto de industria y comercio por la comercialización de energía. Después de más de quince años de litigios, finalmente el Consejo de Estado reconoció nuestra posición. Gracias a ello, evitamos pagos que superaban los 11.000 millones de pesos.

Otro ejemplo, tiene que ver con la contribución especial que incorrectamente nos estaba cobrando la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Este año, también el Consejo de Estado, definió que la forma que proponía EPM para liquidar esa

contribución era la correcta. La incidencia económica de esta decisión es igualmente alentadora: más de 9.000 millones de pesos en favor de EPM.

Así mismo, es destacable el fortalecimiento de la gestión jurídica ambiental, en la cual la centralización desde la matriz ha llevado al logro de asuntos, que se destacan a continuación:

- Asesoría de plan de saneamiento y manejo de vertimientos de Aguas de Malambo para definir las metas de reducción de carga contaminante, con un ahorro de un 80% respecto al valor que hasta el 2014 se venía facturando.
- Reclamación de tasas retributivas para Aguas de Urabá
- Apoyo a CHEC en el trámite de licenciamiento ambiental al Proyecto Geotérmico del Nevado del Ruiz
- Gestiones ante las autoridades ambientales para el uso de biosólidos producidos por las plantas de tratamiento de agua residual de EPM
- Asesoría a las filiales del Grupo EPM para las gestiones ante autoridades ambientales y licenciamientos
- Liderazgo del montaje del sistema TORESA para la vigilancia de la gestión ambiental de EPM y las empresas del Grupo.
- Expedición de manual de procedimientos ambientales para el Grupo EPM



Gestión de asuntos legales para filiales tipo arquitecto estratégico

Dada la condición de arquitectos estratégicos, el modelo para las filiales internacionales debía tener una connotación diferente. En este sentido, se determinó igualmente de forma conjunta con cada uno de los responsables jurídicos máximos de cada filial, un esquema tipo reporte, previo el acuerdo de cuáles eran los temas jurídicos relevantes para el grupo (temas asociados a fraude, corrupción, reclamaciones relevantes en materia ambiental, aspectos sindicales, procesos jurídicos cuantiosos, entre otros). Es así como hoy tenemos una reunión virtual mensual, en la cual evaluamos, en cada uno de los temas acordados, las novedades o avances. De igual forma se comparten temas de país (regulatorios, políticos, etc) que puedan tener injerencia en los sectores en los que actuamos.

En consonancia con el mandato del año 2013, a tono con la definición de la MEGA, y dentro del claro propósito de facilitar su obtención, le dimos vida a una Gerencia Jurídica que apoya el crecimiento y la consolidación empresarial. Allí, con altísimos estándares de calidad, hoy se instrumentan todos los negocios de crecimiento y las inversiones del Grupo empresarial, y vela por la protección jurídica de EPM como accionista, dentro de las diferentes filiales nacionales e internacionales.

Esta Gerencia ha permitido, no sólo el apoyo jurídico para llevar a cabo las fusiones y adquisiciones del Grupo, sino que se ha convertido en un punto de contacto fundamental entre filiales internacionales y EPM, en la consolidación de las operaciones, toda vez que instrumenta el soporte jurídico local y su articulación con las políticas de EPM.



Gobierno Corporativo

Las reglas y disposiciones de gobierno corporativo se orientan a crear un marco de gestión que propicie la existencia de la Unidad de Propósito y Dirección del Grupo. No obstante, actuar de manera cohesionada en un grupo empresarial en constante crecimiento impone cada día innumerables retos en términos de gobernabilidad corporativa. Por ello, durante 2011 EPM se propuso definir un nuevo Modelo de Gobierno Corporativo con alcance de Grupo, tanto para las empresas involucradas operativamente como para las que responden al modelo de Arquitecto Estratégico, que garantizara el adecuado equilibrio entre la propiedad, la dirección y la administración del Grupo, adoptando las mejores prácticas a escala internacional (OECD) aplicables al Grupo y a cada una de las empresas que lo conforman.

La evolución dada en los años 2012 a 2015 tuvo como punto de partida dicho diagnóstico y ha tenido los siguientes hitos, divididos en tres frentes de trabajo adicionales:

1. **Diseño y aprobación del Modelo de Gobierno del Grupo EPM:** el objetivo de las actividades a realizar en este frente fue generar un consenso en los órganos de gobierno de EPM respecto al Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo EPM, definiendo los lineamientos y alcances de éste, así como la estructura administrativa que lo soportaría en el tiempo.

Los principales logros en este frente de trabajo han sido:

- 1 Diseño de Modelo de Gobierno Grupo EPM
- 2 Expedición de lineamientos de gobierno corporativo para la Transformación (Grupo EPM Sin Fronteras)
- 3 Creación de dependencia de Gobierno Corporativo en estructura administrativa de EPM

2. **Fortalecimiento del gobierno del núcleo corporativo del Grupo EPM:** en este frente, se definieron actividades orientadas a fortalecer la institucionalidad de EPM y sus órganos de gobierno, así como definir los alcances de la gestión de EPM respecto a los órganos de gobierno de las empresas del Grupo EPM.

Los principales logros en este frente de trabajo han sido:

- 1 Implementación de Informe de Gobierno Corporativo con alcance de Grupo
- 2 Implementación evaluación de Gerente General por la JD
- 3 Ajuste en comités de Junta Directiva
- 4 Ajuste de comités estratégicos
- 5 Implementación de Rendición pública de cuentas, tipo Asamblea de Accionistas
- 6 Evolución de autoevaluación de JD a evaluación integral
- 7 Plan de formación de miembros de JD
- 8 Implementación de Encuentro Directivo de Grupo
- 9 Implementación de almuerzo trimestral con miembros externos representantes de EPM

- 10 Adopción de normativa internacional en Reglamentos de Junta Directiva EPM y Comités
- 11 Diseño e implementación de estrategia de relacionamiento en época electoral

3. **Fortalecimiento del gobierno de las empresas del Grupo EPM:** las actividades definidas en este frente tienen como objetivo lograr la alineación de los órganos de gobierno de las empresas del Grupo hacia la Unidad de Propósito y Dirección definida en el núcleo corporativo.

Los principales logros por frente de trabajo son los siguientes:

- 1 Proceso para nombramiento de miembros JD filiales
- 2 Homologación de evaluación de juntas directivas del Grupo
- 3 Homologación de comités de juntas directivas del Grupo
- 4 Implementación de evaluación de gerentes generales de filiales
- 5 Implementación de piloto remuneración variable gerentes de filiales
- 6 Planeación sincronizada de temas de juntas directivas del Grupo EPM (Agenda típica)
- 7 Implementación de Esquema de transacciones intragrupo: Acuerdo de Gobierno
- 8 Homologación de proceso de Secretaría de Juntas Directivas
- 9 Implementación de esquema de remuneración de miembros de JD acorde con estándares internacionales
- 10 Diseño e implementación de modelos de gobierno país (post adquisiciones)

Convenciones: Actividades ejecutadas en 2012, 2013, 2014 y 2015

3 Retos



En materia jurídica

- La revisión continua del cumplimiento de los niveles de servicio establecidos en cada una de las filiales y en cada dirección jurídica, garantizando el cumplimiento de los pilares establecidos.
- El desarrollo de competencias en materia de contratación internacional y la logística asociada (transporte, seguros, aduanas, regulación cambiaria) dentro de la Dirección Jurídica de Contratación, de tal forma que podamos acompañar a la cadena de suministro en la adquisición de bienes y servicios en cualquier parte del mundo.
- El acompañamiento al proceso de proactividad normativa, de tal forma que cada vez tengamos una legislación que sea soporte de nuestra realidad, esto es, un grupo empresarial multilatino público.



En materia de Gobierno Corporativo

El modelo de gobierno corporativo de cualquier institución y las prácticas que lo implementan, es dinámico y completamente ligado a la evolución de la institución a la

que se debe. De esta manera, el modelo de gobierno corporativo del Grupo EPM se redefine en cada momento de su historia y con cada decisión estratégica o nuevo emprendimiento, por lo que el principal reto en esta materia, es que la evolución de los negocios de EPM vaya acompañada de una evolución similar en su institucionalidad y en la madurez de sus órganos de gobierno, de manera que éstos puedan adecuar la toma de decisiones a las necesidades cada vez más complejas que tiene el grupo empresarial.

Este reto es doblemente complejo si se le suma el hecho de no tener referentes nacionales o regionales de los que se puedan traer experiencias a replicar, dado que el caso de EPM como grupo empresarial público y multinacional, ha hecho que la misma empresa vaya constituyéndose en un referente regional.

Así las cosas, EPM ha definido los siguientes retos a ser atendidos en el corto plazo, los cuales involucran las materias de mayor desafío en términos de gobierno corporativo para el crecimiento del Grupo:

FRENTE 1: Diseño y aprobación de Modelo de Gobierno Grupo EPM

- 1 Consolidación de la estructura administrativa creada

FRENTE 2: Fortalecimiento de órganos de gobierno de EPM

- 1 Implementación de plan de empalme de órganos de gobierno post elecciones
- 2 Implementación de lineamientos para el nombramiento, selección y evaluación de miembros de JD de EPM
- 3 Adopción de manual de conflictos de interés con alcance de Grupo
- 4 Automatización de procesos administrativos relacionados con la Junta Directiva de EPM
- 5 Ajustes a los Modelos de Relacionamiento para incluir nuevos tipos de empresas no operativas y no vehículos de inversión
- 6 Evolución del esquema de medición del Convenio Marco de Relaciones

FRENTE 3: Fortalecimiento de órganos de gobierno del Grupo EPM

- 1 Implementación de plan de empalme de órganos de gobierno post elecciones
- 2 Diseño e implementación de esquema de seguimiento a modelo de relacionamiento para las empresas arquitecto estratégico
- 3 Diseño e implementación de esquema de seguimiento a modelo de relacionamiento para los vehículos de inversión
- 4 Homogeneización de estatutos de las empresas involucradas operativamente
- 5 Homogeneización de reglamentos de juntas directivas de las empresas involucradas operativamente
- 6 Automatización de procesos administrativos relacionados con la Junta Directiva de EPM
- 7 Lineamientos para la revelación de información con alcance de Grupo
- 8 Lineamientos para las operaciones con vinculados económicos

Convenciones: Actividades a ejecutar en **sem 1 2016**, **sem 2 2016**, **sem 1 2017** y **sem 2 2017**