

**EPM**

Gobierno corporativo  
en una empresa  
100% pública

# Casos de buenas prácticas de gobierno corporativo

EMPRESAS DEL ESTADO

## Empresas Públicas de Medellín S.A. ESP – EPM: Gobierno Corporativo en una empresa 100% pública

### Gobierno Corporativo en una empresa Pública

La dinámica del Gobierno Corporativo en empresas con capital 100% estatal, plantea el desafío particular del ejercicio de la propiedad por parte del Estado salvaguardando a la vez la competitividad de la compañía frente al sector privado. Las Empresas Públicas de Medellín ESP – EPM, una EPE de propiedad sub-nacional (100% propiedad del Municipio de Medellín-departamento de Antioquia, Colombia) es ejemplo que esto es posible.

El establecimiento de un Plan Anual de Gobierno Corporativo que determina las actividades de mejoramiento bajo una visión estratégica de mediano plazo y la constitución de un Acuerdo de Gobernabilidad entre la entidad territorial sub-nacional que ejerce la propiedad -el Municipio de Medellín- y EPM, no solo fortaleció naturalmente el modelo de Gobierno Corporativo, sino que además contribuyó a cimentar la sostenibilidad y competitividad de este importante grupo económico (ver Tabla abajo).

Datos de Interés	
País	Colombia.
Accionistas	100% de propiedad del Municipio de Medellín.
Industria	Servicios Públicos Domiciliarios (acueducto, alcantarillado, energía y telecomunicaciones).
Número de empleados	13.835 empleados en todo el Grupo EPM en 2011.
Ingresos Operacionales consolidados	Grupo Empresarial- USD6.013 aprox. (millones) en 2011. Las empresas Centroamericanas aportaron el 25%.
EBITDA	Matriz- 2,4 billones de pesos en 2011 con un crecimiento de 24% frente al año anterior.
Trasferencias al Municipio	Total de 797.500 millones de pesos en 2011.
Inversiones en Comunidad y Medio Ambiente	\$221.133 millones de pesos en 2011.

Fuente: Presentación Institucional Grupo. Disponible en:  
<http://www.epm.com.co/epm/web/Documents/brochure/brochureinstitucional2011.pdf>

### EPM – EPE colombiana exitosa

Empresas Públicas de Medellín (EPM), cabeza del Grupo Empresarial del mismo nombre, fue creada el 6 de agosto de 1955 con el fin de garantizar la provisión de los servicios de energía, acueducto, alcantarillado y telecomunicaciones en la zona metropolitana del Municipio de Medellín.

EPM es reconocida como una de las empresas más exitosas de Colombia gracias a que ha conservado un nivel importante de rentabilidad, una estrategia de crecimiento continuo y un contacto permanente con sus grupos de interés.

Actualmente el Grupo Empresarial se encuentra presente en Colombia con cerca de treinta empresas subordinadas en gran parte del territorio nacional. y en Guatemala, El Salvador y Panamá.

## **Desafíos de Gobierno Corporativo de EPM**

Respecto de la relación con el propietario, todas las empresas de servicios públicos en Colombia se enfrentan al dilema de compaginar el interés de la entidad territorial que ejerce la propiedad de la compañía con el objetivo de crecimiento, rentabilidad y eficiencia que debe alentar la gestión de la compañía, cualquiera que sea su estrategia.

Las siguientes situaciones constituyen un desafío importante para el Gobierno Corporativo de las empresas de servicio público del orden municipal en Colombia:

- Los representantes del municipio propietario tienen una potestad total en la integración de los órganos de dirección y control. Presiden la Junta Directiva, máximo órgano de gobierno de las empresas, y elige discrecionalmente a todos sus miembros, incluyendo a la tercera parte que se escogen entre los vocales de control. También eligen al Gerente General.
- La rotación periódica del representante de la propiedad implica eventuales cambios de orientación en el criterio de los administradores.
- En general, las empresas transfieren al Municipio un porcentaje fijo de sus utilidades netas ajustadas. Sin embargo, existe la posibilidad que este solicite un mayor porcentaje por parte del propietario.

