

Informe de Gobierno corporativo



Presentación institucional del informe



Embajadores del Acuerdo de Gobierno

El crecimiento de EPM, que pasó de ser una empresa pública municipal, responsable de la provisión de los servicios de agua, energía, aseo y telecomunicaciones, a convertirse en la principal empresa de servicios públicos de Colombia y la matriz del segundo grupo empresarial del país, con operaciones internacionales, conlleva importantes retos desde la perspectiva del gobierno corporativo.

En cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo, EPM presenta este informe como un compromiso de revelación de información y de transparencia con los inversionistas y los demás grupos de interés.

En este documento se detallan los principales avances y logros en materia de gobierno corporativo, obtenidos por el Grupo EPM en 2014. Para ello se subdivide el reporte en siete capítulos:

- Capítulo 1: Marco conceptual del gobierno corporativo de EPM.
- Capítulo 2: Gobierno Corporativo en EPM.
- Capítulo 3: Gobierno Corporativo en el Grupo EPM.
- Capítulo 4: Mecanismos de Gobierno del Grupo EPM.
- Capítulo 5: *Accountability*.
- Capítulo 6: Gestión de empresas dentro del portafolio de inversiones de EPM.
- Capítulo 7: Plan de gobierno corporativo del Grupo EPM.

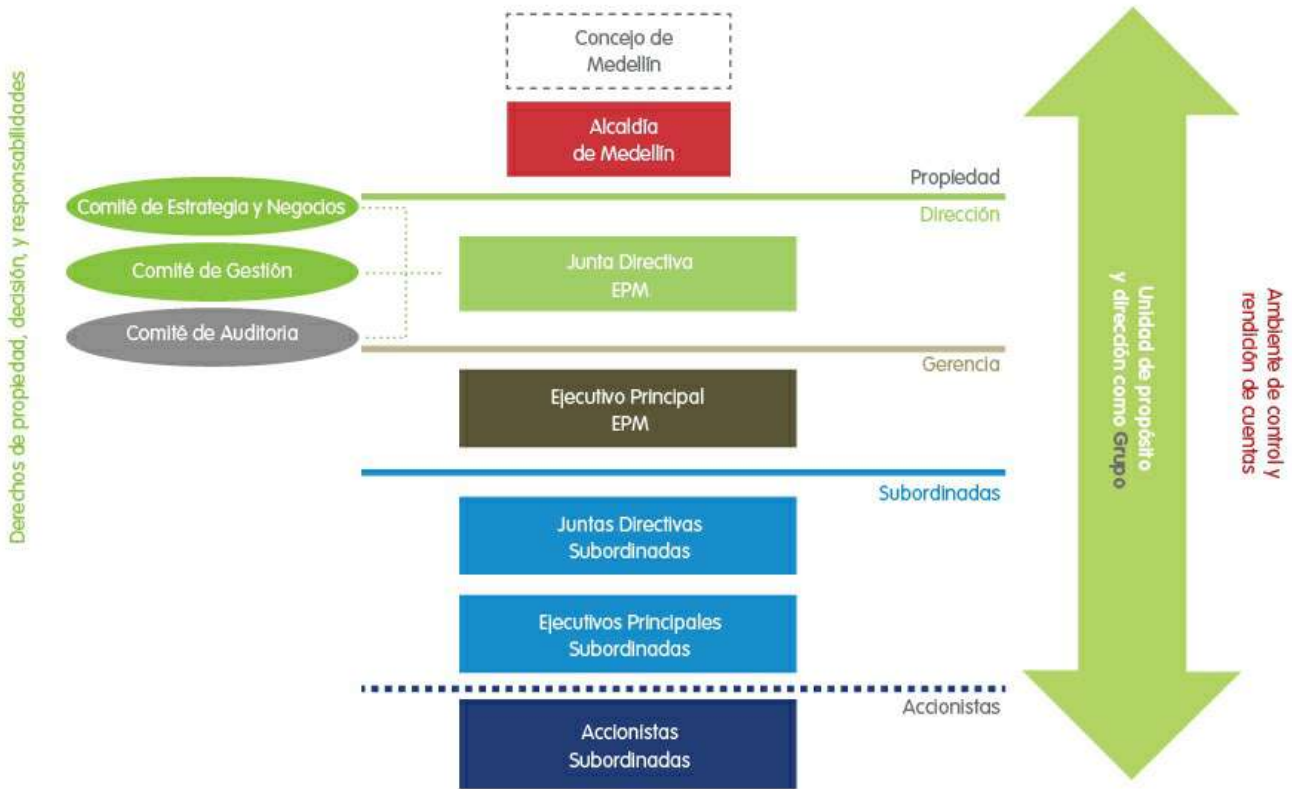


Marco conceptual del gobierno corporativo en EPM

EPM entiende el gobierno corporativo como el conjunto de prácticas y normas que demarcan un adecuado y necesario equilibrio entre la propiedad, la dirección y la gestión de la empresa, permitiéndole asegurar una apropiada administración empresarial en un ambiente de transparencia frente a los grupos de interés y el mercado en general.

El gobierno corporativo en EPM se ocupa de definir las reglas de juego para el ejercicio de la propiedad, la toma de decisiones y el alcance de las responsabilidades de cada órgano de gobierno, en aras de preservar la unidad de propósito y dirección del grupo empresarial, siempre procurando la sostenibilidad y la generación de valor.

Órganos de gobierno del Grupo EPM



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



Gobierno corporativo en EPM



Propiedad: Municipio de Medellín



Aníbal Gaviria Correa Alcalde de Medellín y Juan Esteban Calle Restrepo Gerente General de EPM

La totalidad de los derechos de propiedad de EPM la ostenta el 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 miembros que hacen parte de ella.

La relación con el Municipio de Medellín, en su rol de propietario de EPM, se da solo por medio de la participación del Alcalde de la ciudad dentro de la Junta Directiva de EPM, así como en la transferencia de parte de los excedentes financieros generados en la gestión empresarial.

Mediante el acuerdo Municipal n.º 69 de 1997 del Concejo de Medellín, se establece que EPM transfiere anualmente, de manera ordinaria, hasta el 30% de la utilidad al municipio. No obstante, en casos excepcionales, se pueden decretar transferencias adicionales por encima del monto definido, previamente aprobadas por el Concejo de Medellín.



Las transferencias adicionales y acordadas entre ambas entidades, deben consultar los requerimientos financieros del municipio para programas específicos de inversión, e igualmente las necesidades financieras de EPM para su propia gestión, de modo que no se ponga en riesgo la viabilidad empresarial ni su expansión establecida.

Las transferencias adicionales deben ser autorizadas mediante acuerdo del concejo municipal, con la debida sustentación del Alcalde, en la que consten expresamente los efectos que tendrán dichas transferencias extraordinarias sobre las finanzas de EPM.



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

El Convenio Marco de Relaciones suscrito entre EPM y el Municipio de Medellín, en el año 2007, contiene de manera explícita la autolimitación del municipio en el ejercicio de sus derechos de propiedad en favor de la sostenibilidad del conglomerado empresarial de EPM, y formaliza su declaración de autorregulación haciendo explícitos:

- El respeto por la autonomía administrativa de la empresa.
- La garantía del nombramiento de directivos de las mejores calidades personales y profesionales.
- El mantenimiento de la independencia en el manejo operativo de los recursos financieros.
- La congruencia del Plan de Desarrollo Municipal con los planes de inversión de largo plazo de la empresa.

La limitación en los derechos de propiedad del municipio le impone condiciones a EPM. Por ello, a través del Convenio Marco de Relaciones, la empresa se compromete a:

- Realizar una gestión eficiente y productiva de sus activos.
- Acordar el plan de transferencias a su dueño.
- Utilizar los conductos legalmente establecidos para la comunicación empresa-propietario.
- Actuar siempre con transparencia, imparcialidad y objetividad.

La administración municipal tiene la intención de que EPM:

- Cuenten con los mecanismos de gobierno corporativo apropiados que le permitan una adecuada gestión.
- Obtenga los recursos necesarios para emprender los imperativos estratégicos trazados.
- Logre una alta competitividad a escala nacional e internacional y cuente con la confianza de sus inversionistas.

En noviembre de 2014 el Municipio de Medellín hizo pública la iniciativa de la creación de un conglomerado público de empresas del municipio de Medellín, dentro del cual se encuentra EPM como matriz del Grupo EPM. Esta iniciativa es un ejercicio de gobierno corporativo desde lo público que busca afianzar la transparencia en la gestión de las empresas adscritas al municipio.

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

Transferencias al Municipio de Medellín

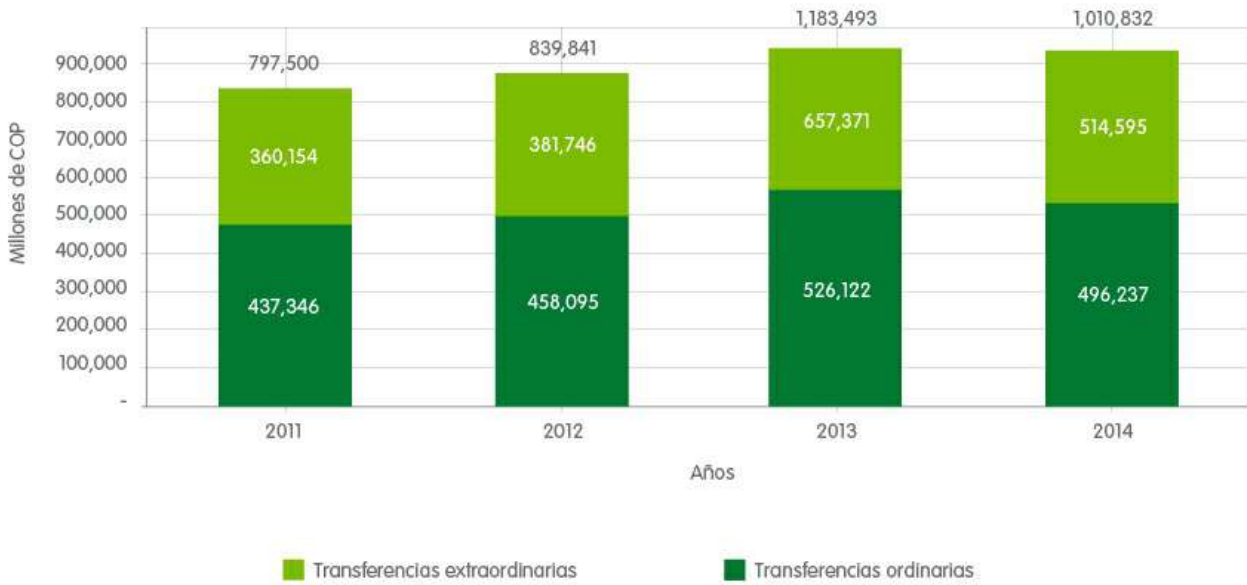
Durante el año 2014 se realizaron transferencias de excedentes ordinarios equivalentes a COP 496,237 millones, correspondientes al 30% de las utilidades del año 2013. Se hicieron además aportes extraordinarios por un total de COP 514,595 millones.

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

EPM transfirió al Municipio de Medellín en el 2014 excedentes por valor de COP 1,010,832 millones. A continuación se puede apreciar la tendencia de transferencias de los últimos cuatro años.



Transferencias al Municipio de Medellín



Las transferencias extraordinarias al Municipio de Medellín corresponden a programas específicos de proyectos prioritarios del Plan Desarrollo de Medellín e inversión social, que se detallan en la siguiente tabla:



Transferencias extraordinarias	2011	2012	2013	2014
Proyectos prioritarios Plan Desarrollo de Medellín	187,500	51,746	388,435	413,531
Créditos educación superior	50,000	50,000	50,000	-
Inversión social	122,654	280,000	218,936	101,064
Total	360,154	381,746	657,371	514,595



EPM, todos los derechos reservados 2014 ©

Grupo·epm®



Valores expresados en millones.

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



Lanzamiento del Conglomerado Público de la Alcaldía de Medellín



Administración: Junta Directiva de EPM



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

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



Conformación de la Junta Directiva

La Junta Directiva la integran nueve miembros:

- El Alcalde de Medellín, quien es el presidente de la Junta Directiva.
- Cinco personas designadas libremente por el alcalde de Medellín.
- 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:

1. Contar con formación académica profesional y en materias que puedan ser considerados afines con el objeto social de EPM.
2. Tener experiencia empresarial y/o laboral en empresas cuya actividad esté relacionada con el sector de los servicios públicos.
3. Para la elección de los vocales de control se exige que tengan permanencia en el Comité de Desarrollo y Control Social que los eligió, la relación que mantienen con este y las acciones que estas personas han llevado a cabo en desarrollo de su labor.
4. Los miembros de la Junta Directiva se sujetan al régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido por la ley.

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

Junta Directiva EPM



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



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



Luis Fernando Arbeláez Sierra
Cargo: Vocal
Perfil: Gestión urbana
Fecha de inicio: 06/02/2012
Calidad: independiente



Gabriel Ricardo Maya Maya
Cargo: Vocal de Control
Perfil: Jurídico
Fecha de inicio: 22/02/2008
Calidad: independiente



Alberto Arroyave Lema
Cargo: Vocal de Control
Perfil: Control y participación social
Fecha de inicio: 22/02/2008
Calidad: independiente



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





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



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



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

- **La continuidad que ha tenido el 30% de sus miembros**, quienes pertenecen a ella desde antes de iniciarse la administración del alcalde Aníbal Gaviria Correa, el 1 de enero de 2012, lo cual coadyuva para que la Junta Directiva tenga una visión de largo plazo, fundamental para la sostenibilidad de la empresa.
- **Todos los miembros son principales**, y no tienen suplentes. El único que puede delegar su asistencia es el Presidente.
- **El 77% de los miembros tienen el carácter de independientes**, lo cual supera el mínimo del 25% exigido para los emisores de valores (Artículo 44 de la Ley 964 de 2005).
- **Ninguno de los miembros ocupa un cargo ejecutivo en EPM ni en sus filiales.**



Gestión de la Junta Directiva



Experiencias de expansión internacional del Grupo Nutresa

La Junta Directiva, en cumplimiento de sus funciones estatutarias, coadyuvó al logro de los resultados obtenidos en el año 2014 y, para este efecto, enfocó sus esfuerzos en el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, a partir de la dirección estratégica de la misma. Se destaca:

- La aprobación del Plan de Negocios y el Plan de Inversiones con alcance de Grupo para el período 2014-2018 y la redefinición, a partir del mapa de objetivos estratégicos, de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.
- La aprobación de los estados financieros consolidados del Grupo EPM, previo dictamen favorable por parte del Auditor Externo, y el seguimiento permanente al desempeño financiero de la empresa.
- La definición de la Dimensión Social y Ambiental de la MEGA, así como los indicadores necesarios para su control.
- La actualización de la gestión de los riesgos y la adopción de las medidas necesarias para su mitigación. En este sentido, la Junta Directiva realizó un seguimiento riguroso al fenómeno de El Niño y su impacto en los negocios del Grupo. Igualmente, realizó un seguimiento al proyecto de Reforma Tributaria y se adoptaron las medidas pertinentes para proteger los intereses de la entidad y los del Municipio de Medellín.
- El seguimiento y el control al desarrollo de los más importantes proyectos de la entidad: Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Bello, Hidroeléctrica Ituango, Nueva Esperanza; Bonyic, en Panamá, Parque Eólico Los Cururos, en Chile; entre otros.
- La aprobación de políticas como: Cobertura de Riesgo de Mercado del Pasivo de EPM, Gestión de la Información y Suministro de Bienes y Servicios.

Nota: durante el año 2014 la Junta Directiva no requirió los servicios de asesoría externa.

Asistencia a las sesiones de Junta Directiva

El promedio de asistencia de los miembros de la Junta Directiva se puede apreciar en la siguiente tabla. Se destaca el alto grado de compromiso que tuvieron todos los miembros durante el período 2014, considerando que en total se realizaron 16 sesiones:



Asistencia promedio de los miembros de Junta Directiva

Junta Directiva	Asistencia	Promedio
Anibal Gaviria Correa o su delegado	16	100%
Luis Fernando Arbeláez Sierra	14	88%
Alberto Arroyave Lema	16	100%
Andrés Bernal Correa	10	63%
Rubén Hernando Fernández Andrade	16	100%
Gabriel Ricardo Maya Maya	16	100%
Manuel Santiago Mejía	14	88%
Beatriz Restrepo Gallego	15	94%



Todas las sesiones de la Junta Directiva contaron con el cuórum requerido, el cual se conforma con la mayoría de sus miembros.

Otras participaciones

En desarrollo del Plan de Fortalecimiento de la Junta Directiva, sus miembros asistieron a los siguientes eventos:

Foro Urbano Mundial (WUF7); conferencia Perspectivas y acelerado crecimiento de la generación renovable; Congreso Andesco 2014; conferencia Experiencias de expansión internacional del Grupo Nutresa; conferencia Condiciones económicas y políticas de Brasil; y conferencia Gestión de Riesgos: clave para la toma de decisiones.



Gestión de los comités de apoyo a la Junta Directiva

La Junta Directiva de EPM cuenta con los siguientes comités: Estrategia y Negocios, Gestión y Auditoría. Estos son un mecanismo efectivo de asesoría que facilita y agiliza la toma de decisiones de la Junta Directiva.

En la siguiente estructura se pueden identificar sus principales funciones y conformación:



Asistencia a las sesiones de comités

El promedio de asistencia de los miembros de los comités se puede apreciar en la siguiente tabla:



Asistencia promedio de los comités de Junta Directiva

Comités	Nombres	Promedio	Total sesiones
Estrategia y negocios	Manuel Santiago Mejía	100%	12
	Rubén Hernando Fernández Andrade	92%	
	Gabriel Ricardo Maya Maya	100%	
Gestión	Luis Fernando Arbeláez Sierra	90%	10
	Rubén Hernando Fernández Andrade	100%	
	Beatriz Restrepo Gallego	90%	
Auditoría	Alberto Arroyave Lema	100%	11
	Andrés Bernal Correa	91%	
	Gabriel Ricardo Maya Maya	100%	



De acuerdo con la tabla anterior, se observa la alta participación de los miembros de la Junta Directiva en los comités, lo que les permite tener una información amplia y detallada de los diferentes temas que, posteriormente, consultando la recomendación del respectivo comité, se someten a consideración de la Junta Directiva.



Remuneración Junta Directiva

El valor de la remuneración de los miembros de la Junta Directiva es fijado por el Alcalde de Medellín. Para la vigencia 2014, de acuerdo con el Decreto 1165 de agosto 12 de 2009, el valor se mantuvo en tres salarios mínimos legales mensuales vigentes por la asistencia a cada sesión de la Junta Directiva y de los comités (El valor del salario mínimo legal mensual vigente corresponde a la suma de COP 616,000).

La siguiente tabla ilustra el valor pagado en el 2014 a cada uno de los miembros de la Junta Directiva:



Remuneración de la Junta Directiva

Nombres	Honorarios				Total (COP)
	Asistencia	Junta Directiva	Asistencia	Comités	
Luis Fernando Arbeláez Sierra	14	25,872,000	9	16,632,000	42,504,000
Alberto Arroyave Lema	16	29,568,000	11	20,328,000	49,896,000
Andrés Bernal Correa	10	18,480,000	11	20,328,000	38,808,000
Rubén Hernando Fernández Andrade	16	29,568,000	21	38,808,000	68,376,000
Gabriel Ricardo Maya Maya	16	29,568,000	23	42,504,000	72,072,000
Manuel Santiago Mejía	14	25,872,000	12	22,176,000	48,048,000
Beatriz Restrepo Gallego	15	-	9	-	-
Total					319,704,000



Evaluación Junta Directiva

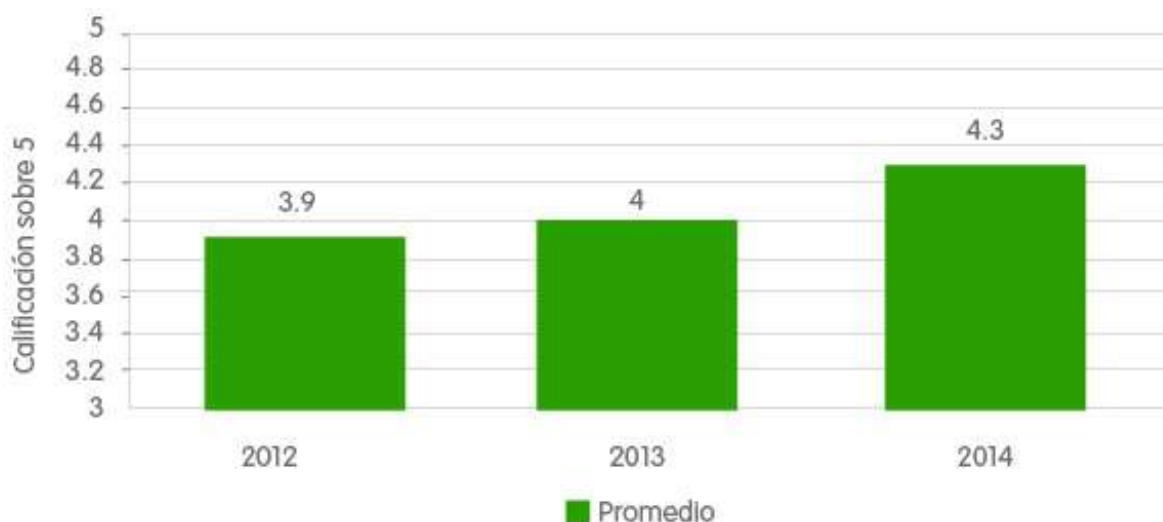
La evaluación de la Junta Directiva por parte de sus integrantes es un insumo fundamental, en términos de gobierno corporativo, para determinar la calidad y la eficiencia de su gestión e identificar aquellos aspectos que sean susceptibles de mejorar.

