

CASO EPM: GRUPO EMPRESARIAL SIN FRONTERAS

Víctor Hugo Barrera Ortiz

Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de
Magíster en Administración (MBA)

Asesor temático: Óscar Eduardo Medina Arango

Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

2013

A mi esposa María Inés Londoño Ruiz e hija Daniela Fernanda Barrera Londoño, quienes me acompañan y permiten que en el tiempo que les debo dedicar fuera compartido en alcanzar mis objetivos

A mi mamá Agripina Ortiz por su incansable amor, a mi hermana Charo Nora Barrera Ortiz quien me fortalece con sus reflexiones

AGRADECIMIENTOS

Universidad EAFIT

Al Dr. Juan Luis Mejía Arango

Rector

Al Dr. Francisco López Gallego

Decano de la Escuela de Administración

A la Dra. Beatriz Uribe de Correa

Asesora metodológica

Al Dr. Óscar Eduardo Medina Arango

Asesor temático

Empresas Públicas de Medellín

Al Dr. Juan Esteban Calle Restrepo

Gerente de EPM

Al Dr. Juan Darío Restrepo Agudelo

Al Dr. Víctor Manuel Herrera Muñoz

Tabla de contenido

Lista de tablas.....	5
Lista de gráficos	7
Lista de esquemas	8
Lista de fotografías.....	9
Lista de mapas.....	9
Video: Retos y resultados de EPM entre 2008 y 2011	9
Introducción	10
Talento humano en EPM.....	16
1. Aspectos generales	20
1.1. Historia empresarial	20
1.2. Pensamiento estratégico	25
1.3. Objetivos y metas empresariales.....	26
1.4. Beneficio y conveniencia	26
1.4.1. Inviolabilidad del individuo	26
1.6. Incursión nacional	29
1.7. Incursión internacional.....	31
2. Historial de los traslados financieros de EPM a su dueño.....	33
3. Junta Directiva.....	35
3.1. Integrantes desde inicios de 2000 hasta diciembre de 2012.....	35
3.2. Asistencia a sesiones de la Junta Directiva	40
3.3. Principios de los administradores (ley 222 de 1995)	46
3.4. Caracterización académica	46
3.5. Responsabilidad de los miembros de las juntas directivas.....	48
4. Entorno de EPM.....	49
4.1. Reputación de empresas de Colombia.....	49
4.2. Servicios públicos	51
4.3. Clasificación de salarios por cargos en 2011	54
4.4. Obras en Antioquia.....	57
4.5. Competidores en Colombia.....	58
4.6. Juntas directivas de otras empresas	59
4.7. Indicadores del informe de competitividad	61
4.8. Cuadro general de las finanzas locales y nacionales	64

5. Análisis comparativo de la calificación de los países en que el Grupo Empresarial EPM ha invertido	66
6. Índices de pobreza en América Latina, Colombia, Antioquia y Medellín	66
7. Estructura administrativa de EPM.....	72
8. Política social en América Latina vs las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 y la tendencia en Antioquia con la internacionalización de EPM	75
9. Supuestos y observaciones	79
10. Bibliografía	82
Anexos.....	85
1. Glosario de términos	86
2. Código de ética.....	87
2.1. Valores	89
2.2. Políticas de EPM	90
3. Reconocimiento y certificación.....	93
4. Organigramas previos de EPM.....	97
5. Gestión administrativa de la Junta Directiva.....	148

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Gerentes de EPM y alcaldes de Medellín.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2 Administración municipal en los últimos 25 años.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 3 Empleos generados en la contratación de EPM.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 4 Responsabilidad social empresarial: financiación social aportada por EPM y UNE.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5 Principales hitos.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 6 Integrantes de la Junta Directiva.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7 Asistencia de los miembros de la Junta Directiva y del alcalde.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 8 Reputación de empresas en Colombia.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 9 Prestigio empresarial en los grupos de interés.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 10 Calificación gerencial por los grupos de interés.....</i>	<i>51</i>

<i>Tabla 11 Índice de riesgo en la calidad del agua en Colombia en 2011</i>	53
<i>Tabla 11_1 Comportamiento de los servicios públicos en Colombia en 2012</i>	53
<i>Tabla 12 Desempleo en las principales ciudades de Colombia</i>	56
<i>Tabla 13 Indicadores del informe de competitividad</i>	61
<i>Tabla 13_1 Indicadores del informe de competitividad</i>	61
<i>Tabla 13_2 Indicadores del informe de competitividad</i>	61
<i>Tabla 13_3 Indicadores del informe de competitividad</i>	62
<i>Tabla 13_4 Indicadores del informe de competitividad</i>	62
<i>Tabla 13_5 Indicadores del informe de competitividad</i>	62
<i>Tabla 14 Índice de libertad económica (ILE)</i>	66
<i>Tabla 15 Indicadores sociales de Medellín en 2011</i>	71
<i>Tabla 16 Salarios anuales medios por país en 2011</i>	76
<i>Tabla 17 Índice de fraudes por región</i>	77

Lista de gráficos

Gráfico 1 Histórico de las utilidades en miles de millones de pesos	10
Gráfico 2 Presupuesto global de EPM en 2013	11
Gráfico 3 Gerentes generales de EPM	12
Gráfico 4 Cifras financieras de EPM en 2011	15
Gráfico 5 Cifras financieras del Grupo EPM en 2011	16
Gráfico 6 Talento humano a 30 de septiembre de 2011	16
Gráfico 7 Tiempo de vinculación del talento humano en 2011	17
Gráfico 8 Distribución por género en la parte directiva en 2011	17
Gráfico 9 Distribución por género en la parte operativa en 2011	18
Gráfico 10 Percepción de la responsabilidad social empresarial	19
Gráfico 11 Resumen histórico de excedentes financieros trasladados al dueño	34
Gráfico 12 Transferencias a corporaciones regionales y a 28 municipios que tienen áreas de influencia en sus 25 centrales y embalses	34
Gráfico 13 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez con sus períodos	36
Gráfico 14 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez con sus períodos	37
Gráfico 15 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Sergio Fajardo Valderrama con sus períodos	38
Gráfico 16 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Alonso Salazar Jaramillo con sus períodos	39
Gráfico 17 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Aníbal Gaviria Correa	40
Gráfico 18_1 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez	40
Gráfico 18_2 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez	41
Gráfico 19 Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez	42
Gráfico 20 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Sergio Fajardo Valderrama	42
Gráfico 21 Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Sergio Fajardo Valderrama	43
Gráfico 22 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Alonso Salazar Jaramillo	43
Gráfico 23 Conformación por género de los integrantes de la Junta directiva durante la administración de Alonso Salazar Jaramillo	44
Gráfico 24 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Aníbal Gaviria Correa	44
Gráfico 25 Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Aníbal Gaviria Correa	45
Gráfico 26 Gráfico de barras de las formaciones universitarias de los integrantes de la Junta Directiva durante las alcaldías de Luis Pérez Gutiérrez, Sergio Fajardo Valderrama, Alonso Salazar Jaramillo y Aníbal Gaviria Correa	47
Gráfico 27 Gráfico circular de las formaciones universitarias de los integrantes de la Junta Directiva durante las administraciones de Luis Pérez Gutiérrez, Sergio Fajardo Valderrama, Alonso Salazar Jaramillo y Aníbal Gaviria Correa	48
Gráfico 28 Inversión extranjera directa	49
Gráfico 29 Indicadores de valor social	50
Gráfico 30 Cobertura de servicios públicos en zonas rurales de Colombia	52
Gráfico 31 Cobertura de los servicios públicos en zonas urbanas de Colombia	52

Gráfico 32 Donaciones a programas de agua y saneamiento.....	54
Gráfico 33 Clasificación de salarios por cargos en 2011.....	55
Gráfico 34 Salario mínimo como porcentaje de salario medio.....	55
Gráfico 35 Informalidad por rama de actividad.....	56
Gráfico 36 Tasas de desempleo de 2002, 2012, en América Latina y el Caribe.....	57
Gráfico 37 Competidores en Colombia en el servicio de acueducto.....	58
Gráfico 38 Encuesta “Global Director 360°”.....	59
Gráfico 39 Lista comparativa de respuestas en la encuesta “Global Director 360°”.....	60
Gráfico 40 Panorámica de deudas por departamento.....	65
Gráfico 41 Pobreza en América Latina en 2008.....	67
Gráfico 42 Tasa de pobreza por país en 2008.....	68
Gráfico 43 Pobreza en América Latina entre 1980 y 2008.....	69
Gráfico 44 Desigualdad por región en 2004.....	69
Gráfico 45 Distribución del ingreso en América Latina en 2008.....	70
Gráfico 46 Proporción del ingreso por región en 2008.....	71
Gráfico 47 Dependencias en la estructura administrativa de EPM en 2008.....	73
Gráfico 48 Dependencias en la estructura administrativa de EPM en 2008.....	74

Lista de esquemas

Esquema 1 Estructura administrativa en 1957.....	21
Esquema 2 Estructura administrativa en 1990.....	22
Esquema 3 Estructura administrativa en 1998.....	24
Esquema 4 Grupo Empresarial EPM.....	33
Esquema 5 Política de la responsabilidad social empresarial (RSE).....	92
Esquema 6 Estructura administrativa en 1959.....	97
Esquema 7 Estructura administrativa en 1960.....	98
Esquema 8 Estructura administrativa en 1962.....	99
Esquema 9 Estructura administrativa en 1965.....	100
Esquema 10 Estructura administrativa en 1969-1971.....	101
Esquema 11 Estructura administrativa en 1972.....	102
Esquema 12 Estructura administrativa en 1973.....	103
Esquema 13 Estructura administrativa en 1974.....	104
Esquema 14 Estructura administrativa en 1977.....	105
Esquema 15 Estructura administrativa en 1978.....	106
Esquema 16 Estructura administrativa en 1979 y 1980.....	107
Esquema 17 Estructura administrativa en 1981.....	108
Esquema 18 Estructura administrativa en 1982.....	109
Esquema 19 Estructura administrativa en 1983.....	110
Esquema 20 Estructura administrativa en 1985.....	111
Esquema 21 Estructura administrativa en 1986.....	112
Esquema 22 Estructura administrativa en 1987.....	113
Esquema 23 Estructura administrativa en 1988.....	114
Esquema 24 Estructura administrativa en 1989.....	115
Esquema 25 Estructura administrativa en 1990.....	116
Esquema 26 Estructura administrativa en 1992.....	117
Esquema 27 Estructura administrativa en 1993.....	118
Esquema 28 Estructura administrativa en 1998.....	119
Esquema 29 Estructura administrativa en 2000.....	120
Esquema 30 Estructura administrativa en 2003.....	121
Esquema 31 Estructura administrativa en 2004.....	122
Esquema 32 Estructura administrativa en 2006-1.....	123
Esquema 33 Estructura administrativa en 2006-2.....	124
Esquema 34 Estructura administrativa en 2007.....	125

<i>Esquema 35 Estructura administrativa en 2008</i>	126
<i>Esquema 36 Estructura administrativa en 2012</i>	127
<i>Esquema 37 Estructura administrativa en marzo de 2013</i>	128
<i>Esquema 38 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	129
<i>Esquema 36_1 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	130
<i>Esquema 36_2 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	131
<i>Esquema 36_3 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	132
<i>Esquema 36_4 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	133
<i>Esquema 36_5 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	134
<i>Esquema 36_6 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	135
<i>Esquema 36_7 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	136
<i>Esquema 36_8 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	137
<i>Esquema 36_9 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	138
<i>Esquema 36_10 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	139
<i>Esquema 36_11 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	140
<i>Esquema 36_12 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	141
<i>Esquema 36_13 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	142
<i>Esquema 36_14 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	143
<i>Esquema 36_15 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	144
<i>Esquema 36_16 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	145
<i>Esquema 36_17 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	146
<i>Esquema 36_18 Estructura administrativa en noviembre de 2013</i>	147

Lista de fotografías

Fotografía 1 Panorámica de la sede del Grupo Empresarial EPM....10

Lista de mapas

Mapa 1 Presencia de EPM en Colombia.....30

Mapa 2 Presencia de EPM en América Latina.....32

Video: Retos y resultados de EPM entre 2008 y 2011

Introducción

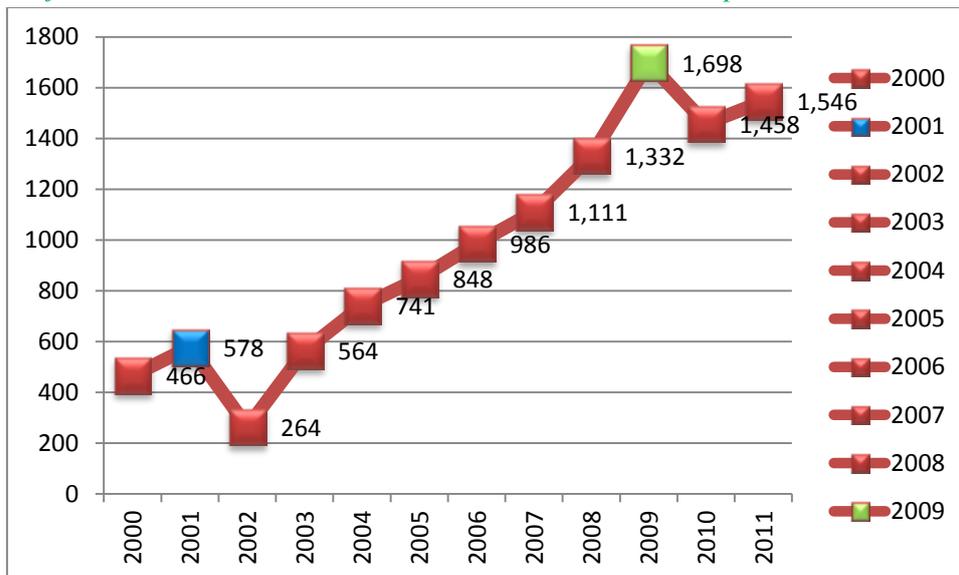
Fotografía 1 Panorámica de la sede del Grupo Empresarial EPM.



Fuente: EPM.2011, archivo fotográfico

Es un hito que una empresa del sector de los servicios públicos, que pertenece a un municipio y creada el 6 de agosto de 1955, presente resultados que enorgullecen a todo un pueblo y rompa paradigmas tales como el que postula que “en lo público poco o nada funciona”; además, y para despejar posibles dudas, no solo permanece sino que ha logrado su crecimiento local, nacional e internacional.

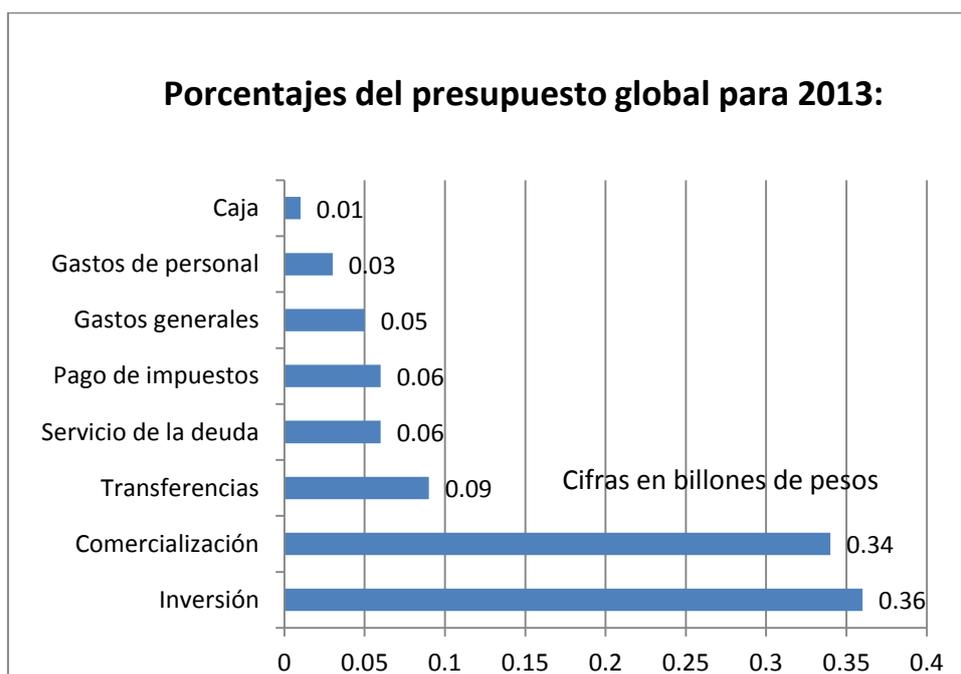
Gráfico 1 Histórico de las utilidades en miles de millones de pesos



Fuente: EPM (2011), Informe financiero consolidado

No solo se ha limitado a su crecimiento vegetativo sino que ha sido vanguardista mediante la aplicación de su ingeniería; ha procedido con juicio para establecer cada año el presupuesto de la siguiente vigencia, tanto en su parte administrativa como en la operativa y en lo referente a inversión; ver al respecto el gráfico 2; ha gestionado de manera apropiada el manejo de los riesgos mediante la parte operativa y la toma de seguros; ha concedido todo el cuidado necesario a su información, para asegurar su continuidad en casos de desastre natural o terrorismo; decidió centralizar su parte administrativa en una sede y ha contratado estudios para la administración adecuada de sus recursos y el dimensionamiento de su planta de personal y cargos.