## **Herramientas de Gobierno Corporativo**

Modelo 100% de capital estatal con Altos Compromisos en Gobierno Corporativo. (Ver Figura abajo)

### Principios del Modelo de Gobierno Corporativo de EPM



EPM definió un modelo de Gobernabilidad basado en tres principios básicos:

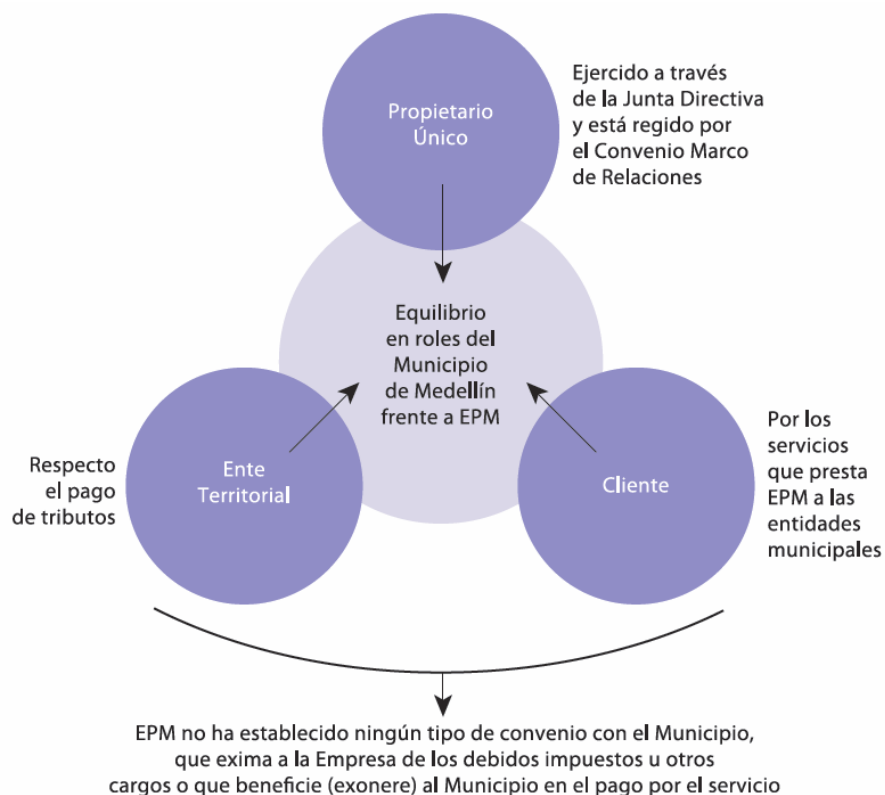
- Delimitación clara de los roles de los órganos de dirección y control.
- Una cultura de transparencia, reglas éticas y relacionamiento oportuna y eficiente con los grupos de interés.
- Implementación de mecanismos de autorregulación, y garantías para la independencia, objetividad e imparcialidad de los controles.
- De forma complementaria se propende por mantener un equilibrio fundamental al considerar el rol del Municipio de Medellín como triple actor sobre EPM clarificando las responsabilidades en materia normativa de la Empresa frente al Municipio y viceversa en un marco de trato igualitario. (Ver Figura abajo)

### Plan de Mejoramiento Anual

Como resultado del compromiso de EPM con el Gobierno Corporativo y en el marco de las negociaciones para la financiación con la Banca Multilateral, EPM implementa desde el 2006 un Plan Anual de Actividades de mejoramiento de las prácticas de gobierno. Este plan es verificado por parte de una evaluación con consultores externos, y su ejecución y seguimiento es llevado a cabo por el Comité de Gobierno Corporativo de EPM.

El Plan de Mejoramiento Continuo le ha permitido a EPM contar con una herramienta eficaz de seguimiento y acompañamiento a las prácticas de Gobierno Corporativo, además de generar un proceso acumulativo y de crecimiento en la implementación de las mejores prácticas.

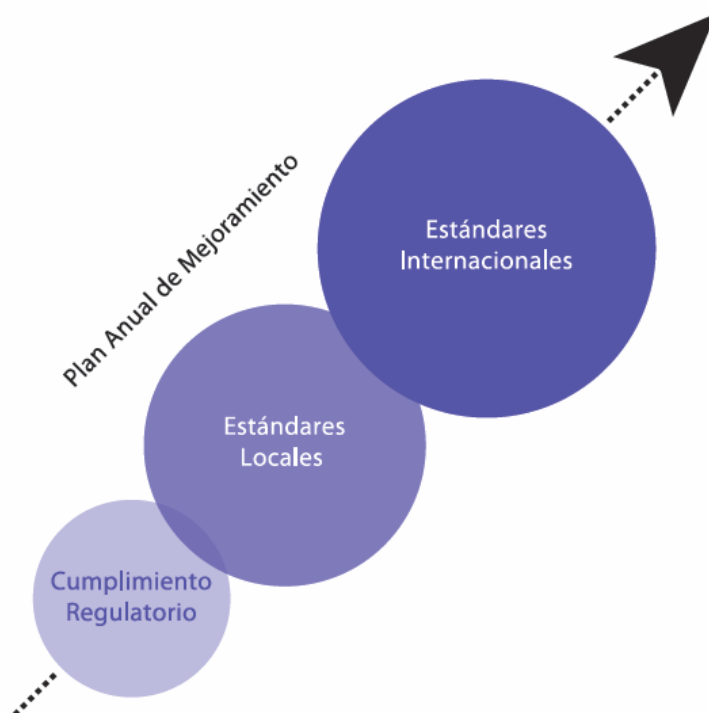
### Equilibrio en Rol del Municipio de Medellín frente al EPM