Evaluación de las sesiones

En cada sesión de la junta se evalúa la entrega oportuna de la información, la calidad y la profundidad de los temas tratados, el tiempo destinado al tratamiento de cada tema, el cumplimiento de la agenda programada y la duración de la sesión.

Los resultados de la evaluación arrojaron una calificación de 4.3 sobre 5, que puede apreciarse en la siguiente tabla con la tendencia de los últimos tres años:

Evaluación de las sesiones de Junta



Se observa un mejoramiento en el resultado total, que denota que existe una clara identificación de las responsabilidades que le corresponden tanto a la Alta Gerencia, como a cada uno de los integrantes de la Junta Directiva, en aras de la eficiencia de sus sesiones.

Evaluación de la gestión





Taller de autoevaluación de la Junta Directiva

La Junta Directiva, con el propósito de fortalecer su evaluación, revisó, con el acompañamiento de un consultor externo, la metodología. Es así como, para el período evaluado, se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Encuestas de autoevaluación a miembros de la Junta Directiva.
- Encuestas a la Alta Gerencia.
- Resultados de evaluaciones de cada una de las sesiones de la Junta Directiva.
- Entrevistas individuales a los miembros de la Junta Directiva.
- Comentarios/sugerencias de los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia.

Las áreas de análisis y los resultados consolidados de la evaluación se muestran en la siguiente tabla:



Evaluación Junta Directiva

N.	Áreas de análisis	Resultados consolidados
1	Interacción entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia	●
2	Estructura y operatividad	●
3	Cumplimiento de deberes de la Junta Directiva	●
4	Temas y agenda	●
5	Otras prácticas de Gobierno Corporativo	●

● Alto ● Medio alto ● Medio ● Bajo

De acuerdo con los resultados de la evaluación, las siguientes son las principales fortalezas y retos de la Junta Directiva de EPM para el 2015:

Principales fortalezas:

- Alto nivel de independencia de la Junta Directiva frente al dueño y frente a la Alta Gerencia.
- Alto nivel de compromiso y calidad.
- Alta interacción y claridad de los roles entre la Junta Directiva y la Alta Dirección de la empresa.
- Altos estándares de gobierno corporativo.
- Claridad y respeto por las fronteras de acción de la propiedad (Municipio de Medellín), la dirección (Junta Directiva) y la administración (Gerente General y vicepresidencias).
- Notable nivel de asistencia (90%) por parte de los miembros de la Junta Directiva a las sesiones de la junta y de los comités.
- Alta generación de valor de los comités de la Junta Directiva, en cuanto a la deliberación profunda de los temas más críticos de la empresa.
- Alta valoración de los miembros de junta a la labor tanto del Presidente como de la Secretaría de la Junta Directiva.
- Respecto del año 2013, hubo una mejora considerable frente a la percepción sobre el manejo



adecuado de la información privilegiada y confidencial.

Principales retos:

- Priorizar y profundizar los temas de carácter estratégico, con énfasis en prospectiva de largo plazo.
- Enfocar el cuerpo colegiado al cumplimiento de sus responsabilidades como Junta Directiva del Grupo EPM.
- Desarrollar acciones proactivas que permitan que el cambio de la administración municipal, a partir del 1 de enero de 2016, se realice de acuerdo con los términos del Convenio Marco de Relaciones suscrito con el Municipio de Medellín y las prácticas de Gobierno Corporativo hasta ahora implementadas en EPM.
- Definir mecanismos que permitan generar sostenibilidad en el largo plazo de las prácticas de gobierno corporativo que han hecho que esta Junta Directiva sea exitosa.
- Propender por realizar sesiones de junta más expeditas.



Conflictos de interés

La Junta Directiva tiene definido en su reglamento un procedimiento para evitar y solucionar los conflictos de interés.

En 2014 los miembros de la Junta Directiva, doctores Gabriel Ricardo Maya y Manuel Santiago Mejía, en la sesión del 5 de agosto, manifestaron tener un conflicto de interés y se abstuvieron de participar en la discusión y la decisión para autorizar la celebración de un contrato de cuentas en participación, con las compañías Autogas de Colombia-Breascol S. A. S y Grupo EDS Autogas S. A. S., cuyo objeto consiste en el desarrollo conjunto de la comercialización de gas natural comprimido para uso vehicular mediante las estaciones de servicio de propiedad de estas últimas.



Gestión: Alta Gerencia de EPM



Composición de la Alta Gerencia de EPM

La Alta Gerencia en EPM está compuesta por 10 directivos con reporte directo al Gerente General de EPM. Estos tienen funciones con alcance de grupo, encargándose, en general, de dar dirección, planear y verificar el cumplimiento de los objetivos, los planes y las metas de EPM y las empresas del grupo.



Juan Esteban Calle Restrepo

Gerente General EPM y Líder Grupo EPM

Ana Mercedes Villegas Mejía

Vicepresidente Ejecutivo Gestión de Negocios

Wilson Chinchilla Herrera

Vicepresidente Ejecutivo Proyectos e Ingeniería



Gabriel Jaime Betancourt Mesa

Vicepresidente Ejecutivo Estrategia y Crecimiento

Diana Rúa Jaramillo

Vicepresidente Finanzas Corporativas

Ana María Restrepo Botero

Vicepresidente Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales

María Fanery Sucerquia

Vicepresidente Suministros y Servicios Compartidos

Luz Mónica Pérez Ayala

Vicepresidente Comunicación y Relaciones Corporativas

Ocupó el cargo hasta el 13 de julio 2014

Ana María González

Vicepresidente (E) Comunicación y Relaciones Corporativas

Encargada desde el 14 de julio 2014

Maritza Alzate Buitrago

Secretaría General

Hernán Darío Vergara Castro

Auditoría Corporativa



Evaluación del Gerente General

Evaluación del Gerente General

Declaración de la evaluación de la gestión del Gerente General de EPM durante el año 2014

Medellín, abril de 2015

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

Con el fin de dar continuidad a las prácticas de gobierno corporativo del Grupo, los miembros de la Junta Directiva de EPM, reunidos en sesión de marzo 17 de 2015, hemos evaluado la gestión del Gerente General de EPM durante la vigencia 2014 expuesta en su propio informe.

Los resultados de la empresa, contenidos en el Informe de Gestión 2014, hablan por sí mismos y dan cuenta de que en el ejercicio de su labor gerencial, Juan Esteban Calle Restrepo ha realizado un trabajo de generación de valor, que nos merece felicitación, reconocimiento y agradecimiento.

Paralelamente a los resultados históricos obtenidos por el Grupo EPM en el año 2014, resaltamos como un importantísimo activo para la empresa la coherencia del equipo directivo con la ruta trazada desde el primer año de esta administración, la cual se ha cumplido en un alto porcentaje.

Es importante destacar en Juan Esteban su estilo de liderazgo pausado, reflexivo, austero y cuidadoso por lo público, valores que ejemplifican lo que debiera ser la dirigencia social, política y económica de esta sociedad. Como miembros de Junta Directiva expresamos nuestro reconocimiento por su trato hacia nosotros, respetando nuestra libertad, estimulando nuestra participación, escuchando con atención nuestras intervenciones y absolviendo nuestras preguntas.

De nuevo, agradecemos y felicitamos a Juan Esteban Calle Restrepo y a todo el equipo directivo, por su labor durante el año 2014 al frente de EPM, con la certeza de que el 2015 será un año para seguir consolidando un gran conglomerado empresarial multilatinamericano, donde se respetan las identidades y se multiplican las sinergias, con el fin de acercarnos a nuestro propósito de construir territorios competitivos y sostenibles en todas las regiones donde operamos.





Sesión de Junta Directiva de evaluación del Gerente General de EPM



Remuneración de la Alta Gerencia de EPM

Los salarios de los directivos de la Alta Gerencia de EPM, bajo la clasificación de empleados públicos, varió en la misma proporción que el salario de los demás empleados, es decir, de los trabajadores oficiales, esta variación representó un incremento del 3.29% (IPC del año 2013 más 1.35 puntos) respecto al año anterior.

La siguiente tabla detalla la remuneración de la Alta Gerencia de EPM durante 2014



Remuneración de la Alta Gerencia

Vicepresidencia	Total pagado sin prestaciones 2014	Salario básico mensual
Gerente General	\$ 330,376,628.72	\$ 27,591,782.43
VP. Ejecutiva Gestión de Negocios	\$ 293,463,636.68	\$ 24,718,198.69
VP. Ejecutiva Estrategia y Crecimiento	\$ 297,846,386.60	\$ 24,718,198.69
VP. Ejecutiva Proyectos e Ingeniería	\$ 297,722,694.22	\$ 24,718,198.69
VP. Generación Energía	\$ 248,873,154.60	\$ 20,628,203.42
VP. Proyectos Generación Energía	\$ 236,009,885.44	\$ 18,844,450.95
VP. Transmisión y Distribución Energía	\$ 236,971,494.32	\$ 20,628,203.42
VP. Agua y Saneamiento	\$ 265,287,352.40	\$ 20,628,203.42
VP. Gas	\$ 225,477,500.08	\$ 18,844,450.95
VP. Comercial	\$ 246,277,117.40	\$ 20,628,203.42
VP. Estrategia Corporativa	\$ 226,858,966.32	\$ 18,844,450.95
VP. Crecimiento	\$ 233,440,291.29	\$ 18,844,450.95
VP. Finanzas Corporativas	\$ 247,413,258.85	\$ 20,628,203.42
VP. Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales	\$ 237,636,711.09	\$ 20,628,203.42
VP. Suministros y Servicios Compartidos	\$ 250,133,813.76	\$ 20,628,203.42
		\$ 18,817,086.06





VP. Comunicación y Relaciones Externas*	\$ 224,408,364.60	
Secretaría General	\$ 255,056,581.80	\$ 20,628,203.42
Auditoría Corporativa	\$ 249,303,764.40	\$ 20,628,203.42



EPM, todos los derechos reservados 2014 ©

Grupo·epm®



*La remuneración expresada de esta vicepresidencia es percibida por dos personas diferentes que desempeñaron este cargo.

En cuanto a los cargos de niveles no directivos (profesionales, auxiliares, técnicos, tecnólogos y sostenimiento), la compensación fija de EPM es competitiva frente a otras empresas del mercado local y colombiano. Adicionalmente, los servidores de la empresa cuentan con una serie de beneficios monetarios y no monetarios que permiten mejorar las condiciones y la calidad de vida de las personas y su grupo familiar.

A partir de la transformación, llevada a cabo en noviembre de 2013, se decidió evaluar alternativas de compensación variable para EPM y las demás empresas del grupo buscando generar una remuneración competitiva, sostenible y coherente con la naturaleza pública del grupo. Para 2014 no se realizaron modificaciones en esta materia ya que fue un año de estabilización de los cambios organizacionales (gobierno, estructura, procesos, herramientas, etcétera) y de la implementación del nuevo modelo de gestión de desempeño del grupo.



Comités de apoyo a la Gerencia

Los Comités Estratégicos fueron creados por el Gerente General mediante el Decreto 1965 del 30 de octubre de 2013, con el propósito de servir de instancia principal en la definición de la unidad de propósito y dirección del grupo. Estos comités son: Dirección, Planeación y Coordinación Corporativa, todos liderados por el Gerente General, siendo sus principales funciones revisar, analizar y decidir respecto a los temas que representan mayor impacto en la estrategia del grupo.

De igual manera, mediante el Decreto 1969 del 30 de octubre de 2013, se creó el Comité de Contratación de EPM, con el propósito de servir de mecanismo ágil para la coordinación de la contratación asociada al proceso de adquisición de bienes y servicios para EPM.

La conformación de los comités está definida de tal manera que la naturaleza de los temas bajo su responsabilidad, esté alineada con las principales funciones de sus miembros como lo enseña el siguiente gráfico:

Conformación de los comités



Las principales temáticas que abordan los comités estratégicos son:



Temáticas de los comités

Dirección	Planeación	Coordinación corporativa
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas del Grupo EPM - Inversiones en adquisiciones B3 nuevos negocios - Priorización de proyectos - Gobierno corporativo - Seguimiento proyectos de negocio - Actas de intervención - Gestión de negocios - Gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia corporativa de Grupo EPM - Lineamientos para la planeación integrada del Grupo EPM - Planes de unidades de negocios y planes de servicios corporativos - Presupuesto - Análisis de entorno del Grupo EPM y sus incidencias en la estrategia corporativa - Cuadro de Mando Integral del Grupo EPM - Seguimiento a proyectos de desarrollo empresarial - Riesgos estratégicos - Comité de Coordinación al Sistema de Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios compartidos - Aprobación y seguimiento a ANS - Estructura organizacional - Gestión de habilitadores (sistema de gestión, RH y TI) - Relacionamiento con grupos de interés - Gestión otras áreas de soporte



Los principales informes que analiza el comité de contratación son: adendas, análisis y conclusiones, autorización de inicio, autorización de inicio y formulación del proyecto de negocio jurídico, informe de recomendación, informe de modificación, informe de renovación e informe de recomendación y aceptación de oferta para celebrar convenio interadministrativo.

Gestión de los Comités Estratégicos

Durante 2014 los Comités Estratégicos sesionaron en línea con lo establecido en su creación, buscando fortalecerse como un espacio propio para la toma de decisiones en la vía del consenso razonado entre sus miembros. A continuación se presentan las principales estadísticas asociadas al funcionamiento de estos comités.



Comités

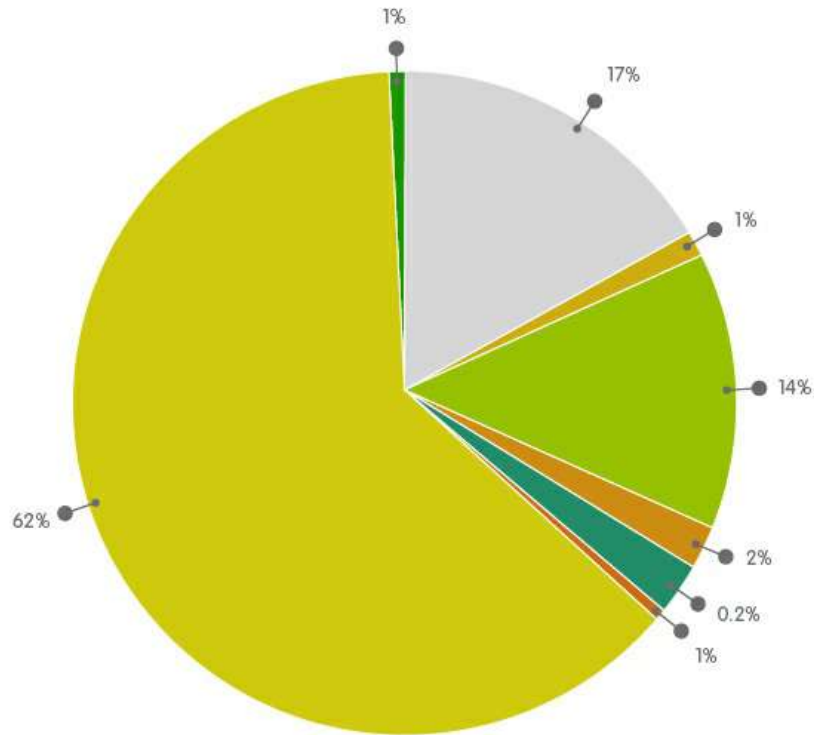
Estadísticas	Dirección	Planeación	Coordinación
1. Total sesiones año	32	40	8
2. Horas promedio por sesión	1.71	2.84	1.53
3. Porcentaje de asistencia	89%	94%	95%
4. Decisiones con alcance EPM	60.61%	43.26%	90.48%
5. Decisiones con alcance de Grupo	39.39%	56.74%	9.52%



Gestión del Comité de Contratación

Durante 2014 el comité de contratación realizó 51 sesiones, en las que se analizaron los informes de contratación de su competencia y realizó las recomendaciones u observaciones que fueron pertinentes.

Informes de contratación por VP



- Auditoría Corporativa
- VPE Gestión de Negocios
- VPE Estrategia y Crecimiento
- VPE Proyecto e Ingeniería
- VP Finanzas Corporativas
- VP Dslo Humano y Capacidades
- VP Comunicación y Relaciones Corporativas
- VP Suministros y Servicios Compartidos



Gobierno corporativo en el Grupo EPM



Propiedad en el Grupo EPM: socios



Nuestros socios en Colombia

Durante 2014 EPM siguió consolidándose como matriz del grupo empresarial que lleva su nombre y que, al 31 de diciembre, estaba conformado por otras 48 empresas —12 nacionales y 36 internacionales—.

En relación con las subsidiarias nacionales de energía, a través del vehículo de inversión EPM Inversiones, EPM participa en las electrificadoras CHEC y EDEQ desde 2003, y en CENS y ESSA desde 2009. En las empresas de aguas la participación es directa y, por medio de ellas, llega a diferentes regiones del departamento de Antioquia y a Chocó.

La inversión en el negocio de aseo que se realizó en noviembre de 2013 con la adquisición del 99.99% de Emvarias, se concretó en 2014, año en el que empezó la consolidación del direccionamiento de esta empresa y la participación de la misma en las ventajas propias del grupo empresarial.

En 2014 EPM aumentó también su participación en la filial Aguas de Urabá, pasando del 59.27% al 72.66%.

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

Entre los titulares de participaciones significativas en las empresas del Grupo y la sociedad, advertimos que no se presenta ninguna relación de índole familiar, comercial o societaria. De otra parte, en algunas empresas sí existen relaciones contractuales que se dan entre la sociedad y algunos de sus accionistas diferentes a los del grupo, como se detalla a continuación:

Aguas de Urabá:

Entre el Departamento de Antioquia y la filial Aguas de Urabá S. A. E. S. P. existe una relación de índole contractual en atención a los convenios suscritos entre ambas partes. Actualmente se encuentran vigentes los siguientes convenios de apoyo financiero:

- Contrato Interadministrativo n.º 2013-CF-37-0266 entre el Departamento de Antioquia-Secretaría de Infraestructura Física-Gerencia de Servicios públicos y Aguas de Urabá S. A. E. S. P.
- Convenio Interadministrativo de Apoyo Financiero n.º 153 de 2013, suscrito entre el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Departamento de Antioquia y Aguas de Urabá S. A. E. S. P.
- Convenio Interadministrativo de Apoyo Financiero n.º 154 de 2013, suscrito entre el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Departamento de Antioquia y Aguas de Urabá S. A. E. S. P.

Aguas de Occidente:

Entre el Departamento de Antioquia y la filial Aguas de Occidente S. A. E. S. P. se aprobó la celebración de un convenio para aunar esfuerzos en la construcción de 9.5 km de red secundaria de acueducto.

Aguas del Oriente:

Entre el Municipio de El Retiro y la filial Aguas del Oriente Antioqueño S. A. E. S. P. existe una relación de índole contractual en atención a un contrato de comodato de los sistemas de acueducto y alcantarillado de este municipio.

Negociaciones con acciones y demás valores emitidos por la sociedad



En el Grupo EPM no se presentaron negociaciones con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad por parte de los miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia o de los demás administradores.

Acuerdos de accionistas suscritos por las empresas del Grupo EPM

Solo existen acuerdos de accionistas en las filiales de aguas, los cuales buscan regular la participación de los departamentos, los municipios y EPM. Esta es una figura propia del modelo regional de aguas. A continuación se detallan los acuerdos de accionistas:



Acuerdos de accionistas

Acuerdo	Fecha	Intervinientes	Síntesis
Aguas de Occidente	19/12/2007	100 % accionistas. EPM, Gobernación de Antioquia, municipios de Santafé de Antioquia, Sopetrán, San Jerónimo y Olaya.	
Aguas de Malambo	29/06/2011	100% accionistas. EPM, municipio de Malambo, Juntas de Acción Comunal de Malambo, Instituto Municipal de deportes, Hospital local de Malambo, Instituto de Cultura de Malambo	Mediante estos acuerdos, las partes definen las condiciones y el marco de actuación para su participación como accionistas, teniendo en cuenta los antecedentes y las especiales consideraciones para la gestión y desarrollo del acueducto regional que constituye el objeto de cada una de estas sociedades.
Aguas de Urabá	01/12/2006	100% accionistas EPM, Gobernación de Antioquia, municipios de Apartadó, Chigorodó, Mutatá, Turbo y Carepa.	
Aguas de Occidente	27/12/2007	Solo EPM y la Gobernación de Antioquia.	Por medio de este acuerdo, se asegura que las decisiones en la sociedad se tomen mediante el voto plural de EPM y la Gobernación.
Aguas de Urabá	30/03/2007	Se realizó un Otrosí, concerniente a la capitalización, las acciones ordinarias y preferenciales	



Participación accionaria de las empresas del Grupo EPM

Nuestros socios en Colombia

Empresa	Accionistas	N.º acciones	Participación
Aguas de Malambo S. A. E. S. P.	Asociación de Juntas de Acción Comunal del Municipio de Malambo	10,000	0.00003%
	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	26,099,950,000	85%
	EPM Inversiones S. A.	1,147,158,691	4%
	ESE Hospital Local de Malambo	13,333	0.00004%
	Instituto de Cultura de Malambo	13,333	0.00004%
	Instituto Municipal del Deporte	13,333	0.00004%
	Municipio de Malambo	3,460,623,661	11%
	Total		30,707,782,351



Aguas de Urabá S. A. E. S. P.

Departamento de Antioquia	6,308	12%
Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	37,346	73%
EPM Inversiones S. A.	1,433	3%
Municipio de Apartadó	2,575	5%
Municipio de Carepa	644	1%
Municipio de Chigorodó	1,416	3%
Municipio de Mutatá	129	0.3%
Municipio de Turbo	1,545	3%
Total	51,396	100%

Aguas Nacionales EPM S. A. E. S. P.

Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S. A. E. S. P.	800	0.001%
Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	100,364,320	100%
EPM Inversiones S. A.	40,799	0.04%
FEPEP - Fondo de Empleados EPM	80	0.00008%



	Regional de Occidente S. A. E. S. P.	1	0.000001%
	Total	100,406,000	100%
Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S. A. E. S. P.	Asociación de Juntas de Acción Comunal del Municipio de El Retiro	1	0.01%
	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	7,840	56%
	EPM Inversiones S. A.	2	0.01%
	Hospital San Juan de Dios E. S. E.	1	0.01%
	Municipio de El Retiro	6,156	44%
	Total	14,000	100%
	Aguas de Rionegro S. A. E. S. P.	1,200	2%
	Departamento de Antioquia	13,200	22%
	Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S. A. E. S. P.	1,400	2%



EPO - Empresas Públicas de Oriente Antioqueño S. A.
E. S. P.

Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	33,600	56%
Municipio de El Retiro	3,000	5%
Municipio de Envigado	4,400	7%
Municipio de Rionegro	3,200	5%
Total	60,000	100%

Regional de Occidente S. A. E. S. P.

Departamento de Antioquia	1,844	19%
Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	5,838	60%
EPM Inversiones S.A.	208	2%
Municipio de Olaya	70	1%
Municipio de San Jerónimo	298	3%
Municipio de Santa Fé de Antioquia	1,063	11%
Municipio de Sopetrán	413	4%
Total	9,734	100%



Energía

	Comité Departamental de Cafeteros del N. de S.	5,644	0.0004%
	Departamento de Norte de Santander	1	0.0000001%
	EEC - Empresa de Energía de Cundinamarca S. A. E. S. P	4,220	0.0003%
	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	190,325,000	13%
	EPM Inversiones S. A.	1,199,144,474	79%
	Ifinorte - Instituto Financiero para el Desarrollo de Norte de Santander	118,254,798	8%
CENS - Centrales Eléctricas del Norte de Santander S. A. E. S. P.	Municipio de Cúcuta	6,033,710	0.4%
	Municipio de Ocaña	1,022,909	0.1%
	Municipio de Pamplona	676,374	0.04%
	Municipio de San Cayetano	2.429	0.0002%
	Municipio de Villa del Rosario	283,213	0.02%



SINPRO	14,819	0.001%
Trabajadores y Jubilados CENS	2,462,354	0.2%
Total	1,518,229,945	100%
Corporación Regional del Quindío	6,674	0.05%
Departamento de Risaralda	16,738	0.12%
EDEQ - Empresa de Energía del Quindío S. A. E. S. P.	1,462	0.01%
Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	3,509,887	24%
EPM Inversiones S. A.	7,992,436	56%
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	620	0.004%
InfiCaldas - Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas	512,000	4%
InfiCaldas + título 460 dacion pago depto. Cds. Abril 26-2010	1,859,519	13%
INFI-MANIZALES - Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Manizales	401,332	3%



CHEC - Central Hidroeléctrica de Caldas S. A. E. S. P.

LA PROMOTORA - Instituto de Fomento y Promoción del Desarrollo Económico y Social de Pereira	9,438	0.07%
Municipio de Aguadas	1,651	0.01%
Municipio de Anserma	1,481	0.01%
Municipio de Aranzazu	764	0.01%
Municipio de Belalcázar	207	0.00%
Municipio de Chinchiná	1,259	0.01%
Municipio de Filadelfia	210	0.001%
Municipio de La Dorada	27,738	0.19%
Municipio de Manizales	69	0.0005%
Municipio de Marquetalia	944	0.01%
Municipio de Marsella	711	0.005%
Municipio de Pácora	526	0.004%
Municipio de Palestina	275	0.002%
Municipio de Pensilvania	2,438	0.02%
Municipio de Quinchía	692	0.005%



Municipio de Riosucio	1,360	0.01%
Municipio de Risaralda	1,042	0.01%
Municipio de Samaná	6,246	0.04%
Municipio de Sta. Rosa de Cabal	1,088	0.01%
Municipio de Victoria	1,325	0.01%
Municipio de Villamaría	1,490	0.01%
Total	14,361,622	100%
Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	107,807,677	19%
EPA - Empresas Públicas de Armenia E. S. P.	37,359,790	7%
EPM Inversiones S. A.	412,042,778	74%
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	2,423,380	0.4%
Municipio de Armenia	219,307	0.04%

EDEQ - Empresa de Energía del Quindío S. A. E. S. P.



	Total	559,852,932	100%
ESSA - Electrificadora de Santander S. A. E. S. P.	Departamento de Santander	3,423,186,802	22%
	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	41,992,386	0.3%
	EPM Inversiones S. A.	11,234,852,204	74%
	Municipio de Barrancabermeja	8,866,330	0.1%
	Municipio de Bucaramanga	417,730,860	3%
	Municipio de San Vicente	11,053,982	0.1%
	Otros accionistas	91,548,535	1%
	SINPRO	79,444	0.001%
	Total	15,229,310,543	100%

Vehículos de Inversión

	Aguas Nacionales S. A. E. S. P.	1	0.0000002%
--	---------------------------------	---	------------



EPM Inversiones S. A.	Empresa de Aguas del Oriente Antioqueño S. A. E. S. P.	1	0.0000002%
	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	609,664,997	100%
	FEPEP - Fondo de Empleados EPM	1	0.0000002%
	Regional de Occidente S. A. E. S. P.	1	0.0000002%
	Total	609,665,001	100%

Residuos sólidos

Emvarias - Empresas Varias de Medellín S. A. E. S. P.	Aeropuerto Olaya Herrera	7,566	0.02%
	EDU - Empresa de Desarrollo Urbano	7,566	0.02%
	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	30,234,186	100%
	ESU - Empresa de Seguridad Urbana	7,566	0.02%
	Ismived	7,566	0.02%
	Total	30,264,450	100%



Nuestros socios en el exterior

EPM, a nivel Internacional, mantuvo la consolidación de sus inversiones en aguas y energía eólica realizadas en México y Chile, respectivamente, durante 2013; además de la obtención de ventajas en la participación en las sociedades distribuidoras de energía en Guatemala, Salvador y Panamá, adquiridas entre 2010 y 2011.

En México tiene como socios a los Ingenieros José Alfredo Primelles Gingele, José Alfredo Primelles Williamson y Roberto Luis Primelles Gingele, quienes cuentan con más de 20 años de experiencia en el diseño, la construcción, la operación y la puesta en marcha de plantas de tratamiento de aguas residuales. En estos años han desarrollado alrededor de 200 plantas de tratamiento de aguas residuales, industriales y municipales.

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

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



Principales relaciones

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



También se presenta relación de índole familiar entre los accionistas, puesto que Jose Primelles Williamson, quien posee el 10% del capital, es padre de José Alfredo Primelles Gingele y Roberto Primelles Gingele, cada uno con una posesión del 5%.

Negociaciones con acciones y demás valores emitidos por la sociedad

Durante 2014 no se presentaron negociaciones entre los miembros de la Junta Directiva, la Alta Gerencia y demás administradores con las acciones y los demás valores emitidos por las diferentes subordinadas en el exterior.

Acuerdos de accionistas

En relación con los acuerdos de accionistas, estos no se presentan en las filiales internacionales del Grupo EPM. No obstante, en TICSА existe un convenio de inversión, suscrito con los accionistas originales, que podría considerarse como una especie de acuerdo de accionistas, ya que en él se estipula la forma en que se tratan ciertos temas como el manejo de proyectos en construcción, proyectos futuros, proyectos en operación, manejo de ciertas plantas con condiciones especiales, manejo de posibles ampliaciones de una planta, entre otros.

Participación accionaria de las empresas del Grupo EPM



Nuestros socios en el exterior

Empresa	Accionistas	N.º acciones	Participación
México			
Aguasol Morelia S. A. de C. V.	Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	10	0.00001%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	197,766,292	99.99999%
	Total	197,766,302	100%
Aguasol Pachuca S. A. de C. V.	Consultores en Ingeniería Aplicada S. A. de C. V.	3,000	3%
	Electromecánica Morec S. A. de C. V.	5,000	5%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	72,000	72%
	Utility and Environment Management, S. A de C. V.	20,000	20%
	Total	100,000	100%
CPA - Corporación de Personal Administrativo S. A. de C. V.	PROINGE - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	1	2%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	49	98%
	Total	50	100%



Desarrollos Hidráulicos de Tampico S. A. de C. V.	José Alfredo Primelles Gingele	1	0.000001%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	117,847,825	99.999999%
	Total	117,847,826	100%
Ecoagua de Torreón S. A. de C. V.	Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	1	0%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	87,353,534	100%
	Total	87,353,535	100%
Ecosistema de Celaya S. A. de C. V.	Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	5	0.02%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	20,118	99.98%
	Total	20,123	100%
Ecosistema de Ciudad Lerdo S. A. de C. V.	Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	1	0.002%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	49,999	99.998%
	Total	50,000	100%
Ecosistema de Colima S. A. de C. V.	Tec y Socios S. C.	1	0%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	52,234	100%



	Total	52,235	100%
Ecosistema de Morelos S. A. de C. V.	Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	1	0.002%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	55,027	99.998%
	Total	55,028	100%
Ecosistema de Tuxtla S. A. de C. V.	Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	1	2%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	49	98%
	Total	50	100%
Ecosistema de Uruapan S. A. de C. V.	Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	1	1%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	99	99%
	Total	100	100%
Proinge - Proyectos de Ingeniería Corporativa S. A. de C. V.	CPA - Corporación de Personal Administrativo S. A. de C. V.	1	2%
	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	49	98%
	Total	50	100%
	Hipro Ecológicos S. A. de C. V.	19	38%



Sistemas de Aguas de Tecomán S. A. de C. V.	TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	31	62%
	Total	50	100%
TICSA - Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V.	EPM Capital México S. A. de C. V.	580,000,000	80%
	José Alfredo Primelles Gingele	36,250,000	5%
	José Alfredo Primelles Williamson	72,500,000	10%
	Roberto Luis Primelles Gingele	36,250,000	5%
	Total	725,000,000	100%
EPM Capital México S. A. de C. V.	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	900	90%
	EPM Inversiones S.A.	100	10%
	Total	1,000	100%
Chile			
Parque Eólico Los Cururos Ltda.	EPM Chile S. A.	86,400,115,714	99.999998%
	EPM Inversiones S. A.	2,158	0.000002%
	Total	1,000	100%



EPM Chile S. A.	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	31,999	99.98%
	EPM Inversiones S. A.	5	0.02%
	Total	32,004	100%
El Salvador			
Delsur - Distribuidora de Electricidad del Sur S. A. de C. V.	AEI - AEI Salvador Holdings S. A.	2,653,207	86%
	Bolsa	417,366	14%
	Total	3,070,573	100%
Innova - Innova Tecnología y Negocios S. A. de C. V.	AEI - AEI Salvador Holdings S. A.	1	0.0003%
	Delsur - Distribuidora de Electricidad del Sur S. A. de C. V.	359,999	99.9997%
	Total	360,000	100%
ELCA - Electricidad de Centroamérica Ltda	AEI - AEI Salvador Holdings S. A.	22,847	100%
	PPLG - PPLG El Salvador II	11	0.05%
	Total	22,858	100%



Guatemala			
AMESA - Almacenaje y Manejo de Materiales Electricos S.A.	Credieegsa S. A.	40	0.3%
	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	11,960	99.7%
	Total	12,000	100%
Comegsa - Comercializadora Eléctrica de Guatemala S. A.	Credieegsa S. A.	1,587,222	2%
	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	62,543,535	79%
	Gobierno de Guatemala	11,112,604	14%
	Otros accionistas	4,026,271	5%
	Total	79,269,632	100%
Credieegsa S. A.	Credieegsa S. A.	18,594	0.02%
	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	64,107,163	81%
	Gobierno de Guatemala	11,112,604	14%
	Otros accionistas	4,026,271	5%
	Trelec - Transportista Eléctrica Centroamericana S. A.	5,000	0.01%
	Total	79,269,632	100%
	Credieegsa S. A.	18,593	0.02%
	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	64,112,163	81%



EEGSA - Empresa Eléctrica de Guatemala S. A.	EEGSA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	11,112,604	14%
	Gobierno de Guatemala	11,112,604	14%
	Otros accionistas	4,026,272	5%
	Total	79,269,632	100%
Enérgica S. A.	Credieegsa S. A.	11,268,594	14%
	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	52,862,163	67%
	Gobierno de Guatemala	11,112,604	14%
	Otros accionistas	402,6271	5%
	Total	79,269,632	100%
GESA - Gestión de Empresas Eléctricas S. A.	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	4,999	100%
	EPM Inversiones S. A.	1	0.02%
	Total	5,000	100%
Ideamsa - Inmobiliaria y Desarrolladora Empresarial de América S. A.	Credieegsa S. A.	18,593	0,02%
	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	64,112,163	81%
	Gobierno de Guatemala	11,112,604	14%
	Otros accionistas	4,026,272	5%
	Total	79,269,632	100%



Trecec - Transportista Eléctrica Centroamericana S. A.	Credieegsa S. A.	18,638	0.02%
	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S.A.	64,112,119	81%
	Gobierno de Guatemala	11,112,604	14%
	Otros accionistas	4,026,271	5%
	Total	79,269,632	100%
DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	1,273,706,774	100%
	EPM Inversiones S. A.	80	0.0%
	Total	1,273,706,854	100%
Panamá			
ENSA - Elektra Noreste S. A.	Acciones en Tesorería	160,031	0.3%
	Estado de la República de Panamá	24,127,549	48%
	Exempleados del IRHE	212,420	0.4%
	PDG - Panama Distribution Group S. A.	25,500,000	51%
	Total	50,000,000	100%
	Consultores Asociados de Ingeniería S. A. (CAI)	4,974	0.3%

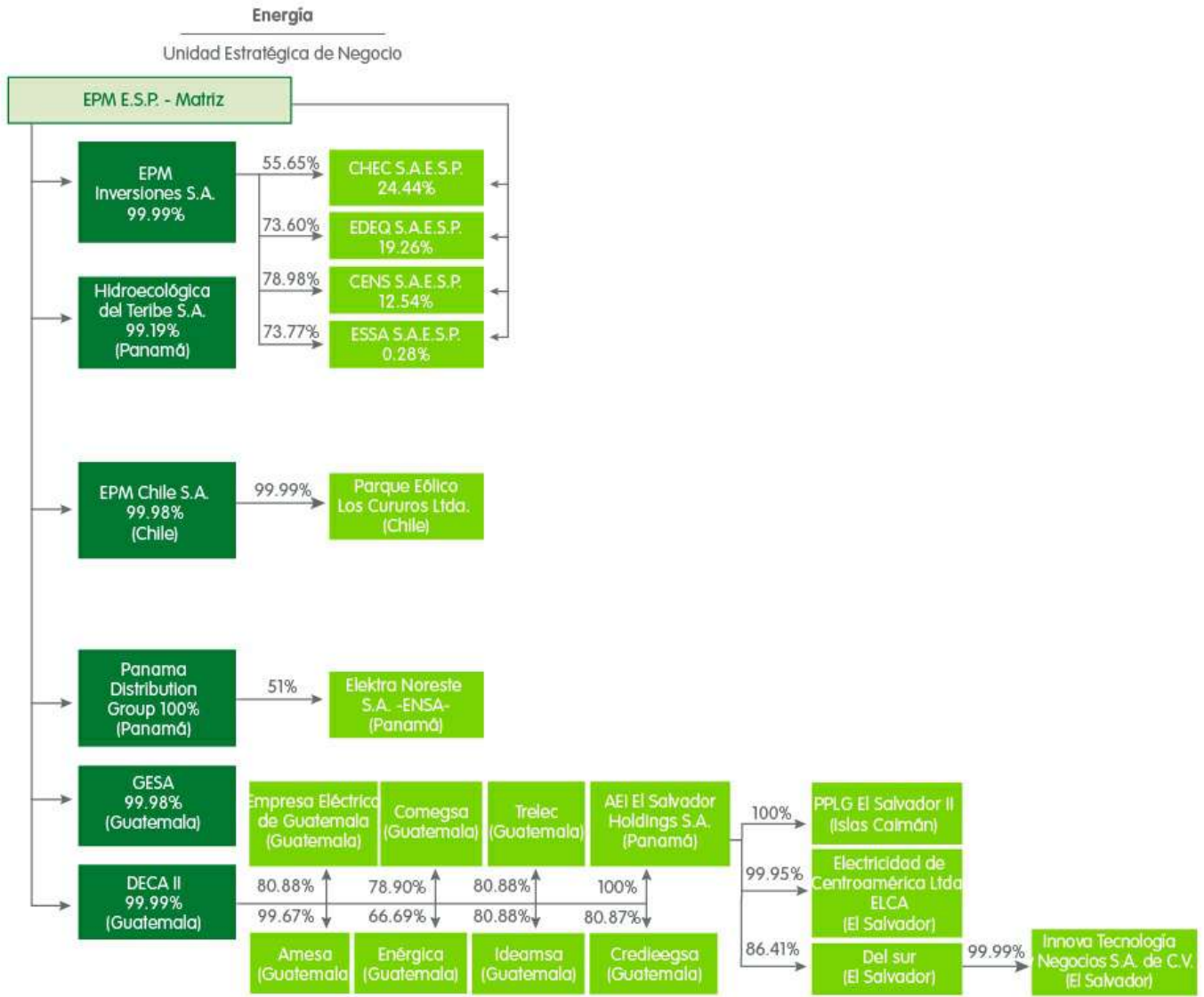


HET - Hidroecológica del Teribe S. A.	Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	1,817,710	99%
	ESI Incorporated	4,972	0.3%
	Administradora Serviagro S. A.	4,974	0.3%
	Total	1,832,630	100%
AEI - AEI Salvador Holdings S. A.	DECA II - Distribución Eléctrica Centroamericana Dos II S. A.	1,000	100%
	Total	1,000	100%
PDG - Panama Distribution Group S.A	AEI Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	2,000	100%
	Total	2,000	100%
Bermudas			
Maxseguros EPM Ltda.	AEI Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	1,200	100%
	Total	1,200	100%
Islas Caimán			
PPLG - PPLG El Salvador II	AEI - AEI Salvador Holdings S. A.	100	100%
	Total	100	100%



Participación accionaria de EPM en las empresas del Grupo

Participación accionaria de EPM en las empresas del Grupo





EPM E.S.P. - Matriz

100%

Maxseguros (Bermudas)

■ Entidades directamente controladas

■ Entidades indirectamente controladas



Administración: Juntas Directivas del Grupo EPM

Las juntas directivas de las empresas filiales del Grupo EPM, están predominantemente alineadas a las estrategias locales con la estrategia corporativa del grupo empresarial, por lo tanto, su conformación tiene en cuenta factores estratégicos como el nivel de involucramiento de la filial con EPM como matriz y el conocimiento de los ejecutivos de EPM respecto a la zona en donde la empresa realiza operaciones.

De esta manera, las juntas cuentan con miembros internos, que son parte del cuerpo directivo de EPM y miembros externos, sobre todo para aquellas sociedades con bajo nivel de intervención de EPM Matriz o bajo nivel de conocimiento de EPM respecto a la dinámica local.

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



Juntas de empresas de energía en Colombia



Juntas Directivas de las empresas de energía, 8 de julio de 2014

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

- 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 de Santander S. A. E. S. P. (CENS).
- Electrificadora de Santander S. A. E. S. P. (ESSA).

En las asambleas generales de accionistas que se realizaron en marzo de 2014, fue aprobada la composición de las juntas directivas, de la siguiente manera:



Juntas directivas energía					
Calidad	Nombres	EDEQ	CHEC	CENS	ESSA
Internos	Inés Helena Vélez Pérez	■	■	■	■
	María Isabel Jaramillo Fernández	■	■	■	■
	Juan Carlos Duque Ossa	■	■	■	■
	Claudia María Ángel Agudelo	■	■	■	■
	Mauricio Castaño Vargas	■	■	■	■
Externos	Gilberto Saffón	■	■	■	■
Socios	Julián Gutiérrez Botero	■	■	■	■
	Jorge Eduardo Rojas Giraldo	■	■	■	■
	Edgar Jesús Díaz Contreras	■	■	■	■
	Richard Alfonso Aguilar Ávila	■	■	■	■
	Edwin Gilberto Ballesteros Archila	■	■	■	■

■ Representación como miembro principal
■ Representación como miembro suplente

Asistencia promedio a las sesiones de junta

En el periodo comprendido entre abril y diciembre de 2014 se efectuaron las siguientes sesiones de junta por empresa del grupo:

Sesiones de juntas efectuadas

EDEQ	CHEC	CENS	ESSA
Ordinarias: 9	Ordinarias: 7	Ordinarias: 10	Ordinarias: 10
Extraordinarias: 1	Extraordinarias: 9	Extraordinarias: 4	Extraordinarias: 4
Total: 10	Total: 16	Total: 14	Total: 14

El promedio de asistencia por miembro de junta directiva se puede apreciar en la siguiente tabla:



Asistencia promedio de los miembros principales y suplentes					
Calidad	Nombres	EDEQ	CHEC	CENS	ESSA
Sesiones realizadas en el periodo		10	16	14	13
Internos	Inés Helena Vélez Pérez	90%	81%	86%	85%
	María Isabel Jaramillo Fernández	100%	81%	86%	92%
	Juan Carlos Duque Ossa	100%	100%	57%	77%
	Claudia María Ángel Agudelo	60%	50%	64%	69%
	Mauricio Castaño Vargas	60%	50%		
Externos	Gilberto Saffón		100%		
Socios	Julián Gutiérrez Botero		75%		
	Jorge Eduardo Rojas Giraldo		56%		
	Edgar Jesús Díaz Contreras			57%	
	Richard Alfonso Aguilar Ávila				0%
	Edwin Gilberto Ballesteros Archila				62%
Asistencia promedio principales		97%	88%	76%	59%
Asistencia promedio suplentes		60%	52%	61%	69%

■ Representación como miembro principal
■ Representación como miembro suplente

Remuneración

En las asambleas generales de accionistas, en las sesiones de marzo de 2014, se aprobaron los honorarios para los miembros de las juntas directivas, pagaderos por sesión asistida de la siguiente manera.



Remuneración por participación en junta directiva

	Fecha asamblea	Salario	COP
EDEQ	06/03/2014	2 SMMLV	1,232,000
CHEC	03/03/2014		
CENS	25/03/2014		
ESSA	21/03/2014		

SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente)

A continuación se presenta el detalle de la remuneración de las juntas directivas en sus sesiones de abril y diciembre de 2014. Los miembros internos de EPM y algunos de los miembros en calidad de socios no reciben remuneración. Solo se presenta la información de aquellos miembros que recibieron honorarios en el período presentado:

Remuneración Miembros Juntas Directivas											
Calidad		Nombres		EDEQ		CHEC		CENS		ESSA	
Honorarios por asistencia		Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités
Externos	Gilberto Saffón	-	-	12,267,000	3,643,000	-	-	-	-	-	-
	Julián Gutiérrez Botero	-	-	8,571,000	-	-	-	-	-	-	-
Socios	Jorge Eduardo Rojas Giraldo	-	-	11,035,000	-	-	-	-	-	-	-
	Richard Alfonso Aguilar Ávila	-	-	-	-	-	-	-	-	13,272,000	-
Total principales (COP)		-	-	20,838,000	3,643,000	-	-	-	-	13,272,000	-
Total suplentes (COP)		-	-	11,035,000	-	-	-	-	-	-	-

■ Representación como miembro principal
■ Representación como miembro suplente

Autoevaluación



En 2014 se implementó una metodología de autoevaluación unificada de grupo empresarial. El cuestionario aplicado estuvo conformado por 40 preguntas agrupadas en cuatro componentes, con un tipo de respuesta de uno a cinco acerca del nivel de cumplimiento, siendo uno el nivel más bajo, cinco el nivel más alto y N. A. para las preguntas que no aplican.

Los componentes evaluados fueron: Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa, Desempeño y la efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado, Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva y Gestión de los comités de Junta Directiva.

A continuación se presentan los resultados por componentes y por empresas:

Resultados de autoevaluación por empresa

Componentes evaluados		EDEQ		CHEC		CENS		ESSA	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
1	Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa	N. A.	● 95%	● 97%	● 96%	● 92%	● 86%	● 94%	● 86%
2	Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado	N. A.	● 96%	● 96%	● 98%	● 96%	● 94%	● 94%	● 95%
3	Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva	N. A.	● 97%	● 97%	● 98%	● 99%	● 97%	● 99%	● 97%
4	Gestión de los comités de Junta Directiva	N. A.	N. A.	● 95%	● 98%	● 98%	N. A.	● 98%	N. A.

Niveles de aprobación

- Promedios mayores que 91 %
- Promedios entre 84 % y 91 %
- Promedios igual o menor que 83 %

En los resultados se observa que las juntas directivas de energía se posicionan en promedios de calificación siempre superiores al 90%. Se presentan retos para dos empresas en el componente Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa, que serán materia de fortalecimiento en el Plan de Mejoramiento de las Juntas Directivas de 2015.



Juntas de empresas de aguas en Colombia



Juntas Directivas de empresas de aguas, 8 de julio de 2014.

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

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

En las asambleas generales de accionistas que se realizaron en marzo de 2014 fue aprobada la composición de las juntas directivas de la siguiente manera:



Juntas directivas aguas								
Calidad	Nombres	Aguas de Oriente	EPO	Aguas de Occidente	Aguas de Urabá	Aguas de Malambo	Aguas Nacionales	Envías
Internos	Jorge William Ramírez Tirado							
	Carlos Eduardo Quijano Altamirano							
	Edgardo Gerardo Martínez Echeverri							
	Wilson Chichilla Herrera							
	Juan Carlos Castro Padilla							
	Juan Esteban Calle Restrepo							
	Ana Mercedes Villegas Mejía							
	Santiago Ochoa Posada							
	Martha Lucía Londoño Toro							
	Juan Carlos González Ramírez							
	Jorge Alberto Cadavid							
	Victor Manuel Herrera							
	Juan Carlos Peláez Agudelo							
	Carlos Israel Orduz Aguilar							
	Adriana María Londoño Carvajal							



Sesiones de junta efectuadas



El promedio de asistencia por miembro de junta directiva se puede apreciar en la siguiente tabla.

Asistencia promedio de los miembros principales y suplentes								
Calidad	Nombres	Aguas de Oriente	EPO	Aguas de Occidente	Aguas de Urabá	Aguas de Malambo	Aguas Nacionales	Emvarías
Sesiones realizadas en el período		7	7	9	13	11	7	17
Internos	Jorge William Ramirez Tirado	100%	86%	89%	85%	73%		
	Carlos Eduardo Quijano Altamirano	71%	57%	89%		64%	86%	
	Edgardo Gerardo Martínez Echeverri					82%		
	Wilson Chichilla Herrera						43%	
	Juan Carlos Castro Padilla						43%	
	Juan Esteban Calle Restrepo							100%
	Ana Mercedes Villegas Mejía							94%
	Santiago Ochoa Posada				69%	73%		41%
	Martha Lucía Londoño Toro	14%	86%	22%			43%	
	Juan Carlos González Ramírez	57%	86%	100%	46%	64%		
	Jorge Alberto Cadavid			22%				
	Victor Manuel Herrera		14%					



	Juan Carlos Peláez Agudelo	57%					
	Carlos Israel Orduz Aguilar			31%	18%		
	Adriana María Londoño Carvajal					43%	
Externos	Luis Fernando Arango Arango			85%			
	Jaime Tobón Villegas *	29%					
	Carlos Alberto Mesa Posada						88%
	Luis Alberto Sanín Correa						35%
Socios	Carlos Mario Salazar Bermudez	86%					
	Isabel Cristina Vargas Montes		57%				
	Elkin Darío Villada Henao *	14%	0%				
	Jaime Darío López Duque			31%			
	César Augusto Hernández Correa			0%			
	Juan de Dios Pineda Bedoya			100%			
	Victor Manuel Escorcia Rodríguez					73%	
	Astrid Helena Barrera Roldán		14%	56%	62%		
	Ana Lucía Tamayo Mejía		29%				
	William Palacio Valencia				0%		
	Luis Fredy Mejía Betancur				0%		
	Gerardo Vanegas Bedoya			0%			
Gastón Torn Colpas						9%	
Asistencia promedio principales		60%	57%	76%	66%	73%	57%
Asistencia promedio suplentes		43%	36%	25%	19%	30%	43%

■ Representación como miembro principal
■ Representación como miembro suplente

Remuneración

En las asambleas generales de accionistas, en sus sesiones de marzo del 2014, se aprobaron los honorarios para los miembros de las juntas directivas, pagaderos por sesión asistida de la siguiente manera:



Remuneración por participación en junta directiva

	Fecha asamblea	Salario	COP
Aguas de Oriente	21/03/2014	1 SMMLV	616,000
EPO	17/03/2014		
Aguas de Occidente	19/03/2014		
Aguas de Urabá	12/03/2014		
Aguas de Malambo	14/03/2014		
Aguas Nacionales	18/03/2014		
Emvarias	31/03/2014	1,5 SMMLV	924,000

SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente)

A continuación se presenta en detalle la remuneración de las juntas directivas para el período comprendido entre abril y diciembre de 2014. Los miembros internos de EPM y algunos socios no reciben remuneración. Solo se presenta la información de aquellos miembros que recibieron honorarios en el periodo presentado:

Remuneración Miembros Juntas Directivas															
Calidad	Nombres	Aguas de Oriente		EPO		Aguas de Occidente		Aguas de Urabá		Aguas de Malambo		Aguas Nacionales		Emvarias	
	Honorarios por asistencia	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités
Externos	Luis Fernando Arango A.	-	-	-	-	-	-	6,776,000	-	-	-	-	-	-	-
	Jaime Tobón Villegas *	1,232,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Carlos Alberto Mesa Posada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,088,000	-
	Luis Alberto Sanín Correa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,620,000	-
Socbs	Carlos Mario Salazar B.	3,080,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total principales (COP)		4,312,000	-	-	-	-	-	6,776,000	-	-	-	-	-	11,088,000	-
Total suplentes (COP)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,620,000	-

■ Representación como miembro principal
 ■ Representación como miembro suplente

Autoevaluación



En el período 2014 se implementó una metodología de autoevaluación unificada de Grupo Empresarial. El cuestionario aplicado estuvo conformado por 40 preguntas agrupadas en cuatro componentes, con un tipo de respuesta de uno a cinco acerca del nivel de cumplimiento, siendo uno el nivel más bajo, cinco el nivel más alto y N. A. para las preguntas que no aplican.

Los componentes evaluados fueron: Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa, Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado, Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva y Gestión de los comités de Junta Directiva.

A continuación se presentan los resultados por componentes y por empresas:

Resultados de autoevaluación por empresa

Componentes evaluados	Aguas de Oriente		EPO		Aguas de Occidente		Aguas de Urabá		Aguas de Malambo		Aguas Nacionales		Emvarias	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
1 Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa	●97%	●89%	●96%	●93%	●93%	●93%	●91%	●88,3%	●82%	●81%	●91%	●88%	N. A.	●91%
2 Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado	●96%	●91%	●96%	●96%	●95%	●96%	●93%	●94,1%	●88%	●92%	●98%	●84%	N. A.	●98%
3 Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva	●98%	●94%	●99%	●96%	●96%	●98%	●98%	●96,3%	●95%	●92%	●99%	●88%	N. A.	●96%
4 Gestión de los comités de Junta Directiva	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	●91,3%	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.

Niveles de aprobación

● Promedios mayores que 91 % ● Promedios entre 84 % y 91 % ● Promedios igual o menor que 83 %

En los resultados se observa que las empresas mejor posicionadas en esta autoevaluación son: EPO, Aguas de Occidente y Emvarias. Se evidencia que para el 2015, en algunas de las empresas evaluadas, se proyectan retos en los componentes Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa y Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado; estos retos serán materia de trabajo dentro de los planes de mejoramiento de juntas directivas del Grupo EPM en 2015.



Juntas de empresas internacionales

El Grupo EPM ha definido el modelo de relación Arquitecto Estratégico con las filiales internacionales que promueven una baja intervención en su operación ordinaria, para dar lineamientos estratégicos a los negocios internacionales mediante mecanismos de gobierno y que la gestión ordinaria se realice de manera autónoma en cada filial.

A continuación se detallan las empresas internacionales del Grupo EPM, distribuidas en tres en tres grupos: empresas operativas, vehículos de inversión y otros.

Empresas operativas

- Elektra Noreste S. A (ENSA), en Panamá.
- Hidroecológica del Teribe S. A. (HET), en Panamá.
- Empresa Eléctrica de Guatemala S. A. (EEGSA), en Guatemala.
- Comercializadora Eléctrica de Guatemala S. A. (Comegesa), en Guatemala.
- Transportista Eléctrica Centroamericana S. A. (Trec), en Guatemala.
- Distribuidora de Electricidad del Sur S. A. de C. V. (Delsur), en El Salvador.
- EPM Chile S. A., en Chile. (Ver Nota 1).
- Tecnología Intercontinental S. A. P. I. de C. V. (TICSA), en México. (Ver Nota 2).

Nota 1: La empresa EPM Chile S. A., a pesar de ser un vehículo de inversión, se presenta entre las empresas operativas por tener a su cargo la administración y la gestión del Parque Eólico Los Cururos.

Nota 2: TICSA está conformada por 13 empresas dedicadas al diseño, la construcción y la operación de plantas residuales, a través de las cuales tiene presencia en los estados de Durango, Coahuila, Colima, Michoacán, Morelos, Guanajuato, Hidalgo, Chiapas y Tamaulipas de la República Federal de México.

Vehículos de inversión

- Panama Distribution Group S. A. (PDG), en Panamá.
- AEI El Salvador Holdings S. A., en Panamá.
- Gestión de Empresas Eléctricas S. A. (GESA), en Guatemala.
- Distribución Eléctrica Centroamericana II S. A. (DECA II), en Guatemala.
- Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos S. A. (AMESA), en Guatemala.
- Energica S. A., en Guatemala.
- Inmobiliaria y Desarrolladora Empresarial de América S. A. (Ideamsa), en Guatemala.
- Credieegsa S. A., en Guatemala.
- PPLG El Salvador II en Islas Caimán.
- Electricidad de Centroamérica Ltda. de C. V. (ELCA), en El Salvador.
- Innova Tecnología y Negocios S. A. de C. V., en El Salvador.
- EPM Capital México S. A. de C. V., en México.

Otros

- Maxseguros EPM Ltd. en Bermudas.

En lo referente a las juntas directivas o consejos de administración (CDA) de las empresas operativas anteriormente mencionadas, se presenta en detalle su conformación:



Juntas directivas de las empresas operativas

Calidad	Nombres	ENSA	HET	Delsur	EEGSA	Comegsa	Trelec	TICSA	EPM Chile (Los Cururos)
Internos	Juan Esteban Calle Restrepo	■						■	
	Ana Mercedes Villegas Mejía			■	■	■	■		
	José Enrique Salazar			■	■	■	■		
	Juan Rafael López Foranda			■					
	Wilson Chinchilla Herrera		■					■	■
	Luis Javier Vélez		■						
	Santiago Ochoa Posada							■	
	Carolina Alexandra Quintero			■	■	■	■		
	Carlos Mario Jaramillo Duque			■	■	■	■		
	Inés Helena Vélez Pérez			■	■	■	■		
	Juan Rafael López Foranda			■	■	■	■		
	Juan Carlos Duque Ossa			■	■	■	■		
	María Isabel Jaramillo Fernández			■	■	■	■		
	Carlos Alberto Solano Bonnett		■						■
	Adriana María Londoño Carvajal		■						■
	Gabriel Jaime Betancourt Mesa								■
	Santiago Villegas Yepes								■
	Alejandro José Jaramillo Arango								■
	Carlos Arturo Díaz Romero								■
	Alberto Mejía Reyes								■
Externos	Ramiro Valencia Cassio	■			■	■	■		
	Claudia Jiménez Jaramillo	■							■
	Tatyana Aristizábal Londoño			■					
	Gilberto Saffón			■					
	Lizardo Arturo Sosa				■	■	■		
	Jorge Mario Pérez Gallón		■						
	Javier Ernesto Ortiz Abadía		■						
	Gilberto Escobedo							■	
	Álvaro García Hurtado								■
Socios	José Roberto Quijano	■							
	José Agustín Moscoso	■							
	José Alfredo Primelles Williamson							■	

■ Representación como miembro principal
■ Representación como miembro suplente



Asistencia promedio a las sesiones

En el período 2014 se efectuaron las siguientes sesiones de junta o CDA por empresa del grupo:

Sesiones de junta efectuadas

<p>ENSA</p> <p>Número de sesiones 6</p>	<p>HET</p> <p>Número de sesiones 18</p>	<p>Delsur</p> <p>Número de sesiones 6</p>	<p>Egsa</p> <p>Número de sesiones 10</p>
<p>Comegsa</p> <p>Número de sesiones 10</p>	<p>Trelec</p> <p>Número de sesiones 10</p>	<p>TICSA</p> <p>Número de sesiones 13</p>	<p>EPM Chile (Los Cururos)</p> <p>Número de sesiones 8</p>

El promedio de asistencia por miembro de junta directiva o CDA se puede apreciar en la siguiente tabla:



Asistencia promedio de los miembros principales

Calidad	Nombres	ENSA	HET	DELSUR	EEGSA - Comegsa - Trelec	TICSA	EPM Chile (Los Cururos)
Sesiones realizadas en el período		6	18	6	10	13	8
Internos	Juan Esteban Calle Restrepo	83%				85%	
	Ana Mercedes Villegas Mejía			67%	80%		
	José Enrique Salazar			100%	100%		
	Juan Rafael López Foronda			50%			
	Wilson Chinchilla Herrera		61%			92%	100%
	Luis Javier Vélez		83%				
	Santiago Ochoa Posada					92%	
	Carolina Alexandra Quintero					80%	
	Carlos Alberto Solano Bonnett						100%
	Adriana María Londoño Carvajal						
	Gabriel Jaime Betancourt Mesa						100%
Externos	Ramiro Valencia Cossio	100%	100%		90%		
	Claudia Jiménez Jaramillo	83%					88%
	Tatyana Aristizabal Londoño			100%			
	Gilberto Saffón			83%			
	Lizardo Arturo Sosa				100%		
	Jorge Mario Pérez Gallón		100%				
	Javier Ernesto Ortiz Abadía		94%				
	Gilberto Escobedo					69%	
	Álvaro García Hurtado *						100%
Socios	José Roberto Quijano *	100%					
	José Agustín Moscoso *	67%					
	José Alfredo Primelles Williamson					92%	
Asistencia promedio principales		87%	88%	80%	90%	86%	98%

■ Representación como miembro principal

* El doctor Álvaro García Hurtado, miembro externo, integró el Directorio de EPM Chile en octubre de 2014, por esta razón su promedio de asistencia se toma en el período de octubre a diciembre del mismo año.

* Los socios José Roberto Quijano y José Agustín Moscoso, representantes del gobierno de Panamá, integraron la Junta Directiva de ENSA en agosto de 2014, por este motivo su promedio de asistencia se toma en el período de agosto a diciembre del mismo año.



Remuneración

Para el período 2014 se aprobaron los honorarios de los miembros de las juntas directivas o CDA, pagaderos por sesión asistida, de la siguiente manera:

Remuneración por participación en junta directiva y comités

Empresas	Remuneración USD
ENSA	1,250
HET	1,000
Delsur	800
EEGSA	
Comegsa	800
Trelec	
TICSA	800
EPM Chile (Los Cururos)	1,250



A continuación se presenta en detalle la remuneración de las juntas directivas para el periodo 2014. Cabe anotar, que los miembros internos de EPM no reciben remuneración, por lo cual solo se presenta la información de aquellos miembros que recibieron honorarios en el periodo presentado:

Remuneración Miembros Principales de Juntas Directivas CDA														
Calidad	Nombres	ENSA		HET		Delsur		Egsa - Comegsa - Trelec		Ticsa		EPM Chile (Los Cururos)		
	Honorarios por asistencia a las sesiones	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	Junta Directiva	Comités	CDA	Comités	CDA	Comités	Directorio	Comités	
Externos	Ramiro Valencia Cossio	8,250	11,500	18,000	-	-	-	19,200	12,000	-	-	-	-	
	Claudia Jiménez Jaramillo	7,000	9,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Tatyana Aristizabal Londoño	-	-	-	-	6,435	3,200	-	-	-	-	-	-	
	Gilberto Saffón	-	-	-	-	4,585	1,920	-	-	-	-	-	-	
	Lizardo Arturo Sosa	-	-	-	-	-	-	9,600	-	-	-	-	-	
	Jorge Mario Pérez Gallón	-	-	17,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Javier Ernesto Ortiz Abadía	-	-	17,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Gilberto Escobedo	-	-	-	-	-	-	-	-	7,200	-	-	-	-
	Álvaro García Hurtado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Socios	José Roberto Quijano *	4,500	3,250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	José Agustín Moscoso *	4,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	José Alfredo Primelles Williamson	-	-	-	-	-	-	-	-	9,600	-	-	-	
Total principales (USD)		24,250	23,750	52,000	-	11,020	5,120	28,800	12,000	16,800	-	-	-	

■ Representación como miembro principal



Autoevaluación

En el período 2014 se implementó una metodología de autoevaluación unificada de Grupo Empresarial. El cuestionario aplicado estuvo conformado por 40 preguntas agrupadas en cuatro componentes, con un tipo de respuesta de uno a cinco acerca del nivel de cumplimiento, siendo uno el nivel más bajo, cinco el nivel más alto y N. A. para las preguntas que no aplican.

Los componentes evaluados fueron: Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa, Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado, Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva y Gestión de los comités de Junta Directiva.

A continuación se presenta los resultados por componentes y por empresas:

Resultados de autoevaluación por empresa

Componentes evaluados	ENSA		HET		Delsur		EEGSA - Comegsa - Trolec	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
1 Relación de la Junta Directiva con la administración de la empresa	● 92%	● 85%	N.A.	● 91%	● 90%	● 94%	● 95%	● 93%
2 Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado	● 94%	● 93%	N.A.	● 94%	● 95%	● 97%	● 98%	● 95%
3 Desempeño individual como miembro de la Junta Directiva	● 97%	● 94%	N.A.	● 98%	● 94%	● 98%	● 94%	● 97%
4 Gestión de los comités de Junta Directiva	● 96%	● 93%	N.A.	● 99%	● 98%	● 100%	● 93%	● 96%

Niveles de aprobación

● Promedios mayores que 91 % ● Promedios entre 84 % y 91 % ● Promedios igual o menor que 83 %

Los resultados muestran una positiva evolución en todos los componentes de la evaluación de las juntas, correlacionados con las acciones de formación realizadas en 2014. Persisten retos en cuanto al componente Relación de la junta directiva con la administración de la empresa, "específicamente en cuanto al manejo de la información que se presenta a la Junta Directiva, asunto que será trabajado en los planes de fortalecimiento de las juntas directivas del Grupo EPM en 2015.



Equipo de gerentes del Grupo EPM

Desde el año 2012, EPM decidió emprender un programa de transformación denominado “Grupo EPM Sin Fronteras”, con el fin de adaptar la organización para lograr la estrategia definida en términos de crecimiento con sostenibilidad.

Para potenciar estas oportunidades de crecimiento y lograr la MEGA a 2022, en el año 2014 se realizó una revisión y ajuste de las estructuras administrativas de EPM y de las empresas nacionales de Energía, Agua y Saneamiento, con el fin de implementar estructuras que facilitaran la unidad de propósito y que fueran coherentes con el diseño del Núcleo Corporativo del Grupo EPM, en un contexto de diversidad jurídica. Las nuevas estructuras administrativas de las empresas nacionales facilitan el relacionamiento y la integración que se requieren para funcionar “involucrados operativamente” y obtener así grandes sinergias en el Grupo.



Gerentes del Grupo

El 9 de julio de 2014 se aprobaron los ajustes a las estructuras administrativas de las empresas del grupo en Colombia, los cuales entraron en vigencia a partir de septiembre 1 del mismo año, siendo nombrado en propiedad el equipo de gerentes del Grupo EPM.

La siguiente gráfica detalla el equipo de gerentes de las empresas nacionales e internacionales del Grupo EPM:





Encuentro Directivo del Grupo EPM



2° Encuentro Directivo Grupo EPM

El Encuentro Directivo Grupo EPM es un espacio que se realiza semestralmente para que los gerentes de las empresas nacionales e internacionales, se sientan parte de un solo equipo, con una visión compartida de grupo y para lograr su empoderamiento como líderes inspiradores en cada una de estas empresas.

El objetivo es ofrecer un espacio de conversación y retroalimentación, en un entorno de confianza y cercanía, diseñado para que los asistentes reciban información clave que les ayude a alinear sus empresas con el direccionamiento estratégico del grupo. El espacio también es un momento propicio para compartir experiencias y logros para identificar sinergias y mejores prácticas que les ayuden a crecer como grupo empresarial.

En 2014 se realizaron dos sesiones de este encuentro, el primero en abril (10 y 11), cuyo tema central fue: Logros de 2013 y los retos de 2014. Asistieron, además de los gerentes, los miembros de las juntas de las empresas del grupo, los miembros del Comité de Planeación y los vicepresidentes de los negocios.

El segundo Encuentro se realizó en diciembre (9 y 10), y el tema central fue: Logros de 2014 y los retos del 2015. Asistieron los gerentes de las empresas del grupo, cuatro miembros de la Junta Directiva de EPM y el equipo directivo de primer nivel de EPM.

En el encuentro se identificaron cerca de 200 logros de las empresas del grupo en 2014 y se hizo un reconocimiento especial a todos los gerentes en términos de los principales logros de su gestión durante ese año.



Mecanismos de gobierno del Grupo EPM – Acuerdo de Gobierno



Una nueva forma de relacionarnos como Grupo

A partir de la decisión tomada por el Grupo EPM de implementar un modelo de involucramiento operativo para la gestión y el desarrollo de sus negocios de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de Energía, Provisión de Aguas, Gestión de Aguas Residuales y Gestión de Residuos Sólidos en Colombia, el 8 de noviembre de 2013 se suscribió el Acuerdo de Gobierno entre EPM y sus filiales nacionales EDEQ, CHEC, ESSA, CENS, EPM Inversiones, Aguas de Oriente, Empresas Públicas de Oriente, Regional de Occidente, Aguas de Urabá, Aguas de Malambo y Aguas Nacionales. Emvarias se adhirió al Acuerdo de Gobierno mediante el Otrosí n.º 1 al acuerdo suscrito el 22 de enero de 2014.

El Acuerdo de Gobierno es el mecanismo que formaliza la voluntad de todas las empresas del Grupo EPM de trabajar juntas en la tarea de mejorar la prestación de los servicios y la generación de valor para los grupos de interés.

Mediante el Acuerdo de Gobierno se habilita el actuar como grupo empresarial y se definen los mecanismos para pactar las condiciones para la relación entre las empresas que forman parte del grupo, con el fin de garantizar la unidad de propósito y dirección, facilitar el logro de los objetivos empresariales y generar valor mediante la alineación estratégica y la captura de sinergias.

Contexto general Acuerdo de Gobierno

Acuerdo de Gobierno

Una nueva forma de trabajar juntos, en el que formalizamos nuestra voluntad de perseguir objetivos comunes que mejoren la prestación de los servicios y la gestión de todas y cada una de las empresas del Grupo.

Partes

Empresas que responden al modelo de intervención operativamente integradas en 2014, y en 2015 se extenderá a todas las empresas del Grupo.

Premisas

- Relacionamento formal.
- Relacionamento en actividades que reportan sinergias, economías de escala.
- Trabajamos juntos en aquello que reporta beneficios para todos como Grupo y para cada empresa.

Tipos de relacionamiento

Interacción
Transacción
Intervención

Modificaciones al Acuerdo de Gobierno

El Acuerdo de Gobierno —en su primera etapa—, solo tuvo en cuenta las relaciones entre empresas nacionales para habilitar uno de los modelos de relaciones de la nueva estrategia: involucramiento operacional. No obstante, para las empresas bajo otros modelos, por ejemplo: arquitecto estratégico, era necesario establecer un esquema formal de relaciones. Por lo tanto, en diciembre 5 de 2014, se firmó el Otrosí n.º 2, mediante el cual la junta directiva de cada una de las empresas filiales nacionales del Grupo EPM, aprobó la modificación del Acuerdo de Gobierno para que las empresas internacionales que responden a otros modelos de relación del Grupo EPM se adhirieran al mismo.

Mecanismos para la solución de desacuerdos en el involucramiento operativo

En caso de que en el involucramiento operativo surjan diferencias entre las empresas del Grupo EPM, el Acuerdo de Gobierno establece un procedimiento para solucionar los posibles desacuerdos:

Acuerdo de Gobierno (numeral 3.7)

“Si respecto a un determinado lineamiento, orientación política o procedimiento recomendado por el Núcleo Corporativo, la parte receptora de la misma encuentra razones fundamentadas para determinar que su implementación es inconveniente para ella, así lo hará saber por escrito al núcleo con la indicación clara de los elementos en que se fundamenta tal inconveniencia. El Núcleo Corporativo analizará las razones aducidas en el caso y, si lo estima pertinente, dará traslado a la misma al comité que tenga la responsabilidad de resolver estos asuntos dentro del grupo, para que, en reunión en la que se convocará y se oír al representante legal de la respectiva parte receptora, decida la pertinencia definitiva de impartir o no dicho lineamiento, orientación, política o procedimiento. En el evento en el que se decida seguir adelante con la implementación del lineamiento, orientación, política o procedimiento, en el acta respectiva de interacción se dejará constancia de haberse agotado el procedimiento aquí indicado”.

De acuerdo con la cláusula anterior, EPM definió el siguiente esquema para la solución de desacuerdos en el involucramiento operativo:



Solución de desacuerdos en el involucramiento operativo

1. Diferencias originadas desde el funcionario de filiales:

Temas de negocio

1. Técnico de la filial - Vicepresidente Negocio
2. Vicepresidente Ejecutivo
3. Comité de Dirección

Temas de soporte

1. Técnico de la filial - Vicepresidente dueño del tema de soporte
2. Vicepresidente del Negocio
3. Vicepresidente Ejecutivo
4. Comité de Dirección

2. Diferencias originadas desde gerentes de filiales:

Temas de negocio

1. Gerente filial - Vicepresidente Negocio
2. Vicepresidente Ejecutivo
3. Comité de Dirección

Temas de soporte

1. Gerente de la filial - Vicepresidente dueño del tema de soporte
2. Vicepresidente del Negocio
3. Vicepresidente Ejecutivo
4. Comité de Dirección

3. Diferencias entre el Vicepresidente de soporte y el Vicepresidente del Negocio en EPM:

1. Vicepresidente Ejecutivo
2. Comité de Dirección

¿Cómo?

1. Informe que justifique el desacuerdo y que incluya una propuesta de solución.
2. Reunión con el VP de Negocio o de Soporte con quien se tenga el desacuerdo (acta).
3. Reunión con el VP Ejecutivo (acta).
4. Comité de Dirección (acta).

¿Dónde queda constancia?

1. **Si se suscribe el acta:** el procedimiento de resolución de desacuerdos queda consignado en ella.
2. **Si no se suscribe acta:** todas las actas firmadas de las reuniones deberán ser enviadas a la Unidad Gobierno Corporativo para tener toda la trazabilidad.

Consideraciones generales:

- Para las actas de transacción: en el caso de generarse un desacuerdo entre las partes relacionado con los precios, quien dirime en este caso es el equipo experto de la Dirección Análisis Financiero.
- En caso de presentarse una intervención, el único órgano competente para tomar la decisión será el Comité de Dirección.

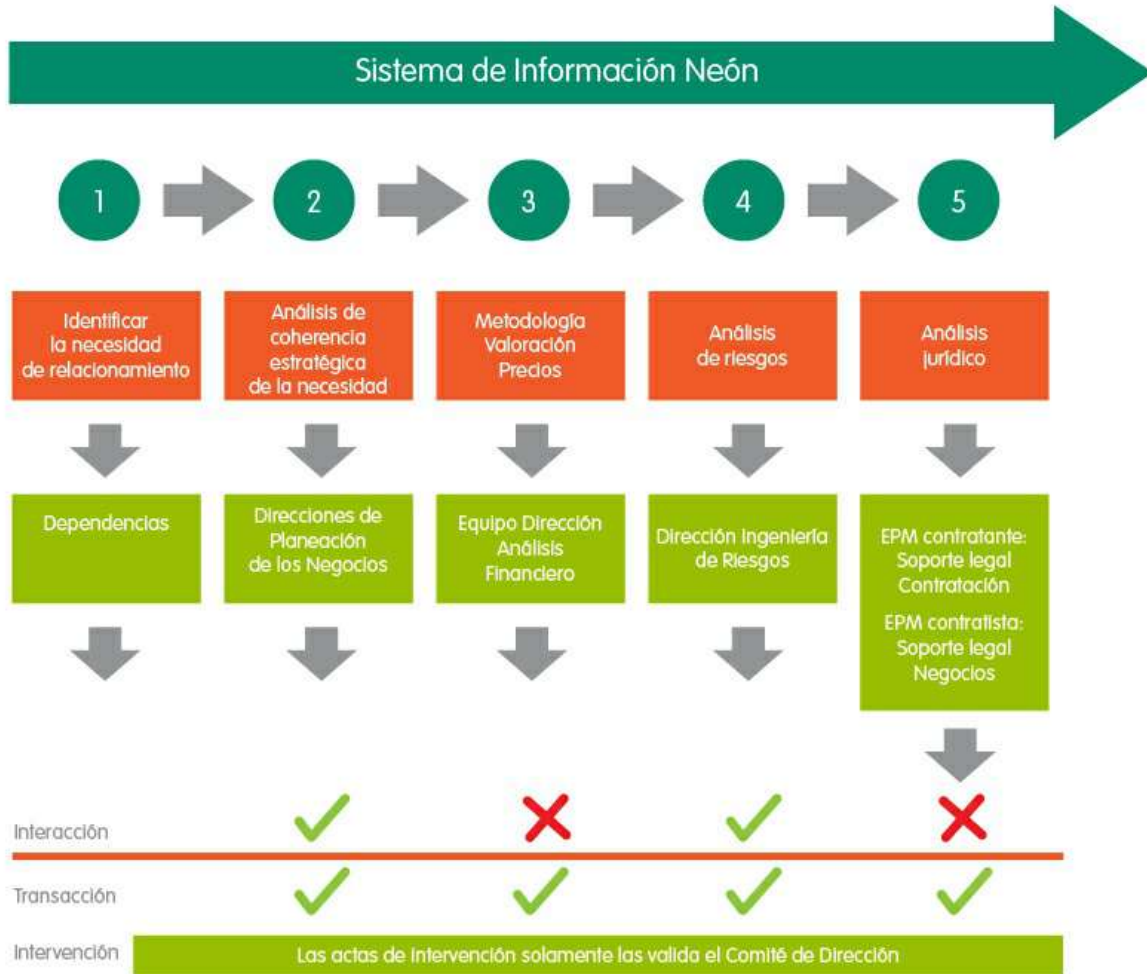


Procedimiento para formalización de las relaciones entre las empresas del Grupo

Para habilitar la relación funcional entre las dependencias de EPM y las empresas operativamente involucradas, el 29 de agosto se suscribieron 12 actas de interacción genéricas suscritas por Vicepresidencia de EPM, en las que se establecen principalmente dos asuntos: i) qué dependencias de las filiales se relacionan con las dependencias de EPM y ii) en qué temas lo hacen.

El procedimiento que se muestra en el gráfico n.º 1, es soportado por un sistema de información, lo que permite trazabilidad, orden e información respecto a la toma de decisiones de grupo implementada por medio de las actas.

Procedimiento para la suscripción de actas



Las premisas fundamentales de relación entre las empresas del grupo son la amplificación de ventajas competitivas, la búsqueda de economías de escala y la unidad de propósito del grupo, con base en estas, el procedimiento cuenta con un espacio para la valoración de precios de las transacciones intragrupo.

Esta valoración tiene como objetivo garantizar que aquellos precios que se aplican a las transacciones comerciales (transferencia de bienes o servicios) **entre compañías pertenecientes al mismo grupo**, sean verdaderos inductores de generación de valor, vía establecimiento de sinergias, economías de escala y optimización de costos. Para ello se tiene dos actividades clave:

1. Costeo del servicio bajo la metodología establecida.



2. Comparación con los precios de mercado, con el fin de establecer la pertinencia de ejecutar la transacción.

Adicionalmente, el análisis de riesgos es de vital importancia debido a que permite identificar y valorar en su probabilidad y consecuencia, los eventos que pueden desviar el logro de los objetivos propuestos con la suscripción de las actas. Los riesgos se identifican para todas las partes que intervienen en la relación, y de igual forma se identifican los controles existentes para prevenir que los riesgos se materialicen o para disminuir su impacto.



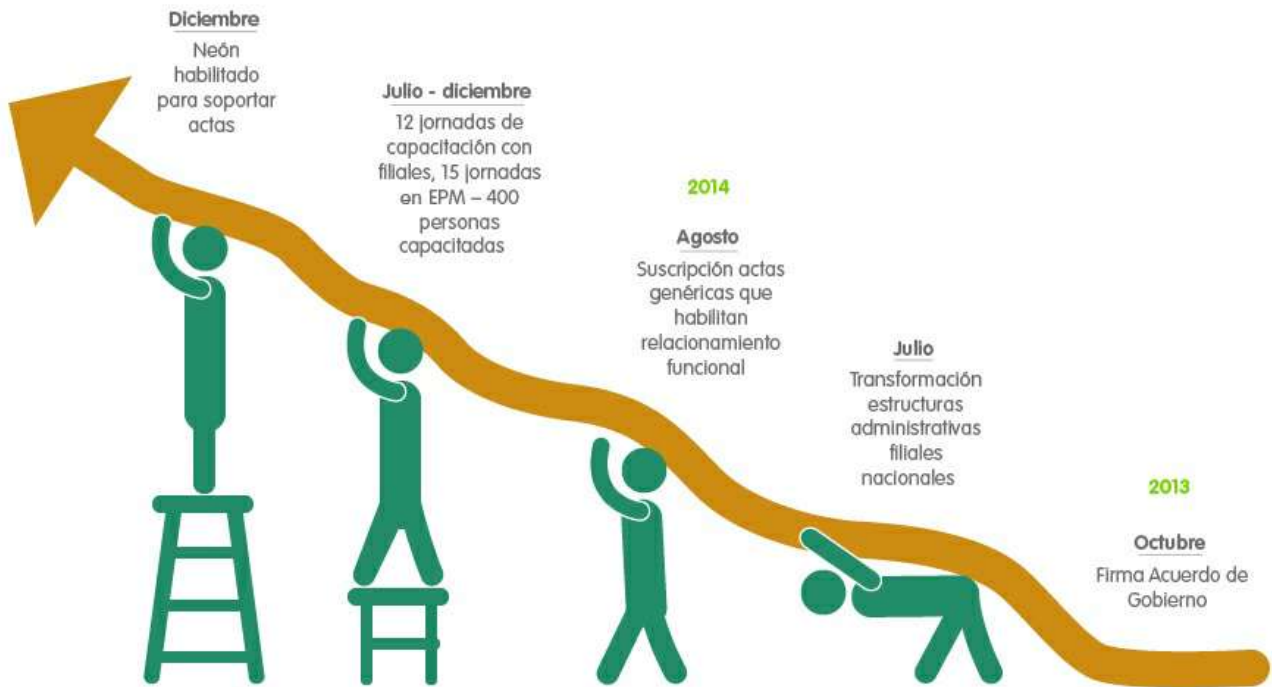
Preparación para el relacionamiento entre las empresas del Grupo



1^{er} Encuentro Directivo Grupo EPM.

El siguiente gráfico describe los principales hitos en materia de preparación de las empresas del grupo para actuar bajo el nuevo esquema de relación. Estos hitos incluyen actividades de preparación de sistemas de información, ajustes en las estructuras organizacionales, formación y divulgación del Acuerdo de Gobierno.

Principales eventos de formación

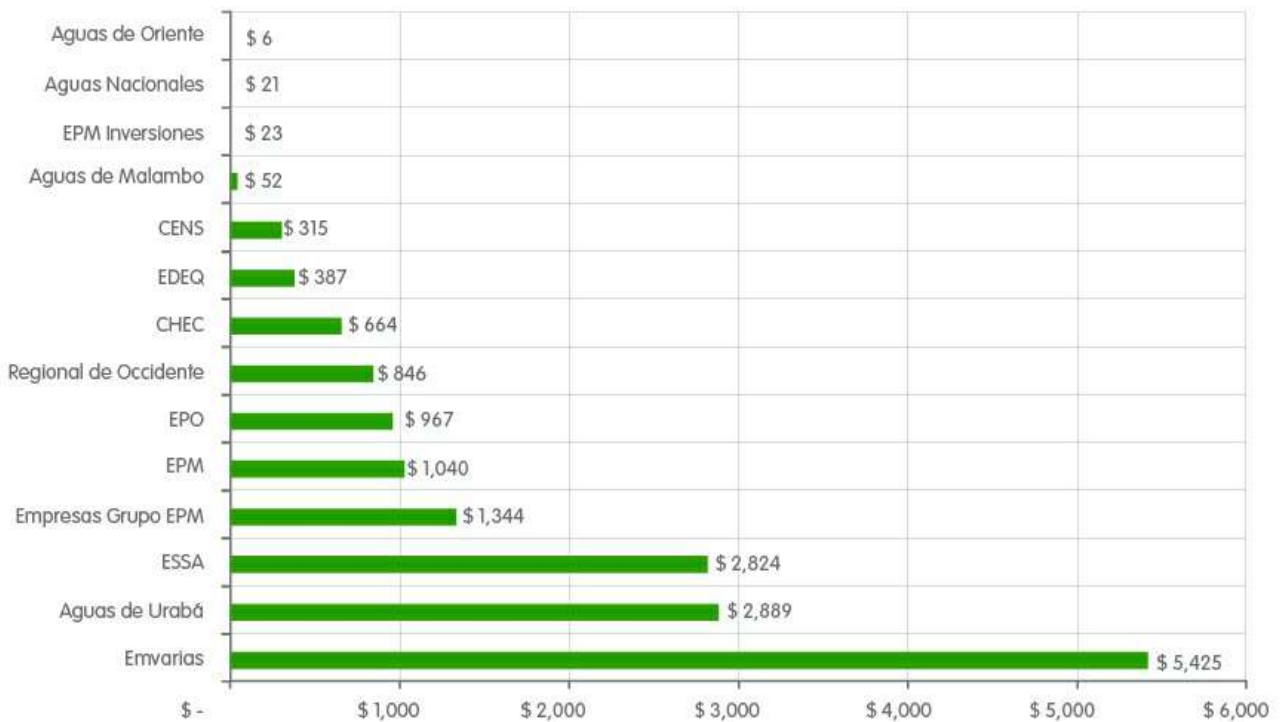


Resumen de actas formalizadas

122 actas suscritas, fue el resultado del involucramiento operativo en 2014. El 25% de esta cifra corresponde a las actas suscritas conjuntamente entre las empresas del grupo para temas como la habilitación del involucramiento operativo (actas de interacción genéricas por función), compras conjuntas, prestación de servicios similares, etcétera.

El siguiente gráfico muestra el total de las actas suscritas en 2014.

Actas suscritas 2014 (Millones de pesos)



COP 16,797,626,179
(sin incluir el IVA)

Fue el valor total de las transacciones suscritas en 2014, en comparación con

\$15.348.000
suscritas a 2013.

122 actas

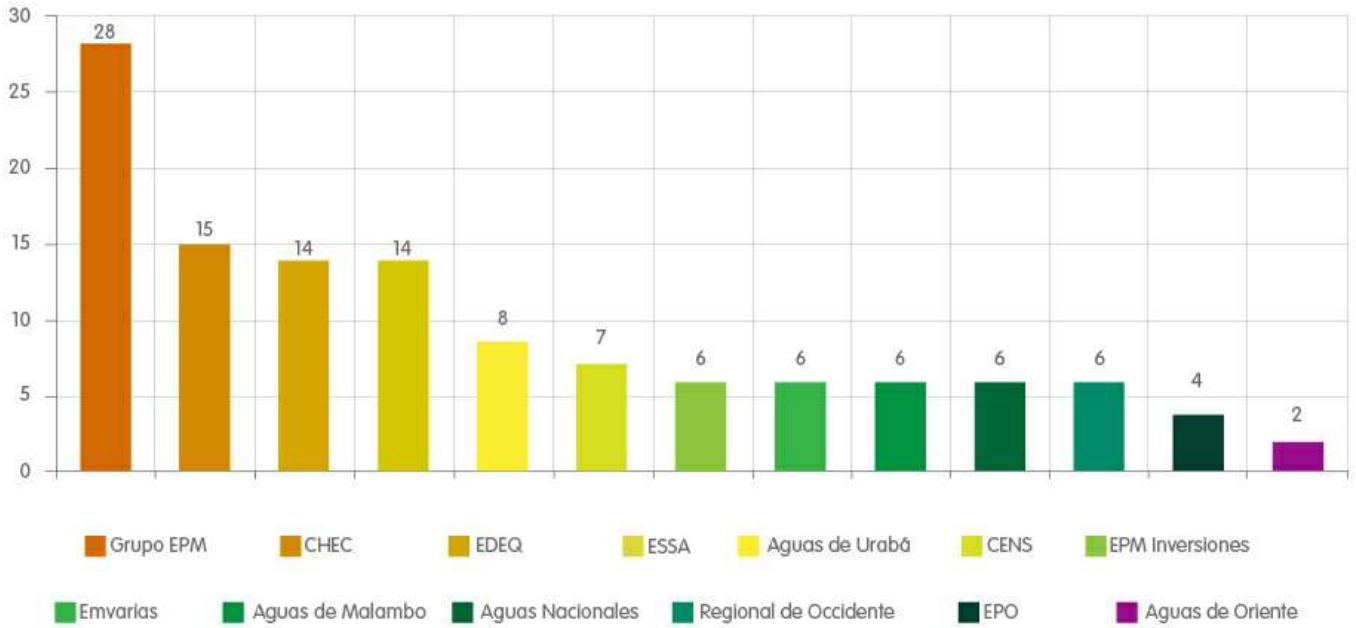
fueron suscritas en 2014, todas ellas se encuentran registradas en el sistema de información Neón.

Las empresas que más actas suscribieron con EPM fueron CHEC, EDEQ, Y ESSA. En el siguiente gráfico se detalla el número y el valor de las actas suscritas por empresa.

Actas suscritas por empresa



Número de actas suscritas por empresa



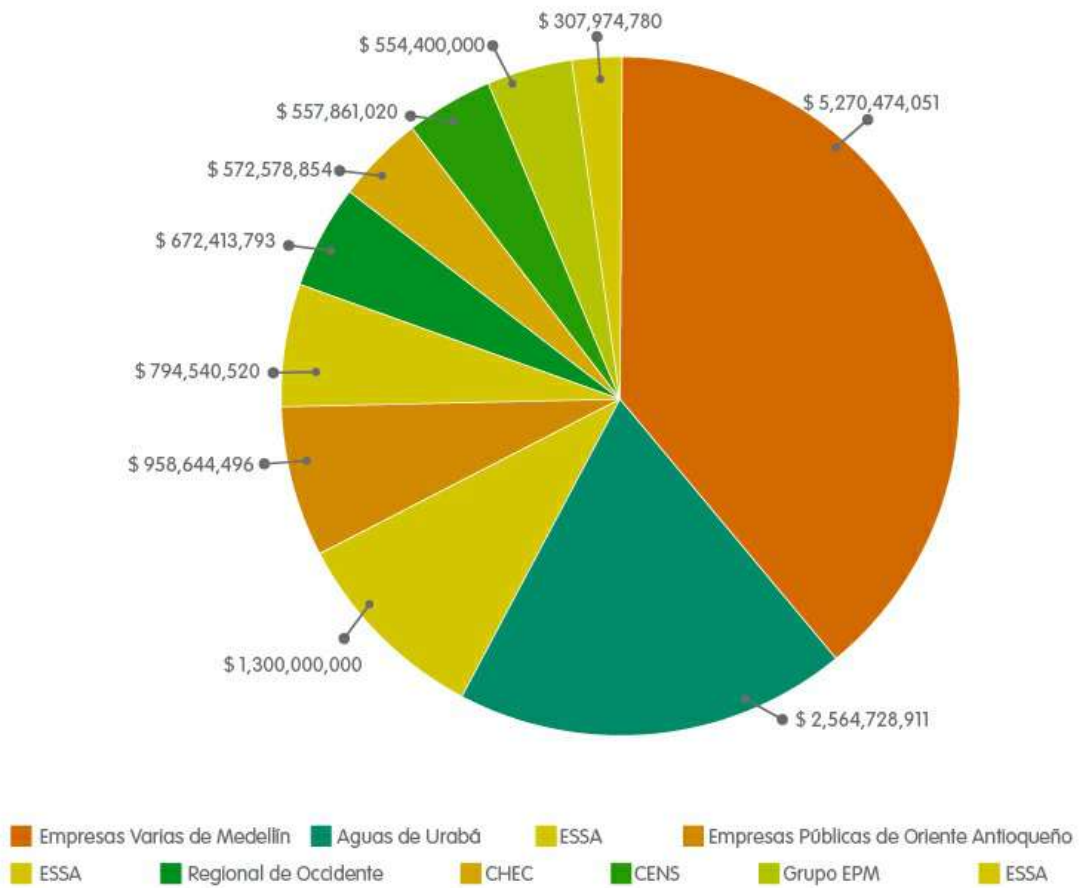
28 actas

fueron suscritas en 2014 conjuntamente entre las empresas del Grupo para temas como:

La habilitación del involucramiento operativo (actas de interacción genérica por función), compras conjuntas, prestación de servicios similares, etc.



Empresas del Grupo con actas de mayor cuantía



COP 5,270,474,051
 fue el mayor valor transado en 2014 con Emvarias.
 Esta cifra corresponde al 32 % del total de transacciones del Grupo EPM.
 Seguida de Emvarias, Aguas de Urabá fue la empresa con la que se transaron cuantías más significativas, que corresponden al 17.20 % del total de las transacciones realizadas en 2014.

Las dependencias de EPM que más actas suscribieron fueron la Dirección Gestión Demanda y Servicios de Tecnología de información y la Dirección Seguros Corporativos.

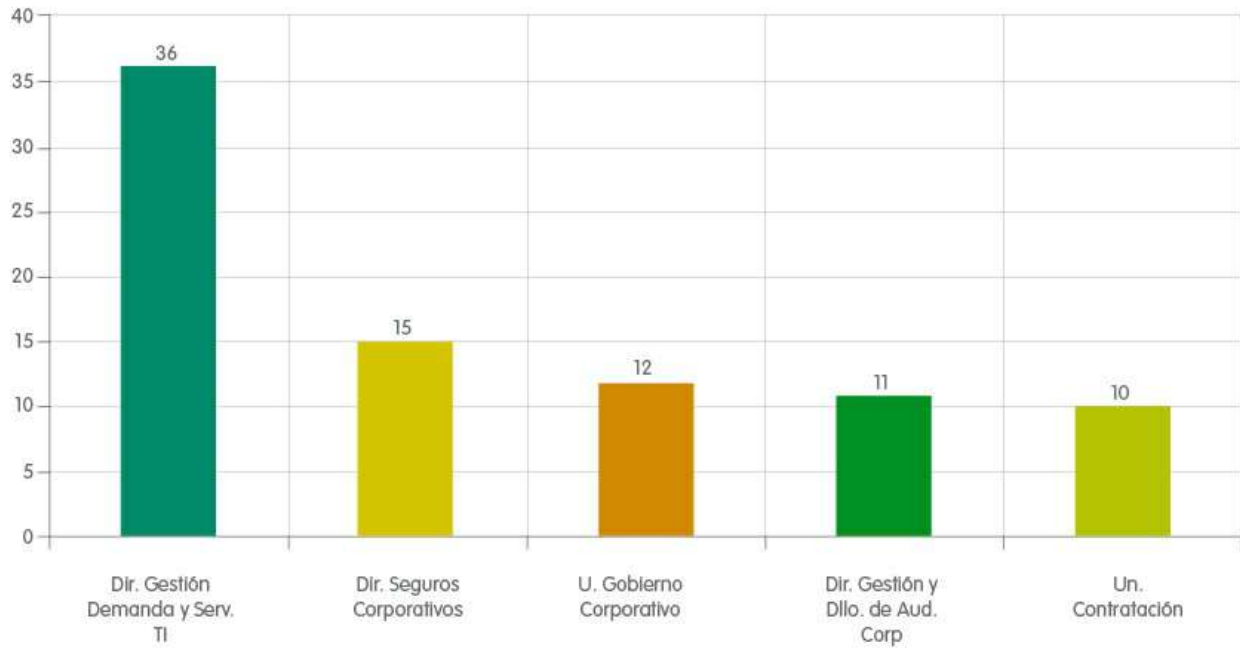
No obstante, la Unidad Ofertas Grandes Clientes fue la dependencia que transó los mayores valores.

En el siguiente gráfico se detalla el número y el valor más representativos de las actas suscritas por las dependencias de EPM.

Actas suscritas por dependencias de EPM



Dependencias con mayor número de actas suscritas

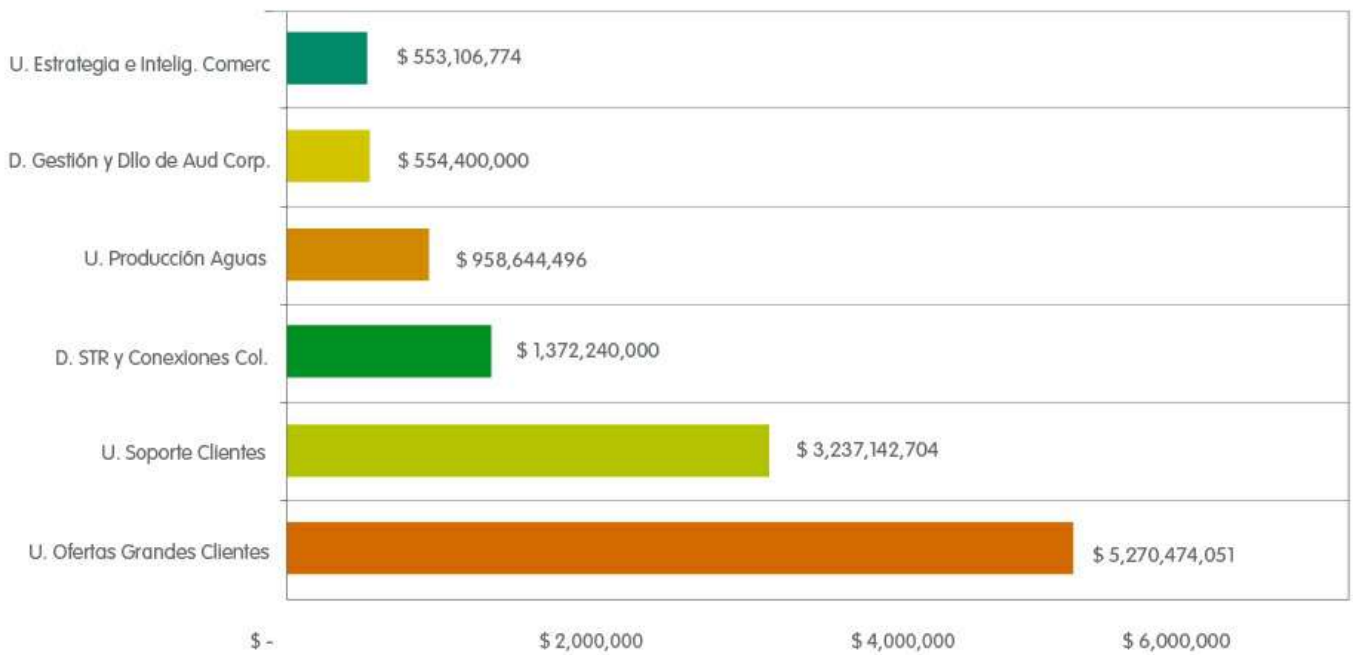


36 actas

fueron suscritas en 2014 por parte de la Dirección Gestión Demanda y Servicios de T. I. Esta cifra representa un 29.51 % del total de las actas suscritas.



Dependencias con actas de mayor cuantía



\$5,270,474,051 fue el mayor valor transado en 2014.

La Unidad Ofertas Grandes Clientes suscribió con Emvarias la prestación de servicios de facturación, distribución de facturas, gestión de cartera y recaudo conjunto de la tarifa del servicio público domiciliario de aseo y servicios especiales.



Resumen de políticas aprobadas por el Grupo EPM

Políticas del Grupo EPM												
N°	Política	Descripción	EPM	ESSA	CSA	ENSA	CSAC	Agua de Orocaima	EPD	Agua de Chivor	Agua de Neiva	Agua de Sibundoy
1	Ante todo con eficacia de Grupo Empresarial	El Grupo Empresarial EPM, como prestador de servicios públicos relacionados con energía, agua potable, saneamiento básico y telecomunicaciones, es consciente de su interdependencia con el ambiente; por lo tanto, debe realizar una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
2	Responsabilidad social empresarial	La responsabilidad social empresarial debe ser el marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos del Grupo Empresarial EPM, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, siguiendo tendencias sobre sostenibilidad contempladas en visiones sociales, macroeconómicas y mundiales. La actuación empresarial socialmente responsable tiene un fundamento ético, a partir del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos de interés; está articulada con el gobierno corporativo y se gestionará desde el quehacer diario de la empresa y de las personas que la forman.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
3	Comunicaciones	La comunicación en Empresa Pública de Medellín tiene como marco de actuación el respeto, la transparencia, la oportunidad, la pertinencia, la veracidad y el diálogo, y está orientada a garantizar su reputación y a mantener una adecuada relación con los grupos de interés, para contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo de la estrategia del Grupo EPM.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
4	Gestión del talento humano	El aprovechamiento del talento humano en EPM se basa en el desarrollo de competencias y contribuye desde la dimensión humana al logro de la estrategia empresarial, a la dignificación de la vida de sus servidores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en sus actuaciones. En consonancia con esto, EPM y sus servidores promueven conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, los valores organizacionales, la ética, la calidad de vida, el bienestar, la formalidad laboral y las disposiciones normativas e instrumentales propias en el respeto de los derechos humanos.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
5	Gestión integral de EPM	EPM orienta su gestión de una manera integral y, en consecuencia, actúa dentro de estrictos criterios de eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios para el logro de sus objetivos y de los señalados en la ley y en sus estatutos, orientándose hacia la satisfacción equitativa de las necesidades de sus grupos de interés y el desarrollo efectivo de la empresa.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
6	Gestión integral de riesgos para EPM	EPM realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre su actividad y su entorno adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales de gestión integral de riesgos (GIR), como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales, tanto de origen estatutario como legal.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
7	Gestión de tecnología de información	En EPM, la gestión de la tecnología de la información habilita a la empresa para que disponga de la información requerida por los grupos de interés y se adapte oportunamente a los cambios generados por el entorno, sus procesos y la visión de negocio, usando como referencia la arquitectura empresarial y generando logros en niveles de prestación de servicios con los mejores estándares de mercado como una forma de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
8	Financiera	EPM desarrolla su gestión financiera atendiendo criterios de ética, transparencia, responsabilidad frente al riesgo y equidad financiera, dentro del marco legal y normativo y en línea con sus objetivos estratégicos. Lo anterior, para soportar las decisiones de inversión, obtención de recursos, reparto de excedentes financieros y manejo de liquidos, con el fin de maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad en el contexto del sano equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
9	Control interno	En EPM se gestiona el control interno para facilitar la sostenibilidad y el logro de los objetivos empresariales, generando confianza a los grupos de interés. Para tal fin, el control interno se evalúa, se adapta y se mejora permanentemente en correspondencia con las necesidades empresariales, los requerimientos normativos y las mejores prácticas asociadas.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
10	Derechos Humanos de EPM - DDH-EPM	Previo al reconocimiento de que todos los humanos se igualan en dignidad, EPM se compromete a cumplir y a promover el cumplimiento de lo consagrado en la Carta Universal de los Derechos Humanos y sus protocolos, convenciones y pactos vinculantes, incluidos en el DIF y el dispuesto por la Constitución Política y el marco legal colombiano. Para la entidad, es un reto en términos de su propia sostenibilidad y lo asume como contribución a la generación de valor social, económico y ambiental.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
11	Relacionamiento con proveedores y contratistas del Grupo EPM	EPM se compromete, en su relación con proveedores y contratistas, a trabajar con énfasis en la construcción y conjunción de capacidades, fortalezcas y conocimientos para lograr el desarrollo sostenible del entorno y la generación de valor para cada una de las partes y la sociedad en general, aplicando los principios de equidad, justicia y equidad económica, social y ambiental.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
12	Gestión de la información	EPM gestiona su información implementando acciones en los componentes de organización, procesos, normatividad y tecnología, considerando los requerimientos de sus grupos de interés, con el fin de proporcionar información íntegra, confiable, disponible y oportuna para una adecuada toma de decisiones que sustenten el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010
13	Suministro de bienes y servicios	EPM declara como su política en materia de adquisición de bienes y servicios que, en atención a los principios constitucionales y legales, sus necesidades y requerimiento técnicos serán previstos dentro de las mejores condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y seguridad. Los procesos de contratación se realizarán con criterios de transparencia, eficiencia, igualdad, responsabilidad económica, entre otros, promoviendo relaciones equitativas de largo plazo con los grupos de clientes involucrados.	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 289 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010	Resolución Gerencial No. 1016 de junio 2010



Accountability



Ambiente de control



Panorama de control

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

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

Ambiente de control EPM



Algunos conceptos asociados al panorama de control, expuesto en el anterior gráfico, se detallan a continuación:

- El Ambiente de control es un concepto integral que reúne todo lo relacionado con la gestión de riesgos, el sistema de control interno, cumplimiento, y verificación interna y externa. Permite a la empresa contar con políticas, procesos, procedimientos, actividades, información que garanticen la unidad de propósito y dirección y que cumplan con el marco legal interno y externo que nos regula; todo esto con la intención de lograr los objetivos y la MEGA del grupo. Igualmente permite la cohesión entre las empresas que lo conforman.
- La gestión de riesgos comprende la definición de políticas de riesgos, así como la definición y la ejecución de metodologías de identificación, evaluación, medición, administración, monitoreo y reporte de los mismos.
- La gestión integral de riesgos requiere de un sistema de control interno que permita asegurar, por medio de controles, que los riesgos se encuentren gestionados de acuerdo con la política y la metodología definidas y que estas efectivamente sean aplicadas en la práctica.
- La evaluación del sistema de control interno se realiza a través de la auditoría interna, la cual se define como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta. Su finalidad es ayudar a mejorar la gestión de la organización y al cumplimiento de sus objetivos.
- La actividad de auditoría interna aporta un enfoque integral para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión integral de riesgos, los controles y el gobierno.
- Dentro del cumplimiento se encuentra la gestión de riesgos asociada al lavado de activos y la financiación del terrorismo, los cuales representan una amenaza significativa para la estabilidad económica, social y política de un país y los mercados a nivel mundial.



- Como práctica de gobierno corporativo, EPM cuenta permanentemente con un auditor externo contratado de conformidad con las normas contractuales establecidas en la entidad. La finalidad de esta auditoría externa es evaluar la información contable en general y los estados financieros, así como la rendición de una opinión independiente respecto de la razonabilidad con la cual estos indican la situación financiera de EPM al corte de cada ejercicio fiscal.
- Los controles externos también hacen parte del ambiente de control de la empresa por su naturaleza jurídica, ya que buscan garantizar el desarrollo de su proceso de gobierno dentro de la administración pública.

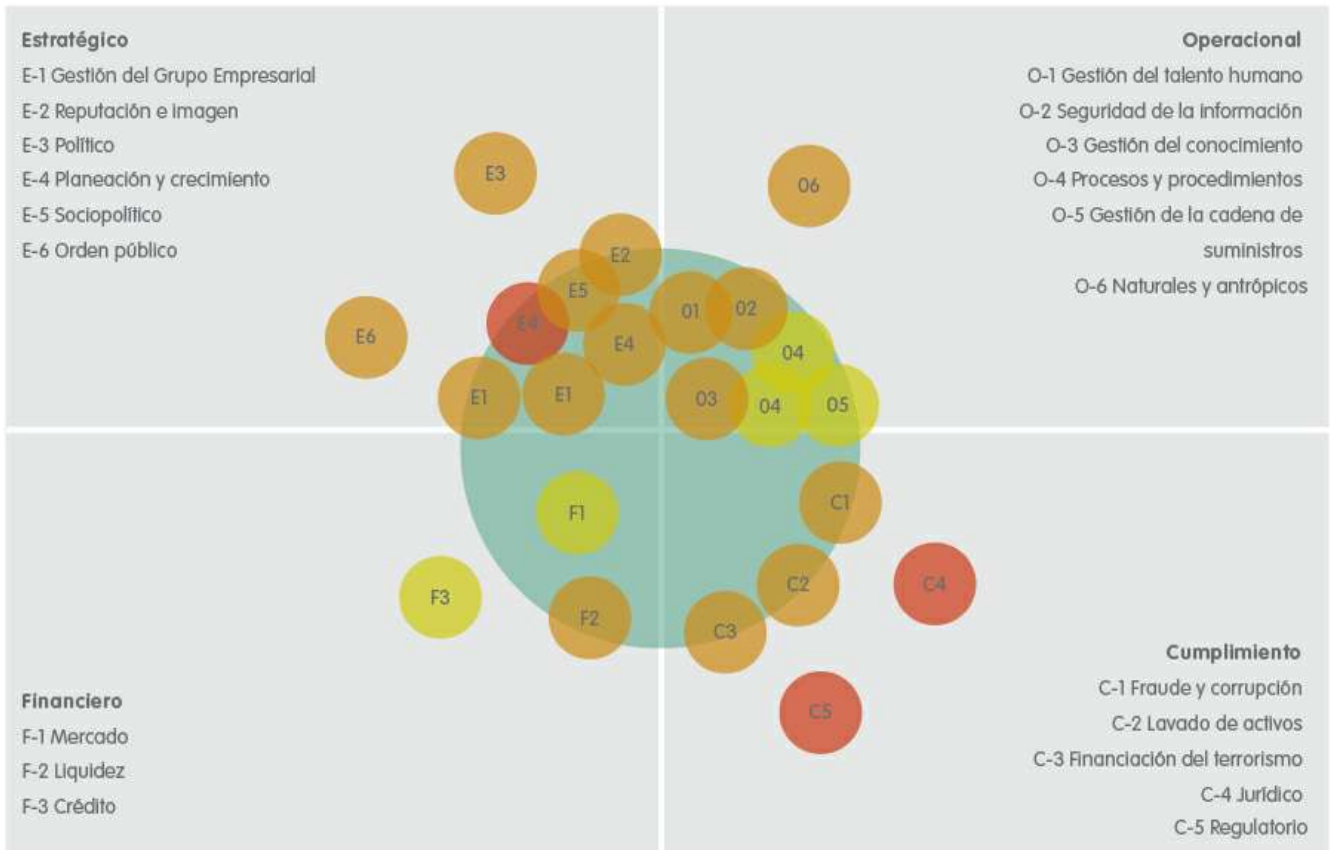


Gestión integral de riesgos

En 2014 se diseñó el mapa de riesgos del Grupo EPM, pieza fundamental para la gestión integral de riesgos y la toma de decisiones del grupo.

Mapa de riesgos del Grupo EPM

Clasificación de riesgos



Se obtuvieron los siguientes logros:

- Aprobación de la política y lineamientos en las empresas nacionales del Grupo EPM.
- Realización del análisis y la evaluación de los riesgos de grupo en los siguientes negocios: Generación, Transmisión y Distribución, Gas, Provisión Aguas, Gestión Aguas Residuales y Gestión Residuos Sólidos; en las empresas: EPM, EPM Inversiones, CHEC, ESSA, CENS, EDEQ, Aguas de Urabá, Empresas Públicas de Oriente, Aguas de Malambo, Aguas de Occidente, Aguas de Oriente y TICSA.
- Documentación de procesos en EPM.
- Análisis de riesgos en 79 proyectos de EPM y en las filiales CENS y ESSA.
- Análisis de riesgos en 60 contratos mayores a 5.000 SMMLV en EPM, CHEC, EDEQ, CENS y ESSA.
- Consolidación de la póliza multilatina de daños materiales y lucro cesante donde participan EPM, ESSA, CHEC, DelSur, Bonyic y Parque Eólico Los Cururos, donde se obtuvieron ahorros importantes en primas y mejores coberturas.



- Consolidación de la elaboración de modelos cuantitativos especializados de Ebitda en riesgo, los cuales miden el riesgo de mercado de los diferentes negocios, modelos estocásticos para simular coberturas de riesgo de cambio climático para el negocio de generación y modelaciones de riesgos retenidos por la empresa para determinar el tamaño óptimo de los recursos a proveer.



Plan de auditoría interna del Grupo

Para apoyar a la administración en el logro de los objetivos empresariales, en cumplimiento de la función durante 2014, se ejecutó el plan de auditoría basado en riesgos, aprobado por la Junta Directiva, dando cubrimiento a los procesos con mayor nivel de riesgo, de acuerdo con los criterios de priorización definidos.

Se ejecutaron 237 trabajos de auditoría, relacionados con los procesos de negocio y soporte en el Grupo EPM. Como resultado de estos trabajos, se identificaron oportunidades de mejora que son gestionadas por los responsables a través de la formulación de planes de mejoramiento. Durante 2014 se formularon 110 planes de mejoramiento, producto de los trabajos de auditoría realizados por la Vicepresidencia.

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

- Homologación del procedimiento y la metodología para el desarrollo de los trabajos de auditoría.
- Capacitación para la implementación de la herramienta de gestión de las auditorías en las filiales nacionales.
- Implementación de herramientas de evaluación transversales a los procesos del Grupo EPM.

Asimismo, el equipo de auditoría del Núcleo Corporativo destinó el 15% del tiempo operativo para apoyar el plan de auditoría de las filiales del grupo. Se realizaron eventos de capacitación para fortalecer las capacidades de los auditores como el XXII y el XXIII Encuentro de Auditores del Grupo EPM y el IV Congreso de Auditoría Efectiva en el Sector Energético.

Para 2015 el principal reto es la consolidación y el fortalecimiento de la actividad de auditoría interna del Grupo EPM, **para lograr las sinergias entre los equipos de auditoría del Núcleo Corporativo y de las filiales**, estandarización del proceso de atención a proveedores externos de aseguramiento para filiales, especialización de los auditores en temas técnicos de los negocios y en el desarrollo de herramientas para el análisis de datos.



Cumplimiento

La Unidad de Cumplimiento, dando alcance a su propósito de “Liderar el seguimiento al cumplimiento de las normas internas y las adoptadas por el Grupo EPM para el control y la prevención de los riesgos relacionados con fraude, corrupción, faltas a la ética, protección de datos personales, incumplimientos normativos, lavado de activos y financiación del terrorismo”, realizó diferentes actividades, dentro de ellas se destacan las siguientes:

Con respecto a la prevención de riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT)

- Aprobación y publicación del manual LA/FT para EPM por parte de la Junta Directiva en sesión del 5 de agosto de 2014.
- Capacitación y sensibilización del 75% de los servidores de EPM a través de la realización del curso virtual LA/FT; ejecución de la Expo Capacitación LA/FT y celebración del Día Internacional Antilavado.

Con respecto a la prevención del fraude y la corrupción

- Ampliación del alcance de la Línea Ética: Contacto Transparente a las empresas nacionales de energía: CHEC, ESSA, CENS y EDEQ y ejecución de la campaña publicitaria y educativa para la difusión y el uso de esta línea.
- Cumplimiento y sensibilización de las obligaciones derivadas del Estatuto anticorrupción, Ley 1474 de 2011.
- Participación en la elaboración del Código de Conducta para Proveedores y Contratistas y en el Manual de Conducta Empresarial, además de la sensibilización de los grupos de interés en ambos productos.

Con respecto a la protección de datos personales

- Ejecución del plan de comunicaciones diseñado con la Gerencia de Comunicación Corporativa para divulgar aspectos básicos de la ley.
- Sensibilización, asesoramiento y adecuación de los procedimientos en áreas de impacto para dar cumplimiento a las obligaciones derivadas de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.
- Expedición de las reglas de negocio para la protección de datos personales, con el objetivo de fijar las normas para el uso de recursos que tengan que ver con manejo de información
- Elaboración y definición de contenidos y diseño del curso virtual sobre la Ley 1581 para dar cumplimiento a acciones tendientes a probar una eventual responsabilidad demostrada.
- En los tres frentes de trabajo se diseñaron e implementaron cláusulas de control en los pliegos de contratación, además de la definición de actividades de control.

Para el año 2015 los principales retos de la Unidad de Cumplimiento son los siguientes:

- Dar alcance al mandato estratégico de involucrarnos operativamente con las filiales nacionales, atendiendo las debidas diligencias de los diferentes grupos de interés, en la identificación de escenarios



para la prevención del fraude y la corrupción y en lo referente a la protección de datos personales.

- Ampliar el alcance de la Línea Ética: Contacto Transparente a todas las empresas nacionales del Grupo EPM.
- Participar en las iniciativas del gobierno nacional relacionadas con la incorporación de Colombia en la OCDE en cuanto a convertirnos en una Empresa Activa en el Cumplimiento Anticorrupción (EACA).
- Poner a disposición de los servidores de EPM el Curso Virtual de Protección de Datos Personales y elaborar del programa de responsabilidad demostrada en este mismo tema.



Plan de auditoría externa

Por su naturaleza jurídica de empresa industrial y comercial del estado, EPM no está obligada a tener auditoría financiera externa, representada en un revisor fiscal o auditor externo.

Como buena práctica de gobierno corporativo y en atención a los compromisos que tiene la entidad con la banca multilateral, EPM contrató una auditoría externa financiera que, dentro de su alcance, incluye la opinión sobre los estados financieros, la evaluación anual del Sistema de Control Interno de la empresa, que es relevante para la preparación y la presentación razonable de los estados financieros; una auditoría de la información reportada a la CREG por los operadores de red y relacionada con los gastos de administración, operación y mantenimiento (AOM) en que se incurren; y una auditoría específica para certificar el cumplimiento por parte de EPM, de los compromisos adquiridos en el Contrato de Estabilidad Jurídica.

Para el año 2014 se seleccionó a la firma Deloitte & Touche Ltda. como auditor externo financiero de EPM. Esta entidad también fue propuesta como revisor fiscal o auditor externo en las filiales del grupo.



Deloitte & Touche Ltda.

Es la primera firma privada de servicios profesionales del mundo y una de las llamadas Cuatro Grandes Auditoras. Los servicios que ofrece a nivel global giran en torno a las áreas de consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría.

Contrato, objeto y pagos realizados en el 2014

Número del contrato		CT - 2013 - 000094 - R1
Objeto del contrato	EPM encarga al contratista la prestación de los servicios de auditoría externa que requieren las Empresas Públicas de Medellín E. S. P.	
Valor total ejecutado	COP 1,150,576,392 (IVA incluido).	

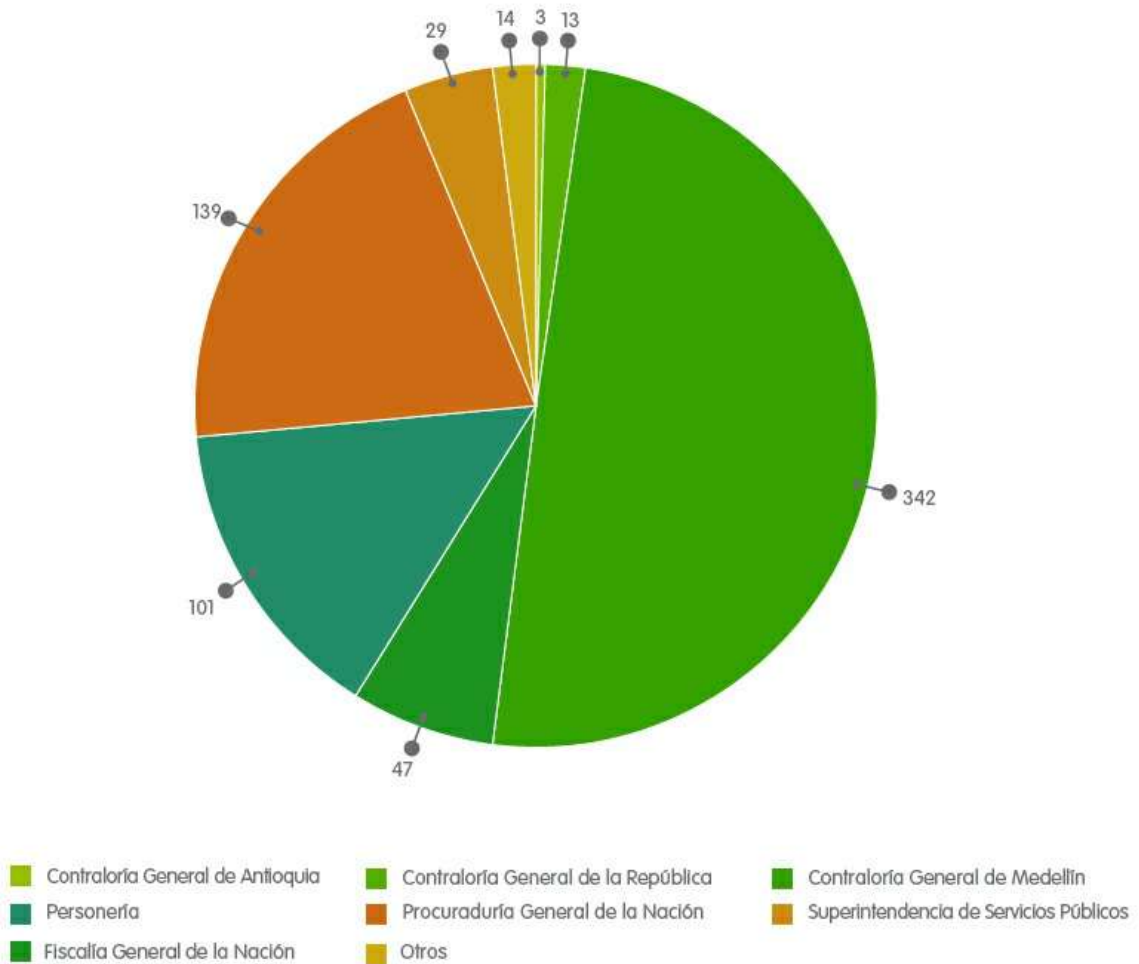


Proveedores de aseguramiento

En cumplimiento de su responsabilidad de rendición de cuentas a los diferentes proveedores externos de aseguramiento encargados de la vigilancia fiscal, disciplinaria y penal, en 2014 EPM atendió 688 requerimientos.

Requerimientos a EPM por proveedores externos de aseguramiento en 2014, discriminados por entidad requeridora

Total requerimientos por proveedor



Rendición anual de cuentas a los grupos de interés



En línea con su responsabilidad como empresa pública respecto a la transparencia en todos sus actos, la rendición pública de cuentas es un espacio en el cual EPM rinde informe a la Ciudadanía de Medellín acerca de su gestión y promueve el diálogo con sus grupos de interés, de manera que se tenga una retroalimentación directa.

Los resultados de EPM son de toda la Ciudadanía y, por lo tanto, en el evento anual de rendición pública de cuentas se comparten las cifras y los hechos claves de la gestión correspondientes al 2014, con el fin de que los grupos de interés tengan información de primera mano que les permita conocer y evaluar las actuaciones de la empresa.

Si desea tener más información acerca de la rendición pública de cuentas, haga clic en:

[Rendición pública de cuentas](#)



Principales mediciones de gobierno corporativo



Mediciones asociadas: Dow Jones

EPM obtuvo en 2014 una calificación de 78 puntos en toda la medición del Dow Jones. En la dimensión económica de gobierno corporativo tuvo un incremento de 5 puntos con relación al año 2013, lo que indica que EPM ha mejorado sus buenas prácticas de gobierno corporativo.

A continuación se presentan las calificaciones de los dos últimos años:



-  Mejor Puntaje DJSI
-  Mejor o igual al corte DJSI, pero no el mejor puntaje
-  Mayor o igual al promedio, pero menor al corte DJSI
-  Por debajo del promedio

Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Esta medición plantea a EPM retos en materia de:

- Formalización del procedimiento de elección y ratificación de los miembros de Junta Directiva, llevado a cabo por el Alcalde de Medellín.
- Revisar esquemas de compensación atados al cumplimiento de metas de desempeño, como mecanismo para incentivar la eficiencia y el buen uso de los recursos de la empresa.
- Promover una mayor equidad de género en la Junta Directiva, propiciando la participación de un mayor número de mujeres en este órgano.



Mediciones asociadas: Transparencia por Colombia

EPM participó por séptima vez de forma voluntaria, y con otras empresas líderes en el sector de servicios públicos en Colombia, en la Medición de Políticas y Mecanismos de Transparencia promovida por la Corporación Transparencia por Colombia. La medición se realiza con la gestión efectuada en 2013 y los resultados son publicados en 2014.

Se destaca la importante evolución de los resultados del indicador en EPM, el cual hace parte del Cuadro de Mando Integral de la empresa, teniendo en cuenta que esta continúa en curva de ascenso para llegar a la meta máxima de 100 puntos para el año 2018. **Se destaca que los componentes que permitieron a EPM pasar de 91 a 93 puntos fueron diálogo (componente relacionado con la interacción con Usuarios y Proveedores) y reglas claras (componente relacionado con la ética empresarial y el gobierno corporativo).**

A continuación se presentan las calificaciones por componentes:

Transparencia por Colombia

Mediciones	2012	2013	2014
Apertura	97	98	97
Diálogo	91	92	95
Reglas Claras	78	88	93
Control	76	88	88
Total Indicador Transparencia	86	91	93



Algunas fortalezas identificadas en la medición fueron:

- La empresa obtiene certificación de su proceso de auditoría a nivel internacional con la nota más alta.
- La empresa adoptó lineamientos que permiten gestionar la política de comunicación a través del modelo definido, siendo un avance en la evaluación de la misma que ya contempla pautas o reglas de seguimiento y monitoreo a su impacto
- Se evidenciaron avances en la factura web y recaudo en línea en 2013, en donde se le permite al cliente manejar y exportar datos en un archivo en Excel para su propio control.
- En 2013 la empresa obtuvo el reconocimiento IR por parte de la Bolsa de Valores de Colombia.
- La empresa aprueba la Política de Relacionamiento con Proveedores y Contratistas en octubre de 2013; se destacan acciones de desarrollo de proveedores, como las charlas en temas de ética con Proveedores.
- La empresa presentó avances en 2013 para la expedición del Manual de Conducta en 2014, que junto con el Código de ética se articula a la Gestión Ética.
- La empresa lanza la nueva línea ética —en 2013—, en donde se integra el plan anticorrupción.

EPM obtuvo en el indicador de Transparencia por Colombia una calificación de 93 puntos sobre 100; en la calificación del sector "Energía y Gas" a nivel Colombia fue de 85. En la calificación del sector "AAA - Acueducto, Alcantarillado y Aseo" a nivel Colombia fue de 68. Lo anterior permite concluir la excelente gestión de EPM en materia de Transparencia.



Mediciones asociadas: Encuesta Código País

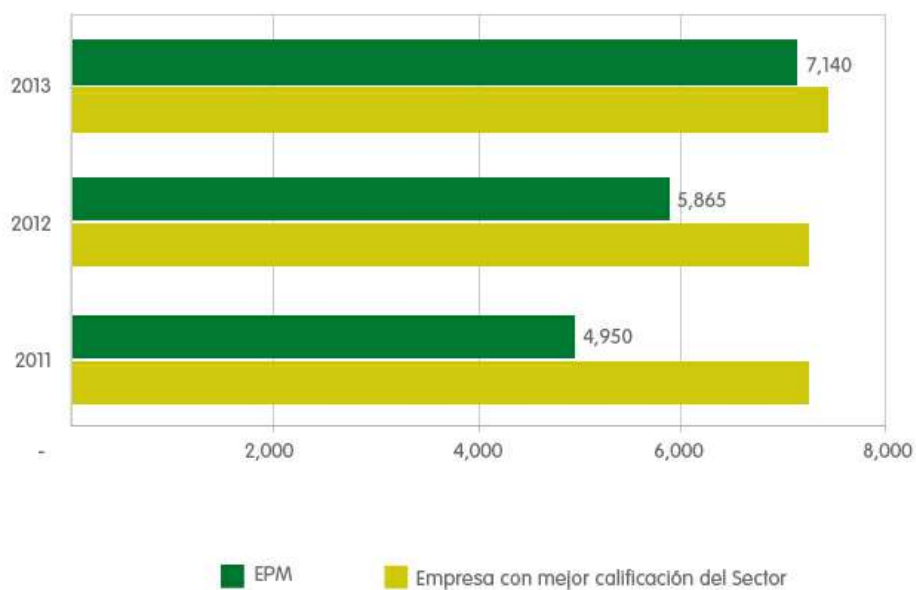
En la Circular Externa 028 de 2007 la Superintendencia Financiera de Colombia estableció la obligación de diligenciar una encuesta por medio de la cual se da a conocer al mercado de valores la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo para las empresas emisoras en Colombia.

La encuesta se divide en cuatro secciones de preguntas respecto a las prácticas relacionadas con la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la revelación de información financiera y no financiera, y la solución de controversias.

La medición de la encuesta del año 2013 se realizó en transcurso del año 2014 y los resultados fueron publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia. **EPM obtuvo un resultado de 7,140 puntos superando la meta del año anterior en 1,275 puntos.**

A continuación se presenta la tendencia en las mediciones de los últimos tres años, correspondientes a EPM y a la empresa con mejor calificación del sector:

Resultados de Código País



En los últimos tres años EPM ha tenido un incremento significativo en los resultados de la Encuesta Código País. Se resalta el fortalecimiento del gobierno corporativo de la empresa y el grupo, con el objetivo de brindar estabilidad, seguridad y confianza a nuestros inversionistas y demás grupos de interés que aportan capital.

La encuesta diligenciada de EPM se puede consultar en la siguiente ruta: <https://www.epm.com.co/site/inversionistas/Inversionistas/Gobiernocorporativo/Informes.aspx>



Mediciones asociadas: Calificación del riesgo crediticio – EPM

En 2014 EPM mostró un buen desempeño financiero que se evidenció en el incremento de la calificación de riesgos a BBB+ por parte de la firma calificadora Fitch Ratings y el cambio de outlook a positivo por parte de la firma Moody's. Este buen desempeño también se vio soportado con la exitosa colocación de bonos en el mercado internacional de capitales, la cual fue demandada cuatro veces por encima del monto ofertado (COP\$ 965,745 millones), por parte de inversionistas internacionales provenientes de Estados Unidos, Europa, Asia, Chile, Perú y Colombia.

La firma calificadora de riesgo Fitch Ratings elevó la calificación grado de inversión de EPM de BBB a BBB+, con perspectiva estable, como emisor de deuda en moneda local y extranjera. También, ratificó la calificación AAA otorgada a la capacidad de pago de EPM a nivel nacional, y a su programa de emisión de bonos en pesos.

En su informe del 24 de octubre de 2014, Fitch Ratings resalta que la calificación *“...refleja el buen momento económico de los países donde opera EPM, junto con la continuidad de una estructura de capital conservadora, que va en línea con la calificación BBB+. Asimismo, prevalecen los siguientes factores clave para el incremento en la calificación: bajo perfil de riesgo de negocio, originado en la diversificación de sus negocios como empresa multiservicios, solidez financiera de EPM gracias a “un adecuado flujo de caja, bajo nivel de apalancamiento y una apropiada cobertura de intereses y liquidez”.*

Moody's Investor Services ratificó la calificación Baa3 internacional, grado de inversión, y cambió su perspectiva de estable a positiva a las emisiones internacionales vigentes en el mercado de capitales y a la deuda corporativa de la empresa.

Según Moody's, el cambio de perspectiva obedece a los positivos avances en la construcción de la Hidroeléctrica Ituango y a la expectativa que las principales métricas crediticias permanecerán en los niveles del rango de la categoría Baa. Al igual que en su informe de 2013, se destaca el liderazgo de EPM como principal proveedor de servicios públicos y mayor generador de energía eléctrica en Colombia y los flujos de caja predecibles asociados a los negocios regulados, los cuales operan bajo un marco regulatorio transparente y estable.

También se destaca en el informe el Acuerdo Marco de Gobernabilidad que limita el riesgo de interferencia política y ofrece visibilidad de su política de distribución de dividendos, así como el control fiscal resultado de la propiedad ejercida por el mismo.

Las calificaciones podrían incrementarse si hay evidencia de mejoras sustanciales en el entorno macroeconómico en los países donde EPM opera, si se cumplen con los hitos principales en el desarrollo del Proyecto Hidroeléctrico Ituango y si se financia de una forma prudente la estrategia de expansión establecida por el Grupo EPM.

El siguiente cuadro resume las calificaciones de riesgo recibidas durante el año 2014.



Calificación del riesgo crediticio EPM

Nombre Calificadora	Concepto	Calificación	Perspectiva
Fitch Ratings Colombia S. A.	Deuda Corporativa	AAA	
	Programa de emisión y colocación de bonos por COP 2 billones		
Fitch Ratings	Deuda Corporativa	BBB+	Estable
	Emisión internacional de bonos por USD 500 millones		
	Emisión internacional de bonos globales por USD 680 millones (COP 1.250.000 millones)		
	Emisión Internacional de bonos globales por USD 500 millones (COP 965.745 millones)		
Moody's Investors Service	Deuda Corporativa	Baa3	Positiva
	Emisión internacional de bonos por USD 500 millones		
	Emisión internacional de bonos globales por USD 680 millones (COP 1,250,000 millones)		
	Emisión internacional de bonos globales por USD 500 millones (COP 965,745 millones)		

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



Gestión de empresas dentro del portafolio de inversiones de EPM – UNE

En virtud del Acuerdo 17 de 2013, el Concejo de Medellín permitió la transformación de la naturaleza jurídica de UNE a una sociedad de economía mixta, la cual debería tener participación mayoritaria de las entidades descentralizadas del Municipio de Medellín.

A partir de este acuerdo, se solicitaron las autorizaciones respectivas a la Superintendencia de Industria y Comercio, a la Superintendencia Financiera y a la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), con las cuales, al ser obtenidas, se dio inicio al proceso de fusión.

El 14 de agosto de 2014 se firmó la escritura pública de fusión entre UNE EPM Telecomunicaciones S. A. y Millicom Spain Cable S. L., con la que EPM y Millicom cerraron la transacción que permitirá integrar sus negocios de telecomunicación fija y móvil en Colombia, representados por UNE EPM Telecomunicaciones y sus subsidiarias y Colombia Móvil con su marca TIGO.

En virtud de la fusión, EPM conservó una participación directa del 50% de UNE EPM Telecomunicaciones S. A. y el Instituto de Deportes y Recreación (Inder) una acción, con lo cual se mantiene la mayoría accionaria en entidades públicas, y Millicom Spain S. L., junto a cuatro facilitadores, asumieron el control administrativo y operativo a partir de la fecha de la escritura.

Los beneficios que soportaron este proceso de fusión son:

- Consolidar un gran operador con mayor escala, servicios y recursos financieros y, por lo tanto, mayor capacidad para competir efectivamente, dando como resultado una convergencia de servicios fijos y móviles para el usuario, siendo este el más importante en la finalidad del servicio a prestar.
- Las necesidades de capital serían atendidas entre las partes.
- Permite el aprovechamiento pleno de sinergias (racionalización del CAPEX y OPEX) y *know how* de las partes.
- Compañías con servicios complementarios que permiten ampliar el mercado potencial de Usuarios.
- Permite obtener mayor poder de convocatoria ante los entes reguladores, los Proveedores y los Usuarios.
- Se prevé un incremento en el número de Usuarios del servicio 4G, teniendo en cuenta la cobertura geográfica adicional.



Plan de gobierno corporativo del Grupo EPM

El Plan anual de actividades de gobierno corporativo se presentó a la Junta Directiva de EPM como una práctica voluntaria implementada desde el año 2006 para mantener una evolución constante de las prácticas empresariales en esta materia.

Dentro del plan anual de gobierno corporativo se incluyen todas aquellas actividades a realizar por las diferentes dependencias de EPM que comparten el objetivo de mejorar la relación entre órganos de gobierno, de manera que se propenda por la unidad de propósito y dirección, y se den mejores condiciones de transparencia, rendición de cuentas y control.

A continuación se presenta el Plan de trabajo Gobierno Corporativo 2014-2015.



Plan de trabajo Gobierno Corporativo 2014 - 2015

N.	Actividad	Meta 2014		Meta 2015	
		Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
1	Fortalecimiento de la gestión institucional de la propiedad del Grupo EPM				
1.1	Plan de relacionamiento con DUEÑO, con componente de gestión en época electoral y post electoral		Convenio Marco de Relaciones ajustado	1. Plan de relaciones con Dueño 2015-16 aprobado 2. Lineamientos para la selección de miembros de JD de EPM, promulgados por la JD	Plan de empalme con nueva administración municipal implementado
1.2	Plan de relacionamiento con SOCIOS, con componente de gestión en época electoral y post electoral	Plan de gestión con socios para habilitar cambios en la estructura filiales realizado		1. Lineamientos para la relación con socios expedidos y comunicados 2. Plan de relaciones con socios 2015-16 aprobado	
2	Fortalecimiento de los órganos de gobierno del Grupo EPM				
2.1	Programación unificada de Asambleas del Grupo		Calendario aprobado y articulado con cierre contable	Asambleas realizadas según calendario definido	
2.2	Calendario unificado de juntas directivas del Grupo		Calendario 2014 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo	Calendario 2015 conocido y aprobado para todas las empresas del Grupo	
2.3	Agenda típica de juntas directivas del Grupo EPM	Agenda típica EPM aprobada	Agenda típica empresas involucradas operativamente aprobada		Agenda típica empresas arquitecto estratégico y vehículos aprobada
2.4	Homogenización de metodologías, formatos y procedimientos para la gestión de Juntas Directivas	Formatos homogeneizados para filiales Integradas Operativamente	Reglamento Junta Directiva EPM actualizado		Reglamentos juntas directivas Involucradas Operativamente homogeneizados
3	Fortalecimiento de mecanismos de evaluación de órganos de gobierno del Grupo				
3.1	Implementación de metodología de evaluación de la Junta Directiva de EPM, con evolución respecto a metodología aplicada hasta 2013		Consultor externo para diseño e implementación de metodología 2014 contratado	Evaluación realizada y con datos consolidados 2014	Plan de fortalecimiento de la junta directiva EPM aprobado e implementado



3.2	Implementación de metodología de evaluación externa para las juntas directivas del Grupo EPM		Metodología informada en juntas Involucradas Operativamente	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente	Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo
3.3	Evaluación de Gerentes Generales por Junta Directiva		Metodología informada en juntas Involucradas Operativamente	Evaluación realizada desde el Núcleo para Involucradas Operativamente	Metodología ampliada para todas las empresas operativas del Grupo
4	Habilitación de herramientas de gobierno para el involucramiento operativo				
4.1	Diseño de procedimientos, formatos, metodologías y sistemas de información asociados a las actas de transacción/interacción/intervención	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas diseñados	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas en funcionamiento para Involucradas Operativamente	Procedimientos, formatos, metodologías y sistemas evaluados y ajustados	
4.2	Habilitación de Gobierno del Grupo		Actas de interacción que habilitan el reporte funcional firmadas	Matrices de responsabilidad y decisión (RACI) del Grupo construidas y firmadas	Mecanismos de gobierno tipo Comités de Grupo creados y funcionando
4.3	Seguimiento al funcionamiento del modelo de transacciones intragrupo por parte del Comité de Auditoría de EPM		Primer informe de transacciones intragrupo a Junta	Segundo informe de transacciones intragrupo a Junta	Tercer informe de transacciones intragrupo a Junta
5	Fortalecimiento de la Auditoría corporativa del Grupo				
5.1	Implementación del proyecto de Auditoría Corporativa del Grupo EPM		Implementación de herramienta para la gestión de la actividad de Auditoría Interna en la filiales	Implementación de herramienta para el análisis y extracción de datos en las filiales	
5.2	Fortalecimiento de la medición de transparencia con óptica de Grupo		Construcción plan de mejoramiento del indicador de transparencia del Grupo	Implementar acciones del plan de mejoramiento de Grupo	
5.3	Implementación de instrumentos para la auditoría del Gobierno del grupo empresarial		Revisión y ajuste de la metodología para la auditoría independiente de Gobierno Corporativo para cada modelo de intervención	Aplicación a EPM como piloto para implementación general en el Grupo	Aplicación en empresas del Grupo, involucradas operativamente
6	Institucionalizar la gestión ética en el Grupo EPM				
6.1	Construcción colectiva del Código de Ética del Grupo		1) Levantamiento de la situación actual de la gestión ética en el Grupo EPM, con alcance a las empresas de Colombia 2) Plan de implementación diseñado, aprobado e incluido en	50% del plan de implementación ejecutado	Código de ética del Grupo construido, con alcance a las empresas del Grupo en Colombia



			presupuesto 2015		
6.2	Construcción del Manual de Conducta del Grupo		Plan de implementación diseñado, aprobado e incluido en presupuesto 2015		Manual de Conducta del Grupo construido, con alcance a las empresas del Grupo en Colombia
6.3	Unificación de la gestión de líneas éticas para las empresas del Grupo EPM en Colombia		Implementar la herramienta web Línea Ética: Contacto Transparente en ESSA, CENS y EDQ como una herramienta del Grupo EPM	Migrar la línea ética actual de CHEC a la herramienta web Línea Ética: Contacto Transparente – Grupo EPM	Operar integralmente la Línea Ética: Contacto Transparente en todas las filiales nacionales de Energía y Aguas
7	Fortalecimiento de la gestión de riesgos del Grupo EPM				
7.1	Elaboración de mapas de riesgo de Grupo		Mapa de riesgos de Grupo aprobado	Mapa de riesgos de Grupo y mapas individuales para empresas operativamente integradas, aprobados	Mapa de riesgos de Grupo y mapas individuales para todas las empresas operativas del Grupo, aprobados
8	Implementación de NIIF				
8.1	Elaboración de revelaciones de estado de la situación financiera de apertura y transición		Preparación de las revelaciones del estado financiero de apertura y transición separado y consolidado de EPM		
8.2	Revisión del estado de la situación financiera de adopción y elaboración de revelaciones a diciembre de 2014	Revisión de los estados financieros de adopción de EPM y filiales.	Revisión de los estados financieros de adopción de EPM y filiales	Revisión estado financiero a diciembre 2014 y preparación de las revelaciones con este corte	
8.3	Auditoría estado de situación financiera de apertura, transición y adopción		Atender y suministrar la información referente a la implementación de las NIIF en EPM y el Grupo a la auditoría externa, con el fin de obtener los estados financieros auditados de apertura y transición	Atender y suministrar la información referente a la implementación de las NIIF en EPM y el Grupo a la auditoría externa, con el fin de obtener los estados financieros auditados de adopción	
8.4	Declaración explícita y sin reservas de aplicación de las NIIF			Realizar la declaración pública de la aplicación de las NIIF en los estados financieros a 31/12/2014	



Convenciones

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



Logros 2014

El plan de trabajo comprendió acciones que ayudaron a fortalecer las prácticas de gobierno corporativo en los diferentes órganos de gobierno del Grupo EPM, donde se tuvieron, entre otros, los siguientes logros:

1. **Unificación de evaluación de órganos de gobierno de todas las empresas filiales del Grupo EPM:** que comprende la implementación de la misma metodología de evaluación tanto de juntas directivas como de gerentes generales, las cuales se sincronizan con el establecimiento de las metas del CMI de grupo y con la compensación variable de los gerentes de las empresas del grupo para las que aplica este esquema de compensación.

Principal cifra: En 2014, el 100% de las empresas del Grupo EPM fueron evaluadas tanto a nivel de juntas como de gerentes generales.

2. **Implementación de Encuentro Directivo de Grupo:** espacio semestral de alineación de la gestión de las empresas filiales con los objetivos estratégicos del grupo; con presencia de todos los gerentes de las empresas del grupo y los vicepresidentes de EPM.

Principal cifra: En 2014 fueron realizadas las primeras dos versiones de este encuentro con un promedio de asistencia del 92% y cuyos resultados fueron incluidos en la determinación de metas del CMI de los negocios para 2015.

3. **Implementación del Acuerdo de Gobierno entre las empresas del grupo:** diseño e implementación de procesos, metodologías y sistemas de información que habilitan el relacionamiento de las diferentes filiales del Grupo EPM en Colombia, mediante la suscripción de actas de interacción, transacción e intervención.

Principal cifra: 2014 cerró con más de 300 actas firmadas y con un plan de capacitación realizado con todas las filiales del grupo en Colombia, con más de 200 personas participantes.



Unidad Gobierno Corporativo 2014

