



**FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL Y DE
GESTIÓN DE EMPRESAS
PUBLICAS DE MEDELLIN
(EPM) BASADO EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE
PRÁCTICAS DE
GOBIERNO
CORPORATIVO**

**Banco
Interamericano de
Desarrollo**

Sector de
Conocimiento y
Aprendizaje (KNL) y
Sector de
Infraestructura y
Medio Ambiente (INE)

NOTAS TÉCNICAS

IDB-TN-391

Abril 2012

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Y DE GESTIÓN DE EMPRESAS
PUBLICAS DE MEDELLIN (EPM)
BASADO EN LA IMPLEMENTACIÓN
DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO**



Banco Interamericano de Desarrollo

2012

<http://www.iadb.org>

Las “Notas técnicas” abarcan una amplia gama de prácticas óptimas, evaluaciones de proyectos, lecciones aprendidas, estudios de caso, notas metodológicas y otros documentos de carácter técnico, que no son documentos oficiales del Banco. La información y las opiniones que se presentan en estas publicaciones son exclusivamente de los autores y no expresan ni implican el aval del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.

Este documento puede reproducirse libremente.

Este documento fue preparado por Jorge Luis Rodríguez (consultor), bajo la coordinación de José Ramón Gómez (ENE/CCO) y Lorena Rodríguez Bú (KNL/KNM). Especiales agradecimientos a Carlos Trujillo (INE/ENE) y Matthias Krause (INE/WSA), quienes actuaron como revisores técnicos (peer reviewers).

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN (EPM) BASADO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

1. Introducción

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoyó a Empresas Públicas de Medellín (EPM o EEPPM)¹ en la construcción y puesta en marcha del proyecto hidroeléctrico Porce III², ubicado en el departamento de Antioquia, Colombia, por medio del programa de préstamo BID 1664/OC-CO, suscrito el 9 de diciembre de 2005 entre el BID y EPM, por un valor de US\$ 200,000,000.

Uno de los objetivos planteados en el citado Convenio de Préstamo hace referencia a la implementación de prácticas de gobierno corporativo y específicamente a cómo estas actividades *“contribuirán a mantener y consolidar gradualmente el desempeño y eficiencia de EEPPM. Para tal fin, se financiará, la identificación, validación e implantación de medidas de desarrollo corporativo en EEPPM, así como su seguimiento, divulgación y evaluación continua. Estas actividades se estructurarán principalmente en las siguientes áreas: enfoque general del gobierno corporativo, el derecho y trato equitativo de la propiedad, estructura y control por parte de la propiedad, Junta Directiva, información financiera y no financiera y resolución de controversias”*³.

El presente Estudio de Caso tiene como propósito analizar el resultado de las actividades realizadas por EPM en el ámbito del gobierno corporativo, con el objeto de identificar las lecciones aprendidas y mejores prácticas desarrolladas, que permitan ser tenidas en cuenta y consideradas en futuros proyectos o iniciativas.

Para el logro de los objetivos anteriores, metodológicamente se utilizaron dos fuentes de información: 1. análisis de documentos relacionados con el tema objeto del estudio⁴ y 2. realización de entrevistas para complementar, aclarar y profundizar los análisis realizados a los documentos.

2. Pregunta de Reflexión

Con el objeto de identificar las acciones realizadas y los resultados obtenidos por parte de EPM relacionados con la implementación de prácticas de gobierno corporativo, se consideró la siguiente pregunta central de reflexión del Estudio de Caso:

“De acuerdo con las acciones llevadas a cabo por parte de EPM relacionadas con la implementación de prácticas de gobierno corporativo

¹ Anexo 1, Lista de Acrónimos.

² Anexo 2, Aspectos relevantes de la central Porce III.

³ Cláusula 2.04 literal f) del Convenio de Préstamo 1664/OC-CO.

⁴ La información relacionada con EPM y otras empresas públicas a las que se refiere este Estudio de Caso fue suministrada principalmente por la citada Empresa y también se obtuvo en www.epm.com.co y en otros sitios web de dominio público.

El Anexo 8 por su parte contiene la Lista de documentos consultados.

como parte del Programa Hidroeléctrico Porce III, ¿en qué aspectos se ha logrado mejorar la gestión de la empresa?, ¿qué aspectos se deben considerar como buenas prácticas para el desarrollo de futuros proyectos?, ¿cuáles se deben mejorar?"

Para las entrevistas, se pre-definió un listado de preguntas adicionales⁵ que permitieran orientar las reuniones realizadas con personas naturales o jurídicas⁶, para identificar aspectos relevantes de sus prácticas en el ámbito de gobierno corporativo que o bien puedan contrastarse con la experiencia de EPM, o bien deban considerarse en los procesos de implementación de prácticas de gobierno corporativo en empresas públicas.

3. Antecedentes

Con el objeto de establecer el marco de referencia para el Estudio de Caso, a continuación se describe la evolución y resultados de la estrategia empresarial de EPM y su relación con la implementación de prácticas de gobierno corporativo.

3.1 EPM. Naturaleza jurídica y desarrollo empresarial⁷

Como aspecto fundamental para evaluar la importancia de las prácticas de gobierno corporativo, se debe tener en cuenta que EPM es una empresa comercial e industrial del Estado, 100% propiedad del Municipio de Medellín, que como se plantea y analiza en este documento, ha desarrollado una estrategia empresarial reconocida tanto a nivel nacional como internacional, con el

⁵ Anexo 3, Pregunta de reflexión y preguntas específicas.

⁶ Anexo 4, Lista de entrevistados.

⁷

http://www.epm.com.co/epm/institucional/acerca_hist_inst_1.html?id=1

objetivo de generar valor para los grupos de interés⁸. Esto ha llevado a que la implementación de las prácticas de gobierno corporativo se realice en forma coherente y considerando el desarrollo estratégico de la empresa⁹.

EPM fue creada en 1955 como ente autónomo, conformada con los activos de aguas, telefonía y electricidad que le fueron transferidos de las Empresas Públicas Municipales. Es una entidad descentralizada del orden municipal, creada mediante Acuerdo No. 58 del 6 de agosto de 1955 del Concejo Administrativo de Medellín, como un Establecimiento Público Autónomo y transformada en Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden Municipal, por Acuerdo No. 069 del 10 de diciembre de 1997 expedido por el Concejo.



Edificio Inteligente EPM. Fuente EPM

⁸ Grupos de interés se refiere a las personas o grupos de personas, con derecho legítimo de representación, que pueden ser afectados o afectar la marcha de la empresa, o que a su vez son o pueden ser afectados por ésta. Incluye a: el Municipio de Medellín, las personas jurídicas con quienes EPM comparte propiedad en las empresas filiales, los inversionistas y entidades financieras, los empleados, proveedores y contratistas, los clientes, la comunidad y el medio ambiente, los competidores, los gremios y el Estado.

⁹ Este planteamiento considera que la implementación de las prácticas de gobierno corporativo en EPM es una actividad dinámica y acorde con el desarrollo estratégico, que la ha llevado de ser una empresa que ha pasado de prestadora de servicios públicos, inicialmente a nivel local o municipal, para ir ampliando su ámbito de negocios a nivel regional, nacional y actualmente internacional.

En razón de su naturaleza, como empresa industrial y comercial del Estado, EPM está dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y capital independiente¹⁰. En relación con sus actos y contratos, y como empresa de servicios públicos regulada por la Ley 142 de 1994, se rige por las reglas de derecho privado, salvo las excepciones consagradas expresamente en la Constitución Política, la Ley y demás disposiciones reglamentarias¹¹.

EPM tiene como objeto la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía y distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y telefonía móvil, y demás servicios de telecomunicaciones¹². También puede prestar el servicio público domiciliario de aseo, así como las demás actividades complementarias propias de todos y cada uno de estos servicios públicos y el tratamiento y aprovechamiento de basuras.

De conformidad con sus estatutos, la empresa puede desarrollar todo tipo de contratos o asociarse o formar consorcios con otras personas naturales o jurídicas, con el fin de lograr la universalidad, calidad y eficacia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios a sus usuarios, procurando el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, teniendo en cuenta criterios

técnicos, rigor jurídico y racionalidad en la prestación de los servicios, además de consideraciones de solidaridad y redistribución de ingresos.

Si bien es cierto y como se señaló anteriormente, el dueño de EPM es el Municipio de Medellín representado por el Alcalde, uno de los aspectos que más ha influido en preservar la gestión empresarial de EPM, evitando en lo posible la injerencia en la administración y en la estrategia de la misma, adicional a los requisitos establecidos para la Junta Directiva en desarrollo de las prácticas de gobierno¹³, es que la ciudadanía de Medellín se considera, de acuerdo con lo indicado por algunos de los entrevistados como “*dueña de la empresa*”, por tanto la cuidan, protegen y están pendientes para evitar injerencias que la desvíen de los objetivos planteados. A su vez, se ha desarrollado una cultura en la cual, los ciudadanos consideran que ellos son “*el ADN de la empresa*”, cultura que se considera ha permanecido y ha aumentando con el tiempo, no solo en Medellín sino en las regiones donde EPM está prestando actualmente sus servicios.

Es así como desde los inicios de EPM, aunque existía conciencia de que es un ente autónomo, también es un servicio público y en consecuencia, su “*último dueño es la ciudadanía de Medellín*”, lo que ayudó a promover una política de transparencia frente al público, al cual se mantiene bien informado de la marcha de las diferentes actividades. Para mantener esta cultura se utiliza tanto la prensa como

¹⁰ Artículo 85 de la Ley 489 de 1998.

¹¹ Los estatutos vigentes de EPM se encuentran contenidos en el Acuerdo 12 de 1998, modificado por el Acuerdo 32 de 2006, expedido por el Concejo de Medellín, mediante el cual se adicionó el artículo 17bis, creándose el Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

¹² Por escritura 2183 del 23 de junio de 2006, EPM se escindió, mediante la separación patrimonial de todos los activos y pasivos vinculados a su Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de Telecomunicaciones, que fueron destinados a la creación de una nueva empresa, EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. En consecuencia, aunque no se modificó el objeto empresarial de EPM, el servicio de telecomunicaciones que antes era prestado directamente, es ahora prestado por la filial beneficiaria de la escisión.

¹³ Anexo 5, <http://www.epm.com.co/epm/web/inversionistas/documents/CodigoGobiernoCorporativo.pdf> Capítulo 3 Junta Directiva. La Junta Directiva está conformada por 9 miembros: Alcalde, tres (3) vocales de control y cinco (5) miembros independientes. Como parte del desarrollo del gobierno corporativo se han establecido para los miembros de la Junta, entre otros: requisitos para los miembros independientes, criterios para ser miembro de la Junta, tratamiento de conflictos e incompatibilidades, divulgación de las hojas de vida, evaluación de los miembros y el establecimiento de las funciones para la Junta. A su vez, se dispone del Reglamento Interno de Junta Directiva: <http://www.epm.com.co/epm/web/inversionistas/documents/Anexo5-ReglamentoJD2008-01.pdf>

otros medios de comunicación. Así, por ejemplo, cuando en 1957 la escasez de divisas llevó a que los inventarios de repuestos descendieran a niveles con riesgo para la operación de la empresa por falta de elementos indispensables, de inmediato, la dirección del Ente autónomo manifestó la necesidad e importancia de informar a la ciudadanía para que se enterara y comprendiera la gravedad de la situación, de manera que ayudaran “a salvar sus Empresas, en especial la de energía, fuente insustituible de vida para la ciudad”¹⁴.

En este sentido diferentes prácticas se han desarrollado por la Empresa para facilitar este “acercamiento con la ciudadanía” como son el convenio de gobernabilidad Empresa-Municipio, el cual es un mecanismo para defender su patrimonio, que se les envía anualmente a todos los ciudadanos; la actividad de rendición de cuentas que es pública, se transmite por televisión local con llamadas en directo de los periodistas, la presentación del Informe de Sostenibilidad Anual¹⁵, y otros programas de acercamiento con la comunidad y de educación. A su vez, a partir del año 2009 y como parte de su plan estratégico 2010-2015, se incluye el plan de relacionamiento con los grupos de interés, que considera establecer una relación en ambos sentidos, estable, con representantes y teniendo en cuenta las diferentes características de los grupos.

Aunque los resultados de la implementación y desarrollo de las prácticas anteriores y su aceptación y compromiso por parte de la ciudadanía y la opinión pública en general, no han sido medidos en forma

sistemática¹⁶, diferentes eventos puntuales y esporádicos que se han presentado relacionados, entre otros, con la injerencia en la administración de la empresas, malos manejos, donación de recursos a la empresa, debates relacionados con la propiedad de la misma, han demostrado la aceptación y compromiso por parte de la ciudadanía de mantener el actual modelo de gestión de la empresa.

Como referencia se señala que en la cuarta versión del estudio realizado por la Corporación Transparencia por Colombia - Capítulo Nacional de Transparencia Internacional (TI), presentado en septiembre 2011, en el cual participaron de manera voluntaria 24 empresas de servicios públicos del país, con un total de 95 puntos sobre 100, EPM alcanzó un “grado de desarrollo sobresaliente en sus prácticas y mecanismos de transparencia”.

La casa matriz del Grupo EPM se ubica como la segunda empresa colombiana de servicios públicos más destacada por sus prácticas de transparencia, superando en seis (6) puntos la calificación obtenida en la medición del año anterior (89/100 en promedio), y en 10 la correspondiente a 2009 (85/100).

Para la realización del citado estudio, la Corporación evaluó para cada empresa participante los componentes de Apertura Informativa, Diálogo, Control y Reglas Claras, a través de 48 indicadores establecidos con base en las mejores prácticas internacionales, que le permitieron analizar el grado de interrelación de cada una de ellas con sus grupos de interés, la eficacia de los canales de atención al cliente, las acciones de autorregulación en ética empresarial, la eficacia de sus sistemas de control internos y externos, y las buenas prácticas de gobierno corporativo. En el proceso de recolección y análisis, se abordaron fuentes primarias,

¹⁴ Revista Empresas Públicas de Medellín, Volumen 15 • No. 4 • Mayo - Agosto de 2005 • ISSN 0120.

¹⁵ De acuerdo con el plan establecido, a futuro el Informe de Sostenibilidad se basará en los más altos estándares internacionales como la metodología Global Reporting Initiative (GRI) y el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

¹⁶ Ver la Sección sobre Lecciones Aprendidas y Recomendaciones de este Estudio de Caso.

como la oferta pública de información de las empresas, los informes publicados por ellas, visitas a sus sedes y consultas con sus grupos de interés. La Corporación también gestionó una encuesta virtual y examinó datos de fuentes secundarias de superintendencias, contralorías y comisiones de regulación.

Igualmente y relacionado con la aceptación de la ciudadanía, en la Encuesta de Calidad de Vida 2011, se presentan los resultados de la Encuesta de Percepción Ciudadana de EPM en cuanto a la satisfacción de los clientes:

Servicio	Cobertura 2008	Cobertura 2009	Cobertura 2010	Índice de satisfacción de clientes (5 más alto- 1 más bajo)		
				2008	2009	2010
Agua potable	99%	100%	100%	4,6	4,5	4,6
Alcantarillado	100%	100%	100%	4,4	4,4	4,6
Recolección de residuos	100%	100%	99%	4,4	4,4	4,5
Energía	100%	100%	100%	4,5	4,6	4,7
Gas natural	42%	57%	64%	4,7	4,7	4,8
Telefonía Fija	96%	97%	97%	4,5	4,5	4,6
Internet	26%	37%	44%	4,2	4,0	4,6
Telefonía móvil	69%	79%	82%	4,3	4,2	4,5
Televisión por cable	69%	79%	82%	4,2	4,3	4,6
Servicios bancarios y financieros	n.a.	n.a.	n.a.	3,5	3,7	4,0

Datos Encuesta de Percepción Ciudadana, 2011.

EPM identifica en la ciudadanía un factor primordial de “blindaje” ante cambios políticos o decisiones que puedan afectar la sostenibilidad de la empresa, incentivando mecanismos de diálogo con la comunidad y control social. Este aspecto lo resalta la calificación de la ONG Transparencia por Colombia, quien en su medición anual del 2010 para los componentes de diálogo y control, resalta el alto grado de compromiso de EPM por fomentar la participación de la ciudadanía en el control de la gestión de la empresa¹⁷.

capacidad económica de los usuarios sin afectar la expansión y sostenibilidad de los servicios; una cultura de lealtad y orgullo de sus trabajadores, traducida en estabilidad laboral, espíritu de servicio y sentido cívico; una administración y una Junta Directiva independientes, en su mayoría provenientes del sector privado, con altas calidades y experiencia, ajena a partidismos y una política agresiva de cobertura de servicios en barrios marginales de la ciudad (Plan Habitación Viviendas), que luego se extendió al Área Metropolitana.

Desde 1957, EPM definió sus principios básicos de cultura empresarial, entre los que se consideraban la planeación técnica, financiera y jurídica para sus proyectos; la transparencia frente al público; una política de “carácter social de las tarifas”, aplicando tarifas diferenciales con base en la

Durante las últimas décadas del siglo pasado, EPM basó su crecimiento en el desarrollo y ejecución de proyectos, financiados por entidades como Banco Mundial, BID, Japan Bank for International Cooperation, Corporación Andina de Fomento (CAF), el Gobierno Nacional y por la misma ciudadanía.

¹⁷ Informe Indicador de Transparencia, Transparencia por Colombia, 2010.



Represa PORCE III. Fuente EPM

Los proyectos de infraestructura de servicios públicos ejecutados por EPM incluyen los desarrollos hidroeléctricos de Guadalupe III y IV, Peñol-Guatapé, Riogrande I y II, Playas y Porce II y III, y la termoeléctrica La Sierra. Igualmente durante las décadas de los 60 y los 70, EPM participó en la creación del Sistema Interconectado Nacional, hoy ISA. También ha construido represas y plantas de agua potable como La Fe y Piedras Blancas, San Cristóbal, La Ayurá y Manantiales y plantas para el tratamiento de aguas residuales, como El Retiro y San Fernando.

Como se describe a continuación, el periodo 1970 – 1975 fue de crisis en EPM. La empresa logró estabilizarse en el periodo 1976 – 1994, siendo importante resaltar que en este último periodo, la consolidación administrativa de la Empresa dependió en gran parte de la gestión de los Gerentes Generales en propiedad.

Como resultado del proceso electoral del año 1970, a pesar de resultar perdedores, uno de los partidos quedó con representación importante en el Congreso, las Asambleas y los Concejos, rompiendo el tradicional equilibrio. A su vez, la Reforma Constitucional de 1968 había fortalecido el poder presidencial pero descentralizó la administración, principalmente en las grandes ciudades y departamentos. En este

espacio, el tercer partido hizo oposición y tuvo un protagonismo importante, en el manejo de instituciones públicas descentralizadas como EPM.

La injerencia de nuevas fuerzas políticas en EPM, también se facilitó con la expedición del Acuerdo 29 del 14 de septiembre de 1970, que cambió la composición de su Junta Directiva. No obstante el empeño y las gestiones adelantadas por la Empresa para evitar la norma que vulneraba su autonomía, se *“acepta, que el Concejo como supremo administrador de los bienes del Municipio, disponga de mayores medios de control sobre el funcionamiento de cada uno de los entes descentralizados del orden municipal”*.

La Junta quedó integrada, conservando la paridad política, por tres miembros concejales y tres particulares, además del Alcalde, que la presidía. El Concejo se reservaba el nombramiento de todos los vocales. En ella tenían voz pero no voto, el Director de Planeación Municipal y un representante del Gobernador. La Junta continuaba eligiendo al Gerente General, como estaba previsto en los estatutos de 1955.

El Acuerdo restringió la participación de los particulares en la Junta, especialmente de los representantes de los gremios de la industria, la banca y el comercio, que en años anteriores fueron un apoyo

institucional y financiero para la entidad y aunque no vulneró la autonomía jurídica y patrimonial del Ente, afectó su independencia administrativa al sujetarla tan estrechamente al control político del Concejo. Esta situación coyuntural, que sumió a la Empresa en una crisis administrativa sin precedentes, era el reflejo de la realidad nacional, caracterizada por la crisis y transición de los partidos hacia un régimen de libre juego, donde la competencia por cuotas de poder en la administración pública hacían más difíciles los acuerdos.

Las Empresas no contaron en aquellos años con el necesario equilibrio técnico, administrativo y financiero. Así pues, a la inestabilidad administrativa, se adicionaba una grave situación financiera (los índices de endeudamiento se aproximaron al 70% en 1975), en un ambiente de críticas para la Empresa y de exigencias de parte de la banca internacional¹⁸.

Para el año 1977 el Gerente solicitó a la Junta que le concediera gran margen de confianza en el manejo de la Empresa, para lograr imprimir a su gestión dinamismo, agilidad y elasticidad, lo cual fue aprobado mediante el Decreto 02 de 1977, dado que el gerente había expresado que serían las cualidades, condiciones y calidades de las personas y factores técnicos y de sana administración los que determinarían sus decisiones.

Con esta autorización la Junta se desprendía de unas funciones, más de tipo administrativo que directivo, que en años anteriores fueran motivo de roces y

¹⁸ Otros síntomas de la crisis fueron los cortos períodos de los seis Gerentes Generales, dos de ellos interinos, uno de los cuales por casi dos años. Esta situación era traumática para la Empresa debido a que en los quince años anteriores su consolidación administrativa dependió en gran parte de Gerentes Generales en propiedad, quienes en promedio duraron cerca de cuatro años en el cargo, lo cual aseguró una mayor continuidad y claridad a sus decisiones, Revista Empresas Públicas de Medellín • Vol. 15 - No. 4 • Mayo - Agosto de 2005.

dificultades, por tanto quedaba en condiciones de concentrar sus esfuerzos en aconsejar al Gerente y sus colaboradores para el logro de los objetivos sociales de la Empresa.

A su vez, durante los años 80 y 90 las empresas que participaban en la prestación de los servicios públicos en Colombia y específicamente en el de electricidad, tuvieron situaciones difíciles como las relacionadas con el incumplimiento de sus compromisos financieros, la baja eficiencia y mala calidad en el servicio por parte de algunas de ellas, el "apagón" de 1992 (racionamiento causado por el fenómeno de El Niño), la sequía de 1998 (intervención de embalses), los problemas de orden público (atentados a la infraestructura eléctrica) que las llevó a realizar ajustes en su actuación, adicional a los que debieron realizar a nivel empresarial como consecuencia de la reestructuración del sector de servicios públicos, resultado de la Constitución de 1991 y las Leyes 142 (Servicios Públicos) y 143 (Eléctrica) de 1994.

Durante la última década, EPM se ha expandido a otros mercados nacionales e internacionales con base en la adquisición de participación accionaria en otras empresas¹⁹, conformando de esta forma a partir del 2000²⁰ el Grupo Empresarial EPM (Grupo EPM), siendo en la actualidad el grupo más grande de servicios públicos y el segundo grupo empresarial del país.

EPM es la matriz del Grupo EPM, que actúa en el sector de los servicios públicos domiciliarios y conexos, incluidos energía eléctrica, gas, aguas, recolección y disposición de basuras y telecomunicaciones. Tiene presencia a través de filiales en otras regiones del país

¹⁹ Estudios iniciales consideraban la expansión y crecimiento de EPM mediante la adquisición del 100% de las empresas de interés. La estrategia actual se basa en tener participación mayoritaria, control, manteniendo participación de las regiones donde está localizada la empresa.

²⁰ Anexo 6, Hitos de EPM.

y de América Central, donde empezó a ser un actor importante desde el año 2010.

En el servicio de energía desarrolla las actividades de generador, transmisor, distribuidor y comercializador; actividades que realiza de manera directa y también a través de empresas filiales nacionales e internacionales.

En el sector de agua presta el servicio de manera directa con infraestructura para la potabilización y distribución, así como para recolección, transporte y tratamiento de aguas residuales; además tiene participación accionaria mayoritaria y control en empresas filiales que actúan en el territorio colombiano.

En gas actúa como distribuidor y comercializador con sus propias redes de distribución y a través de gas natural comprimido.

En telecomunicaciones actúa en telefonía, banda ancha y televisión por suscripción a través de su filial EPM Telecomunicaciones S.A, que opera en el mercado con la marca UNE y que a su vez, tiene filiales regionales en Colombia y presencia internacional con un portafolio de servicios de larga distancia en España y Estados Unidos.

De acuerdo con su objeto social también está facultada para prestar servicios de recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras, servicio que presta a través de su filial Aguas Nacionales en la ciudad de Quibdó, Chocó, en la región del Pacífico colombiano, bajo la marca Aguas del Atrato.

En total, el Grupo EPM presta sus servicios a más de 12 millones de personas en Colombia, distribuidas en las regiones de Antioquia, Bogotá, el Eje Cafetero, Santander, Norte de Santander, la Costa Atlántica, el Valle del Cauca y el Departamento del Chocó. Así mismo posee alrededor de 940 mil clientes en Guatemala,

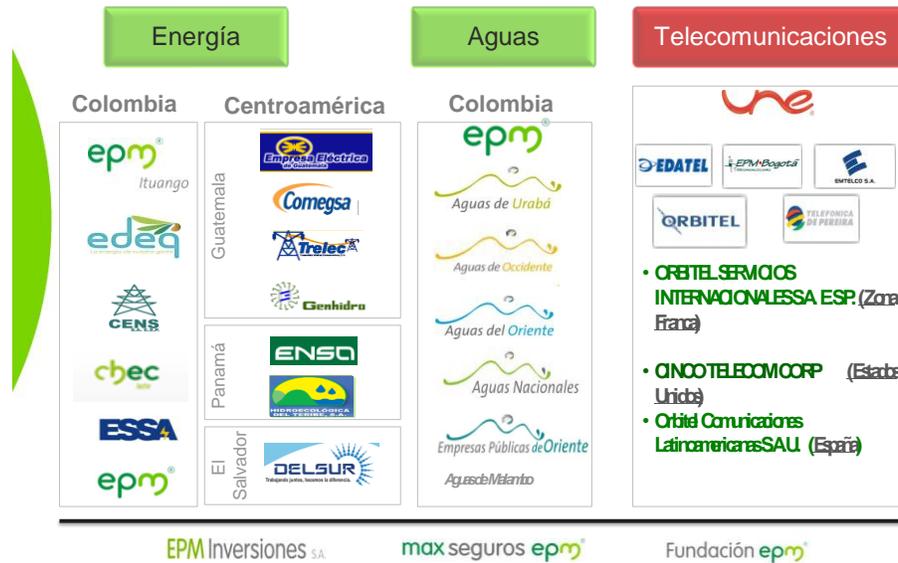
320 mil clientes en El Salvador y 360 mil clientes en Panamá²¹.

En la figura siguiente se presenta la conformación en el año 2011 del Grupo EPM:



Medellín, Colombia

²¹ En el año 2015, el Grupo Empresarial EPM estima que será una corporación con ingresos por ventas equivalentes a US\$ 5.000 millones, de los cuales el 60% se originará en Colombia y el 40% fuera de Colombia. Actualmente estudian diferentes opciones de inversión en Latinoamérica.



Fuente: EPM, Gobierno Corporativo, Septiembre 6, 2011

Los actuales principios y fundamentos adoptados por el Grupo Empresarial EPM incluyen:

- La estrategia es crecer con la gente con base en la sostenibilidad.
- La responsabilidad social empresarial, “el buen gobierno corporativo”, la planeación de largo plazo y el rigor técnico, jurídico, financiero y gerencial, son el fundamento de la estrategia²².
- La construcción de un entorno próspero en las regiones donde desarrollan actividades, mediante un desempeño empresarial respetuoso en el que importan las consecuencias económicas, ambientales y sociales de

las actuaciones empresariales frente a sus grupos de interés.

- La innovación como parte fundamental de sus actividades.

Los resultados de la ejecución de la estrategia del Grupo EPM han sido transferidos a la comunidad de Medellín por medio de los “dividendos” que entrega al Municipio bajo la figura de transferencias. Aunque en su historia el Grupo EPM ha diferenciado su administración de la del Municipio de Medellín, como se ilustra en esta Sección, su naturaleza pública la mantiene expuesta a un riesgo de injerencias de tipo político, por el cual los temas de gobierno corporativo que regulan su relación con el dueño cobran especial importancia para asegurar el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Es así, como a comienzos de la década pasada y teniendo en cuenta experiencias negativas de empresas a nivel

²² Aunque las actividades relacionadas con las prácticas de gobierno corporativo se inician desde el año 2004, la inclusión en forma explícita del “buen gobierno corporativo” en los principios y fundamentos del Grupo Empresarial EPM, se realiza y consolida con la conformación de la Dirección de Responsabilidad Empresarial en el año 2009.

internacional, EPM comenzó a considerar la implementación de mecanismos, reglas y prácticas, que permitieran precisar y dar claridad y transparencia, al relacionamiento entre la Empresa y su dueño, con el objeto de garantizar el cumplimiento de los objetivos de ésta.

3.2 Definición del modelo de gobierno corporativo en EPM y sus principios rectores²³

Para EPM, el “*buen gobierno corporativo*” significa establecer un adecuado equilibrio entre la propiedad, dirección y gestión para que se desarrolle la sostenibilidad de la empresa, mediante la generación de valor para el Municipio de Medellín y los restantes grupos de interés, basados en la adecuada gestión empresarial, la interacción con el dueño y la transparencia frente a los restantes grupos de interés y el mercado en general.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de gobierno establecido se basa en tres principios:

i) Equilibrio, mediante la definición de reglas claras para la interacción de los diferentes órganos de gobierno del Grupo, las cuales son expresadas principalmente en los siguientes documentos y prácticas:

- Estatutos
- Convenio Marco o de Gobernabilidad de Relaciones EPM - Municipio de Medellín
- Código de Gobierno Corporativo
- Reglamento de Junta Directiva
- Comités de Junta Directiva
- Criterios de selección objetivos para miembros de Junta Directiva

²³ La descripción detallada del modelo de gobierno corporativo en EPM está disponible en: http://www.sostenibilidadepm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=300

- Autoevaluaciones a la Junta Directiva

ii) Rendición de cuentas, elemento afianzado en la cultura organizacional, considera la revelación de información oportuna, completa y disponible a los grupos de interés y al mercado en general, los mecanismos de participación ciudadana, incluyendo la relacionada con conflictos de interés, y el cumplimiento de la normativa con los diferentes órganos de supervisión y control. Este principio incluye las siguientes prácticas y/o instancias:

- Comité de Ética
- Informe de Sostenibilidad
- Informe Anual Gobierno Corporativo
- Encuesta Código País
- Transparencia por Colombia
- Publicación trimestral de información financiera

iii) Control, mediante el cumplimiento de la regulación vigente así como la implementación de mecanismos de autorregulación y la adopción de un ambiente de control interno y externo que actúa con independencia, objetividad e imparcialidad. Incluye los siguientes mecanismos:

- A nivel interno: Auditoría Interna, sistema de control interno y gestión integral de riesgos.
- A nivel externo: Inversionistas (bonos), calificadoras de riesgo, auditoría externa, organismos de supervisión y control²⁴, sociedad civil, sindicatos, Concejo de

²⁴ La naturaleza jurídica de la entidad y su carácter oficial la convierten en objeto de control por parte de organismos externos en materia de gestión y resultados, actuación de sus funcionarios, gestión pública, gestión financiera y responsabilidad fiscal, entre otros aspectos. La Contraloría General de Medellín y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, desarrollan auditorías, a partir de las cuales se generaron acciones permanentes de mejoramiento que son objeto de seguimiento por parte de la Dirección de Control Interno.

Medellín y medios de comunicación (Boletines de prensa, sitio web www.epm.com.co).

Con base en el modelo anterior, se puede señalar que el desarrollo e implementación de las prácticas de gobierno corporativo en EPM han sido coherentes con la estrategia y resultados en cuanto a crecimiento de la empresa, teniendo un impacto positivo ante sus grupos de interés. Este proceso, ha tenido en cuenta e incluido temas fundamentales de un gobierno corporativo, como son enfoque general y alcances, derecho y trato equitativo de la propiedad, estructura y control por parte de la propiedad, Junta Directiva, información financiera y no financiera y resolución de controversias.

La implementación de los aspectos antes señalados también ha redundado en una mayor competitividad y más fácil acceso a los recursos financieros por parte del Grupo EPM²⁵.



Sede de EPM en Medellín. Fuente EPM

²⁵ Prensa, Boletín EPM, septiembre 29 de 2011, Fitch Ratings eleva la calificación de EPM de "BBB-" a "BBB" para su deuda corporativa.

3.3 Aspectos relevantes en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en EPM

A principios del año 2000 y teniendo en cuenta la crisis corporativa que a nivel internacional y nacional atravesaban algunas empresas financieras o de servicios y además para dar cumplimiento a las exigencias de la Superintendencia Financiera, EPM comienza a analizar la implementación de nuevas y mejores prácticas de gobierno corporativo.

Desde el año 2001 las empresas colombianas inician la implementación de éstas prácticas, para dar cumplimiento a la Resolución 0275, una de las normas nacionales que promueve la gobernabilidad y que señaló los requisitos que debían cumplir los emisores de valores que pretendieran que los títulos por ellas emitidos fueran colocados entre los inversionistas institucionales²⁶.

EPM inició así el proceso de definir e implementar prácticas de gobierno corporativo que posteriormente, en el año 2005 con apoyo del BID, se concreta en uno de los componentes de PORCE III y que ha convertido “*el buen gobierno corporativo*” en uno de los fundamentos de la estrategia del Grupo EPM, que se ha transformado de una empresa que prestaba servicios locales, a un grupo empresarial que presta servicios a nivel internacional y que por consiguiente requiere mecanismos y regulaciones, que permitan precisar, dar claridad y transparencia, al relacionamiento entre el accionista, el usuario y la administración de la empresa.

Hoy en día, EPM no se limita a implementar prácticas de gobierno corporativo impuestas por el sistema jurídico financiero y mercantil y por los organismos de control, sino que ha adoptado algunas medidas tomando como

²⁶ La Superintendencia supervisa a EPM desde finales de la década de los 90 cuando esta empresa emitió valores en el mercado nacional. A nivel internacional la primera emisión de bonos se realizó en el 2009, año a partir del cual se implementaron prácticas como la calificación de riesgo por parte de firmas calificadoras internacionales.

referencia códigos modelo, como el de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), la CAF y recientemente, el Código de Mejores Prácticas Corporativas, emitido con la Circular Externa 028 de 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia, pero teniendo en consideración su naturaleza jurídica (100% propiedad del Municipio).

Entre los aspectos relevantes considerados en el proceso de implementación de su estrategia de “*buen gobierno corporativo*” se señalan:

- El Grupo EPM es una empresa pública con un solo accionista: el Municipio de Medellín.

Como se ha señalado el carácter de empresa pública municipal de EPM de propiedad de un solo accionista, el Municipio de Medellín y teniendo en cuenta los diferentes roles del Municipio (dueño, cliente y ente territorial), la ha llevado a que por mutuo acuerdo entre Municipio y Empresa, se analice y establezca un Convenio de Gobernabilidad, basado en los principios de transparencia, autonomía responsable en la gestión, sujeción al objeto empresarial, eficiencia, productividad y rentabilidad del patrimonio, y rigor técnico, jurídico, financiero y administrativo.

De acuerdo con lo anterior, se han establecido las siguientes relaciones Municipio – Empresa:

- a) El ejercicio de los derechos de propiedad es compartido para ciertas decisiones con el Concejo de Medellín (reforma estatutos, desinversiones, utilidades);
- b) La Junta Directiva es presidida por el Alcalde quien nombra a la totalidad de los miembros, de los cuales 5 son independientes y 3 son

representantes de la comunidad en su rol de vocales de control, de acuerdo con la Ley 142, 1994;

- c) El Gerente General es nombrado por el Alcalde (Constitución Política de Colombia);
- d) EPM transfiere el 30% de sus utilidades al dueño. Transferencias mayores, las aprueba el Concejo;
- e) EPM no depende ni reporta a una Secretaría del Municipio de Medellín, no es parte de su estructura administrativa. EPM tiene personería jurídica propia por lo cual es autónomo en la gestión de la empresa;
- f) El Municipio no recibe beneficios especiales y es tratado como otro gran cliente de EPM. El Municipio por su parte trata a EPM en forma similar que a una empresa privada;
- g) Las tarifas son reguladas desde el Nivel Nacional y están sujetas al régimen fiscal general;
- h) EPM participa en la construcción del Plan de Ordenamiento Territorial y en el Plan de Desarrollo Municipal;
- i) EPM participa como co-planificador en las mesas de participación sectorial, mesas de trabajo técnicas y presupuesto participativo del Municipio.

El Convenio de Gobernabilidad fue firmado en el año 2007 y ha venido operando en forma satisfactoria hasta la fecha dando cumplimiento ambas partes a lo acordado. Las transferencias de la Empresa al Municipio han sido superiores al 30% establecido, sin que esto haya tenido un efecto negativo

para el desarrollo de la estrategia de crecimiento de EPM²⁷.

El Convenio también ha permitido fijar reglas tanto para el Municipio como para la Empresa a largo plazo, sin embargo, un aspecto relevante del mismo es que debe ser ratificado cada 4 años por cada Alcalde al iniciar su periodo, lo que constituye una de sus mayores debilidades debido a que, aunque hasta ahora no ha ocurrido, podría verse afectado en sus alcances debido a injerencias de tipo político. Esta ratificación cada 4 años por el nuevo Alcalde es un derecho constitucional que le es otorgado al Municipio y que incluye la facultad de nombramiento del Gerente de EPM.

En todo caso, para la empresa la continuidad de los principios del Convenio Marco se debe dar, no sólo por convicción del Alcalde y/o el Gerente de la empresa, sino por exigencia de la comunidad de Medellín, quien ejerce como veedora de la buena administración de la empresa dada su condición de dueños.

- Dado el riesgo de interferencia política latente para la Empresa sobre todo ante cambios en la administración de la ciudad, en diferentes épocas se ha planteado la conformación del Grupo como una sociedad por acciones; no obstante, es de resaltar que este tema ha sido descartado y no figura en ninguna agenda, por lo que se evidencia una voluntad por mantener a EPM de propiedad del Municipio de Medellín (100%). El tema fue considerado en un momento por el Concejo de Medellín para dar cumplimiento a lo establecido por la Ley 142 y la decisión que se tomó fue conformarla como Empresa Industrial y

²⁷ Ver Anexo 6 de este Estudio de Caso, Hitos de EPM.

Comercial del Estado manteniendo la propiedad en el Municipio²⁸.

- La Superintendencia de Valores, hoy Superintendencia Financiera de Colombia, mediante Resolución No. 0275 del 23 de mayo de 2001, estableció los requisitos que deben cumplir las personas jurídicas públicas y privadas que pretendan ser destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones²⁹.

En este sentido, EPM adoptó el modelo propuesto por la Superintendencia para una empresa que se transformó de acuerdo con las Leyes 142 y 143, en una empresa industrial y comercial del Estado, con una estrategia que considera la apertura de los mercados³⁰, la competencia y la participación privada, lo cual se reflejó en los años 1999 y 2000 con la constitución de la empresa Aguas del Oriente y la conformación de EPM como matriz del Grupo Empresarial respectivamente.

De acuerdo con lo anterior, por medio del Decreto 173 del 18 de diciembre de 2001 de la Junta Directiva de EPM se adoptó el “*Código de Buen Gobierno*”, en el cual se compilaron y dieron a

²⁸ En cuanto a la oposición del Concejo de Medellín de convertir a EPM en sociedad por acciones, ver plenaria de 26 de noviembre de 2007, donde por unanimidad el Concejo emite comunicación en este sentido al Congreso de la República.

<http://www.articulo20.com.co/contenidos/detalles/?iddix=31116>

²⁹ Esta resolución establece que las personas jurídicas interesadas en que los valores que emitan puedan ser adquiridos por los fondos de pensiones, deberían adoptar medidas específicas respecto de su gobierno, su conducta y su información. A su vez, que cada emisor compilaría las normas y sistemas exigidos en la citada resolución en un Código de Buen Gobierno. La resolución está disponible en www.superfinanciera.gov.co/Normativa/.../res0275-01-pen.rtf

³⁰ En el caso de EPM, un aspecto que influyó para considerar su expansión internacional, como opción para el crecimiento empresarial, son los límites regulatorios establecidos para las actividades de generación y comercialización en Colombia.

conocer los lineamientos y prácticas que en materia de gobierno, conducta y divulgación de la información se aplicarían en la empresa.

- Para complementar y actualizar las disposiciones contenidas en el Código de Buen Gobierno aprobado en el año 2001, en 2005 la Junta Directiva adoptó un nuevo Código de Gobierno Corporativo para EPM, mediante el Decreto 204 de 2005, por medio del cual “*se establece el marco de referencia que determina y orienta las actuaciones de la Organización, a través de la estructuración y recopilación de las políticas, directrices, normas, sistemas y principios éticos que rigen las actividades relacionadas con el gobierno, dirección y administración de EPM.*” Con esta actualización, además, se definieron los principios que regulan la interacción de la empresa con el Municipio de Medellín, para cada uno de los roles que ejerce éste dentro de la empresa, propietario, ente territorial y cliente.

Es importante señalar que para el año 2005, la empresa ya iniciaba su operación como matriz del Grupo EPM, lo cual la lleva a realizar ajustes tanto en su estructura organizacional incluyendo la creación de EPM Inversiones S.A., como en la estrategia, al considerar adicionalmente el crecimiento en otros mercados, con la adquisición de empresas de interés como las colombianas Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) y Empresa de Energía del Quindío (EDEQ) y en Panamá, la Hidroecológica del Teribe HET conocida como Proyecto hidroeléctrico Bonyic.

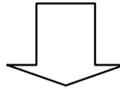
- Con base en los compromisos establecidos con el BID en cumplimiento de las condiciones contractuales relacionadas con el desarrollo del proyecto Porce III, EPM

ha elaborado anualmente a partir del año 2007, un Plan de Actividades aprobado por su Junta Directiva, con el fin de establecer prácticas concretas para ser implementadas o desarrolladas durante cada año.

A continuación, se resumen las actividades más relevantes desarrolladas por EPM a partir del año 2006 relacionadas con el “*buen gobierno corporativo*”:

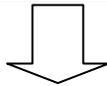
2006

- Se elaboró propuesta de reforma de estatutos.
- Se realizó la modificación de estatutos para la creación del Comité de Auditoría (cumplimiento de la Ley 964 de 2005).
- Se divulgan prácticas, que a partir de enero 2 de 2007 se publican dentro del portal www.epm.com.co



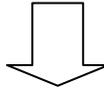
2007

- Aprobación de Acuerdo Marco y Reglamento de Junta Directiva (se complementó en aspectos como: reforzar la transparencia, garantizar el derecho de los directores a la información, garantizar la independencia del auditor externo y cumplir compromisos relativos al gobierno corporativo).
- Se aprobó el nuevo “*Código de Buen Gobierno*” por parte de la Junta Directiva para ajustarlo a las nuevas condiciones de los estatutos, Acuerdo Marco y mejores prácticas del gobierno corporativo.
- Se realizaron pruebas de web del inversionista en inglés.
- Se avanzó en la actualización de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- Se refuerza el conjunto de prácticas e instrumentos de gobierno corporativo de EPM como resultado de la emisión de títulos valores, dada la importancia que reviste para los inversionistas de bonos.
- Se realizó capacitación para los directivos de la Empresa.
- Se publicó informe anual de gobierno corporativo.



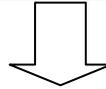
2008

- Se desarrolló el modelo de gestión de la propiedad en filiales e implementación de medidas de gobierno corporativo en filiales.
- Se avanzó en la implementación de auditoría interna bajo estándares internacionales (inicialmente se diagnosticó el estado en EPM, para implementar en el mediano plazo el proceso de auditoría, de acuerdo con los parámetros internacionalmente utilizados y promover la implementación de dichas prácticas en las empresas del Grupo).
- Capacitación y formación para miembros de Junta Directiva y directivos de niveles 1 y 2 en temas relacionados con gobierno corporativo.
- De acuerdo con los resultados de la auditoría realizada al Plan de Gobierno Corporativo para 2006, se definió mapa de compromisos con los diferentes grupos de interés, tanto los considerados en RSE como los del gobierno corporativo.
- Se avanzó en la adopción de las nuevas prácticas de gobierno corporativo, de acuerdo con los resultados de la encuesta nacional de la Superintendencia Financiera.
- Se avanzó en la alineación del esquema de gobierno corporativo con Fase III de Consolidación Empresarial y Sistema Integral de Gestión.
- Se presentó el Informe Anual sobre gobierno corporativo.



2009

- Se formalizó en la Dirección de Responsabilidad Empresarial y en cabeza de la Subdirección Relaciones Institucionales, la función de coordinación de las gestiones en gobierno corporativo del grupo empresarial.
- Se aprobó la creación del Comité de Gobierno Corporativo como mecanismo de integración dentro de la organización.
- Se conformó el Comité de Asuntos Administrativos de Junta (Decreto 268 del 7 de julio de 2009).
- Se avanzó en la implementación de auditoría interna bajo estándares internacionales.
- Se avanzó en la definición del Modelo de diagnóstico y práctica de relaciones con grupos de interés.
- Se avanzó en las definiciones para la gestión integral de riesgos del Grupo.
- Se estableció el plan de divulgación para los grupos de interés.
- Se estructuró un proyecto para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y la adopción de aquellas que estén alineadas con la norma local.
- A su vez, el Congreso de Colombia expidió en julio de 2009 la Ley 1314, “por la que se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia”, para que las empresas lleven la información financiera según “estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios”.
- Se avanzó en la definición y ajustes al Modelo de Trabajo en EPM y sus filiales, dado su crecimiento y consolidación como Grupo Empresarial, para desarrollar una “gestión de filiales, que asegure el desarrollo armónico y organizado de las operaciones dentro del Grupo”.
- Se realizó capacitación a miembros de la Junta Directiva, algunos funcionarios y directivos del Nivel I y II de EPM y gerentes de filiales.
- Se avanzó en la revisión del Convenio Marco de Gobernabilidad.
- Se estableció el Plan de Gobierno Corporativo en el Grupo EPM 2010-2015.
- Se realizó la evaluación de cumplimiento al Plan de Gobierno Corporativo 2008.
- Se estableció un mecanismo para la atención de inversionistas nacionales y extranjeros.
- Se firmaron actas de colaboración para la mejora de los procesos operativos y el apoyo en las empresas, mediante la transferencia del conocimiento y la experiencia de EPM como casa matriz.
- Se creó el Comité de Asuntos Administrativos, Decreto 268 del 7 de julio de 2009 de la Junta Directiva, con el fin de analizar en mayor detalle, con la Administración, los asuntos administrativos que le sean encomendados a la Junta Directiva.



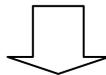
2010

- Se crea el Comité de Nuevos Negocios, Decreto 274 del 2 de febrero de 2010 de la Junta Directiva, que apoya los análisis de negocios de inversión que son presentados a la Junta Directiva.
- Se diseñó el Plan de Gobierno Corporativo Grupo EPM 2010-2015, que incluye análisis de información y definición de acciones puntuales para mejorar las prácticas de gobierno corporativo durante el 2010 (ajustes a estatutos, códigos de buen gobierno, etc.).
Consultoría para diseño e implementación del Plan 2015 de Gobierno Corporativo en el Grupo. Implementación de un Modelo de Gobierno Corporativo para el Grupo EPM mediante la definición de un plan de actividades de largo plazo que garantice la sostenibilidad del grupo empresarial sin afectar su estructura de propiedad³¹.

³¹ La consultoría se desarrolló en dos fases:

Fase 1. Diagnóstico: Revisión del estado de los conceptos, esquemas, estructura, herramientas y prácticas de gobierno corporativo del Grupo EPM, usando como referencia los mejores estándares internacionales, incluyendo los siguientes aspectos: enfoque general de gobierno corporativo con especial énfasis en empresas públicas; derechos y trato equitativo a los propietarios, accionistas y demás grupos de interés; mecanismos de control por parte del Propietario; Junta Directiva de EPM y de Filiales; información Financiera (Sostenibilidad y generación de valor) y no Financiera; resolución de Controversias y Conflictos de interés; Asambleas de accionistas en filiales; mecanismos de coordinación matriz-filiales en Gobierno Corporativo; riesgos atribuibles a la actual estructura, mecanismos y herramientas de Gobierno Corporativo.

Fase 2. Diseño e implementación del plan de actividades: Plan de actividades según el diagnóstico efectuado, que contribuirá a la implementación de mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo aplicables para el Grupo EPM. El plan propuesto debe considerar las particularidades del Grupo EPM, así como las recomendaciones, estándares internacionales y normas aplicables de entidades como la OECD, organismos reguladores, Corporación Transparencia por Colombia, la Encuesta Código País de la Superintendencia Financiera, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, entre otras.



2011

El plan de Gobierno Corporativo de 2011 continúa con el desarrollo de acciones tendientes a la adopción de buenas prácticas de Gobierno que vienen realizándose desde el año 2008 y la definición e implementación para la adopción de un modelo integral de Gobierno Corporativo con visión de Grupo Empresarial multinacional.

Las actividades que se presentan a continuación responden a necesidades identificadas y puestas en marcha en años anteriores pero cuya correcta implementación y apropiación requieren de un proceso sistémico de largo plazo para un grupo empresarial dinámico y en constante cambio:

1. Modelo de Gobierno Corporativo Grupo EPM 2010-2015.
2. Modificación del Convenio Marco de Relaciones entre EPM y el Municipio de Medellín.
3. Gestión ética, cultura y valores en EPM, cierre de brecha entre la Cultura actual y la Cultura Meta (incluye ética y valores).
4. Proyecto para la adopción de NIIF.
5. Auditoría bajo estándares internacionales.
6. Modelo de trabajo Grupo EPM para direccionarlo para el logro de la MEGA a 2015.
7. Gestión integral de riesgos.
8. Plan de relaciones con inversionistas.

- Es importante destacar que el año 2007 marca hitos que conviene describir dado que permitieron, en desarrollo de los citados planes de actividades de gobierno corporativo, concretar avances de los cuales se resaltan los siguientes:

- a) Se firma el convenio marco de relaciones Municipio de Medellín – EPM, que tiene como objeto establecer las condiciones para las relaciones “*propietario-empresa*” entre el Municipio de Medellín (entidad pública dueña del 100% del capital) y EPM, empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal y empresa oficial de servicios públicos, definiendo los principios que deben regirlas y las obligaciones que ambas entidades contraen para la adecuada relación entre ellas³²;
- b) Se emite el decreto 237 de octubre 1 de 2007, por medio del cual se adopta un nuevo Código de Gobierno Corporativo, que incluye los aspectos

fundamentales relacionados con: la relación con la propiedad de la empresa, la Junta Directiva como órgano de dirección y la revelación de información financiera y no financiera. Estas medidas fueron adoptadas teniendo en cuenta la naturaleza jurídica de EPM como empresa industrial y comercial del Estado. El decreto 237 reemplaza el decreto 204 de 2005;

- c) Adicionalmente la Junta Directiva en su sesión de octubre 1º de 2007, aprobó el Reglamento Interno de la Junta Directiva de EPM, mediante el cual se establecen las normas que regirán el funcionamiento de este órgano colegiado, con miras a lograr la mayor eficiencia del mismo y que la toma de decisiones se realice de manera objetiva y responsable;
- d) Asimismo en este año, el conjunto de prácticas e instrumentos de gobierno corporativo se refuerzan como resultado de la emisión de títulos valores, dada la importancia que tiene para los inversionistas de

³² Anexo 7, Relaciones entre Municipio y EPM.

- bonos. Como resultado de las negociaciones de financiamiento con la Banca Multilateral se incorporan planes para fortalecer y adoptar nuevas prácticas;
- e) Con el nuevo Código de Gobierno Corporativo basado en “*cumplir o explicar*”, al finalizar cada año, EPM elabora un Informe Anual de Gobierno Corporativo en el que se verifica el cumplimiento de las prácticas y estándares de gobierno corporativo adoptados en el Código y en el evento en el que algunos de ellos no se hayan cumplido, se indican las razones. Este informe se publica junto con el Informe de Responsabilidad Social Empresarial de EPM³³.

De esta forma, **Código de Gobierno Corporativo, Informe Anual de Gobierno Corporativo y Convenio de Gobernabilidad** constituyen, los pilares en los que EPM basa una adecuada gestión empresarial, el equilibrio de intereses e interacción con su dueño y la transparencia frente a los grupos de interés y el mercado.

- A partir del año 2007 y de acuerdo con su estrategia, EPM se escinde y crea la nueva empresa EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P. y en energía se integra a EPM, el mercado regional de la energía en Antioquia. A su vez y a partir de este año, se observa una expansión importante de EPM³⁴.

³³ El código de gobierno corporativo y los informes anuales correspondientes están disponibles en: http://www.sostenibilidadepm.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=237

³⁴ 2007: Se conforman las empresas regionales Aguas de Occidente y Aguas de Urabá.

La expansión anterior ha supuesto un constante reto de actualización del modelo de gobierno corporativo, al considerar su participación en empresas, nacionales e internacionales, en las cuales tiene el control y existe participación de las regiones donde se localizan las empresas.

3.3 Resultados de la implementación de prácticas de gobierno corporativo en EPM³⁵

El proceso de implementación y desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo en EPM hasta ahora reseñado en este documento, se ha reflejado en los siguientes aspectos que apalancan la gestión del Grupo:

2008: La empresa Aguas Nacionales EPM a través de su marca Aguas del Atrato, inicia la operación del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Quibdó – Chocó.

2009: Se constituyen las Empresas Públicas de Oriente y adquiere a Centrales Eléctricas de Norte de Santander (CENS) y a la Electrificadora de Santander S.A. (ESSA).

2010: EPM invierte en empresas centroamericanas de energía, al adquirir la empresa Holding DECA II, que a su vez es la mayor accionista de EEGSA (Empresa de Electricidad de Guatemala S.A.), COEMGSA (Comercializadora Eléctrica de Guatemala S.A.) y TRELEC (Transportista Eléctrica de Guatemala S.A.). Además, constituyó la empresa EPM Ituango, operadora del proyecto hidroeléctrico Pescadero-Ituango, de propiedad de la Sociedad Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P en la cual EPM y el Departamento de Antioquia a través del Instituto de Desarrollo de Antioquia (IDEA), son accionistas. Por medio de la empresa EPM Ituango, el Grupo EPM está encargado del desarrollo del proyecto en cuanto a su financiación, construcción, operación, mantenimiento y posteriormente restitución de la central hidroeléctrica a la Sociedad Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P en un plazo de 50 años.

2011: El Grupo EPM adquiere, mediante DECA II, la empresa EL Salvador Holdings Ltd, que a su vez es dueña de las empresas DELSUR (Electricidad Del Sur) en EL Salvador y ENSA (Elektra Noreste S.A.) en Panamá.

³⁵ Algunos de los entrevistados consideran que los requerimientos de la Superintendencia y las actividades acordadas con el BID fueron “la semilla para la implementación de prácticas de gestión de buen gobierno en EPM”, que han apalancando la estrategia y el modelo de gestión de la empresa.

- Profesionalización de la Empresa
 - Juntas Directivas activas.
 - Gerencia profesional.
- Desarrollo de Gobierno Corporativo a nivel local
 - Responsabilidades en la gestión diferenciadas y Junta Directiva tomando decisiones estratégicas.
 - Formalización de procesos.
 - Evaluación de miembros de Junta Directiva.
 - Junta Directiva con alta participación de miembros independientes (5 de 9).

Se considera que el modelo de gobierno corporativo del Grupo EPM ha evolucionado a la par de su estrategia, en el marco de su naturaleza jurídica pública y enfrentando los nuevos retos que supone su presencia en el mercado internacional, por lo que para el ajuste de su modelo de gobierno ha tenido en cuenta la incorporación de los más altos estándares internacionales, incluyendo los principios dictados por la OECD³⁶ relacionados con:

- Adopción de un modelo de gobierno que concilie un marco legal complejo (nacional, municipal, sectorial) con los más altos estándares de gobierno.
- Adopción de un modelo de gestión diferenciado, que repose en dos principios fundamentales: RSE y Gobierno Corporativo.

De esta manera, el modelo de gobierno del Grupo EPM se desarrolla en dos niveles:

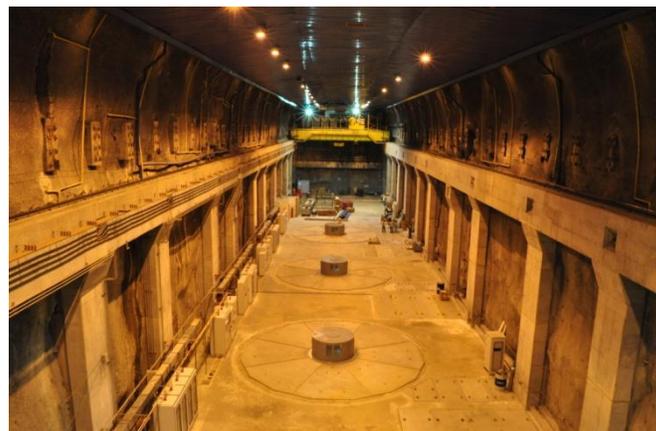
A nivel de la Matriz

- Relación con el Propietario (Municipio)
- Junta Directiva EPM – Matriz del Grupo Empresarial
- Estructura de gobierno de la Matriz para actuar como Grupo Empresarial

A nivel de Filiales

- Ambiente de control Grupo Empresarial
- Relación con accionistas minoritarios de los subordinados
- Juntas Directivas de Empresas Subordinadas

La implementación de prácticas que han fortalecido la gobernabilidad en ambos niveles como parte del modelo de gestión, ha contribuido a la mayor competitividad y más fácil acceso a los recursos financieros por parte del Grupo EPM³⁷.



Casa de Máquinas PORCE III. Fuente EPM

³⁶ La misión de la OECD es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Sus estudios y desarrollos relacionados con las prácticas de gobierno corporativo son un referente a nivel internacional. Documento Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, 2004.

³⁷ Prensa, Boletín EPM, septiembre 29 2011, Fitch Ratings eleva la calificación de EPM de "BBB-" a "BBB" para su deuda corporativa.

4. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

A continuación se describe un conjunto de lecciones aprendidas que podrían ser consideradas por otras empresas que están considerando o están en proceso de implementación de prácticas de gobierno corporativo, tomando como referencia la experiencia del Grupo EPM:

- **Insertar en el nivel de dirección de las empresas, la responsabilidad por el diseño y ejecución de un programa de gobierno corporativo genera un sentido de empoderamiento y relevancia para la empresa respecto al tema y en consecuencia facilita su implementación y el apoyo de las diferentes áreas de la empresa.** Un aspecto que se considera fundamental para lograr la implementación de prácticas de gobierno corporativo en una empresa, es contar con el apoyo de la Administración y la Junta Directiva. Es así como en EPM, en sus inicios y previo a los requerimientos de la Superintendencia Financiera y el apoyo del BID, las actividades eran desarrolladas por *“un grupo de interesados en el tema”*, que posteriormente se formaliza haciendo parte de las actividades del Área de Mercado de Capitales, luego en Planeación Corporativa y con su inclusión como parte del modelo gestión, se establece a nivel de subdirección en la Dirección de Responsabilidad Empresarial, segundo nivel de la empresa y adicionalmente, se conforma el Comité de Gobierno Corporativo como mecanismo de integración de la organización. Desde esta subdirección, se coordinan las actividades a realizar en este tema en la empresa, lo que ha facilitado su implementación y compromiso en las diferentes áreas. El Gobierno Corporativo pasó de esta forma, de ser algo conveniente o aconsejable, a

convertirse en un tema crítico para la sostenibilidad y competitividad de EPM.

- **Establecer un plan plurianual para la implementación de las prácticas de gobierno corporativo en la empresa permite orientar y coordinar las actividades y se convierte en una herramienta que facilita la implementación.** Es importante que esté inserto en el plan y en las metas corporativas de la empresa. Este logro se inició en EPM con la inclusión en los compromisos asumidos en el Convenio de Préstamo suscrito con el BID que financió Porce III, de la preparación de un plan anual de actividades aprobado por su Junta Directiva, con el fin de establecer prácticas concretas para ser desarrolladas durante cada vigencia. Este plan que en sus inicios era anual, desde el año 2008 se desarrollo con objetivos de largo plazo según el Plan de Gobierno Corporativo Grupo EPM 2010-2015, lo que facilita la implementación, seguimiento de las metas, coherencia en el tiempo con el desarrollo de la estrategia y el modelo de gestión del grupo empresarial, además de facilitar el acercamiento a sus grupos de interés por la transparencia que promueve la información que se proporciona sobre el proceso.

Contar con auditorías y/o evaluaciones externas para la evaluación de los resultados obtenidos cada año, también agrega transparencia y permite efectuar los ajustes del caso.

- **El modelo de gobierno corporativo que se considere para la empresa debe tener en cuenta el marco en que actúa la empresa considerando aspectos legales, estrategia, mercado, y propiedad, entre otros.** El modelo de gobierno corporativo para una empresa debe considerar el dinamismo del entorno en el que actúa la empresa y se implementa y ajusta de

acuerdo con la estrategia. Dadas las características de EPM, la definición de un modelo que tuviera en cuenta sus particularidades en cuanto a propiedad, aspectos normativos vigentes, posible injerencia en las decisiones empresariales, llevo a la definición de un modelo basado en tres principios: 1. equilibrio, mediante la definición de reglas claras para la interacción de los diferentes órganos de gobierno del Grupo (Municipio de Medellín, Junta Directiva, Gerente); 2. rendición de cuentas, mediante la revelación de información oportuna, completa y disponible a los grupos de interés y al mercado en general, incluyendo la relacionada con conflictos de interés, y el cumplimiento de la normativa con los diferentes órganos de supervisión y control, y 3. control, mediante el cumplimiento de la regulación vigente así como la implementación de mecanismos de autorregulación y la adopción de un ambiente de control interno y externo que actúa con independencia, objetividad e imparcialidad.

- **La implementación de prácticas de gobierno corporativo de acuerdo con la estrategia empresarial y en forma gradual, permite tener una visión integral que facilita la gestión empresarial.** La definición e implementación del plan de gobierno corporativo de la empresa debe estar acorde con la estrategia corporativa, lo cual implica que es un proceso dinámico que se debe ajustar y actualizar en la medida que se presenten cambios, si es del caso, y se logren los resultados previstos en el desarrollo de la estrategia. En este sentido, se observa en el caso de EPM, empresa orientada a prestar servicios en Medellín que al iniciar la implementación se orientó a dar cumplimiento a los requerimientos de la Superintendencia que correspondían a lineamientos y prácticas que en materia

de gobierno, conducta y divulgación de la información se aplicarían en la empresa, considerando en su desarrollo aspectos que permitieron, entre otros, la profesionalización de la empresa (juntas directivas activas y gerencia profesional), las responsabilidades en la gestión diferenciadas y la Junta Directiva tomando decisiones estratégicas, la formalización de procesos, la definición de perfiles, la evaluación de los miembros de Junta Directiva, el aumento de los miembros independientes.

En la medida que se ajustaba su estrategia al considerar la prestación de servicios tanto a nivel nacional, como internacional mediante la participación de empresas en las que adquirió el control, el gobierno corporativo para la matriz y las filiales se ha estado “*actualizando*” tomando en cuenta las definiciones previas a nivel de la matriz y aspectos relacionados con los mecanismos para ejercer el control a través de las juntas directivas, la aplicación de las políticas de contratación y vinculación de personal. A su vez, se analizan alternativas para temas relacionados con juntas directivas con miembros internacionales, prácticas de gobierno corporativo con estándares mundiales lo mismo que la publicación de información e incorporación de estándares internacionales como los de la OECD, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, se plantea para las empresas que están empezando con implementación de prácticas de gobierno corporativo, considerar “*un punto partida o situación inicial de la empresa*” mediante la definición de líneas de base y de indicadores de seguimiento de la implementación de esas prácticas, permitiendo así evaluar los resultados en la medida que se implementan éstas prácticas como base fundamental del

modelo de gestión para el desarrollo de la estrategia corporativa.

- **Para empresas que basan su crecimiento en la adquisición o conformación de empresas en otros mercados, el diseño e implementación del modelo de gobierno corporativo debe tener en cuenta “las diferencias” en sus grupos de interés como mecanismo para lograr el reconocimiento y apoyo para el desarrollo de su gestión.** Este aspecto debe ser considerado en el desarrollo de la estrategia al entrar “a *participar en nuevos mercados*” dado que se debe tener claridad sobre las diferencias existentes tanto a nivel de clientes como de empleados, estableciendo las estrategias más convenientes para lograr su posicionamiento y reconocimiento. Es así como la estrategia de EPM al tomar el control en sus filiales se ha basado en el respeto y reconocimiento a la participación de la región en la empresa y la gestión realizada en las empresas controladas. En general, las directrices y políticas se han realizado a través de las juntas directivas que cuentan con participación de representantes de las regiones.
- **Es importante diseñar e implementar un modelo de gobierno corporativo que esté acorde con la estructura de propiedad de la empresa, y que tome en cuenta los intereses y expectativas de las partes, para que apoyen y faciliten la implementación del mismo.** Para lograr los resultados esperados al implementar un modelo de gobierno corporativo en una empresa, es fundamental que se genere confianza y claridad en cuanto a responsabilidades entre los dueños o accionistas, la junta directiva y la administración de la empresa, con el objeto de que la gestión de la misma produzca los resultados esperados por los diferentes grupo de interés. Es

importante señalar que los desarrollos en cuanto a gobierno corporativo tanto a nivel nacional como internacional presentan una serie de medidas que en general, toman en cuenta la estructura de las sociedades por acciones.

EPM mediante los planes “*actualiza*” su gobierno corporativo, considerando los avances del tema a nivel nacional e internacional y teniendo en cuenta su naturaleza jurídica. Este último aspecto ha sido de la mayor relevancia en la implementación del gobierno corporativo en el Grupo EPM, que dadas las características del dueño de la empresa, un solo accionista (Municipio de Medellín), implica diferentes roles (dueño, cliente y ente territorial) en su relación con la empresa y que el carácter público de la Empresa, sujeta a los “*vaivenes políticos*” propios del sistema democrático existente en Colombia, podría conducir a cambios en los objetivos planteados para el Grupo.

De esta forma, varios instrumentos desarrollados por EPM, como por ejemplo el Código de Gobierno Corporativo, el Informe Anual de Gobierno Corporativo y el Convenio de Gobernabilidad constituyen, los pilares en los que EPM basa una adecuada gestión empresarial, el equilibrio de intereses e interacción con su dueño y la transparencia frente a los grupos de interés y el mercado.

- **Para generar confianza y fortalecer la institucionalidad y la gestión, es importante divulgar la información de la empresa a los grupos de interés.** Para el mercado y los grupos de interés disponer de información de la empresa en forma oportuna y completa, genera confianza y respaldo a la gestión que se realiza. En EPM, en forma permanente se promueve el acercamiento a los grupos de interés y para ello se preparan o se apoya la preparación de los informes de Sostenibilidad y

Gobierno Corporativo, la encuesta Código País, los informes de Transparencia por Colombia, la revelación trimestral de información financiera, adicional a las evaluaciones de los entes de control. De esta forma, se reconoce la importancia de los grupos de interés y de los entes de control como mecanismo para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

En este sentido, se considera de importancia que desde el inicio de la implementación de prácticas de gobierno corporativo se vaya interactuando y evaluando los resultados, recomendaciones y futuras actividades con los diferentes grupos de interés, con el objeto de lograr el fortalecimiento institucional y apoyo a la gestión, para lo cual lo más indicado es establecer mecanismos que permitan medir periódicamente el grado de aceptación por parte de los diferentes grupos.



Represa PORCE III. Fuente EPM

ANEXO 1

ACRÓNIMOS

ANDI	Asociación Nacional de Industriales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CENS	Centrales Eléctricas del Norte de Santander
CHEC	Central Hidroeléctrica de Caldas
COEMGSA	Comercializadora Eléctrica de Guatemala S.A.
COMPES	Concejo Municipal de Política Económica y Social
DELSUR	Electricidad Del Sur
DJSI	Dow Jones Sostenibility Index
EDEQ	Empresa de Energía del Quindío
EEGSA	Empresa de Electricidad de Guatemala S.A.
ENSA	Elektra Noreste S.A.
EPM, EEPPM	Empresa Públicas de Medellín S.A.
ESSA	Electrificadora de Santander S.A.
GRI	Global Reporting Initiative
IDEA	Instituto de Desarrollo de Antioquia
MEGA	Meta Estratégica Grande y Ambiciosa
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
OECD	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SIN	Sistema Interconectado Nacional
TRELEC	Transportista Eléctrica de Guatemala S.A.
TI	ONG Transparencia Internacional

ANEXO 2

CENTRAL PORCE III

Esta Central, ubicada en el nordeste antioqueño, en jurisdicción de los municipios de Amalfi, Guadalupe, Gómez Plata y Anorí, a 147 kilómetros de Medellín, cuenta con una capacidad de 660 MW, 4 unidades Francis y produce una energía media/firme: 4,254/ 3,105 GWh/año con un volumen útil de embalse de 127 millones de m³.

La primera unidad empezó a funcionar en diciembre del 2010, y las tres restantes entraron de manera escalonada durante el año 2011. La última, lo hizo el pasado primero de septiembre, anticipando en cuatro meses el cronograma previsto. Su construcción estuvo a cargo de un consorcio integrado por la firma brasileña Construcciones Camargo Correa y las colombianas Conconcreto y Coninsa-Ramón H. Londoño y tuvo una inversión del orden de III US\$1.330 millones.

Obras principales

- Casa de máquinas: se ubica 249 metros bajo la superficie y tiene 121 metros de longitud, 18 metros de ancho y 42 de altura.
- Presa: tiene 148 metros de altura y es del tipo enrocado con cara de concreto.
- Embalse: tiene un volumen total de 170 millones de metros cúbicos de agua, de los cuales 127 millones corresponden a embalse útil. Inunda un área de 575 hectáreas.
- La distancia entre la cola del embalse, que comienza en el sitio conocido como Puente Acacias (Guadalupe), y la presa situada en El Limón (Anorí), es de 14 kilómetros.
- Para la construcción de Porce III se utilizaron aproximadamente 280 mil metros cúbicos de concreto convencional.
- Durante la construcción de obras principales, presa y casa de máquinas, se excavaron aproximadamente 5.7 millones de metros cúbicos de tierra, en corte abierto, y en corte subterráneo se excavaron alrededor de 1.7 millones de metros cúbicos.
- En rellenos para la presa se utilizaron 4.2 millones de metros cúbicos de enrocados.

Gestión social

EPM cumplió con todas las actividades ambientales y sociales contempladas en el plan de gestión del proyecto. Entre ellas se destacan:

- Restitución integral de las condiciones de vida de la población impactada, es decir, la reposición del hábitat (la vivienda), la actividad económica y las redes sociales y culturales.
- Se concertó con 372 mineros y 582 familias, de las cuales 170 desarrollan proyectos económicos de ganadería, comercio y servicios. Las demás concertaron con la medida de compra directa. Las 170 familias trasladadas disfrutaron hoy una mejora sustancial en sus condiciones de vida.
- En el municipio de Guadalupe se restituyó la infraestructura comunitaria afectada por el proyecto en la vereda Bramadora (institución educativa, centro de salud y escenarios deportivos, entre otros). Inversión: \$3 mil millones, \$170 millones aportados por el municipio.
- En Amalfi: se concluyeron los proyectos contemplados en el convenio municipio-EPM, para mitigar los impactos por presión migratoria (salud, educación, organización comunitaria, vivienda, infraestructura vial). Inversión: \$14 mil millones.

- En Anorí: se acordaron los proyectos que serán ejecutados para mitigar los impactos por presión migratoria. Inversión: \$7 mil 200 millones.
- Porce III ha invertido cerca de \$35 mil millones en la compra de bienes y servicios en la región.

Obras de infraestructura

Para posibilitar la ejecución de Porce III, EPM construyó:

- 68 kilómetros de vías, incluyendo 12 puentes cortos, 7 portales, 21 zonas de depósito y el mantenimiento de 56 kilómetros de vías existentes.
- 2 puentes principales (Acacias y La Unión), de 275 y 160 metros de longitud, respectivamente; 2 campamentos; las líneas y la subestación de 44kV para construcción; las instalaciones de seguridad para la vigilancia del proyecto; los sistemas de comunicaciones y otras obras de infraestructura, como puestos de salud, bodegas y oficinas.
- La desviación del río se realizó el 15 de febrero de 2006.
- El túnel de desviación, de 667 m de longitud, para desviar el río Porce y permitir la construcción de la presa.

Beneficios

- Con Porce III se beneficia el país en general por la generación de energía, lo que permitirá disminuir el riesgo de posibles racionamientos energéticos.
- La comunidad y los municipios vecinos al área de influencia, porque acceden a nuevos recursos derivados de la generación de energía (transferencias establecidas en el artículo 45 de la Ley 99/93), y otros como los impuestos de industria y comercio.
- Adicionalmente EPM, de acuerdo a sus políticas ambiental y de responsabilidad social empresarial, participa en el desarrollo institucional y comunitario de las localidades mediante la inversión en proyectos y acciones contempladas en los planes de desarrollo municipales y en los esquemas de ordenamiento territorial, en las cuales participan también la comunidad y las instituciones presentes en los municipios, mediante procesos de concertación y cogestión.

ANEXO 3

PREGUNTAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

Pregunta de Reflexión

“De acuerdo con las acciones llevadas a cabo por parte de EPM relacionadas con la implementación de prácticas de gobierno corporativo como parte del programa hidroeléctrico Porce III, ¿en qué aspectos se ha logrado mejorar la gestión de la empresa?, ¿qué aspectos se deben considerar como buenas prácticas para el desarrollo de futuros proyectos?, ¿cuáles se deben mejorar?”

Preguntas Complementarias

- Cuál fue el valor agregado para EPM del apoyo del BID durante la etapa de preparación, ejecución y puesta en marcha de las acciones de mejora de gobierno corporativo?
- Qué aspectos o temas considera EPM que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de futuros proyectos de infraestructura? Cuáles fueron las lecciones aprendidas? Qué aspectos deben revisarse?
- Solicitaría EPM al BID nuevamente su acompañamiento para continuar con el programa de gobierno corporativo?
- Ha contribuido este componente de financiamiento al programa de expansión de EPM a nivel nacional e internacional? Qué otras razones han tenido?
- Cuáles de las lecciones aprendidas de este componente se están replicando a las filiales de EPM a nivel local e internacional? Tendrá el mismo alcance que la matriz? Son replicables en otro tipo de empresas de servicios públicos?
- En qué aspectos consideran que las prácticas de gobierno corporativo han contribuido a la gestión y los resultados de EPM? Qué aspectos deben ajustarse?
- Cómo han influido el establecimiento de mejores prácticas de gobierno corporativo en la viabilidad técnica, económica, mercado, ambiental y social de EPM?
- En qué aspectos se ha mejorado las interacciones con los grupos de interés, con el desarrollo e implantación de prácticas de gobierno corporativo y RSE en EPM?
- Cuáles han sido las principales diferencias al comparar la situación antes y con posterioridad al proceso de implementación gradual de estas prácticas? En qué ha mejorado la gestión de EPM?
- Qué resultados esperan obtener para el año 2015, de acuerdo con el plan que están desarrollando?

- Para el plan 2011-2015, qué referente internacional están considerando? Qué aspectos consideran deberán mejorarse? Cuál consideran va a ser el beneficio para la gestión de EPM?
- Teniendo en cuenta que EPM es una empresa pública de orden municipal, qué restricciones y limitaciones se han identificado en la implementación de prácticas de gobierno corporativo? Qué riesgos se identifican a futuro? Cómo se podrían atenuar?
- Como resultado de la implementación de prácticas de gobierno corporativo, se puede afirmar que EPM actúa en igualdad de condiciones que los restantes agentes participantes en los mercados de energía y agua en Colombia? Y a nivel internacional?
- De acuerdo con lo anterior, se presentan diferencias en cuanto a la toma de decisiones? Cómo se reportan? Cuáles niveles/medidas de transparencia de la información tienen? Cuáles son las responsabilidades financieras de la empresa? Cómo se establecen las políticas de precios de la empresa? Cuál es la influencia de la empresa en el desarrollo económico local?

ANEXO 4

ENTREVISTAS REALIZADAS – OTROS EVENTOS

EPM

Nombre	Dependencia	Asunto
Paula Restrepo	Dirección Responsabilidad Empresarial	Gobierno Corporativo – RSE
Rubén Darío Avendaño Maritza López	Subdirección Relaciones Institucionales	Gobierno Corporativo
María Alejandra Gil	Subdirección Jurídica Grupo Empresarial	Gobierno Corporativo - Manejo jurídico de filiales
María Patricia Giraldo Olga Helena Arango	Subdirección Planeación Gestión Humana	Gobierno Corporativo - Ética, Cultura
Teresita Álvarez	Subdirección Empresas Vinculadas Aguas	Gobierno Corporativo - Manejo de filiales de aguas
Luis Carlos Rubiano	Subdirección Empresas Vinculadas Energía	Gobierno Corporativo - Manejo de filiales de energía en Colombia
Rubén Fernández	Junta Directiva EPM	Gobierno Corporativo - Control cívico
Jorge Mario Pérez	Gerencia Desarrollo de Proyectos Generación de Energía	Gobierno Corporativo – Desarrollo proyectos de generación
Luis Javier Vélez Duque	Subgerencia Desarrollo de Proyectos Generación de Energía	Temas generales del proyecto Porce III
Diana Rúa	Subdirección Planeación Financiera	Gobierno Corporativo – Antecedentes
Jorge Emilio Mesa	Coordinación Ambiental Porce III	Manejo ambiental de Porce
Mónica Morales María Eucaris Quintero	Área Planeación Generación	Temas generales del proyecto Porce III
Margarita María Salazar	Subdirección Desarrollo Sostenible	Gobierno Corporativo - RSE
Euler Muñoz	Unidad de Riesgos y Seguros	Gobierno Corporativo - Gestión de riesgos

Marta Cecilia Rivera	Unidad Gestión de Capitales	Gobierno Corporativo - Inversionistas y acreedores internacionales
----------------------	-----------------------------	--

BID

Nombre	Dependencia	Asunto
Lorena Rodríguez	Departamento de Conocimiento y Aprendizaje	Lineamientos Estudio de Caso Gobierno Corporativo EPM
José Ramón Gómez	División de Energía	Lineamientos Estudio de Caso Gobierno Corporativo EPM
Juan Carlos Páez		Aspectos ambientales proyecto Porce III
Matthias Krause		Principios gobierno corporativo Alcances y planteamientos del Estudio de Caso Gobierno Corporativo EPM
Roberto Manrique		Antecedentes proyecto Porce III Alcances y planteamientos del Estudio de Caso Gobierno Corporativo EPM

OTROS

Nombre	Entidad	Asunto
Camilo Casas	CAF	Modelo gobierno corporativo CAF Experiencias en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia
Lina María Escobar	Transparencia por Colombia	Indicadores Experiencias en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia

EVENTOS

Nombre	Entidad	Evento/Tema
Michael Penfold	CAF	Congreso ANDESCO 2011 Medellín Gobierno corporativo en empresas propiedad del Estado
Varios participantes		Tercer foro RSE EPM 2011

ANEXO 5

CAPÍTULO 3. JUNTA DIRECTIVA (Aspectos Relevantes)

3.1 Composición de la Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano superior de dirección de EPM. El nombramiento de sus miembros se realiza de conformidad con las disposiciones legales que rigen su estructura, los Estatutos de la entidad y el Convenio Marco de Relaciones suscrito con el Municipio.

En desarrollo de estas disposiciones, la Junta Directiva está integrada por nueve (9) miembros, así:

- a) El Alcalde de Medellín quien la preside, o el delegado que él designe para que lo reemplace en las ausencias temporales, quien a su vez debe ser funcionario de la administración municipal.
- b) Tres (3) miembros escogidos por el Alcalde de Medellín, entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios.
- c) Cinco (5) personas designadas libremente por el Alcalde de Medellín.

En la Junta Directiva pueden participar con voz pero sin voto el Gerente General, el Secretario General y los demás funcionarios y personas a quienes se les otorgue esta facultad. De otra parte, la Junta Directiva puede citar a sus reuniones a cualquier servidor público de Las Empresas para que rinda los informes que le solicite. En el evento de ocurrir la falta absoluta de alguno de los miembros de la Junta, se procederá a su reemplazo en la misma forma en que fue designado. Para asegurar la continuidad en las funciones de la Junta Directiva, cuando por cualquier causa no se hiciere oportunamente la designación de sus miembros, o los designados no se hubieren posesionado, quienes venían ejerciendo los cargos continuarán hasta cuando sean válidamente reemplazados.

El período de permanencia de los miembros de la Junta Directiva será el mismo período del Alcalde Municipal y podrán ser reelegidos por el Alcalde que lo reemplace, de conformidad con las disposiciones contenidas en el Convenio de Gobernabilidad y con el fin de que el direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo, así como las políticas y directrices fijadas por la Junta Directiva, tengan continuidad en la entidad.

3.2 Miembros independientes de Junta Directiva

De los miembros de la Junta, cinco (5) deberán tener el carácter de independientes. Para que un director sea considerado como independiente deberá cumplir los siguientes requisitos:

- i) No ejercer ni haber ejercido como empleado o directivo de EPM o de alguna de sus filiales o subsidiarias, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el último año previo a su designación.
- ii) No ejercer, ni haber ejercido durante el último año previo a su designación, como Secretario de Despacho, ó empleado del Municipio de Medellín ni de ninguna de las entidades controladas, adscritas o vinculadas a éste.
- iii) No ser empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba aportes o patrocinios de EPM.
- iv) No ser administrador de una entidad en cuya junta directiva participe EPM.

v) No depender exclusivamente de los ingresos percibidos por honorarios como integrante de la Junta Directiva de EPM.

3.3 Criterios para el nombramiento de los miembros de Junta Directiva

De acuerdo con lo establecido en el Convenio Marco de Relaciones, para la selección de los miembros de la Junta Directiva el Alcalde considerará los siguientes criterios además de lo indicado en el numeral anterior para la elección de los miembros independientes, con miras a escoger personas de las más altas calidades académicas, profesionales y humanas:

1. Que cuente con formación académica mínima de nivel profesional y en temas que puedan ser considerados afines con el objeto social de EPM y con las funciones y responsabilidades propias de un miembro de Junta Directiva.
2. Que tenga experiencia empresarial y/o laboral en empresas cuya actividad esté relacionada con el sector de los servicios públicos y/o de las operaciones que realiza la entidad, como por ejemplo en las áreas comerciales (mercadeo y ventas), financiera, auditoría, gestión humana, entre otras.
3. Para la elección de los vocales de control, deberá exigirse que éstos demuestren el tiempo de permanencia en el Comité de Desarrollo y Control Social que los eligió, la relación que mantiene con éste y las acciones que ha llevado a cabo en desarrollo de su función.
4. Que se adelante, hasta donde sea posible, y siguiendo los procedimientos establecidos en los procesos de selección de EPM, el estudio de sus antecedentes académicos, profesionales y personales, mediante el cual se concluya el efectivo cumplimiento de los requisitos anotados, y su honestidad y solvencia moral.

3.4 Inhabilidades, Incompatibilidades, Conflictos de Interés

A los miembros de Junta Directiva, en su calidad de administradores de una empresa industrial y comercial del Estado y como particulares que ejercen una función pública, se les aplica el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido en el Ordenamiento Jurídico colombiano, particularmente, las establecidas en la Ley 80 de 1993, la Ley 142 de 1994, el Decreto 128 de 1976 y demás normas que los modifiquen o adicionen.

Por otra parte, si uno de los miembros de la Junta Directiva, en ejercicio de sus funciones, considera que está en una situación de conflicto de intereses frente a una determinada decisión, deberá comunicar esta situación a la Junta, suministrando la información que se considere relevante en relación con el asunto. Si efectivamente se trata de un asunto en el que no sea posible la satisfacción simultánea del interés radicado en cabeza del miembro de Junta, y el de EPM, bien porque el interés sea de aquél o de un tercero, el director involucrado deberá abstenerse de participar en la discusión y decisión sobre el tema en conflicto. De esta circunstancia se dejará constancia en el acta de la respectiva reunión.

3.5 Divulgación de hojas de vida

Con el fin de dar a conocer a los distintos grupos de interés la composición de la Junta Directiva de EPM, las hojas de vida de los miembros estarán disponibles en el sitio Web de la entidad, y se incorporará en el Informe Anual de Gobierno Corporativo una breve reseña de cada una de ellas.

ANEXO 6

HITOS EPM

1955: Creación de EPM como ente autónomo, conformada con los activos de aguas, telefonía y electricidad.

1957: EPM define sus principios básicos de cultura empresarial.

1970: La Reforma Constitucional de 1968 descentraliza la administración, principalmente en las grandes ciudades y departamentos.

1997: EPM se transforma en Empresa Industrial y Comercial del Estado, para atender la apertura de los mercados, la competencia y la participación privada.

1999: Constitución de la empresa Aguas del Oriente.

2000: EPM se convierte en la casa matriz del Grupo Empresarial.

2003: EPM adquiere las empresas: Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC), Empresa de Energía del Quindío (EDEQ), Hidroecológica del Teribe HET (Proyecto hidroeléctrico Bonyic) en Panamá y crea a EPM Inversiones S.A.

2004: Con la expedición de la Ley 142 de 1994, EPM como empresa de servicios públicos, se rige por las reglas de derecho privado, salvo las excepciones consagradas expresamente en la Constitución Política, la Ley y demás disposiciones reglamentarias.

2005: Se adopta la nueva estrategia en EPM y cambia su estructura organizacional.

2006: EPM se escinde y crea la nueva empresa UNE EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P.

2007: Se hace efectiva la integración del mercado regional de la energía en Antioquia, con lo cual EPM empieza a prestar el servicio de energía en todo el Departamento.

2007 – 2008: Se conforman las empresas regionales de Aguas: Aguas de Occidente y Aguas de Urabá.

2008: La empresa Aguas Nacionales EPM a través de su marca Aguas del Atrato, inicia la operación del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Quibdó – Chocó.

2009: Se constituyen las Empresas Públicas de Oriente.

2009: EPM adquiere a Centrales Eléctricas de Norte de Santander (CENS) y a la Electrificadora de Santander S.A. (ESSA).

2010: EPM invierte en empresas centroamericanas de energía, al adquirir la empresa Holding DECA II, que a su vez es la mayor accionista de EEGSA (Empresa de Electricidad de Guatemala S.A), COEMGSA (Comercializadora Eléctrica de Guatemala S.A.) y TRELEC (Transportista Eléctrica de Guatemala S.A.). Además, constituyó la empresa EPM Ituango, operadora del proyecto hidroeléctrico Pescadero-Ituango, de propiedad de la Sociedad

Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P en la cual EPM y el Departamento de Antioquia a través del Instituto de Desarrollo de Antioquia (IDEA), son accionistas.

Por medio de la empresa EPM Ituango, el Grupo EPM está encargado del desarrollo del proyecto en cuanto a su financiación, construcción, operación, mantenimiento y posteriormente restitución de la central hidroeléctrica a la Sociedad Hidroeléctrica Ituango S.A. E.S.P en un plazo de 50 años.

2011: El Grupo EPM adquiere, mediante DECA II, la empresa EL Salvador Holdings Ltd, que a su vez es dueña de las empresas DELSUR (Electricidad Del Sur) en EL Salvador y ENSA (Elektra Noreste S.A.) en Panamá.

Fuente: <http://www.somosgrupoEPM.com/AcercadeEPM/Principaleshitos.aspx>

ANEXO 7

RELACIÓN ENTRE EPM Y EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN

EPM es una empresa autónoma que desde su creación en 1955, opera de forma independiente del Municipio. La participación de éste en la Empresa está sometida a las reglas previstas en el artículo 27 de la Ley 142 de 1994, en la condición de ser el Municipio propietario único de la empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal.

EPM y el Municipio de Medellín tradicionalmente han considerado independizar los roles en que se mezclan las actividades de ambas entidades y que corresponden a: el Municipio como propietario, el Municipio como ente territorial y el Municipio como cliente de la empresa. Se considera que la separación de estos roles facilita y permite una gestión más eficiente y con transparencia en las actuaciones de cada entidad, lo que se refleja en beneficios para el Municipio a través de la transferencias y la valorización de su inversión en la empresa.

- **El Municipio como propietario**

El Alcalde de Medellín, como representante del Municipio, ejerce directamente su rol a través de la presidencia de la Junta Directiva, el nombramiento directo de cinco (5) miembros de la Junta y la selección de los tres miembros adicionales entre los vocales de control.

Según el Acuerdo No. 69 de 1997, mediante el cual se transforma en una Empresa Industrial y Comercial del Estado, EPM debe entregar dividendos al Municipio (“transferencias”) equivalentes al 30% de la Utilidad Neta ajustada (Utilidad Neta antes de ajustes por inflación menos impuestos). No obstante, en casos excepcionales y a solicitud del alcalde de Medellín, se pueden decretar dividendos por encima de este monto, los cuales deben ser aprobados por el Concejo Municipal. El Concejo Municipal de Política Económica y Social (COMPES) determina el monto de excedentes a ser transferidos cada año.

- **El Municipio como ente territorial**

Con respecto a los impuestos (predial, industria y comercio, etc.) que deben ser cancelados al Municipio, Empresas Públicas de Medellín tiene un tratamiento tributario similar a cualquier otra persona natural o jurídica y no existen acuerdos diferenciales o especiales con el Municipio.

- **El Municipio como cliente**

EPM no concede tratamiento especial, ni exonera del pago en su carácter de usuario de servicios públicos, al Municipio de Medellín.

Fuente: http://www.EPM.com.co/EPM/institucional/inversion_govcor_propEPM_relacion.html?id=2

TRANSFERENCIAS AL MUNICIPIO

- Retribución al Municipio de Medellín**

EPM fue fundada en 1955 con un aporte del Municipio de Medellín de \$67 millones, los cuales a precios de 2008 equivalen a \$174.791 millones.

Cifras en Miles de Millones de pesos

Año	Total Transferencias	Utilidades Año Anterior sin Ajustes por Inflación	%	Utilidad Neta Año Anterior	%
1996	52	188	28%	379	14%
1997 (1)	113	402	28%	495	23%
1998	120	407	29%	498	24%
1999	81	152	53%	250	32%
2000	100	238	42%	334	30%
2001 (2)	310	359	86%	466	67%
2002	173	578	30%	578	30%
2003 (3)	140	264	53%	264	53%
2004 (4)	326	537	61%	537	61%
2005 (4)y (5)	512	741	69%	741	69%
2006 (4)	321	848	38%	848	38%
2007 (4)y (6)	539	986	55%	986	55%
2008 (4)	521	1.111	47%	1.111	47%
2009	587	1.332	44%		44%

(1) A partir de este año las cifras se consideran después de la provisión para el impuesto de Renta

(2) Incluye la transferencia del Edificio Inteligente al Municipio de Medellín (\$ 170.6)

(3) Supera el 30% con base en la interpretación de la norma - Concepto de la Comisión Jurídica

(4) Partidas aprobadas por el Concejo Municipal para excedentes extraordinarios con destino al Plan de Desarrollo

(5) Aportes extraordinarios \$130.000 millones y aporte para programa de escuelas Medellín \$160.000 millones

(6) Aportes extraordinarios \$150.000 millones para el programa de becas

Hasta la fecha EPM le ha retornado al Municipio de Medellín en precios de 2008, ya sea a través de aportes o dividendos, la suma de \$5.7 billones, lo que significa 32.8 veces el valor de la inversión inicial.

Adicionalmente el Municipio es dueño de una de las principales empresas del país, que a diciembre de 2008 contaba con unos activos de \$18.438.970 millones y un patrimonio de \$14.871.136 millones.

La siguiente tabla muestra los montos de las transferencias entregadas al Municipio de Medellín, como propietario único de EPM:

IMPORTANTE: En este cuadro se reflejan las partidas en el año que se ha afectado el patrimonio de EPM

Nota: los aportes ordinarios están establecidos según acuerdos municipales 069 de 1997 y 12 de 1998

Fuente:

http://www.EPM.com.co/EPM/institucional/inversion_govcor_propEPM_transfere.html?id=2

ANEXO 8

DOCUMENTOS CONSULTADOS

1. Estudio de Caso Porce III - EPM

BID, Términos de Referencia Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en Empresas Públicas de Medellín, Junio 2011.

2. Estudio de Caso (Metodología y Casos)

- BID, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Pautas para la elaboración de Estudios de Caso, Marzo 2011.
- BID, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Lecciones Aprendidas, Edición revisada Marzo 2011.
- BID, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Cómo documentar Lecciones Aprendidas, Guía para la preparación de una Nota de Conocimiento, Edición revisada Marzo 2011.
- Estudio de Caso Grupo El Portal CATIE-BID/FOMIN Nicaragua, 2009.
- BID, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Estudio de Caso Proyecto de Capacitación Descentralizada para Gerentes Sociales – MDS (Brasil), 2009.
- BID, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Estudio de Caso Experiencias en el Diseño Estadístico y Realización de Censos Nacionales del Sector Agropecuario y Rural, Febrero 2011.

3. Proyecto Porce III

- BID, Documento Conceptual del Proyecto Porce III (DCP), 9 de Julio 2004.
- BID, Central Hidroeléctrica Porce III (CO-L1005), Informe de Proyecto, Julio 2005.
- Contrato de préstamo BID 1664/OC-CO, 9 de Diciembre 2005.
- BID, Informe de Supervisión Ambiental Colombia: Central Hidroeléctrica Porce III, septiembre 2010.
- EPM, Términos de Referencia Proceso de Contratación PC-2009-0737, Colombia, Proyecto Hidroeléctrico Porce III (CO – L1005), Préstamo: 1664/OC-CO, Evaluación de Medio Término, Noviembre de 2009.
- Angel Guillermo, Proyecto Hidroeléctrico Porce III, Evaluación de Medio Término, Préstamo: 1664/OC-CO, Abril 2010.
- EPM, Avance en la implementación del Plan de Gestión Social, Actividades previas al llenado del Embalse
- EPM, Gerencia Generación Energía, Subgerencia Desarrollo Proyectos Generación, Área Proyectos, Proyecto Porce III, Estado de las obras al 11 de Noviembre de 2010.
- EPM, Gerencia Generación Energía, Subgerencia Desarrollo Proyectos Generación, Área Proyectos, Proyecto Porce III, Noviembre 2010.
- EPM, Proyecto Hidroeléctrico Porce III, Gestión Ambiental, Noviembre 19 de 2010.
- EPM, Proyecto Hidroeléctrico Porce III, Ayuda Memoria, Marzo 22 y 23 2011.

- EPM, Proyecto Hidroeléctrico Porce III, Informe de Ejecución del Proyecto para el Banco Interamericano de Desarrollo, Avances al 31 de diciembre de 2010, Febrero 2011.
- EPM, Subgerencia Desarrollo Proyectos Generación, Proyecto Hidroeléctrico Porce III, Marzo 22 de 2011.
- CIDET, Preinforme del Noveno Ciclo de la Auditoría Socioambiental al Proyecto Hidroeléctrico Porce III, 24 de Septiembre 2010.
- CIDET, Informe del Décimo Ciclo de la Auditoría Socioambiental al Proyecto Hidroeléctrico Porce III, Abril 2011.
- Universidad de Antioquia, Facultad Nacional de Salud Pública, Desarrollo del Sistema de Vigilancia Epidemiológica de la Salud pública en el Área de Influencia del Proyecto Porce III, Informe Final Enero 2009 a Enero 2011, 31 de Enero de 2011.

4. Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial (Información EPM, página Web www.epm.com.co)

- EPM, Código de Gobierno Corporativo, Anexos.
- EPM, Modelo de Gobierno Corporativo.
- EPM, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo.
- EPM, Informe Anual de Gobierno Corporativo, Años 2007, 2008, 2009 y 2010.
- EPM, Encuesta de Prácticas Corporativas, Años 2009 y 2010.

5. Historia de EPM

- EPM, Revista Empresas Públicas de Medellín, Volumen 15 • No. 4 • Mayo - Agosto de 2005 • ISSN 0120 -
- Documentos y comunicaciones.



www.iadb.org