### Convenio Marco de Relaciones Municipio de Medellín – EPM ESP

En el año 2007 el Concejo de Medellín aprobó el Convenio de Gobernabilidad EPM – Municipio que complementa el Código de Buen Gobierno y los informes anuales de Gobierno Corporativo. Este convenio tiene la finalidad de regular las relaciones entre la empresa y su propietario, delimitar el rol del propietario en la Empresa y formalizar los compromisos para la adecuada gobernabilidad corporativa. Este documento, está fundado en los principios de transparencia, sostenibilidad y competitividad, sujeción al objeto social, autonomía responsable y rentabilidad y eficiencia.

## Bases del Plan Anual de Gobierno Corporativo EPM



Los principales compromisos asumidos por el propietario son los siguientes:

**Propiedad.** Delimita los derechos de propiedad del dueño mediante auto-regulación de sus facultades, respetando la autonomía administrativa de la empresa.

**Administración.** Define criterios de idoneidad para nombramiento de miembros de Junta Directiva, garantizando la transparencia en la selección de la misma.

**Gestión.** define criterios generales de gestión de la Empresa, manteniendo la independencia en el manejo de recursos financieros y estableciendo el cumplimiento de Indicadores de desempeño.

**Control Social.** Establece mecanismos de participación ciudadana y de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía, constituyendo los compromisos asumidos frente a la comunidad y un acompañamiento permanente de un proceso de Auditoría Externa.

Consientes de la necesidad de independizar los roles que cumple el Municipio de Medellín con EPM como propietario, ente territorial y como cliente, se encuentran formalizados los marcos de actuación de cada caso:

**Rol de Propiedad.** El alcalde de Medellín lo ejerce a través de su participación como Presidente de la Junta Directiva y está regido por el Convenio Marco de Gobernabilidad, documento que establece los principios que definen las actuaciones de ambas entidades y las obligaciones de cada una respecto al crecimiento y la sostenibilidad de EPM.

**Rol de Ente Territorial.** Con respecto a los impuestos que deben ser cancelados al Municipio, EPM tiene un tratamiento tributario similar a cualquier otra persona jurídica y no existen acuerdos diferenciales o especiales con el Municipio.

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

## **EPM y su Junta Directiva**

La junta directiva de EPM está integrada por nueve miembros, escogidos por el Alcalde (tres entre los vocales de control). Dichos vocales de control están acreditados por el Comité de Desarrollo y Control Social que los eligió.

La Junta Directiva de EPM está integrada según se presenta en la figura abajo. A través del Convenio de Gobernabilidad el Municipio se comprometió a nombrar por lo menos cinco (5) miembros independientes en relación con EPM y con la Administración Municipal. La calidad de independencia adoptada por la empresa se refiere a los términos exigidos en la Ley 964 de 2005 (obligatoria para las empresas emisoras de valores en Colombia).

## **Conclusión**

El compromiso del actor estatal que ejerce la Propiedad (en este caso el Municipio de Medellín), es imprescindible en el establecimiento de un marco adecuado y funcional de Gobierno Corporativo. En este sentido, la formalización de dichos compromisos a través de un Convenio de Relaciones constituye un mecanismo eficiente para blindar a las EPE de efectos por coyunturas políticas, injerencia inconveniente del Estado, e igualmente, para comprometerlas con buenos resultados (de acuerdo a su objeto social). La evaluación independiente y recurrente por actores externos facilita que el proceso de mejoramiento sea permanente y estable en el tiempo.

### Junta Directiva de EPM y su Integración



Tres personas escogidas por el Alcalde entre los vocales de control registrados por los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios