

ACTIVIDAD: Entidad Pública de propiedad del Municipio de Medellín. Prestación de servicios públicos domiciliarios, y conexos. Ejerce control en diez compañías y con participación en otras diez en los sectores de energía y aguas. En energía desarrolla actividades de generador, transmisor, distribuidor y comercializador. En aguas posee la infraestructura para la potabilización del agua y redes de distribución del servicio directo. Con redes propias de distribución del servicio de gas.

Clientes: **Energía** 1.836.329 clientes, **Agua** 921.355 y **Gas** 456.660.

Empleados: 5,654 personas/mes.

Ingresos: 4.3 billones de pesos

EBITDA: 1.9 billones de pesos

Indicadores de Calidad del Servicio:

Energía DES: 10,4% **FES:** 17,14%

GAS Continuidad Servicio: 100%

AGUA Continuidad Servicio: 99,83%

Transferencias totales al Municipio de Medellín: \$587.019 millones de pesos.

RSE: Los recursos financieros destinados a RSE superan los \$404 mil millones de pesos

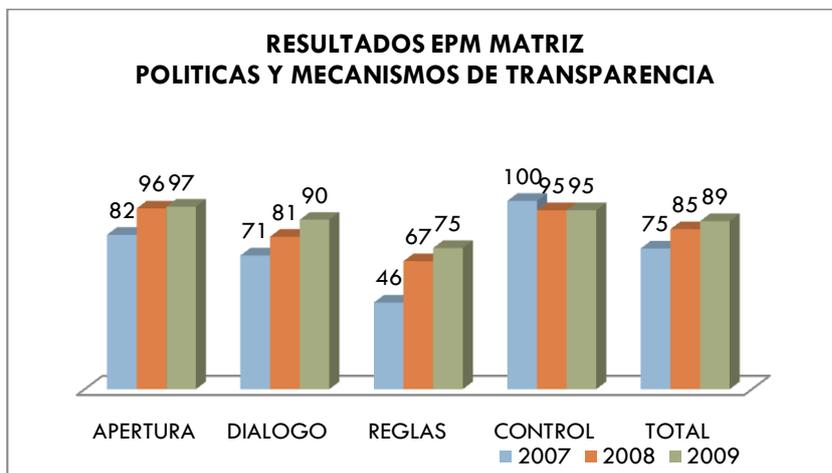
Fuente: Informe Sostenibilidad EPM 2009

La evaluación de Transparencia por Colombia, se realiza de manera objetiva e independiente en el marco del respeto de las Reglas de Participación suscritas por las empresas vinculadas a la iniciativa.

Se analizan la oferta pública de información, la encuesta formulada por Transparencia por Colombia e información complementaria que las empresas entregan a Transparencia por Colombia.

Por tercer año consecutivo, la matriz del Grupo Empresarial EPM, participa de manera voluntaria en la medición de Políticas y Mecanismos de Transparencia en empresas de servicios públicos implementada por la Corporación Transparencia por Colombia.

Este informe presenta algunas de las buenas prácticas realizadas por la empresa durante su gestión de 2009 y formula recomendaciones para que se implementen acciones de mejora; acciones que le permiten avanzar estratégicamente en su gestión empresarial sostenible, con relaciones de confianza en el entorno y un impacto positivo en su reputación.



Los resultados de EPM casa matriz para este año son de **89/100 puntos**, superando así su calificación del año anterior de **85/100 puntos**; con una mejora de catorce puntos respecto de su primera medición en el 2008 donde alcanzó los **75/100**. Esta calificación indica que EPM ha alcanzado un **grado de desarrollo sobresaliente en sus prácticas y mecanismos de transparencia**.

Al evaluar los cuatro componentes que describen la transparencia empresarial, casa matriz logra en el componente de **apertura informativa 97/100**, muy cerca de obtener el máximo estandar definido en el Modelo de Evaluación.

La eficacia de sus sistemas de atención y el seguimiento permanente a sus indicadores, así como la implementación de planes de mejoramiento, le significan una calificación en el componente de **Dialogo con los Clientes de 90/100**, estandar ubicado también dentro de un nivel de desarrollo sobresaliente.

Finalmente, un componente donde la empresa se encuentra muy comprometida en la búsqueda de mejores estandares es el componente de **Reglas Claras** que en la primera medición fue calificado con 46 puntos y ha evolucionado postivamente hasta obtener una calificación de **75/100 puntos** lo cual representa un **grado de desarrollo significativo**. En este último componente, se reconocen las políticas y acciones que la casa matriz viene ejecutando, así como el diagnostico elaborado en materia de gobierno corporativo con la firma IAAG cuyos resultados aun no se conocen.

Aspectos Generales de gestión 2009

- Para el año 2015, la MEGA es la estrategia con la cual el Grupo Empresarial, se propone tener ingresos por ventas equivalentes a los US\$5.000 millones de dólares, originando un 60% en Colombia y el restante en su internacionalización.
- La empresa por primera vez midió la generación de valor para sus grupos de interés, utilizando para ello la metodología del Cuarto Estado Financiero, dando como resultado que el valor operacional en el 2009 fue del orden de \$3,188,014 millones de pesos y un valor agregado de \$3,536,866 millones de pesos de los cuales, un 17% fue para el dueño, un 14% para los empleados, un 12% para el Estado Colombiano, un 10% para proveedores y contratistas y un 2% para la comunidad.
- Se aprueba formalmente por la Junta Directiva a finales de 2009, la política de Responsabilidad Social Empresarial con la recomendación de adopción para las demás empresas del Grupo.
- Durante el 2009 se adquieren las electrificadoras CENS y ESSA de los Departamentos de Norte de Santander y Santander respectivamente.
- En la estructura de la organización, se creó la Subdirección de Desarrollo Sostenible, se ajustó la denominación y las funciones de la Subdirección de Relaciones Institucionales, se crea la Unidad de Proyectos Empresariales, en la Dirección de Servicios Institucionales y un área de Mercadeo y Ventas en la Dirección de Aguas.
- EPM emitió bonos de deuda pública interna por más de \$ 632 mil millones de pesos y se colocó la primera emisión de bonos en el mercado internacional por US\$500 millones de dólares.

APERTURA INFORMATIVA

Información oportuna y completa y disponible a los grupos de interés.

¿Cómo se mide?

A través del análisis de los informes anuales, informe de RSE, informes de auditoría, folletos, boletines, revistas, y demás mecanismos de comunicación.

Se evalúa la POLÍTICA, LAS ESTRATEGIAS, CANALES PARA REPORTAR Y REPORTES información mínima o significativa disponible, oportuna y completa a los grupos de interés.

Componente: APERTURA INFORMATIVA

APERTURA	ESTANDAR	2007	2008	2009
Calificación	100	82	96	97
Socios, Accionistas e Inversionistas	25	18	22,9	25
mínima	12,5	12,5	12,5	12,5
significativa	12,5	5,5	10,4	12,5
Clientes	25	19	25	25
mínima	12,5	12,5	12,5	12,5
significativa	12,5	6,5	12,5	12,5
Proveedores	25	21	22,9	22
mínima	12,5	12,5	12,5	12,5
significativa	12,5	8,5	10,4	9,5
Sociedad	25	25	25	25
mínima	12,5	12,5	12,5	12,5
significativa	12,5	12,5	12,5	12,5

Hay logros importantes en materia de apertura informativa, para el 2009.

La empresa obtiene una calificación de 25/25 puntos en su apertura informativa a socios, accionistas e inversionistas, clientes y sociedad, cumplido con el estándar propuesto en el modelo. La apertura informativa a proveedores y contratistas, también refleja mejoras, estándar en el que la empresa debe continuar implementando mejores prácticas.

Dentro de los avances se enuncian algunas de las acciones más evidentes:

Políticas: EPM formalizó a finales del 2009 su *Política de Responsabilidad Social Empresarial para el Grupo* y uno de sus lineamientos son las relaciones transparentes y de mutuo beneficio con la sociedad, en ese mismo sentido sus objetivos estratégicos buscan fortalecer las relaciones y comunicaciones con sus grupos de interés, garantizando la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información.

A partir de esa política de RSE, EPM implementó un Modelo de Diagnóstico y Relacionamiento con los grupos de interés siguiendo la metodología de UNEP, Accountability y Stakeholders Research Associates, esa metodología le ha permitido a EPM identificar impactos, oportunidades y riesgos en el relacionamiento con sus grupos de interés. La empresa ha formulado unos planes estratégicos cada uno de sus grupos de interés que esperaba incorporar a la planeación del 2010.

Además se formalizó una Política de Comunicaciones la cual ha previsto, la formulación e implementación de Manuales de Relaciones con los Medios, Manual de Vocería, Manual para el Manejo de Crisis y el Manual de Protocolo, Representación y Relaciones Públicas, que de acuerdo con la empresa, se compartirán con las filiales del Grupo Empresarial EPM durante el 2010.

Estrategias: La diversidad y pertinencia de los canales de comunicación revelan avances verificables. Por ejemplo, una de las herramientas a través del cual la empresa **democratiza la información sobre su gestión empresarial es la página web**. Esta ha tenido significativas transformaciones, logrando agilidad, claridad y oportunidad de la información ofrecida. Se resalta la evolución del sitio “Institucional” con información sobre EPM, Servicio al Cliente, Proveedores, Clientes (personas y pymes con un canal exclusivo de acceso a factura, actualización de datos y comportamiento de consumos).

También se subraya, el espacio abierto a **inversionistas** que ofrece información sobre gobierno corporativo, calificaciones de riesgos, presentaciones corporativas y un contáctenos a su línea de inversionistas o correo electrónico). Finalmente, el vínculo somosgrupoepm con información sobre las filiales de energía, telecomunicaciones y agua; abriéndose particularmente para éstas últimas un espacio necesario con el que no se contaba en años anteriores.

De cara a los **clientes** la empresa mantiene en 2009 sus programas de educación, haciendo énfasis en el uso racional y seguro de los servicios públicos, interpretación de facturas. Reporta la empresa que la notificación de suspensiones de servicios de energía, agua y gas se hacen a través de diferentes medios: prensa, radio, llamadas al contact center, perifoneo, estrategias puerta a puerta, volantes, entre otros.

Uno de los aspectos más claros en la evaluación de apertura informativa a los clientes y en donde las empresas del Grupo EPM han demostrado implementar experiencias exitosas, inclusive con la posibilidad de compartir en el sector, es la **comunicación educativa**: Programas *Cuidamundos*, *Acercamiento Empresarial*, *Uso racional de Energía*, *Día del Cliente*, *Red de Líderes Comunitarios*, *Oficina Móvil*.

De otra parte, la empresa indica en su Informe de Sostenibilidad que la contratación total de EPM ascendió a \$1.3 billones de pesos en el 2009¹, mientras que en el 2008 la cifra alcanza los \$887.418 millones de pesos. Se celebraron más de 54 mil contratos; concentrándose el 54% de los contratistas en Medellín-Antioquia, y un poco más del 34% a nivel nacional. Se presenta un incremento del 37% en el número de los contratos de prestación de servicios y un leve descenso en el número de contratos de obra. La **contratación social** se realizó a través de 152 contratos, con una disminución en los contratos del área de aguas que pasa de 12 a 7 y un incremento significativo en energía que pasa de 22 a 125 contratos en el 2009; ello representó un incremento de más del 100% tanto en el número de empleos generados como en el valor contratado, los empleos pasan 333 a 1.444 y el valor de los contratos de un poco más de 12 mil millones de pesos a 25.984 millones de pesos.

Dadas estas cifras, resulta de la mayor relevancia la **apertura informativa a proveedores y contratistas**. EPM a 2009 ha cumplido con el estándar de revelación mínima: EPM informa que implementa el Sistema de Información a Contratistas de la Cámara de Comercio de Medellín **Sinco**, tiene un procedimiento para la

¹ Cifra tomada del Informe de Sostenibilidad EPM 2009 Cuadro Contratación Total 2007-2009 y corresponde al total de contratos de obras, consultoría servicios y compras. Por compra y transporte de energía y gas el valor de los contratos asciende a \$ 587.756 millones de pesos.

matricula de proveedores, divulga las normas y especificaciones para cada servicio, así como el procedimiento para pago a proveedores.

A principios de 2009 mediante Decreto 260, se expiden normas generales de la contratación de EPM, que se debieron acompañar con una revisión a los procesos y procedimientos para la selección y evaluación de proveedores y contratistas.

Consultados los proveedores a través de grupos focales, según informa EPM opinaron que el desempeño de EPM es ALTO en la generación de empleo y derechos laborales, MEDIO en contratación social, apoyo a proveedores locales y equidad y transparencia.

Reporte: Desde el primer semestre del año, Transparencia por Colombia tuvo acceso a los múltiples informes que produce la compañía como el informe financiero, el informe de sostenibilidad², documentos de Gobierno Corporativo tales como reglamentos, estatutos, códigos, los informes sectoriales de la Superintendencia de Servicios Públicos, los hechos relevantes reportados en el SIMEV de la Superintendencia Financiera, la encuesta código país. Además a partir de una visita empresarial, se recogieron evidencias complementarias de otros procesos y prácticas de mejora en la vigencia 2009.

Finalmente, se han fortalecido los canales bidireccionales que denomina EPM en su informe de sostenibilidad buscan una interacción y un contacto permanente con la **comunidad: Estamos Ahí, Una aventura por mi ciudad y mi región, Camino al Barrio y Aló EPM** programas que fueron llevados también a las filiales del Grupo Empresarial.

Recomendaciones:

- ✓ Se estimula a EPM matriz del Grupo EPM a continuar implementando altos estándares en materia de *apertura informativa*, como una señal inequívoca de su gestión transparente y sostenible. A desarrollar estrategias que le permitan avanzar especialmente en la apertura informativa para proveedores y contratistas, especialmente teniendo en cuenta la expedición del Decreto 260 y su renovado interés en afianzar su relacionamiento con este grupo de interés.
- ✓ La democratización de la información empresarial a los grupos de interés, es un paso a la transformación empresarial de EPM como matriz del Grupo Empresarial. Se invita nuevamente a EPM a mantener altos estándares de exposición informativa para todos sus grupos de interés; como en un ejemplo para las filiales del grupo empresarial. Una de esas buenas prácticas es su portal web que se renueva periódicamente y se adapta a las necesidades del mercado y las expectativas de sus stakeholders.
- ✓ Se exhorta a EPM a verificar periódicamente la pertinencia de los canales de información a sus grupos de interés, así como la calidad y confiabilidad de la información que a través de los mismos se ofrece.
- ✓ Se espera que EPM continúe avanzando en el Desarrollo de Proveedores, en línea con estándares internacionales y la política que se viene promoviendo desde el Ministerio de Comercio e Industria. Las entidades estatales como Ecopetrol e Isagen son ejemplos de la posibilidad de implementar estas estrategias que entre otras puede traer beneficios como: a) Cumplimiento en la aplicación del artículo 12 de la ley 590 de 2000, modificado por el artículo 9 de la Ley 905 de 2004 y del artículo 21 de la Ley 80 de 1993; b) Contar con una base de proveedores locales eficientes y competitivos, lo que garantiza una mayor participación en las convocatorias públicas; c) Disminución de costos, eficiencia en procesos, optimización de recursos y menor tiempo de reposición; d) Estandarización de bienes y servicios; e) Aumento de la capacidad de oferta de bienes y servicios, por la creación o fortalecimiento de esquemas asociativos; f) Reducción de riesgos; g) desde la óptica social es un programa que impacta en la generación de oportunidades que contribuyen al mayor uso de la infraestructura y mano de obra locales y, a mejorar la calidad de vida de la población de las regiones.

² Informe formulado siguiendo la metodología GRI versión G3.

- ✓ La estandarización del reporte de sostenibilidad³ no debe entenderse como una limitación al uso de otros informes necesarios para el mercado y sus grupos de interés. Esta recomendación apunta a estimular a EPM a implementar reportes complementarios al informe de sostenibilidad para tema tan importantes como la gestión ambiental, indicadores de satisfacción y atención a clientes.

- ✓ EPM debería enriquecer su informe de sostenibilidad con las opiniones de los grupos de interés haciendo más explícitas sus necesidades y opiniones.

- ✓ Se invita EPM hacer un balance entre los logros de la empresa y los fracasos, alcanzando un tono equilibrado que mantenga y fortalezca la credibilidad en sus reportes.

- ✓ Se invita a EPM a mantener su empeño en la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera NIFF para generar mayor confianza en sus grupos de interés especialmente inversionistas.

DIALOGO CON CLIENTES

Eficacia de los sistemas de atención y mecanismos que garanticen relaciones de inclusión e igualdad en la satisfacción de necesidades y expectativas

¿Cómo se mide?

Verificación directa e indirecta del funcionamiento del sistema de atención a clientes, los mecanismos de seguimiento y evaluación y sus resultados, estrategias y acciones de mejoramiento para garantizar la excelencia en la prestación del servicio en condiciones de excelencia.

Componente: DIALOGO CLIENTES⁴

Este componente de la transparencia empresarial, sube 9 puntos respecto de la medición del año anterior, y se ubica en **90/100**, logrando el estándar deseado en el **sistema de atención con 30/30**.

DIALOGO	ESTANDAR	2007	2008	2009
Calificación	100	71	81	90
Sistema de Atención	30	20	21	30
Funcionamiento	15	10	12	15
Capacitación Personal	15	10	9	15
Seguimiento y Evaluación	70	37	47	60
Evaluación	20	15	18,7	20
Publicidad	20	10	14	20
Acciones Correctivas	30	12	14	20
Vocales de Control	NA	8	8	NA
Sanciones	NA	5	5	NA

Políticas: En su declaración de sostenibilidad, EPM se compromete a ofrecer a sus clientes un trato amable, comunicación clara y asertiva, ofertas de productos y servicios que le agreguen valor. Su proceso de atención, busca atender los requerimientos y necesidades de sus clientes respetando

la normatividad y reglamentación vigente, cuidando que la factura sea clara que los factores a considerar en la liquidación correspondan al servicio prestado y que la información contenido en esta sea clara, completa y comprensible.

³ Se hace un llamado a EPM a considerar las limitaciones de la estandarización y proponer informes complementarios como: Informes de Gestión Ambiental, Boletines a Proveedores y Contratistas, Tabloides a comunidad o informativos a las comunidades vecinas del negocio incluso resaltando esa diversidad cultural que hoy tiene el grupo empresarial, Boletines a entes territoriales y municipios (que ya se está implementando) y cartillas que precisen información sobre derechos y deberes de los usuarios, especialmente de CCU y facturación.

⁴ Este componente sufre un pequeño ajuste al ubicar dos de los indicadores vocales de control y sanciones en el componente de control el cual califica el control legal, el control voluntario y la promoción del control social.

Estrategias:

Sistema de Atención a Clientes: EPM cuenta con diversos canales para atender a sus clientes de ahí que sus resultados en este indicador alcancen la máxima calificación 30/30 puntos. Dentro de los canales de atención se encuentran:

- Atención presencial 151 oficinas: 26 en el área metropolitana, 125 oficinas en 113 municipios del Departamento de Antioquia, las cuales cuentan con zona de orientación y facilitadores, línea directa.
- Línea de atención al cliente (contact center) El contact center cuenta con 230 agentes que atienden la línea 44 44 115, tanto Antioquia como el área metropolitana, así como las líneas 018004115115 y 01800410115 a nivel nacional. Adicionalmente, se dispone en la actualidad de los servicios de llamada gratuita para los clientes de las regiones de Antioquia a través de la línea celular #987 para clientes de TIGO, para facilitar el contacto de los clientes con la Empresa, debido a que la penetración de la comunicación celular es más alta que la básica y un servicio especial de mensajería SMS, a través de celulares, para información de importancia para grandes clientes, especialmente avisos de suspensiones y daños de los servicios, que son vitales para su operación.
- Atención virtual
- Web
- Correo electrónico
- Atención por carta
- Buzón quejas y sugerencias
- Oficina móvil
- Visitas personalizadas preventa y venta
- Atención domiciliaria a clientes Constructores y Administradores

EPM reporta una intensa labor de capacitación a sus empleados desde estrategias presenciales y virtuales y una inversión a 2009 de \$4.619 millones de pesos para atender el desarrollo de las competencias de sus empleados, con especial énfasis en temas de trabajo en equipo, atención al servicio y comunicación eficaz. Desarrolla procesos intensivos de aprendizaje mediante la aprobación de estudios de postgrado y becas de estudio en el exterior para sus funcionarios en temas orientados a los objetivos críticos de la organización.

Seguimiento y Evaluación:

En el indicador de **seguimiento y evaluación** EPM señala un nivel de cumplimiento superior al 85% ya que la empresa mantiene su buena práctica de evaluar su sistema de atención y la satisfacción de sus clientes, publicar algunas de esas mediciones, igualmente se evidencian acciones de mejora unas de las cuales se reflejan con incrementos en los indicadores de atención y satisfacción.

Con relación a las mediciones EMP matriz realiza las siguientes precisiones: “las mediciones de satisfacción sobre el sistema de atención y su satisfacción con él se realizan mensualmente y se publican con la misma periodicidad en la página web corporativa. La encuesta que se realiza anualmente es la de *satisfacción general* y que es global para EPM y se contrata con un tercero, mientras que *la mensual* se realiza directamente con el Contact Center.”

El indicador de **satisfacción general** en el 2009 pasó 79,4 a 84,6 resultados que se atribuyen a la percepción positiva de calidad, disponibilidad, estabilidad y continuidad del servicio. En energía ese indicador pasó de 80,53 a 88,10; en la GEN de agua de 82 a 86,30; GEN de gas de 80,12 a 90,40. También asciende su calificación en Líneas de Atención Hogares de 79,50 a 83,50.

Sin embargo, hay otros indicadores de satisfacción con un leve descenso: indicador de *reclamos* que pasa del 67,78 a 63,60, *Oficinas de Atención* en 79,80 cuando el año anterior habían sido calificadas con 80,78 *Factura* que pasó de 83,84 en el 2008 a 82,10 en 2009. Sobre los cuales la empresa deberá emprender acciones de mejora.

En cuanto a los **indicadores de atención a clientes**, descienden levemente en el 2009: La satisfacción con la atención al cliente que pasa 9,6 a 9,1, la eficacia de la línea de atención 4444 115 pasa de 96,4 a 95,5 y el nivel de servicio de esta línea pasa de 85,6 a 84.

La empresa reporta que el número de reclamos que pasó de 71.094 a 67.509 y las quejas de 27.313 a 24.054; estos resultados contrastan con los niveles de satisfacción y atención de los clientes (oficinas de atención, facturas y eficacia de la línea), si se tiene en cuenta que para el 2009 el 74,58% de la transacciones con los clientes se realizó a través de *líneas de atención telefónica* lo cual indica que es un canal receptor de un volumen importante de operaciones de los clientes.

En cuanto a la naturaleza de las reclamaciones, por ejemplo, de acuerdo con informes consultados emitidos por la SSPD se encontró que en el negocio de gas fuente SUI se reportaron 19.112 reclamaciones de las cuales el 33% de las mismas obedece altos consumos (asociado a valores de facturación) pero un 59% obedece a **otras inconformidades** de acuerdo con el informe.

Reporte: La anterior información sobre los indicadores de atención y satisfacción del cliente se encuentran detalladas en el informe de sostenibilidad, información que se acompaña de indicadores de calidad del servicio.

Recomendaciones:

- ✓ Se pide a EPM presentar con mayor periodicidad los resultados de estas mediciones a través de los diferentes canales de relacionamiento con sus clientes. Al consultar el portal web de la empresa se encuentra: una matriz de estadísticas de *atención presencial* por años y de manera mensual; histórico de clientes atendidos, y mes a mes tiempos promedios de atención. La recomendación para la empresa es que los usuarios o clientes de cada uno de los negocios, pueda tener acceso a información de estadísticas de atención de todos los canales que componen el sistema (ejemplo contact center).
- ✓ EPM debe hacer más explícitos sus esfuerzos para capacitar a sus empleados, especialmente a los que se ocupan de la atención a clientes, hemos sugerido trabajar con mayor intensidad temas como atención, manejo de información de terceros y transparencia y ética empresarial. Transparencia por Colombia tuvo acceso a uno de los informes de auditoría realizados a finales del 2009 al Sistema de Gestión de Calidad de atención a Clientes y Facturación y se evidenciaron algunas fallas de conocimiento del personal, de manejos de formatos desactualizados, “desconocimiento de acciones correctivas y preventivas de representantes de atención y contratistas”.
- ✓ Si bien es visible el avance de la empresa en la implementación de canales de atención, la implementaciones de evaluaciones y un seguimiento y monitoreo a la atención y la satisfacción de los clientes; se quiere llamar la atención sobre el leve deterioro de algunos indicadores tanto de satisfacción como de atención, sobre los cuales se deben implementar acciones de mejora, que logren una mayor eficacia de los mismos y una satisfacción de los clientes diferenciadora del servicio.
- ✓ Sería pertinente que EPM aprovechara sus boletines territoriales y sus demás canales directos con los municipios, para presentar los resultados de su seguimiento como las acciones de mejora implementadas.

- ✓ En la medida en la que EPM evoluciona en su relacionamiento con sus clientes, especialmente con sus estrategias de educación: **comunicando, informando y asesorando**, convendría incluir indicadores de seguimiento y verificación de sus impactos.
- ✓ Se sugiere revelar algunas de las temáticas que promueven mejores prácticas en atención a clientes, tales como el manejo de información de terceros, ética y transparencia en el relacionamiento directo con este grupo de interés.

Componente: REGLAS CLARAS

REGLAS CLARAS	ESTANDAR	2007	2008	2009
CALIFICACION	100	46	67	75
ETICA EMPRESARIAL	50	9	19	25
Documentación y Contenidos	10	9	8,75	10
Difusión y Procesos de Orientación y Entrenamiento	10	0	5	10
Instancias de Reporte y Consulta	10	0	5	5
Alineación en la Cadena de Valor	20	0	0	0
GOBIERNO CORPORATIVO	50	37	48	50
Formalización	5	10⁽¹⁾	5	5
Contenidos	30	27	28	30
Junta Directiva	10	10	10	10
Asamblea de Accionistas/(Dueño)	10	NA*	8	10
Revelación de Información Financiera/ no financiera	10	7,4	10	10
Evaluación	15	10	15	15
*Si bien no aplica, se empezaron a considerar las relaciones con el Municipio como dueño				
(1) Fue modificado considerando ponderarse la evaluación				

EPM matriz del Grupo Empresarial EPM obtiene en este componente una calificación de **75/100**, logrando el más alto resultado en el gobierno corporativo con una calificación de 50/50, mientras que en el indicador de ética empresarial obtiene un resultado de 25/50 que también identifica un avance importante en este indicador, ya que en la primera medición su calificación es de 9/50.

REGLAS CLARAS

Cumplimiento de normas, principios y valores éticos adoptados e inmersos en la cultura organizacional que permean el modelo de gobierno de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con los grupos de interés.

¿Cómo se mide? A través de la verificación directa de los Códigos de Gobierno Corporativo y de Ética, los informes anuales e informes de RSE y demás documentos que den cuenta de las prácticas de auto-regulación ética y del modelo de gobierno de la empresa (Evaluaciones de Gobierno Corporativo, Programas, Protocolos, Guías y herramientas de gestión)

Son notorias las acciones que la empresa ha tenido en este componente de **reglas claras**, luego de que se hicieran unas primeras recomendaciones en informe del 2008. Además de ello, se evidencia la voluntad y el compromiso de seguir avanzando en aspectos trascendentales del buen gobierno corporativo, como una revisión y ajuste a su Convenio Marco de Relaciones con el Municipio de Medellín y la implementación de un monitoreo periódico objetivo e independiente a su cumplimiento.

En el indicador de **gobierno corporativo** la empresa cumple formalmente con las prácticas sugeridas en estándares internacionales y código país, ha venido afinando el seguimiento a todas esas prácticas en su informe de gobierno corporativo.

Ética Empresarial

Desde la Dirección Gestión Humana y Organizacional se lidera el proyecto "Cultura Ética y Valores". Se han definido competencias comportamentales y valores, desde una construcción participativa e incluyente. Tomando como referente el Modelo de Gestión Ética para entidades del Estado Colombiano, se inició el desarrollo de los compromisos éticos a partir de la metodología de

dilemas éticos, se conformó un equipo interdisciplinario para tal fin.

Los valores son: transparencia, compromiso, responsabilidad, confiabilidad, innovación, calidez.

Se aprecia el trabajo realizado por la empresa con rigor metodológico y convencimiento, buscando articular los valores, las competencias organizacionales a su crecimiento sostenible, a través de metodologías participativas.

Recomendaciones:

- ✓ El sistema de gestión ética es un proceso que asume EPM matriz, por iniciativa propia y está llamado a crecer continuamente. Para que influyan realmente en la forma de trabajar en la empresa y la toma de decisiones dentro de la misma. Así demuestra la empresa su preocupación por el bienestar de la sociedad, gana en reputación y hace que sus grupos de interés confíen en su gestión.
- ✓ Se recomienda trabajar con mayor detenimiento los siguientes aspectos de la gestión ética: Donaciones; Financiación de campañas, candidatos y partidos políticos; Prohibiciones absolutas de hacer regalos, pagos, propinas, servicios, comisiones, que superen una cantidad determinada; una regulación para recibir regalos, pagos, propinas y servicios, independientemente de su origen; prohibir pagos de facilitación; limitación a los negocios fuera de la empresa; limitación del anonimato; criterios sobre la aprobación de gastos; cláusulas sobre el manejo de la información en los contratos con los directivos y empleados que tienen acceso a información confidencial o privilegiada.
- ✓ Se sugiere a EPM matriz del Grupo Empresarial alinear sus esfuerzos con las acciones que las filiales vienen implementando en esa misma dirección en los últimos años. *El Grupo Empresarial deberá respetar los mismos Principios de Actuación y definir mecanismos de reporte y consulta que velen por su cumplimiento.*
- ✓ EPM debe sensibilizar a sus grupos de interés y exhortarlos al cumplimiento de su código de ética, considerando incluso sea éste un criterio de selección o evaluación. Los principios, valores y comportamientos éticos definidos en los códigos deben vincular conductas en las relaciones con proveedores y contratistas, con clientes externos y competidores; por ende es exigible el respeto y alineación de sus comportamientos a los definidos por EPM en su código de ética.
- ✓ Se invita a EPM casa matriz a que reporte el cumplimiento del X Principio del Pacto Global siguiendo para ello las recomendaciones de Transparencia Internacional, guía que sugiere elementos básicos y deseables de las compañías adheridas al Pacto Global. Dentro de los que se encuentran su compromiso y política de *cero tolerancia a la corrupción*, la implementación de políticas y sistemas y el monitoreo.
- ✓ Es necesario incorporar al sistema de gestión ética unos indicadores que apliquen una medición equivalente a la que se aplica en otros valores intangibles como calidad.
- ✓ Se considera importante recomendar a EPM un análisis detallado a este respecto. Si bien EPM matriz y el Grupo Empresarial, buscan ser respetuosos de la diversidad socio-cultural de las filiales ya unidades de negocios, hay principios éticos superiores que garantizan la integridad de la persona, tales como la autonomía, la equidad, la beneficencia “hacer el bien”; al igual que unas normas éticas como la veracidad, confidencialidad, fidelidad de promesas. La honradez, la integridad, la probidad y la rectitud, también normas éticas conceptos intercambiables que aluden a la verdad que no pueden faltar en la consideración del sistema de gestión ética. En ese sentido, es importante que tanto las filiales del grupo empresarial, como su casa matriz en el marco de un consenso, logren precisar las conductas obligatorias o ineludibles, conductas óptimas, conductas deseables. Algunas de esas conductas como el manejo de *conflictos de interés*, *cero corrupción*, *cero soborno* sin duda, deben estar por encima de la diversidad cultural.

En esa misma línea queremos sugerir a las empresas que hay unas funciones que cumplen los códigos de ética, declaraciones de comportamientos éticos o principios de actuación que no pueden omitirse:

- identificativa señalando metas y roles que la organización pretende cumplir en la sociedad;
- declarativa e informativa, los valores que adopta la empresa;
- discriminativa, debe establecer el texto las vías para llegar a la solución de los conflictos o los dilemas éticos, el texto debe ser lo suficientemente claro para distinguir conductas obligatorias, óptimas, deseables y prohibidas. Sin esta última función no se puede hacer discernimiento ético ni tomar las decisiones consiguientes;
- metodológicas y procedimentales, previendo mecanismos de evaluación y sanción;
- coercitivas, procedimientos justos, sanciones o recompensas para buenas conductas.

“ El buen gobierno no se basa en esa libertad que es enemiga de toda autoridad....soporta con impaciencia todas las reglas! Es la libertad civil....(...) de hacer sin temor cuanto es bueno y justo” TOCQUEVILLE.

Gobierno Corporativo

Si bien este componente y los indicadores definidos en el modelo se cumplen en un 100% en formalización y evaluación. Para garantizar la eficacia del gobierno corporativo, es preciso continuar incorporando acciones de mejora. Además se deben tener en cuenta las condiciones particulares de madurez del Grupo Empresarial EPM y el rol que asume Empresas Públicas de Medellín al convertirse en la “empresa madre” de los negocios del grupo naciente. Este estado de transición demanda unos esfuerzos mayores de la matriz y la toma de decisiones que redunden en buenas prácticas de gobierno corporativo para el Grupo Empresarial que estimulen el crecimiento del grupo de manera transparente y sostenible.

Políticas: Para EPM matriz del Grupo Empresarial EPM, el gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, instituciones, políticas y normas, formales y tangibles que inciden en la forma como la empresa es dirigida, administrada y controlada, en otras palabras “Gobernada”. En consecuencia considera que un “buen gobierno corporativo” se basa en principios de transparencia, protege los derechos de sus dueños, gestiona los riesgos estratégicos y operacionales, vela por la sostenibilidad de la organización y afirma los deberes y responsabilidades de quienes la dirigen y administran.

Integran su gobernabilidad: i) Código de gobierno corporativo, ii) Marco de Relaciones con el Municipio de Medellín y el iii) Informe Anual de Gobierno Corporativo. Mediante Decreto 1729 de 2009 designa como miembros del Comité de Gobierno Corporativo: Dirección de Finanzas Institucionales, Dirección de Gestión Humana y Organizacional, Dirección de Control Interno, Dirección de Planeación Institucional, Secretaría General, Subdirección de Empresas Vinculadas Energía, Subdirección de Empresas Vinculadas Aguas y Dirección de Responsabilidad Empresarial.

En el 2007 Empresas Públicas de Medellín, suscribió con la alcaldía del municipio un Convenio Marco de Relaciones, cuyo propósito era “expresar las condiciones generales que enmarcan las relaciones propietario-empresa, definiendo los principios que deben regirlas y las obligaciones concretas en las que se manifiesta su efectivo equilibrio.” Dos de esos principios trascendentales, se refieren a la transparencia: “relaciones claras, transparentes ejercidas a través de los mecanismos formales establecidos para tal fin; una gestión objetiva, eficiente, transparente y abierta al público en general asegurándose de la existencia de mecanismos de divulgación que le permitan a los distintos grupos de interés estar al tanto de las decisiones y resultados obtenidos en la gestión, respetando la confidencialidad que el ambiente de su competencia impone sobre ésta.”. El otro Autonomía responsable en la gestión: “el municipio de Medellín deberá garantizar y exigir una administración profesional, ajena a intereses partidistas, que tengan en cuenta las necesidades de desarrollo del servicio en el mediano y largo plazo. Al mismo tiempo deberá garantizar el ejercicio de su autonomía administrativa y la continuidad en la gestión gerencial que demuestre eficacia y eficiencia.” Principios que hoy

en día adquiere nuevos matices y mayores alcances a la luz de los retos que el mercado impone a la empresa como una *gestión empresarial sostenible*

Estrategias: Se ha formulado un Plan de Gobierno Corporativo a 2010, en donde se subrayan acciones como un Plan de de Gobierno Corporativo del Grupo Empresarial 2010-2015, Comité de Auditoría de Filiales, Evaluación Externa del Convenio Marco, capacitación en gobierno corporativo para funcionarios de EPM, gestión integral de riesgos.

EPM contrató a la firma Governance Consultants para realizar una evaluación al cumplimiento del Plan de Acción a su Gobierno corporativo a 2009, "*percibiendo la firma que EPM tiene importantes avances durante el 2009 y que sus acciones contribuyen eficazmente a la implantación efectiva de buenas prácticas.*"

La compañía ha identificado la necesidad de revisar el convenio de relacionamiento con el Municipio de Medellín, ajustarlo e incorporar un mecanismo de seguimiento y evaluación, para lo cual esta medición de transparencia, presenta algunas consideraciones a tener en cuenta que se enuncian en las recomendaciones.

Se valora que EPM matriz, haya sumado dos comités de apoyo a su Junta Directiva el de Nuevos Negocios y de Asuntos Administrativos, los cuales complementan la gestión de este órgano en la internacionalización del Grupo Empresarial.

Reporte: Anualmente, reporta a la Superintendencia Financiera la Encuesta Código País y revela su informe anual de Gobierno Corporativo. En dichos informes se dejar ver el cumplimiento de prácticas de buen gobierno siguiendo los lineamientos de la CAF. En el documento publicado en el portal web, se han incorporado recomendaciones formuladas en mediciones anteriores, respetando los contenidos mínimos y ofreciendo explicación detallada sobre la estructura del gobierno corporativo y su funcionamiento. En esa práctica de revelación resaltamos:

- o La estructura de propiedad de EPM con información relativa a su dueño.
- o La estructura de la administración con información relacionada con su composición, reglas de organización y funcionamiento de Junta Directiva, identidad y remuneración de sus miembros, procedimientos de selección, evaluación
- o La referencia a las operaciones vinculadas
- o La referencia a su Sistema de control de riesgo y acciones de mejora emprendidas en el 2009.

Recomendaciones:

- ✓ EPM matriz del Grupo Empresarial, debe continuar manteniendo la coherencia entre la implementación de esas prácticas de gobierno corporativo o lo que denomina Transparencia Internacional **Sistema de Integridad Corporativo** y la estrategia de crecimiento al 2015.
- ✓ EPM casa matriz debe salvaguardar las instancias y espacios de rendición de cuentas a la ciudadanía. Hacer explícitos los canales y procedimientos para atender los requerimientos de los entes de vigilancia y control renovando la confianza ciudadanía.
- ✓ Se sugiere a EPM profundizar en su **política de conflictos de interés** como uno de los temas trascendentales en las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- ✓ La empresa debe continuar blindando las decisiones gerenciales de posibles interferencias políticas.
- ✓ Se exhorta a EPM matriz a sumar a su propósito de formación y sensibilización del Gobierno Corporativo, al personal interno y externo del Grupo Empresarial.

CONTROL

Procedimientos, planes, métodos, normas, y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la empresa, por disposición legal o por iniciativa propia de para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas en la gestión empresarial

¿Cómo se mide?

A través de los diferentes informes y documentos de la empresa se verifica que la empresa cuente con controles de ley y controles adicionales o voluntarios. variaciones positivas o negativas de las sanciones impuestas por la SSPD - SIC.

✓ EPM debe procurar que su sistema de gobierno corporativo y control interno sea adecuado que cubra todos los aspectos de las operaciones de la empresa y los riesgos relacionados con la misma.

✓ Se sugiere retomar algunas de las recomendaciones formuladas por la Corporación Andina de Fomento en el marco del evento realizado por EPM en el mes de septiembre de 2010; especialmente aquellas que se refieren al fortalecimiento de las políticas y los procedimientos de nominación y selección de modo que se pueda contar con Directorios fuertes, competentes e independientes. También la oportunidad o el “timing” para concretar esfuerzos en esta materia cuando se avecinan procesos electorales que coinciden con modificaciones en las prioridades del accionista o dueño y la Alta Gerencia de la empresa.

Componente: CONTROL

Un buen control interno no es un gasto, es una inversión para la compañía. Resulta necesario enlazar un gobierno corporativo sano con actividades de control eficaz.

Mecanismos de Control	ESTANDAR	2007	2008	2009
Calificación	100	100	95	95
Control legal	30	50	50	30
Control Voluntario	35	50	45	35
Promoción del Control Social	35	NA	NA	30

EPM casa Matriz obtiene una calificación de 95/100 logrando alcanzar el estándar de controles voluntarios o adicionales 35/35

puntos y obtiene unos resultados de 25/30 en los controles legales y 30/30 en la promoción del control social.

Controles legales:

En el 2009, EPM definió su mapa de riesgos de 79 de sus procesos 46 validados por los dueños de procesos. La política de Gestión Integral de Riesgos, se validó por el Comité Institucional y está pendiente de su aprobación a Junta Directiva.

Diseñó un mapa de riesgos, en total 106 de los cuales 25 riesgos son considerados como extremos y otros con controles débiles según se revela en Informe de Gobierno Corporativo. Aunque no se conocieron los informes, la empresa comunica que en el 2010 se ha formulado un plan de mejoramiento con base en los hallazgos encontrados a partir de la revisión y la verificación de la gestión de estos riesgos siguiendo la Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos.

Se llevaron a cabo 5 auditorías tradicionales, 8 informes periódicos, 11 monitoreos, 4 solicitudes especiales para un total de 28 actividades de verificación.

EPM viene implementando, la Norma NTGP 1000:2009 aplicable a la Gestión Pública Colombiana y el Modelo de Control Interno MECI.

El **Comité de Auditoría** sesionó en 10 ocasiones, en una de las cuales revisó el Plan de Trabajo de la Dirección de Control Interno, hizo seguimiento a las recomendaciones de los entes de control externo. En este Comité se

aprobaron documentos trascendentales como el *Código Ético del Auditor*, el *Estatuto de la Actividad de la Auditoría Interna* y el *Reglamento del Comité de Auditoría*.

Se conoció el informe definitivo de la Contraloría de Medellín sobre las finanzas de EPM a 2009 el cual considera la razonabilidad de los estados contables. Informe que coincide con la opinión de la firma MGI Páez Asociados sobre la razonabilidad de los estados financieros auditados y la situación financiera de la empresa a 2009 y 2008.

El Dictamen de la firma MGI PAEZ y Asociados Auditores y Consultores revelado por EPM expresa una Opinión sin salvedades a los estados financieros de 2008 en febrero de 2009.

EPM casa matriz, remitió a Transparencia por Colombia, un fragmento de la calificación del control interno de la compañía, donde aparece la *Matriz de Evaluación Conceptual* que indica la existencia y aplicación de los controles para cada uno de los componentes definidos en el MECI, que ha 2009 se reporta como ADECUADO.

Se analizaron los informes de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios para los sectores de energía y gas cuyas observaciones aluden:

El informe de SSPD para energía, reporta preocupaciones frente aspectos técnicos y operativos como: a) calidad de la potencia y b) en los temas comerciales, cuyos índices de calidad FES y DES se incrementan en el 2009 para el denominado Grupo 1 de alimentadores y se producen reducciones significativas para los grupos 2,3,4; c) en los aspectos técnico administrativos, la SSPD señala que de acuerdo con información que reporta la empresa al sistema de información SUI, cumple con el indicador de relación de reclamos 6.58 X cada 10.000 facturas, solo un 0.52% de los suscriptores sin medición, pero no cumple con el referente establecido para la atención a solicitudes de conexión, las cuales se incrementaron a 0.82% en el 2009, estando en 0.3% el año anterior.

En el informe de Gas, reporta SSPD: la empresa no cumple con ninguno de los referentes financieros establecidos por la CREG. En cuanto a las acciones de la SSPD en el 2009, se refieren particularmente a quejas de usuarios de estratos 1 y 2 de la Ceja. Por su parte, se explica que la empresa reconoció haber tomado el promedio del valle de aburra, y aplicó oportunamente los correctivos correspondientes.

También llama la atención en el informe de la SSPD, la investigación administrativa que se sigue por parte de Transmetano SA. por presuntos incumplimientos de EPM. Así como la conclusión del informe que extiende una invitación a EPM GAS a tomar las acciones necesarias para no *poner en riesgo su liquidez reduciendo sus gastos de administración y potenciando su gestión comercial*.

En cuanto a otros controles de Entes Externos, EPM revela la atención de más de 156 requerimientos de las autoridades ambientales; reportes al Ministerio de Medio Ambiente y Vivienda, cinco (5) Informes de Cumplimiento Ambiental, así como a las respectivas Corporaciones Autónomas Regionales. Esta información general, junto con otras precisiones de la gestión ambiental fue compartida por la Subgerencia Ambiental del GEN de energía a solicitud de Transparencia por Colombia, en razón a que la información contenido en el informe de sostenibilidad es demasiado sucinta.

Control Voluntario:

En el 2009 EPM realizó acciones en la búsqueda de alinear su actividad de auditoría con mejores prácticas y estándares para acompañar a la empresa en su proceso de internacionalización. Tratando de desarrollar herramientas y aplicando normas y técnicas de auditoría internacional.

La deuda corporativa de EPM y la emisión de US\$500 millones de dólares en el mercado publico internacional, fue calificada por la calificador de riesgo Fitch Ratings con BBB- con perspectiva y Moodys con Baa3

EPM ha venido certificando el mejoramiento continuo de sus procesos atendiendo normas internacionales de calidad como las ISO 9001:2008.

La Dirección de Control Interno, cuenta con un canal “Dígaselo al Gerente” diseñado para recibir posibles fallas en la contratación, atendiendo en el 2009 cinco (5) solicitudes o quejas.

Promoción de la participación ciudadana: Considerando el gran impacto que el Grupo Empresarial EPM y las demás empresas que lideran esta iniciativa tienen en la sociedad colombiana, hemos considerado importante incluir esta variable que examina el comportamiento de la empresa como *ciudadano corporativo* y su compromiso en la promoción de “*construir lo público*”, entre otras razones para velar por el cuidado de los recursos que el sector empresarial público o privado invierte en el desarrollo de sus regiones.

En ese orden de ideas, se recogieron evidencias de la gestión adelantada en el 2009 en temas relacionados con: i) desarrollo institucional y comunitario, mediante la contratación social, la participación en programas de fortalecimiento institucional y comunitario, proyectos productivos y de desarrollo; ii) implementación de un boletín dirigido a los entes territoriales que ya cuenta con 2 ediciones a 2010.

Recomendaciones:

- ✓ Teniendo en cuenta que el modelo no va más allá de los reportes o informes que se producen por entes de control interno y externo y las opiniones que allí se expresan; se insiste a EPM matriz en retomar las recomendaciones y aportes de todos aquellos que han venido acompañando este proceso de transformación empresarial. Dentro de ellos, preponderar la importancia de contar con mecanismos de fiscalidad eficaces y equilibrados.
- ✓ Es recomendable que la empresa visibilice aun más su gestión interna de control en cumplimiento de estándares nacionales e internacionales, teniendo en consideración su naturaleza pública. De igual forma, entregara a sus grupos de interés mayores detalles de los resultados de las evaluaciones externas, contribuyendo a disminuir las asimetrías de información identificadas en el mercado.
- ✓ Se exhorta nuevamente a EPM a que mantenga su “tono en la cúspide” en los asuntos relacionados con el desarrollo institucional y comunitario ya justamente la enorme *debilidad institucional* ⁵especialmente a nivel departamental y municipal, se convierte en un obstáculo mayor al desarrollo y la competitividad en nuestro país. La invitación es a aprovechar los espacios y la confianza que se empiezan a consolidar en todo el territorio nacional en beneficio de la institucionalidad, la transparencia y la lucha contra la corrupción. Incluso convertirse en un ejemplo de **negocios limpios** en el ámbito internacional.

⁵ De acuerdo con los últimos resultados de los Índices de Transparencia de la Corporación Transparencia por Colombia, 59,5/100 indican el alto riesgo de corrupción en la que se encuentran 28 capitales de departamentos y más de 100 municipios del país. Concentrándose los mayores riesgos en la discrecionalidad para la toma de decisiones, incumplimiento de normas en asuntos centrales de la contratación pública, deficiente gestión de recursos humanos y la precariedad de los controles.