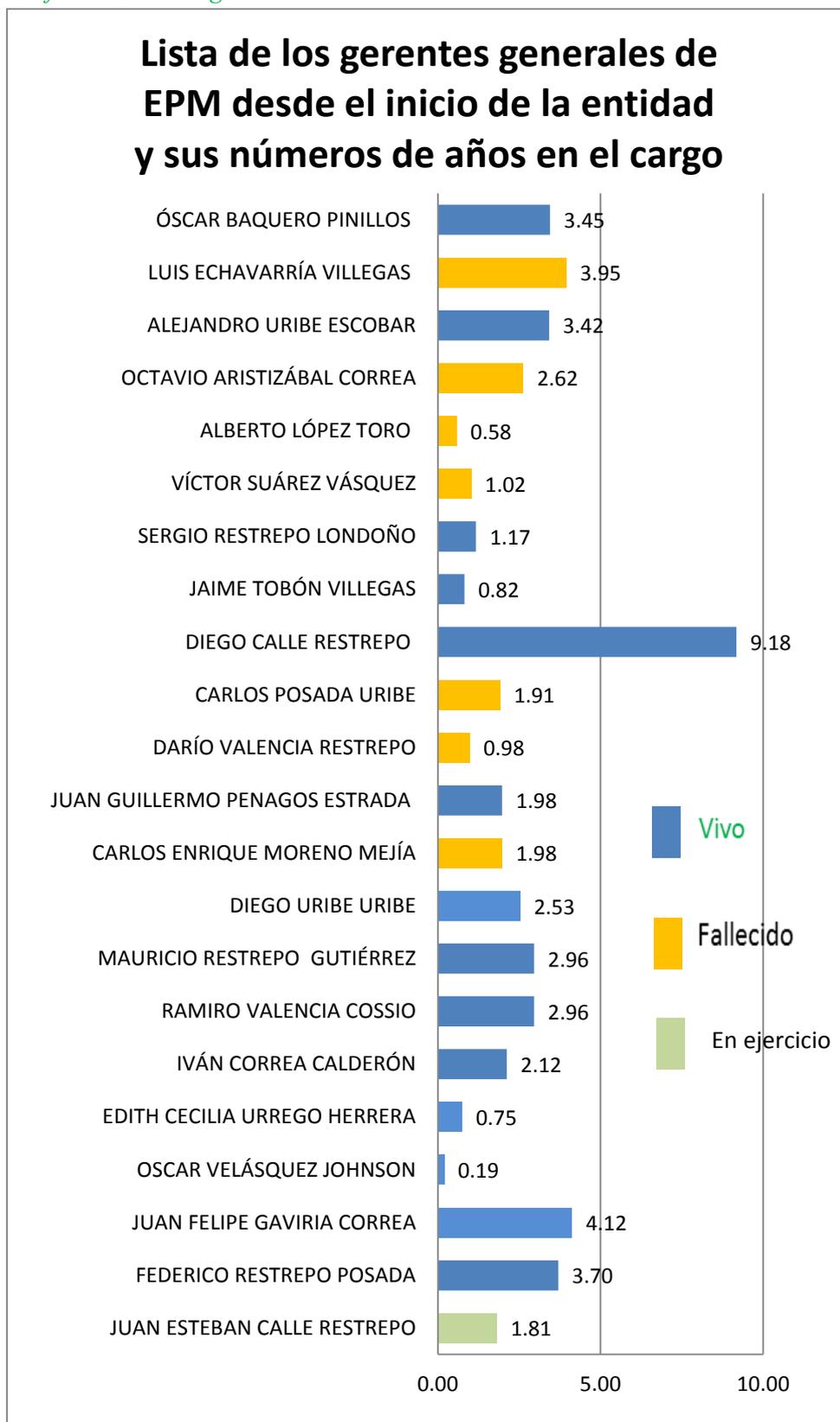
Gráfico 2 Presupuesto global de EPM en 2013.



Fuente: EPM (2012), Presupuesto global 2013

Cada vez que hay nombramiento de alcalde, como hasta 1987, o elección del mismo, como ocurre a partir de 1988, se procede al cambio de gerente general, pero la parte operativa permanece. Conviene examinar el cuadro de los gerentes generales de EPM, en el cual, y con base en las fechas de ingreso y de desvinculación, se han obtenido los totales de días correspondientes, los cuales, a su vez, se dividieron por 365 para obtener los promedio de años de permanencia en el cargo.

Gráfico 3 Gerentes generales de EPM



Fuente: EPM.2013

Tabla 1 Gerentes generales de EPM y alcaldes de Medellín

<i>GERENTE GENERAL</i>	<i>ALCALDE</i>
<i>ÓSCAR BAQUERO PINILLOS</i>	<i>JORGE RESTREPO URIBE, ALBERTO VELEZ ESCOBAR, JORGE RESTREPO URIBE, JOSÉ GUTIÉRREZ GÓMEZ, HERNÁN VILLEGAS S FERNANDO GÓMEZ MARTÍNEZ, RAFAEL BETANCOURT VÉLEZ LUIS URIBE AMADOR DIEGO URIBE ECHAVARÍA JACQUES DE BEDOUT VILLA</i>
<i>LUIS ECHAVARRÍA VILLEGAS</i>	<i>RICARDO POSADA OCHOA SAMUEL SYRO G EMILIO MONTOYA GAVIRIA BERNARDO TRUJILLO CALLE DARÍO ARANGO TAMAYO FEDERICO VÁSQUEZ URIBE DARÍO MORENO RESTREPO</i>
<i>ALEJANDRO URIBE ESCOBAR</i>	<i>GUILLERMO MORA LONDOÑO EVELIO RAMÍREZ MARTÍNEZ FRANCISCO PÉREZ GIL</i>
<i>OCTAVIO ARISTIZÁBAL CORREA</i>	<i>JAIME TOBÓN VILLEGAS IGNACIO VÉLEZ ESCOBAR</i>
<i>ALBERTO LÓPEZ TORO</i>	<i>ÁLVARO VILLEGAS MORENO ÓSCAR URIBE LONDOÑO</i>
<i>VÍCTOR SUÁREZ VÁSQUEZ</i>	<i>JORGE VILLA MORENO</i>

<i>SERGIO RESTREPO LONDOÑO</i>	<i>GUILLERMO MORA LONDOÑO</i> <i>FEDERICO MORENO VÁSQUEZ</i> <i>FERNANDO URIBE SENIOR</i>
<i>JAIME TOBÓN VILLEGAS</i>	<i>VÍCTOR CARDENAS JARAMILLO</i>
<i>DIEGO CALLE RESTREPO</i>	<i>SOFÍA MEDINA DE LÓPEZ</i> <i>GUILLERMO HINCAPIÉ OROZCO</i> <i>JORGE VALENCIA JARAMILLO</i> <i>BERNARDO GUERRA SERNA</i> <i>JOSÉ JAIME NICHOLLS SÁNCHEZ-CARNERERA</i> <i>ÁLVARO URIBE VÉLEZ</i> <i>JUAN FELIPE GAVIRIA GUTIÉRREZ</i>
<i>CARLOS POSADA URIBE</i>	<i>PABLO PELÁEZ GONZÁLEZ</i>
<i>DARÍO VALENCIA RESTREPO</i>	<i>WILLIAM JARAMILLO GOMEZ</i>
<i>JUAN GUILLERMO PENAGOS ESTRADA</i>	<i>JUAN GÓMEZ MARTINEZ</i>
<i>CARLOS ENRIQUE MORENO MEJÍA</i>	<i>OMAR FLÓREZ VÉLEZ</i>
<i>DIEGO URIBE URIBE</i>	<i>LUIS ALFREDO RAMOS BOTERO</i>
<i>MAURICIO RESTREPO GUTIÉRREZ</i>	<i>SERGIO GABRIEL NARANJO PÉREZ</i>
<i>RAMIRO VALENCIA COSSIO</i>	<i>JUAN GÓMEZ MARTINEZ</i>
<i>IVÁN CORREA CALDERÓN</i> <i>EDITH CECILIA URREGO HERRERA</i> <i>OSCAR VELÁSQUEZ JOHNSON</i>	<i>LUIS PÉREZ GUTIÉRREZ</i>
<i>JUAN FELIPE GAVIRIA GUTIÉRREZ</i>	<i>SERGIO FAJARDO VALDERRAMA</i>
<i>FEDERICO RESTREPO POSADA</i>	<i>ALONSO SALAZAR JARAMILLO</i>
<i>JUAN ESTEBAN CALLE RESTREPO</i>	<i>ANÍBAL GAVIRIA CORREA</i>

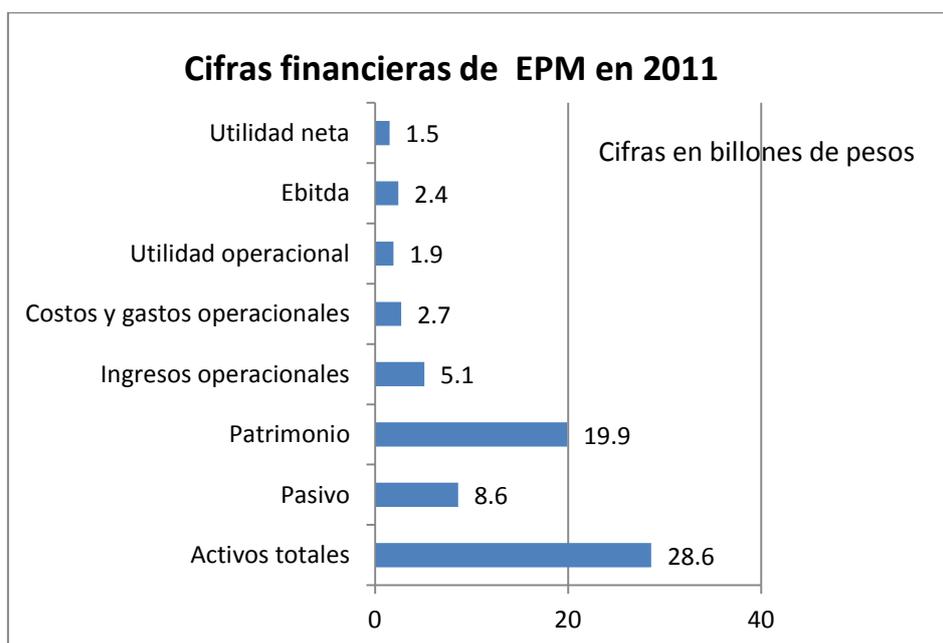
Fuente: EPM. 2013

Tabla 2 Administración municipal en los últimos 25 años

Alcaldes de Medellín en el último cuarto de siglo		
Alcalde	Período de gobierno	
Juan Gómez Martínez	1988	1990
Ómar Flórez Vélez	1990	1992
Luis Alfredo Remos Botero	1992	1994
Sergio Gabriel Naranjo Pérez	1995	1997
Juan Gómez Martínez	1998	2000
Luis Pérez Gutiérrez	2001	2003
Sergio Fajardo Valderrama	2004	2007
Alonso Salazar Jaramillo	2008	2011
Aníbal Gaviria Correa	2012	2015

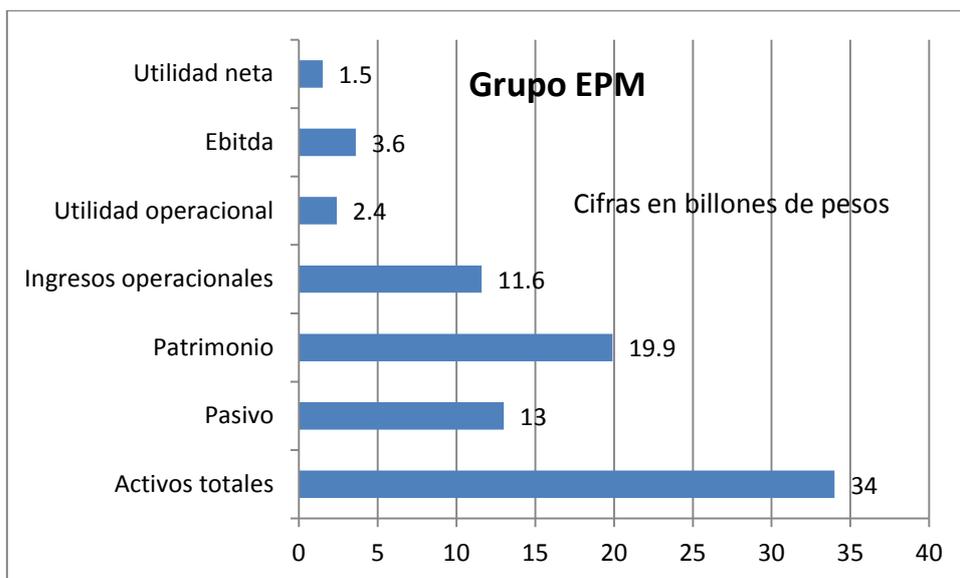
Fuente: El Colombiano. 2013

Gráfico 4 Cifras financieras de EPM en 2011



Fuente: EPM. (2012)

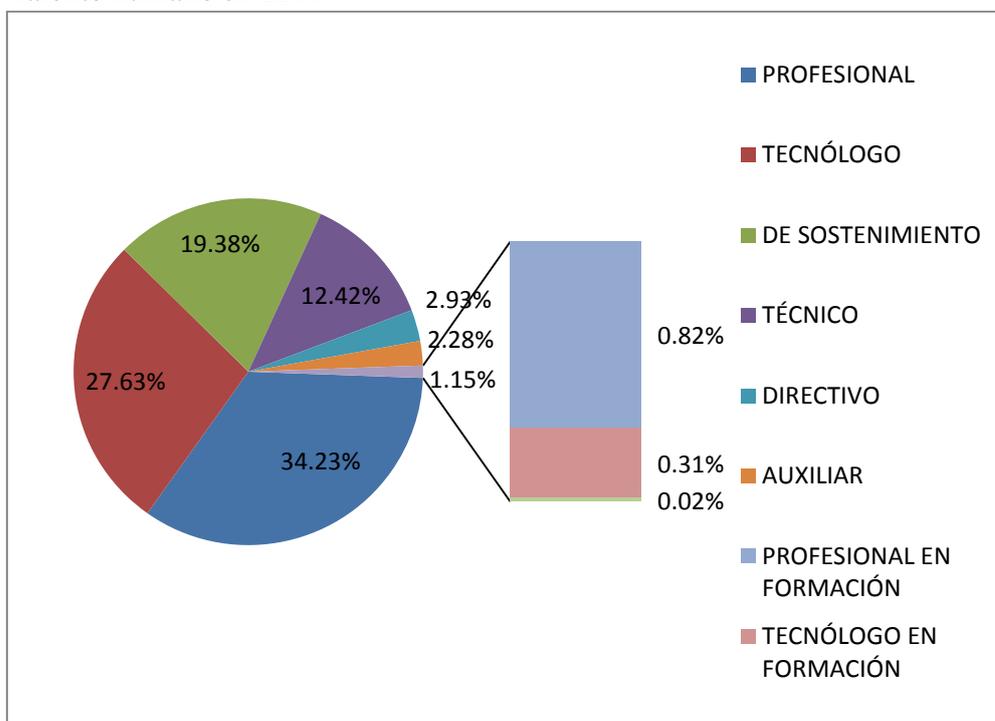
Gráfico 5 Cifras financieras del Grupo EPM en 2011



Fuente: EPM. (2012)

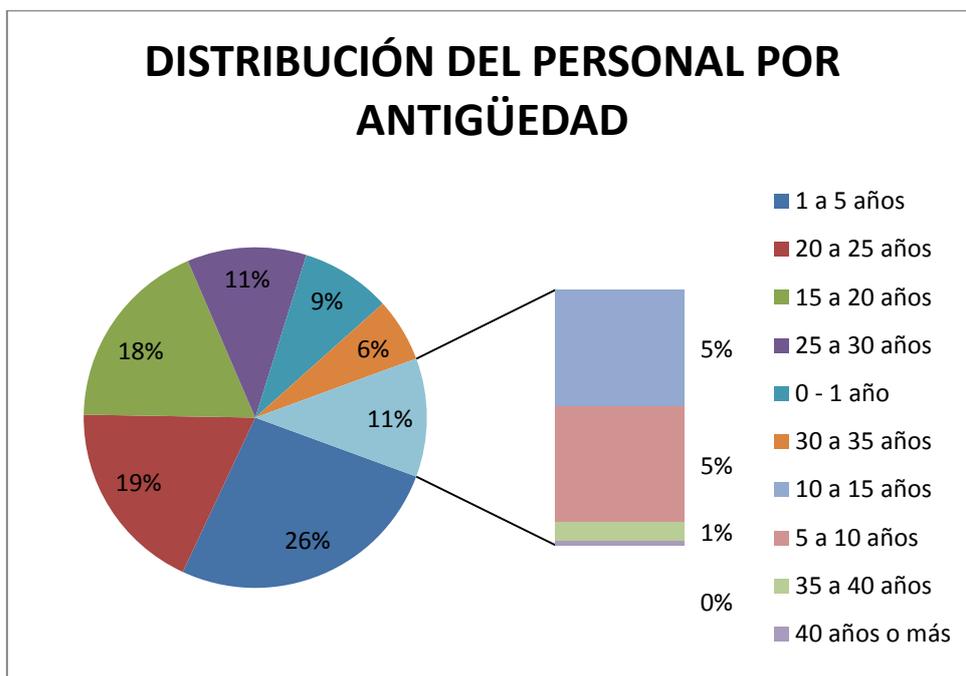
Gráfico 6 Talento humano a 30 de septiembre de 2011

Talento humano en EPM



Fuente: EPM. (2011)

Gráfico 7 Tiempo de vinculación del talento humano en 2011



Fuente: EPM. (2011)

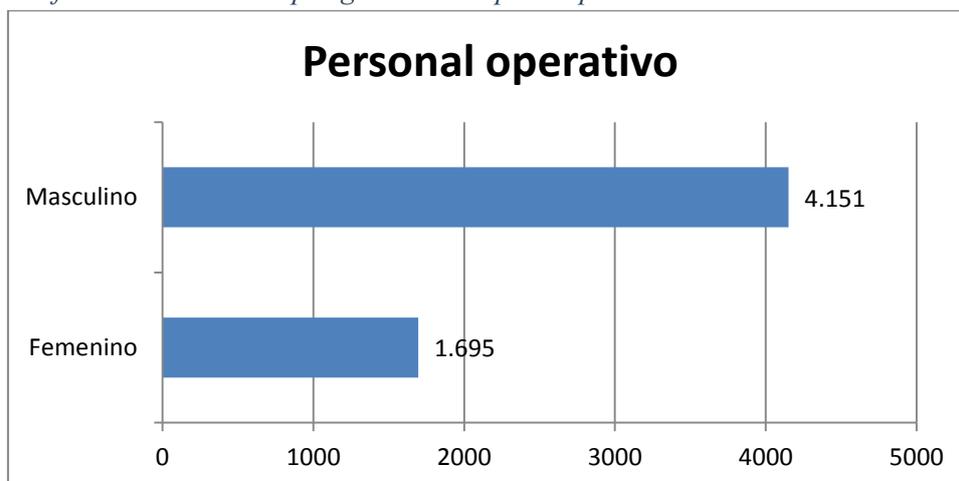
En los gráficos 8 y 9 se presenta la distribución por género en las partes directiva y operativa:

Gráfico 8 Distribución por género en la parte directiva en 2011



Fuente: EPM (2011)

Gráfico 9. Distribución por género en la parte operativa en 2011



Fuente: EPM (2011)

Programas sociales (radiales, por televisión con apoyo de su filial UNE, comunitarios).

Se han venido desarrollando mediante contratos en el campo de los servicios públicos para sus obras de infraestructura, plantas de potabilización, tanques, redes de distribución, redes de recolección y transporte y planta de tratamiento de agua residual; en la parte de energía de igual manera se contrata para crear su infraestructura y algo similar sucede en el área del gas; sin embargo, hay quienes ven con malos ojos la práctica de cambiar el gerente con cada nueva administración municipal, porque sienten que el manejo de los recursos entregados a su dueño no tienen una política definida ni coherente con las soluciones que los ciudadanos del municipio desearían tener.

Tabla 3 Empleos generados en la contratación de EPM

Año	2011
Empleos mensuales generados	18.881
Contratación social	1.122

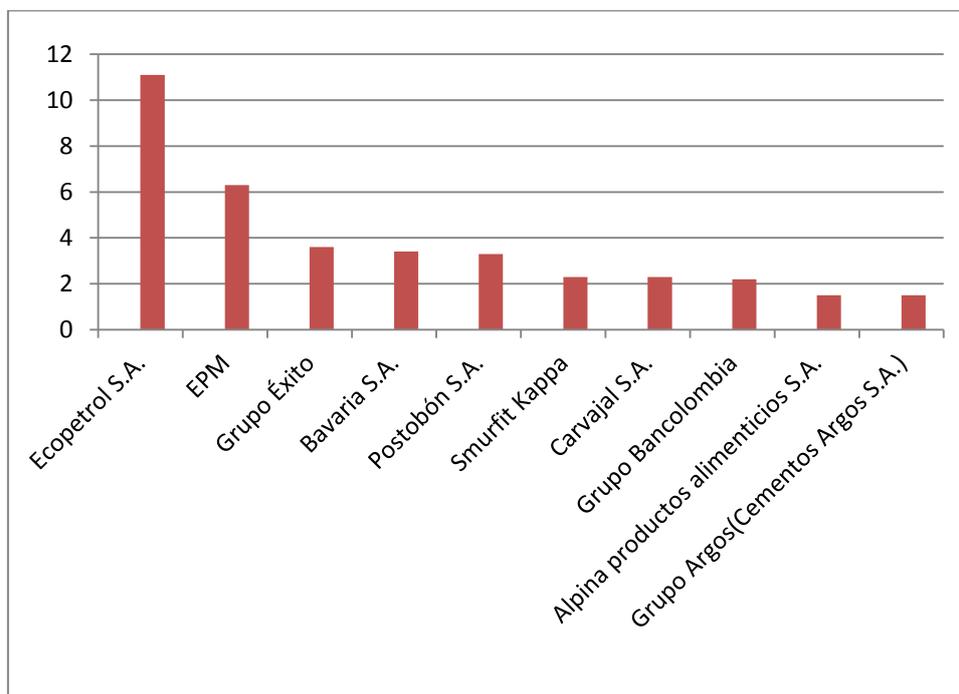
Fuente: EPM. (2011)

Tabla 4 Responsabilidad social empresarial: financiación social aportada por EPM y UNE

Financiación social aportada por EPM y UNE	
Inicio en octubre de 2008 con enfoque hacia los objetivos del milenio	
Actividad	Valores
En 2012 (en millones de dólares)	10
Familias beneficiadas	84.500
Compras (en millones de dólares)	86.000

Fuente: EPM. (2011)

Gráfico 10 Percepción de la responsabilidad social empresarial



Fuente: Portafolio. (2013).

De hecho, los compromisos del Grupo EPM se enfocan hacia sus clientes y el medio ambiente, aspecto definido dentro de su compromiso fundamental, dado que ellos señalan la necesidad de un balance entre lo rentable y lo social.

La publicidad del grupo, que ha traspasado las fronteras locales, ha llevado a que las poblaciones que carecen de servicios públicos adecuados pidan a sus gobernantes emular este trabajo en su municipio. Surge la pregunta: ¿cuáles obstáculos impiden esa petición?

En este trabajo investigativo se pretende dar los elementos de juicio para que se logren algunas luces para la posible respuesta; se espera que en la mente de cada lector se desencadenarán otras inquietudes, tanto nuevas como las que sean consecuencia de las expuestas; se anhela que el lector llegue a un primer enfoque general de una empresa de servicios públicos y su relación con el entorno y los interesados, que examine las fuerzas involucradas para generar el disfrute de contar con unos excelentes servicios y los esfuerzos necesarios desde la perspectiva de lo administrativo para que se sigan dando. Se pretende en este escrito acerca de los retos para el grupo, no solo de permanecer en sus medios reciente y actual sino de traspasar fronteras para fortalecer las buenas prácticas de la administración y para lograr otros objetivos relacionados.

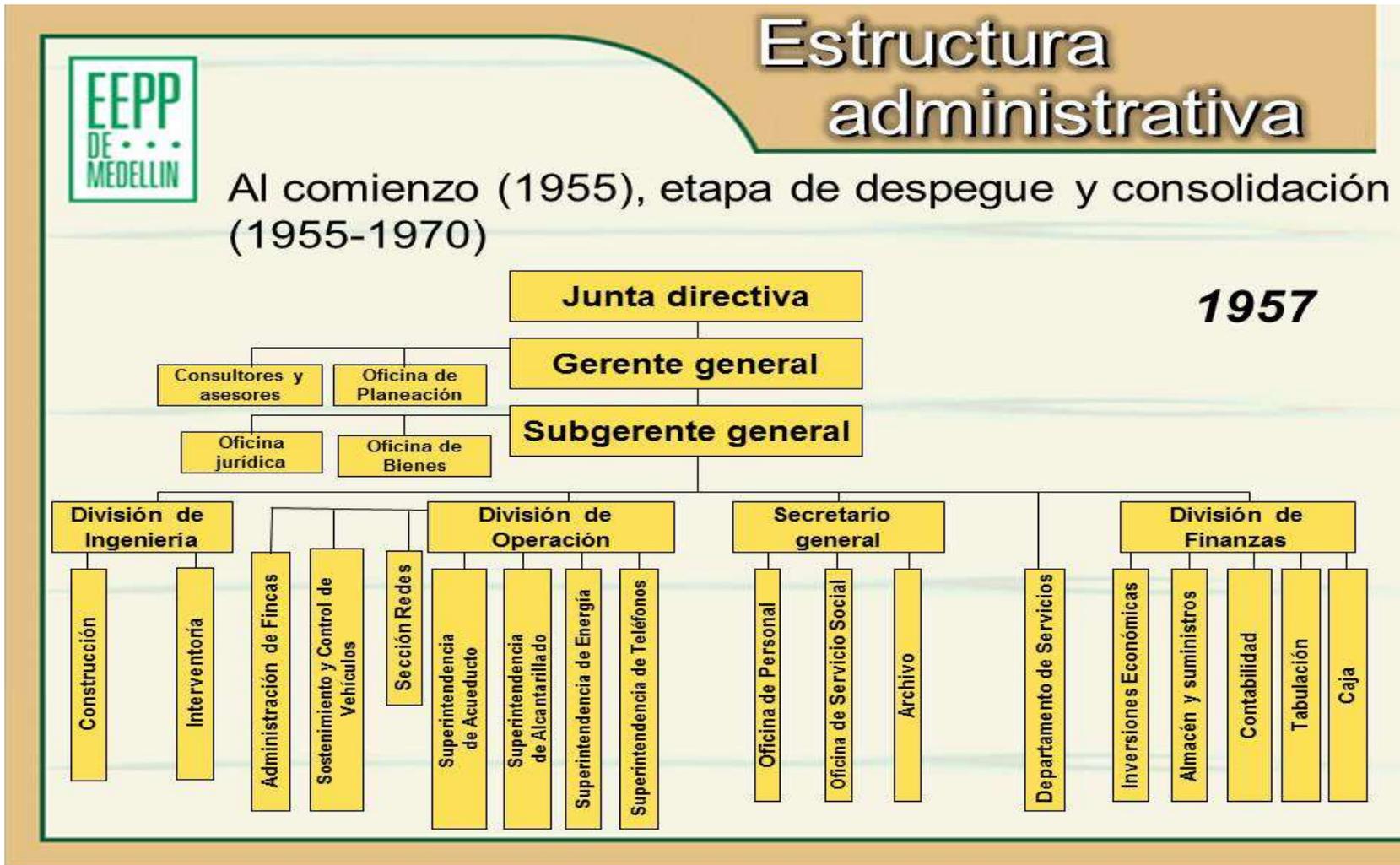
1. Aspectos generales

1.1. Historia empresarial

El Grupo Empresarial EPM es un conjunto de empresas del entorno de los servicios públicos domiciliarios que lleva a cabo su acción con un contingente humano en el que, desde el grupo directivo hasta el trabajador de campo, se tiene claridad sobre los compromisos fundamentales: la calidad de sus servicios y la permanente satisfacción de sus clientes.

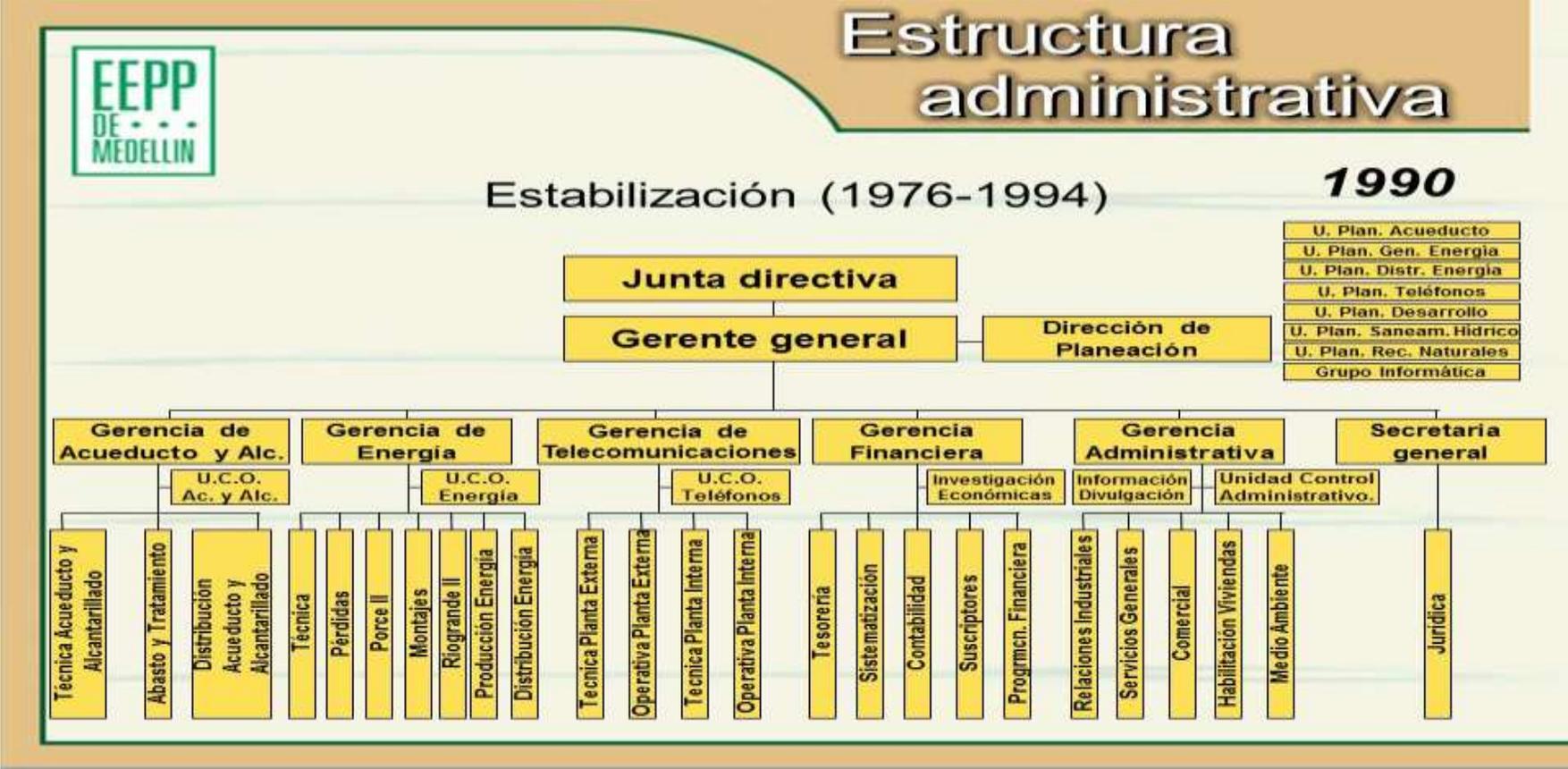
EPM, cabeza de este grupo empresarial, fue creada el 6 de agosto de 1955. Por medio del acuerdo N° 58, el Concejo de Medellín fusionó en un establecimiento autónomo cuatro entidades hasta ese momento independientes: las empresas municipales de Energía, Acueducto, Alcantarillado y Teléfonos.

El 18 de noviembre de 1955, el alcalde de Medellín reglamentó la existencia de EPM con la expedición de los estatutos (decreto 375), y el 25 de noviembre de ese mismo año se produjo la sanción del gobernador de Antioquia. Sin embargo, fue solo en enero de 1956 cuando realmente EPM inició su vida administrativa.



En 1989, el acuerdo N° 002 incluyó en los estatutos el manejo y el mejoramiento del medio ambiente como parte del objeto social de EPM y cambió el nombre del servicio telefónico por el de telecomunicaciones. Este servicio fue escindido en 2007, año en el que se constituyó la filial UNE EPM Telecomunicaciones.

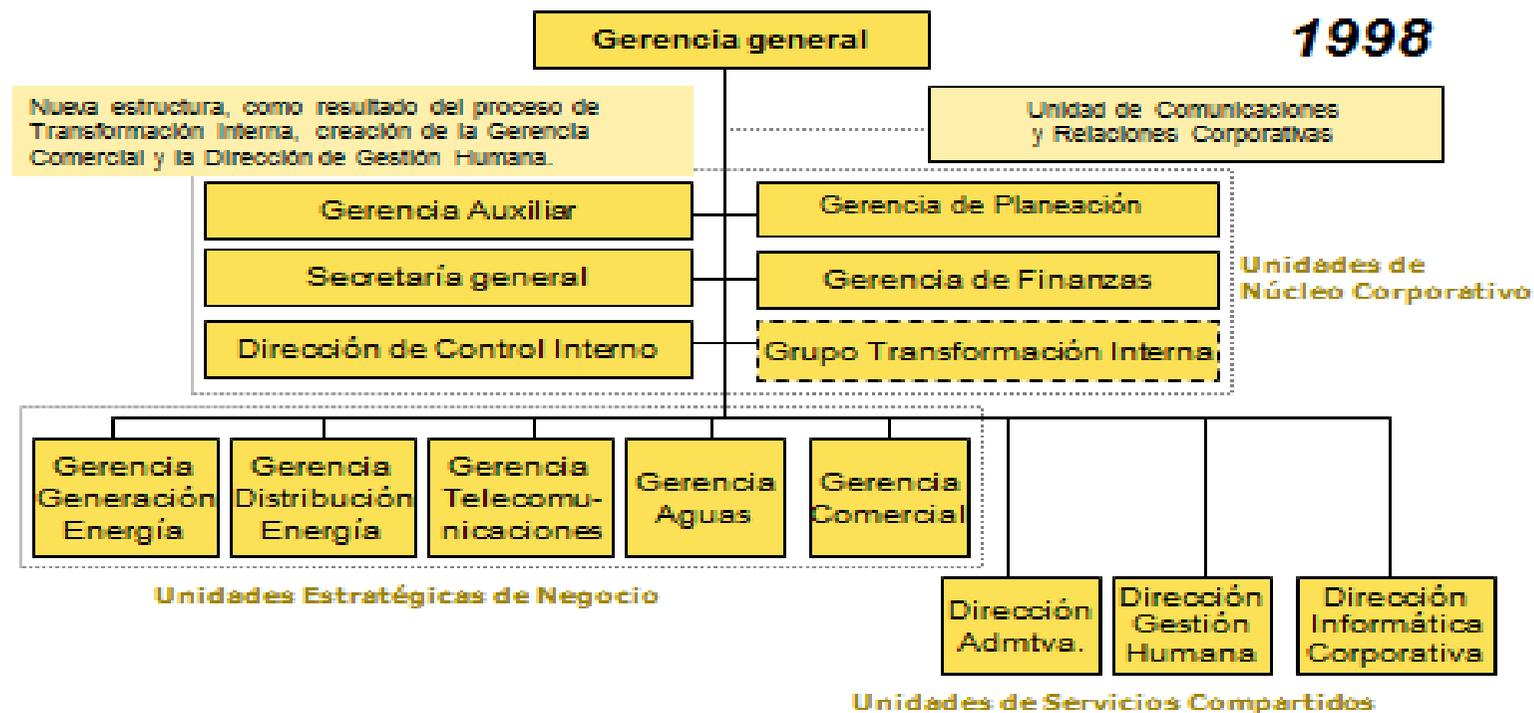
Esquema 2 Estructura administrativa en 1990



Fuente: EPM. 2012

Desde enero de 1998, EPM se transformó en empresa industrial y comercial del estado, y hoy, para el ejercicio de sus actividades, se encuentra sometido a las disposiciones de las leyes que regulan la actividad comercial

Expansión y Transformaciones (1995-2010)



Fuente: EPM. 2012

Dado que es una empresa industrial y comercial del estado, está dotada de personería jurídica y de autonomía administrativa y financiera, posee capital independiente, está regulada por la ley 142 de 1994 y sus actos y contratos se rigen por el derecho privado, salvo excepciones expresamente consagradas en la normatividad; el control fiscal lo ejerce la Contraloría General de Medellín.

EPM no cuenta con aportes externos diferentes a los provenientes de la facturación por la prestación de sus servicios.

Sus transferencias anuales al Municipio de Medellín, su dueño, se destinan en su totalidad a inversión social.

Por su dinámica empresarial, EPM se ha convertido en una de las mayores entidades empleadoras de la región.

Gracias a las transferencias económicas que entrega por ley y a la protección de los recursos naturales, progresan los municipios localizados en las zonas de influencia de sus obras y proyectos. También aporta a la calidad de vida de los sectores más desprotegidos de la población a través de los subsidios por tarifas y de programas con gran impacto social.

Por sus ejecutorias en el campo de los servicios públicos y por su sólida proyección nacional e internacional, EPM fue elegida como la mejor empresa del siglo XX en Colombia.

1.2. Pensamiento estratégico

“En el año 2022 el Grupo Empresarial EPM será una corporación con ingresos por ventas equivalentes a US\$16.000 millones, de los cuales el 60% se originará en Colombia y el 40% fuera de Colombia”. EPM 2013

Ser una de las 50 más importantes de América Latina al 2022, “para seguir llevando calidad de vida a muchas más familias y competitividad a muchas más industrias en muchas más geografías”. EPM 2013

Su GEN de Aguas será el jugador latinoamericano más importante en el mundo del agua.

Su GEN de Energía será un jugador importante en energía en el ámbito de Latinoamérica pero sin descartar a Estados Unidos de América.

Será el inversionista individual más importante de la empresa integrada de telecomunicaciones más competitiva de Colombia y para servir de manera emergente a la comunidad de la diáspora latinoamericana en USA y España.

Todo lo anterior sujeto a la fórmula para ganar.

EPM es una corporación con base en Medellín y enfocada hacia el de Latinoamérica. A partir de una posición predominante como proveedor de servicios públicos en Medellín, la organización crea un valor superior mediante:

- La explotación de su posición única como proveedor eficiente de todos los servicios públicos domiciliarios en Medellín.
- La utilización de su reputación como operador de servicios públicos para consolidar su posición en el resto de Colombia.
- La internacionalización selectiva, a través de sus tres GEN, de sus actividades en el norte de Latinoamérica.
- La profundización y el mejoramiento de sus competencias en prospección, contratación y desarrollo de proyectos intensivos en capital.
- El desarrollo de un contexto de gobierno que balancee la naturaleza pública del dueño con la sana disciplina de los mercados de capitales.
- Permittedla apertura a contextos innovadores de gobierno para aquellos negocios que irrumpen en arenas más competitivas”. EPM. 2013

1.3. Objetivos y metas empresariales

Las decisiones de carácter gerencial y administrativo, las políticas expedidas, las estrategias de negocio y los objetivos estratégicos, tácticos u operativos serán los criterios que se aplicarán inicialmente y sin detrimento de los anteriores, para determinar la pertinencia de cada actuación.

1.4. Beneficio y conveniencia

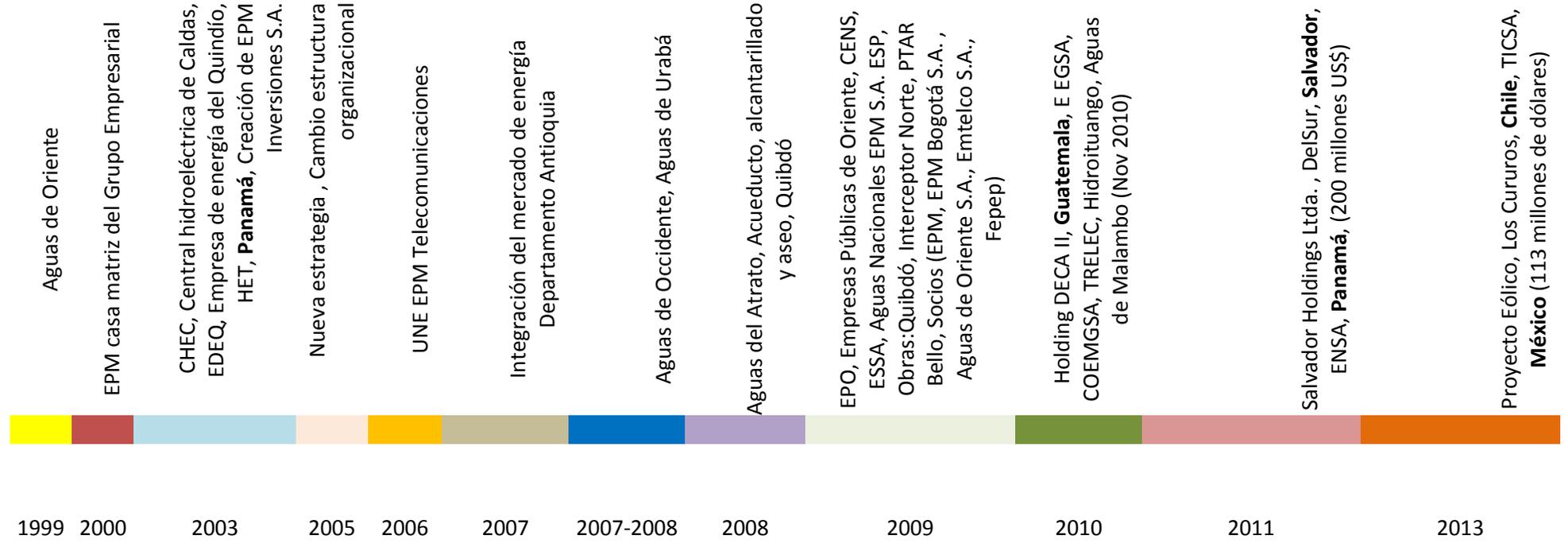
Toda acción que supere una evaluación con los anteriores criterios será considerada más tarde a la luz de la forma como beneficia, en primer lugar al grupo y en segundo lugar a individuos particulares, y de la conveniencia para el primero y para los segundos.

1.4.1. Inviolabilidad del individuo

Ninguna acción que tenga como efecto directo o indirecto reconocible la lesión física o la pérdida de la vida de una persona se realizará, aunque en apariencia su valoración supere la consideración o aplicación de los criterios anteriores.

1.5. Principales hitos

Tabla 5 Principales hitos



Fuente: EPM. 2013

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) e Hidroecológica del Teribe (HET) (proyecto hidroeléctrico Bonyic) en Panamá y crea a EPM Inversiones S. A.

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 que ya tienen un posicionamiento en la región, adquiere la empresa Holding DECA II, que, a su vez, es el 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.)

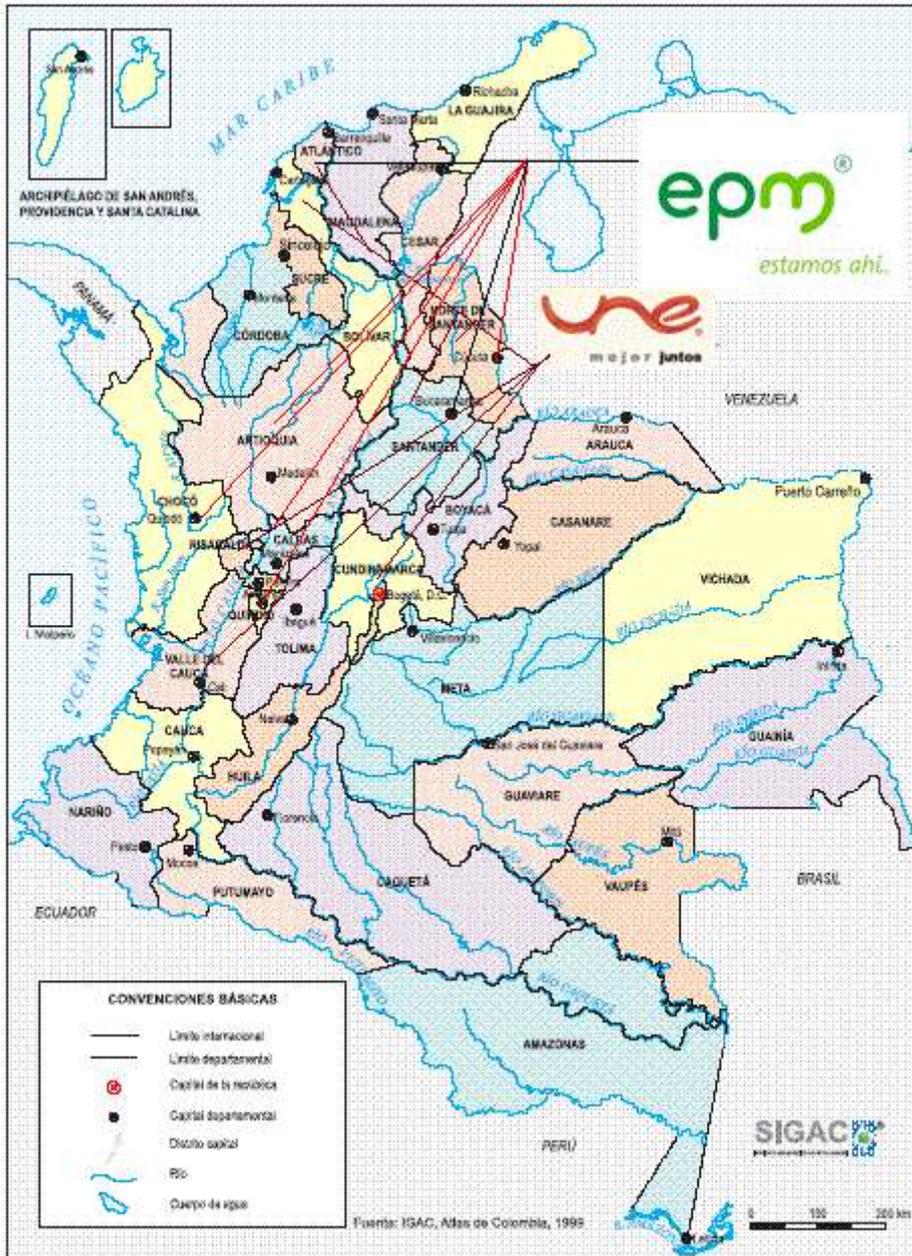
2010: EPM adquiere a la sociedad Hidroituango, propietaria del proyecto hidroeléctrico del mismo nombre y cuyo socio mayoritario es el Departamento de Antioquia, por medio del Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), el desarrollo del proyecto para que EPM lo financie, construya, opere, mantenga y con posterioridad le restituya la central hidroeléctrica a la sociedad Hidroituango, en un plazo de 50 años.

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

Por las electrificadoras Delsur, en El Salvador, y Ensa, en Panamá, EPM pagó 200 millones de dólares en enero de 2011.

1.6. Incursión nacional

Mapa 1 Presencia de EPM en Colombia



Fuente: EPM.2013

1.6.1. Energía

1.6.1.1. CHEC



1.6.1.2. CENS



1.6.1.3. ESSA



1.6.1.4. EDEQ



1.6.1.5. EPM Ituango

1.6.1.6. CENCOL

1.6.2. Aguas

1.6.2.1. Aguas del Atrato 

1.6.2.2. Aguas de Oriente 

1.6.2.3. Aguas de Urabá 

1.6.2.4. Aguas de Occidente 

1.6.2.5. EPO Empresas Públicas de Oriente 

1.6.2.6. Aguas de Malambo 

1.6.2.7. Aguas Nacionales

1.6.3. Telecomunicaciones

1.6.3.1. Une 

1.6.4. EPM Inversiones

1.7. Incursión internacional

1.7.1. PDG

1.7.1.1. Panamá 

1.7.2. DECA II

1.7.2.1. El Salvador 

1.7.2.2. Guatemala 



1.7.3. México

1.7.4. Chile

1.7.5. Max seguros EPM (Bermudas)

Mapa 2 Presencia de EPM en América Latina



Fuente: EPM. 2013

La notable expansión que su muestra en los ámbitos nacional e internacional ha contribuido a diversificar de manera sustancial los flujos de caja.

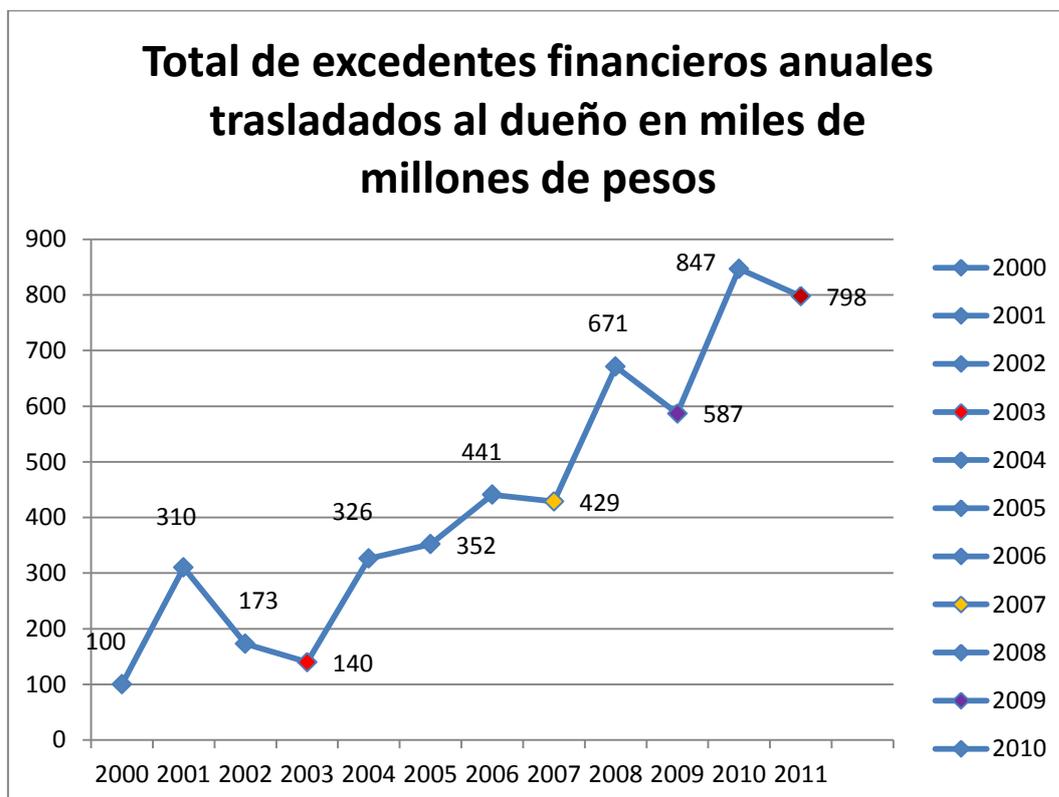
Estructura del Grupo Empresarial EPM



Fuente: EPM 2012

2. Historial de los traslados financieros de EPM a su dueño

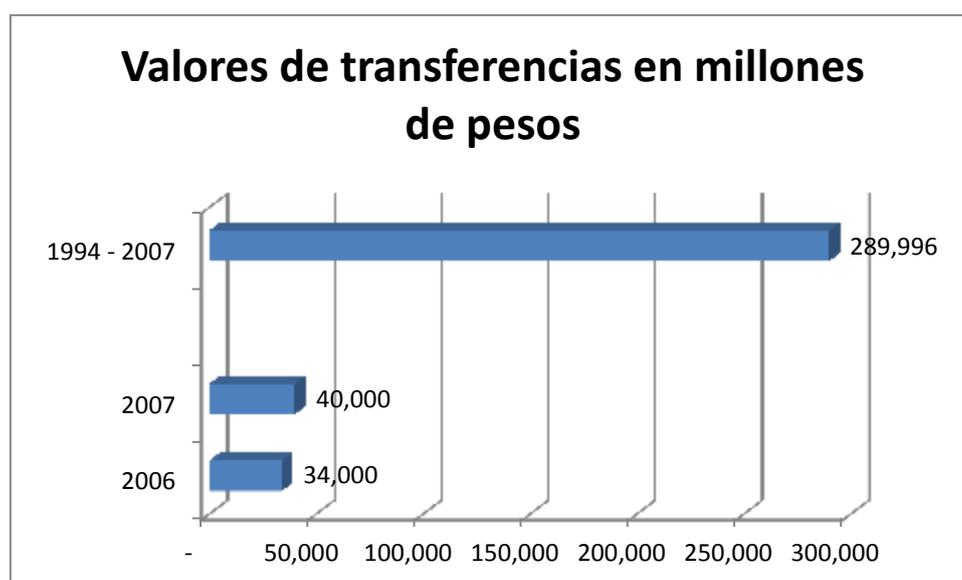
Gráfico 11 Resumen histórico de excedentes financieros trasladados al dueño



Fuente: EPM. Informe financiero 2011

Transferencias creadas por la ley 99 de 22 de diciembre de 1993

Gráfico 12 Transferencias a corporaciones regionales y a 28 municipios que tienen áreas de influencia en sus 25 centrales y embalses



Fuente: EPM. Informe financiero consolidado 2011

Desarrollo de proyectos de saneamiento básico, mejoramiento ambiental y protección de las cuencas.

3. Junta Directiva

3.1. Integrantes desde inicios de 2000 hasta diciembre de 2012

Tabla 6 Integrantes de la Junta Directiva

Adolfo León Palacio Sánchez	1			
Alberto Arroyave Lema			1	1
Álvaro Villegas Mejía		1	1	
Andrés Bernal Correa				1
Beatriz Restrepo Gallego				1
Carlos Guillermo Álvarez Higueta		1	1	
Clara Inés Abad Faciolince		1		
Claudia Jiménez Jaramillo			1	
David Alonso Cardona García	1	1		
Donay Correa Londoño	1			
Edith Cecilia Urrego Herrera	1			
Federico Alejandro Arango Toro	1			
Francisco Correa Molina			1	
Fredy Escobar Moncada		1		
Gabriel Ricardo Maya Maya		1	1	1
Gildardo Pérez Lopera	1			
Javier Gaviria Betancur	1			
Jorge Alberto Vera Arango	1			
Jorge Ignacio Acevedo Zuluaga				
José Mario Restrepo Jaramillo	1	1		
Juan Camilo Restrepo Salazar		1	1	
Juan Carlos Echavarría Zuluaga	1			
Luis Eduardo Tobón Cardona	1			
Luis Fernando Begué Trujillo	1			
Luis Fernando Arbeláez Sierra			1	1
Manuel Santiago Mejía Correa				1
María Luisa Mejía Arango	1			
Marta Lucía Villegas Botero	1			
Mauricio Mesa Londoño	1			
Nicolás Echavarría Mesa	1			
Óscar Mesa Sánchez		1		
Pedro Juan González Carvajal	1			
Raúl Roldán Álvarez	1			
Rubén Hernando Fernández Andrade		1	1	1
Sergio Mejía Meyer	1			
Tatyana Aristizábal Londoño		1	1	1
Victoria Eugenia Ramírez Gómez	1			
William Gallego Henao	1			

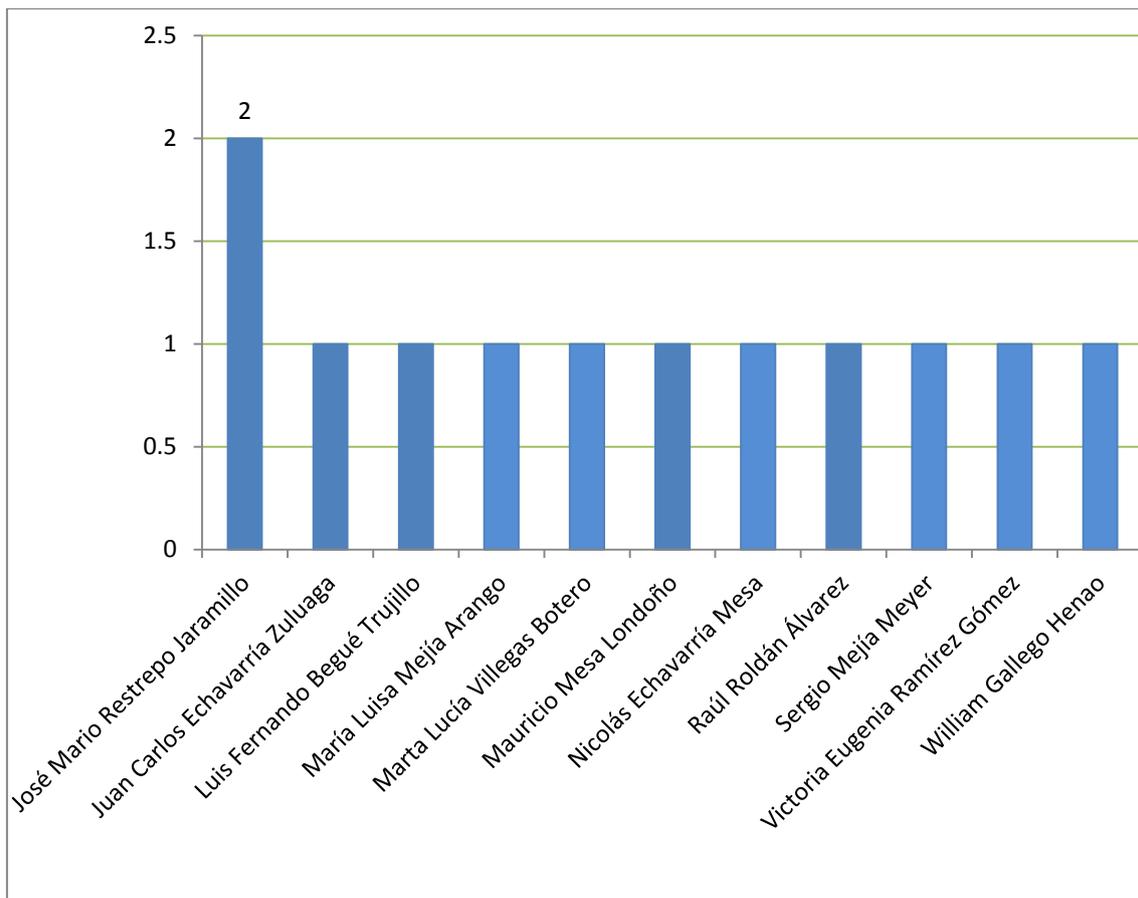
Número de vocales registrados	21	11	10	8
Alcaldes	Luis Pérez	Sergio Fajardo	Alonso Salazar	Anibal Gaviria

Fuente: EPM.2013

El número uno (1) que aparece en la casilla indica su titularidad en la junta directiva, los colores buscan resaltar la continuidad que ha tenido la persona en las distintas administraciones

Para todas las gráficas relacionada con los períodos de junta directiva sobre el eje vertical se indica la asistencia del miembro de junta directiva en los diferentes períodos de alcalde, desde la época de Luis Pérez Gutiérrez hasta el actual alcalde Anibal Gaviria Correa, actas analizadas, acta número 1366 del 17 de enero de 2001 hasta el acta 1555 del 4 de diciembre de 2012

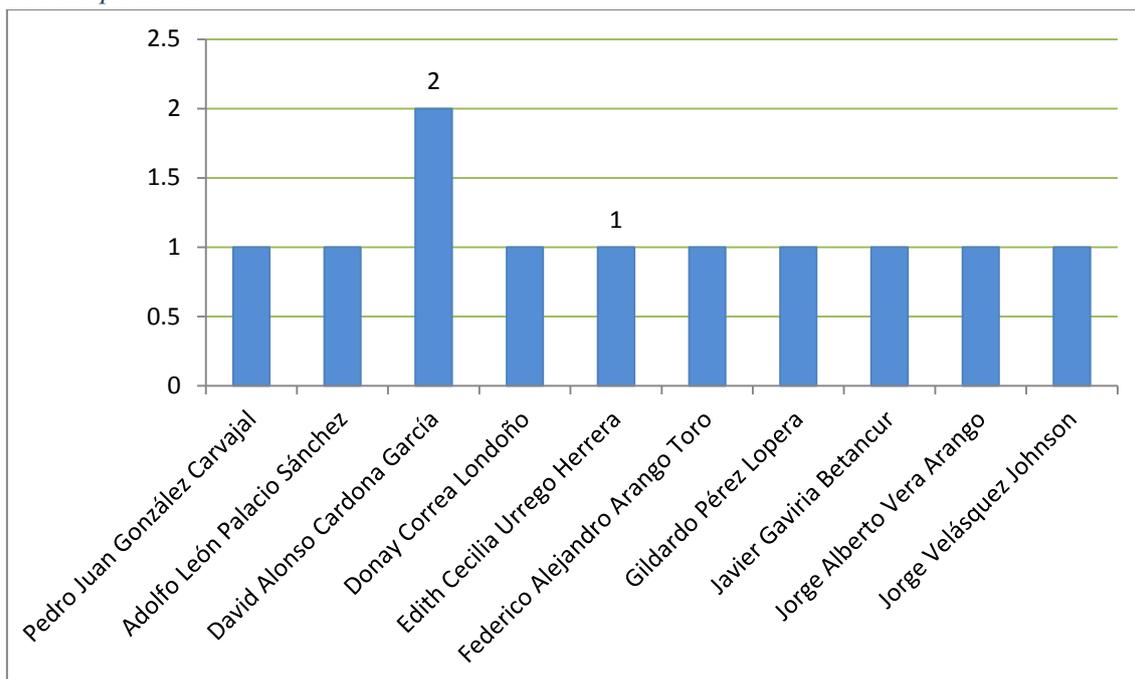
Gráfico 13 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez con sus períodos



Fuente: EPM. 2012

El eje vertical representa el número de períodos de asistencia del miembro de junta directiva de las EPM, se presenta un segundo cuadro con el resto de miembros de la administración de Luis Pérez Gutiérrez

Gráfico 14 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez con sus períodos

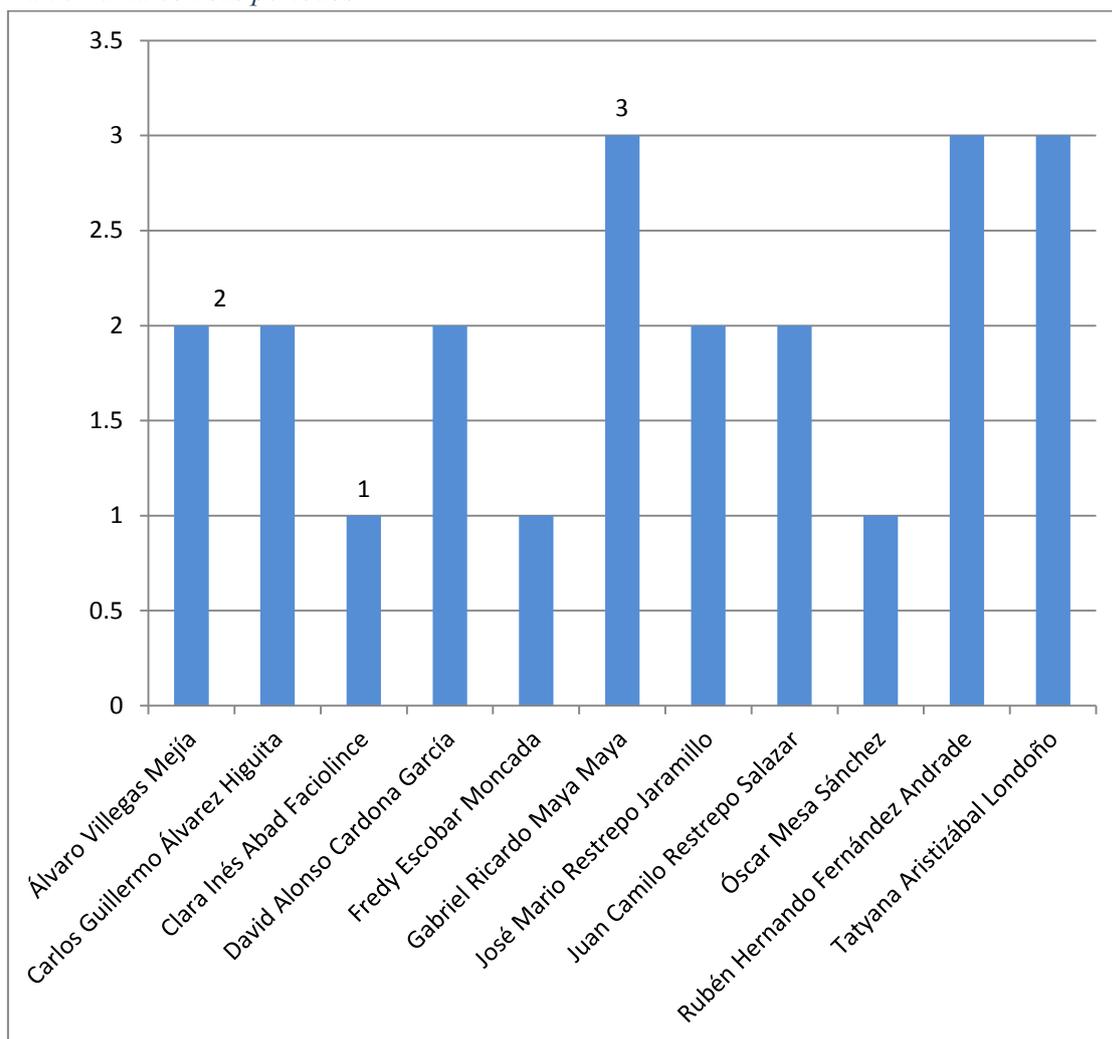


Fuente: EPM. 2012

Sobre el eje vertical se indica el número de períodos de asistencia del miembro de junta directiva

Con la administración siguiente del Alcalde Sergio Fajardo Valderrama, hay continuidad de dos miembros de junta directiva, ver los dos gráficos anteriores, se identifican por su valor de dos

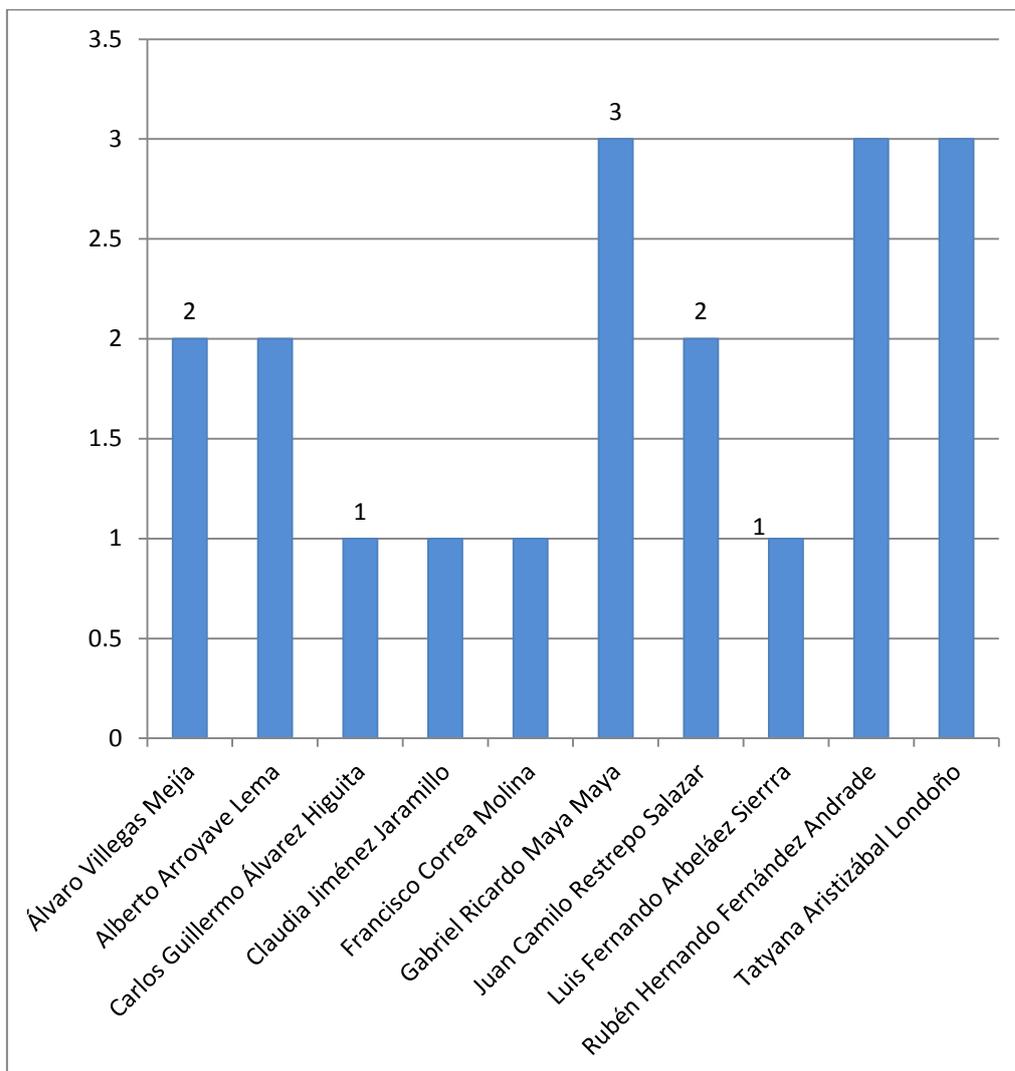
Gráfico 15 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Sergio Fajardo Valderrama con sus períodos



Fuente: EPM.2012

Sobre el eje vertical se indica el número de períodos administrativos de asistencia del miembro de junta directiva, se considera período administrativo al ejercicio de cada alcalde

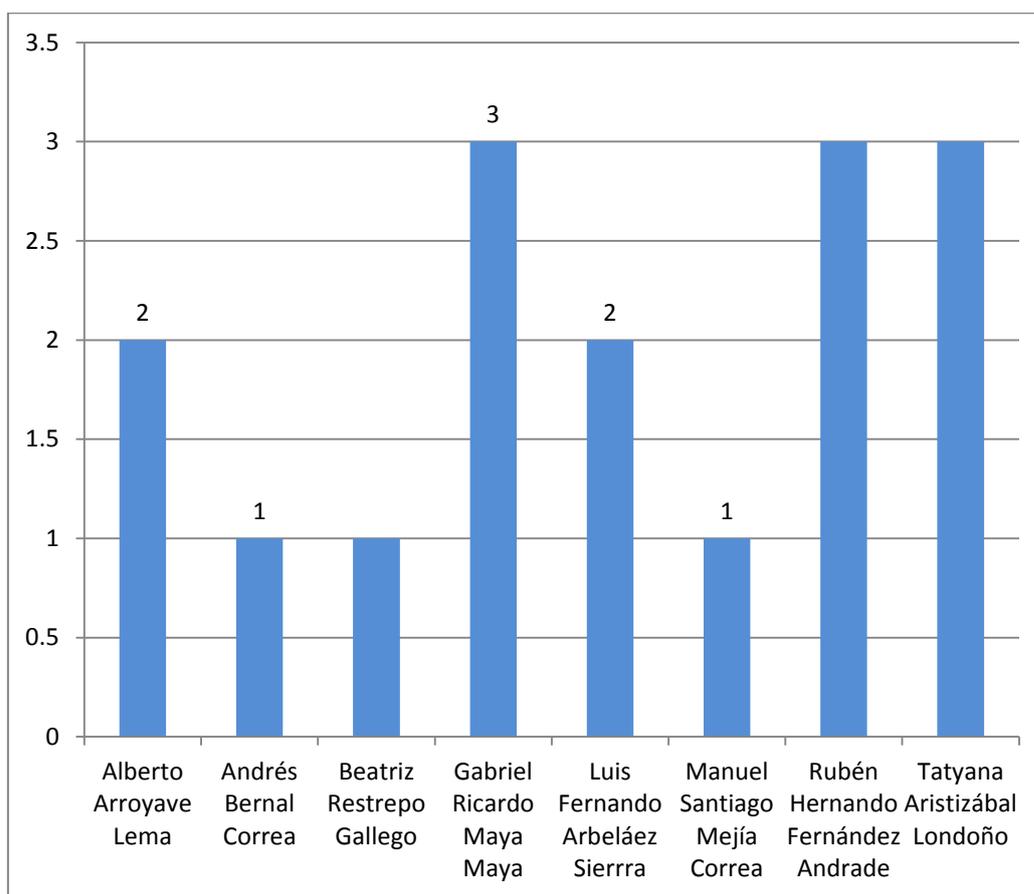
Gráfico 16 Integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Alonso Salazar Jaramillo con sus períodos



Fuente: EPM.2013

Los valores sobre cada barra se refieren al carácter de miembro de junta directiva de las EPM, en cada uno de los períodos de los alcaldes, a partir del año 2001 hasta la fecha, en esta gráfica se destacan tres miembros de junta directiva que actuaron en tres períodos de alcalde

Gráfico 17 Integrantes de la junta directiva durante la administración de Aníbal Gaviria Correa con sus períodos.



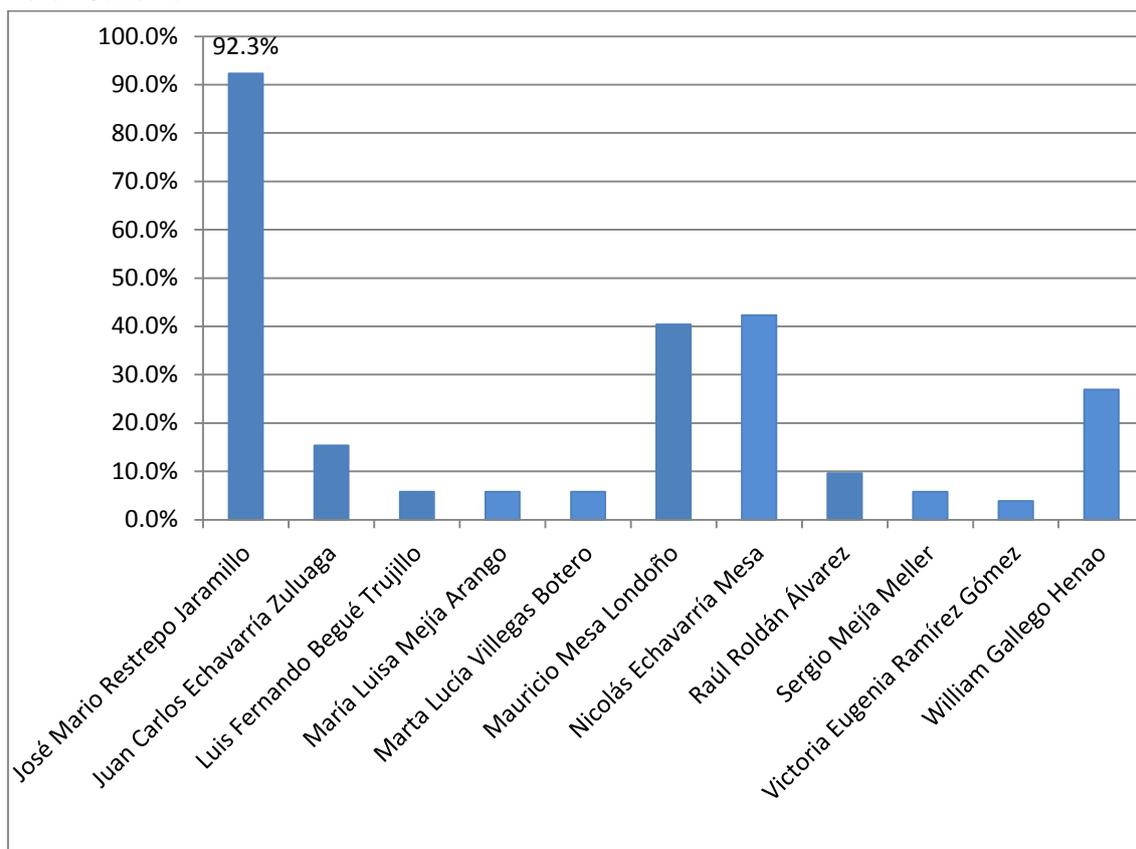
Fuente: EPM. 2012

3.2. Asistencia a sesiones de la Junta Directiva

Administración de Luis Pérez Gutiérrez

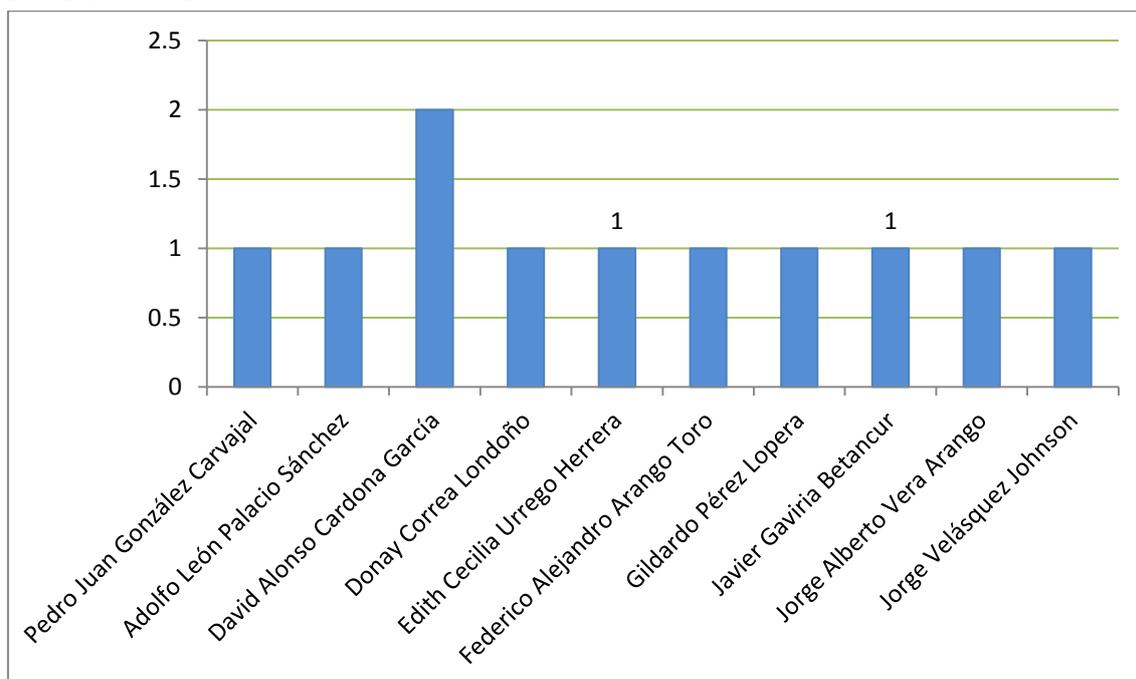
Este período presenta alta rotación por lo cual se presentan dos gráficas con el fin de facilitar su lectura, para todos los gráficos relacionados con la asistencia de los miembros de la junta directiva, sobre el eje izquierdo se representa el período de asistencia a cada una de las reuniones que dieron lugar en la respectiva administración y quedaron consignadas en un acta

Gráfico 18_1 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez



Fuente: EPM. 2012

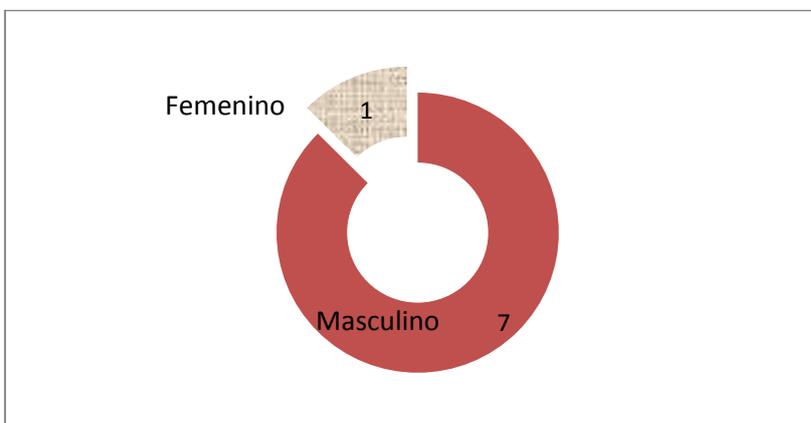
Gráfico 18_2 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez



Fuente: EPM. 2012

Conformación por género de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez

Gráfico 19 Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Luis Pérez Gutiérrez

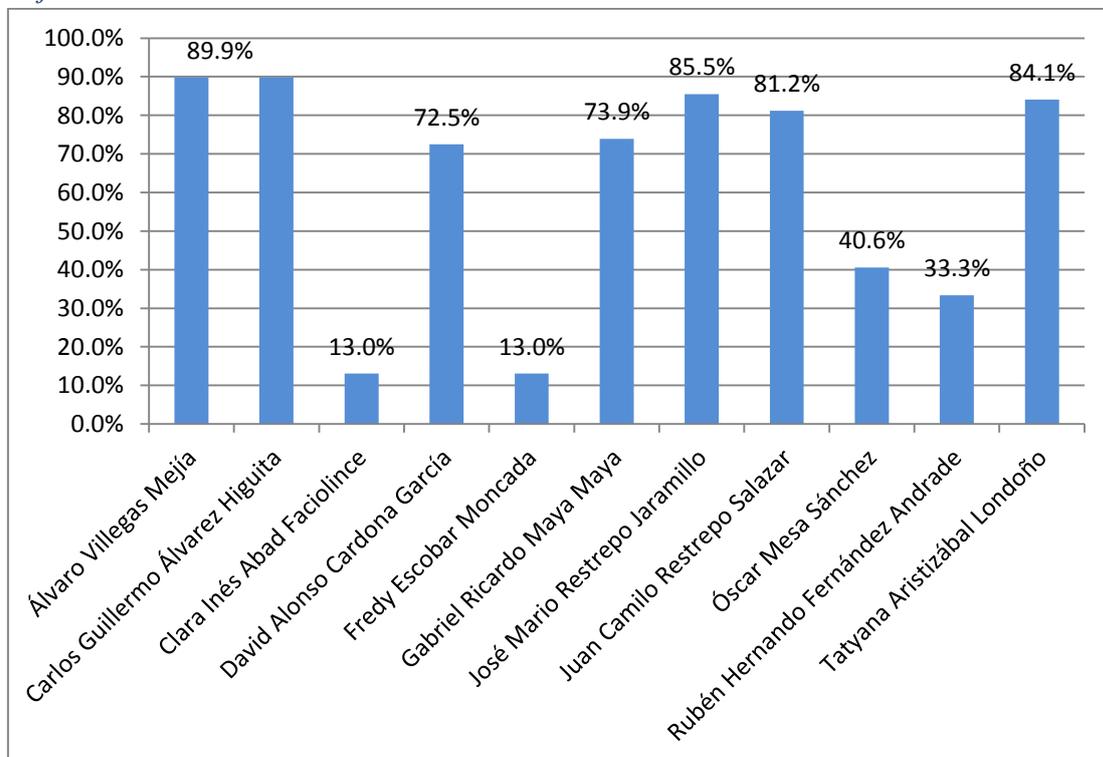


Fuente: EPM.2012

Característica de los miembros de junta directiva para cada una de las reuniones

Administración de Sergio Fajardo Valderrama

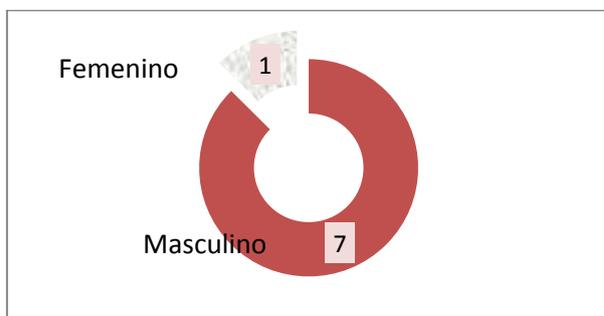
Gráfico 20 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Sergio Fajardo Valderrama



Fuente: EPM. 2012

Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Sergio Fajardo Valderrama

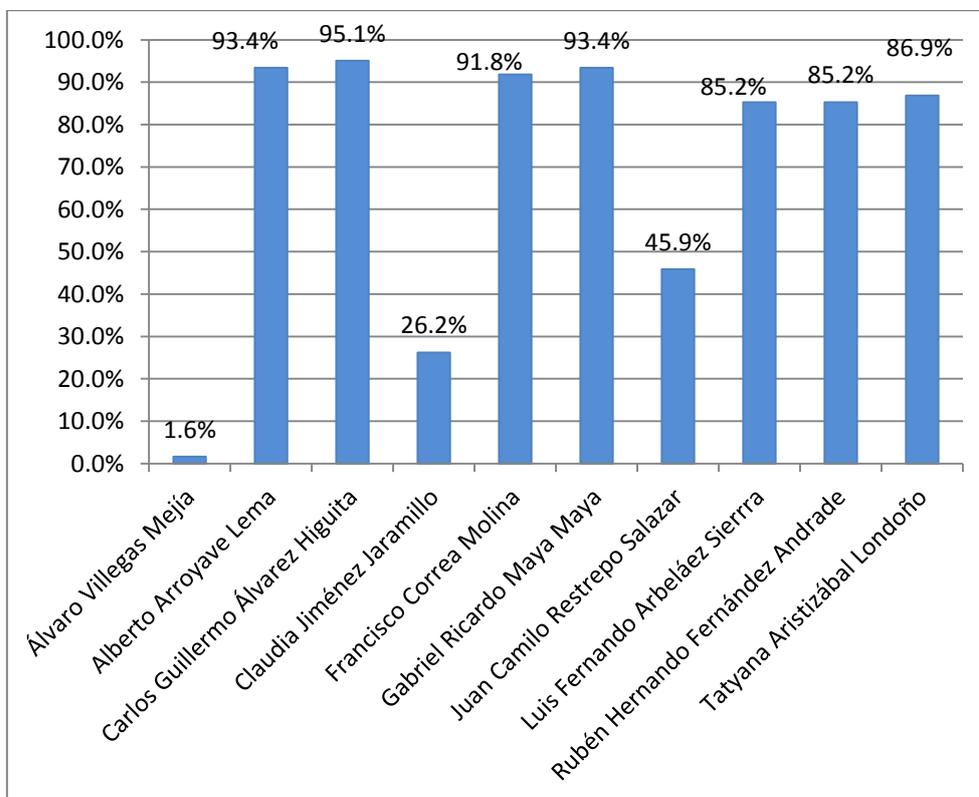
Gráfico 21 Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Sergio Fajardo Valderrama



Fuente: EPM. 2012

Administración de Alonso Salazar Jaramillo

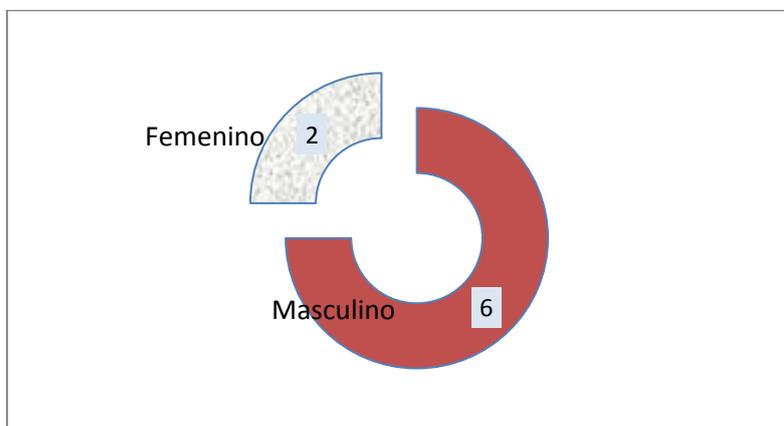
Gráfico 22 Asistencia de integrantes de Junta Directiva durante la administración de Alonso Salazar Jaramillo



Fuente: EPM. 2012

Conformación por género de la Junta Directiva durante la administración de Alonso Salazar Jaramillo

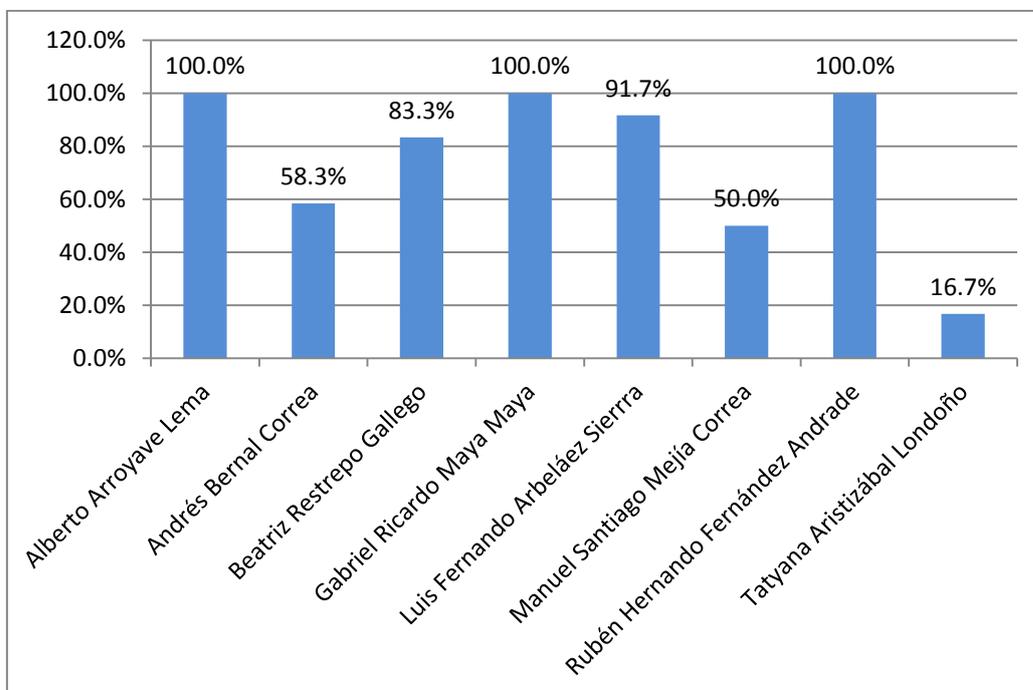
Gráfico 23 Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Alonso Salazar Jaramillo



Fuente: EPM. 2013

Administración de Aníbal Gaviria Correa

Gráfico 24 Asistencia de integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Aníbal Gaviria Correa

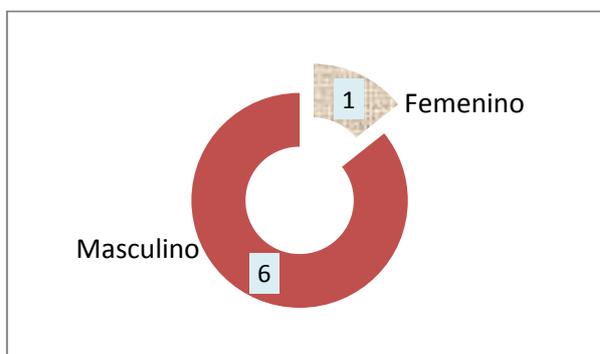


Fuente: EPM. 2012

Sobre el eje izquierdo se tiene el porcentaje de asistencia a las reuniones efectuadas por la junta directiva

Conformación por género de la Junta Directiva durante la administración de Aníbal Gaviria Correa

Gráfico 25 Conformación por género de los integrantes de la Junta Directiva durante la administración de Aníbal Gaviria Correa



Fuente: EPM. 2012

Detalles particulares

Tabla 7 Asistencia de los miembros de la Junta Directiva y del alcalde

Alcaldía de Luis Pérez Gutiérrez	
	Cinco estuvieron en más del 50% de las reuniones
	Ocho tuvieron asistencia igual o inferior al 13% de las reuniones
	28 de las 52 reuniones no fueron presididas por el alcalde
Alcaldía de Sergio Fajardo Valderrama	
	Seis estuvieron en más del 50% de las reuniones
	Dos tuvieron asistencia igual o inferior al 13% de las reuniones
	1 de las 69 reuniones no fue presidida por el alcalde
Alcaldía de Alonso Salazar Jaramillo	
	Siete estuvieron en más del 50% de las reuniones
	Uno tuvo con asistencia igual o inferior al 13% de las reuniones
	27 de las 61 reuniones no fueron presididas por el alcalde
Alcaldía de Aníbal Gaviria Correa	
	Siete estuvieron en más del 50% de las actas
	Una tuvo asistencia igual o inferior al 13% de las reuniones
	1 de las 11 reuniones no fue presidida por el alcalde

Fuente: EPM. 2012

3.3. Principios de los administradores (ley 222 de 1995)

3.3.1. Buena fe

Deber de cuidado, no guardar silencio con hechos que perjudiquen.

3.3.2. Lealtad

Fidelidad y compromiso con la compañía, honestidad e integridad, no obtener ventajas individuales, abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la junta de socios o asamblea general de accionistas.

3.3.3. Diligencia

Conducta exenta de fraude o engaño, riesgos razonables.

3.3.4. Obrar en interés de la sociedad

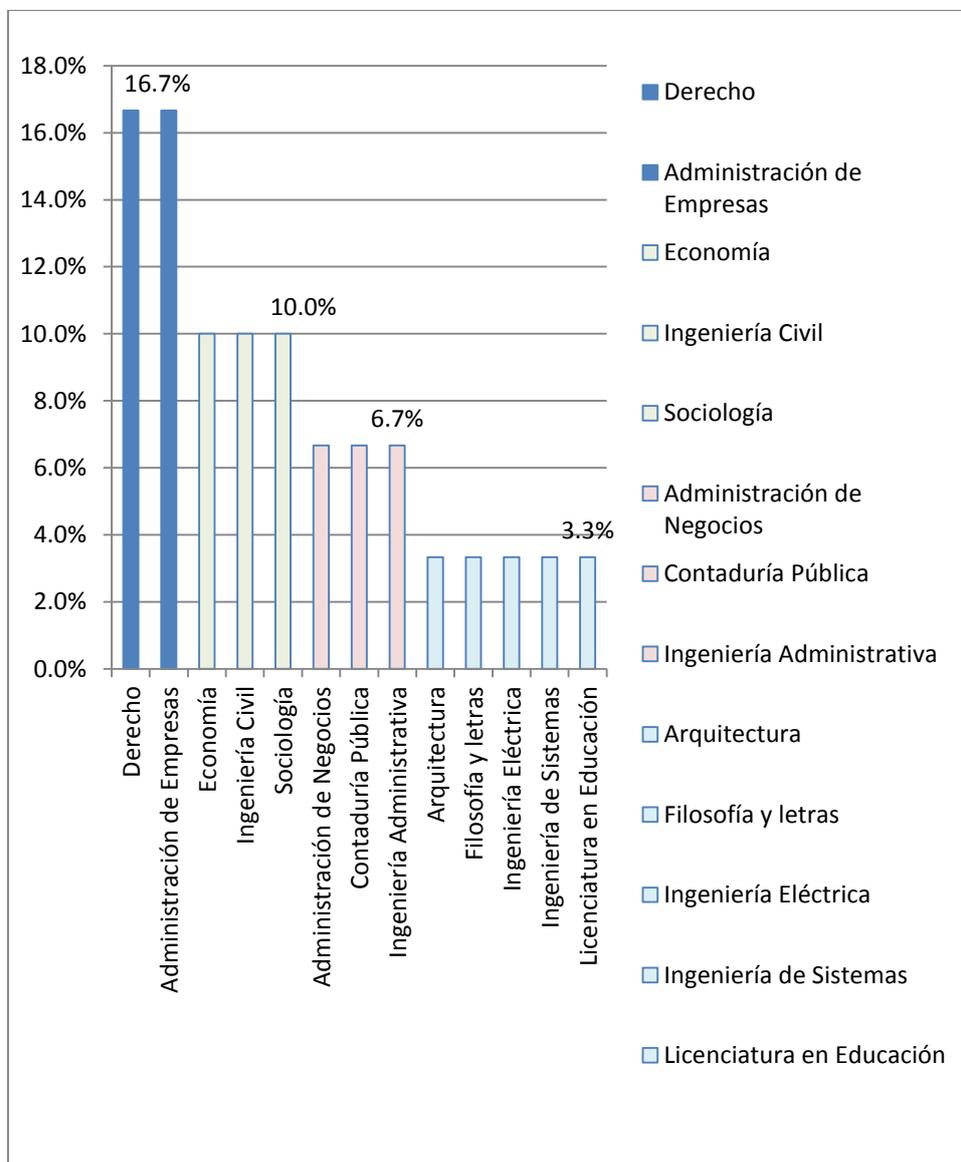
Privilegiar los intereses de la sociedad sobre la de los socios, realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social, abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.

3.3.5. Derechos

Remuneración, solicitar toda la información que considere necesaria con el fin de formar su propia opinión acerca de una cuestión específica, tiempo para el análisis de los temas, hacer constar cualquier salvedad en el acta de la reunión.

3.4. Caracterización académica

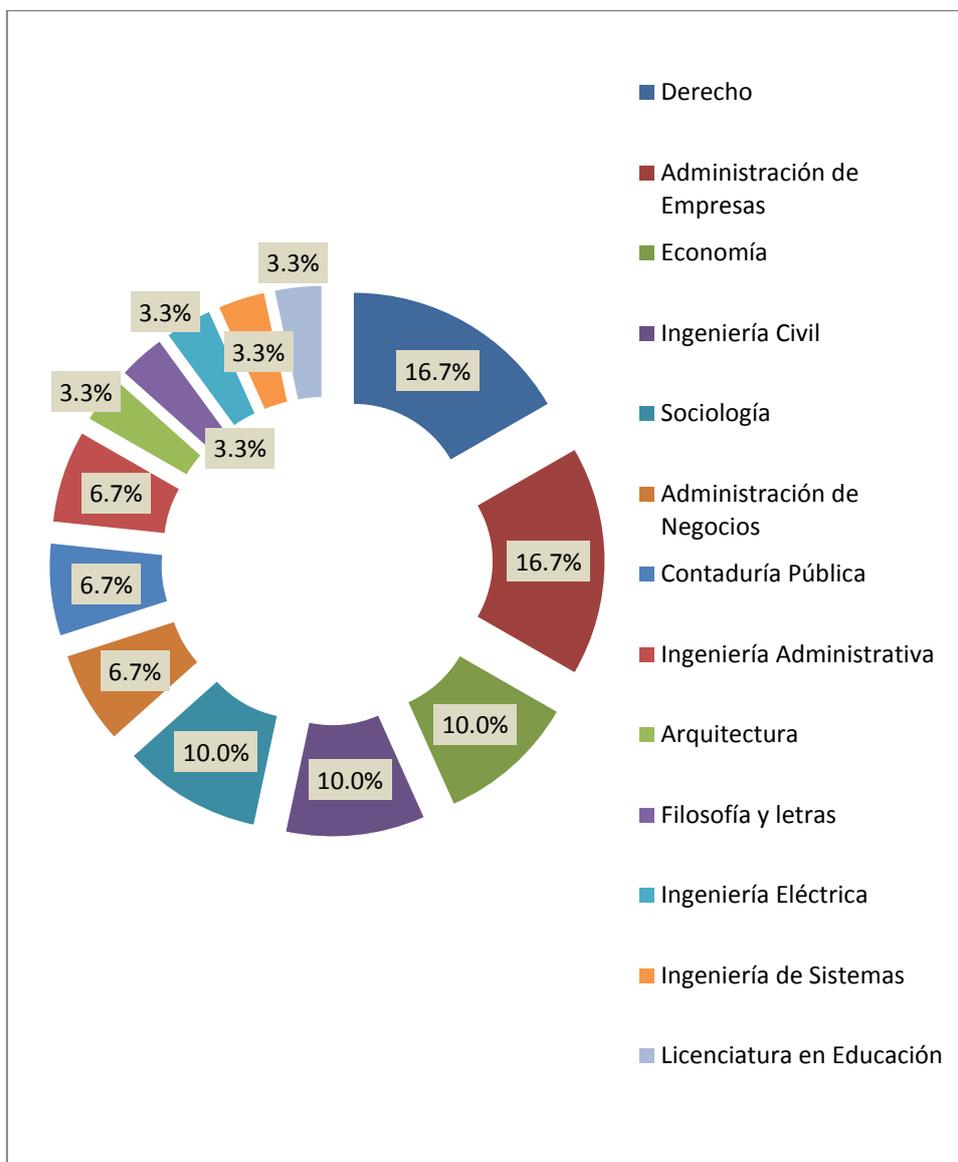
Gráfico 26 Gráfico de barras de las formaciones universitarias de los integrantes de la Directiva durante las administraciones de Luis Pérez Gutiérrez, Sergio Fajardo Valderrama, Alonso Salazar Jaramillo y Aníbal Gaviria Correa



Fuente: EPM. 2012

Sobre el eje izquierdo se lee el porcentaje para cada una de las profesiones de los miembros de la junta directiva

Gráfico 27 Gráfico circular de las formaciones universitarias de los integrantes de la Junta Directiva durante las administraciones de Luis Pérez Gutiérrez, Sergio Fajardo Valderrama, Alonso Salazar Jaramillo y Aníbal Gaviria Correa



Fuente: EPM. 2012

3.5. Responsabilidad de los miembros de las juntas directivas

3.5.1. Responsabilidad civil

3.5.2. Responsabilidad disciplinaria (ley 734 de 2002)

3.5.3. Responsabilidad fiscal

3.5.4. Responsabilidad administrativa

4. Entorno de EPM

4.1. Reputación de empresas de Colombia

Tabla 8 Reputación de empresas en Colombia

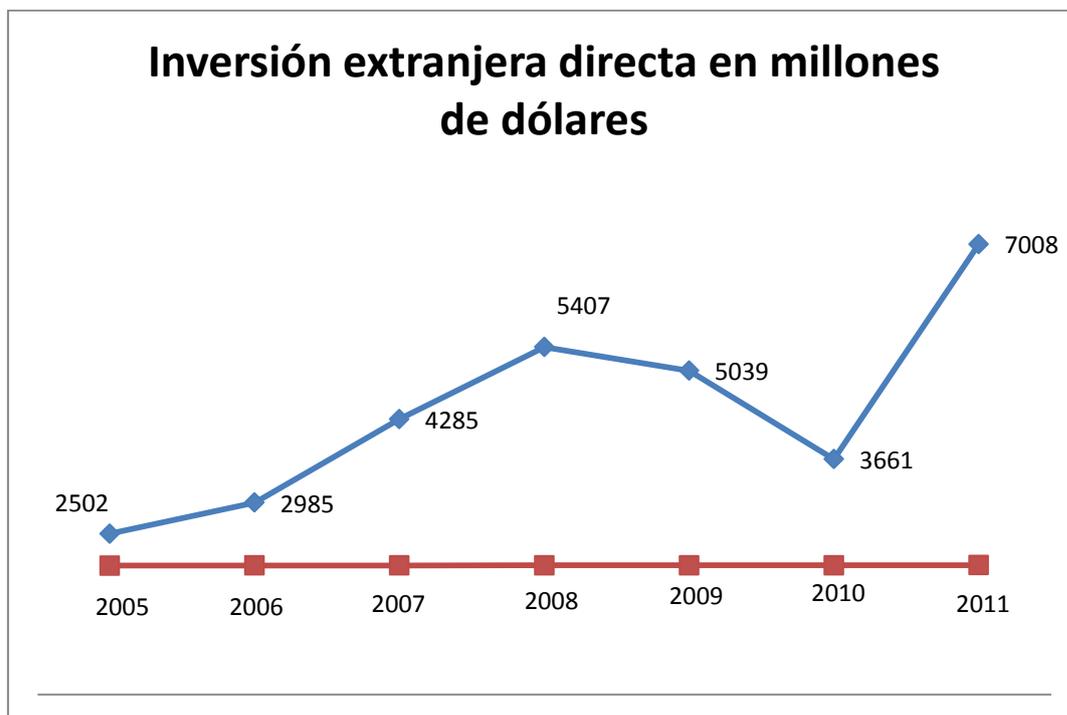
Puesto	Empresa	Puntos
1	Ecopetrol	10.000
2	Bancolombia	7.423
3	Grupo Nacional de Chocolates	6.660
4	Avianca	6.077
5	Bavaria	5.896
6	Alpina	5.741
7	Almacenes Éxito	5.363
8	Empresas Públicas de Medellín	5.171
9	Carvajal	4.412
10	ISA	4.406

Fuente: Merco Colombia. (2010)

La credibilidad y la reputación son valores éticos y de reconocimiento social; en el informe *Country RepTrak 2011*, elaborado por *Reputation Institute*, Colombia aparece en el puesto 47 dentro de 51 países en cuanto a reputación. *El Heraldó. 2011*

En cuanto la reputación para la IED (inversión extranjera directa), viene creciendo

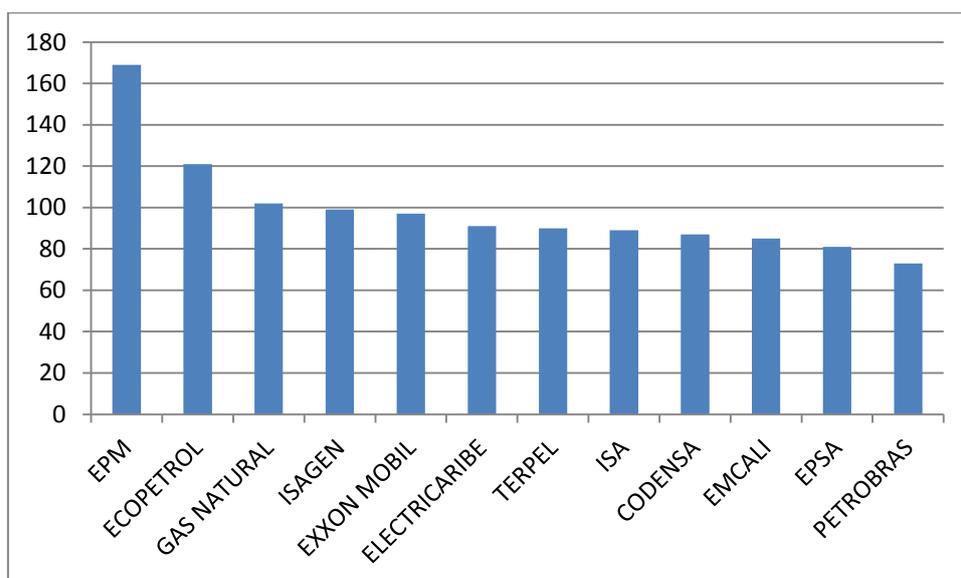
Gráfico 28 Inversión extranjera directa



Fuente: Portafolio. (2010)

Según investigación de *GoodBrand* y *YanHaas* (2010) sobre los indicadores de valor social, EPM y Ecopetrol lideran la tabla, es decir, el consumidor reconoce que estas marcas han contribuido de manera positiva al desarrollo del país; de acuerdo con el gerente anterior, Federico Restrepo, EPM se ajusta a la vida de sus usuarios y no al revés, mediante la inversión en investigación y desarrollo, con el 6 por mil de los ingresos brutos, por medio del apoyo a las actividades de labores de emprendimiento (Ruta N) y a grupos universitarios de investigación.

Gráfico 29 Indicadores de valor social



Fuente: Dinero (2011).

Tabla 9 Prestigio empresarial en los grupos de interés

Los ganadores

Concepto	Nombre
La marca más recordada	Postobón
El mejor empresario de Colombia	Carlos Ardila Lülle
La empresa Colombiana más admirada	Ecopetrol
La empresa que ofrece los productos de mejor calidad	Alpina
La empresa que ofrece el mejor servicio al cliente	Grupo Bancolombia
La empresa social y ambientalmente más responsable	Ecopetrol
La empresa más innovadora del país	EPM

Fuente: Portafolio 2013

Tabla 10 Calificación gerencial por los grupos de interés

29 Mejores calificaciones de los gerentes de Colombia			
Calificación %	Columna2	Empresa	Cargo
1,5	Juan Esteban Calle Restrepo	EPM	Gerente
1,4	Richard Rushton	Bavaria S.A.	Presidente
1,1	Fabio Villegas Ramírez	Avianca	Presidente
0,6	Bernardo Quintero Balcázar	Carvajal	Presidente
0,5	Carlos Enrique Piedrahita	Nutresa	Presidente
0,5	Juan Carlos Archila	Claro	Presidente
0,4	Efraín Forero Fonseca	Davivienda	Presidente
0,4	Jesús Guerrero	Servientrega	Fundador
0,4	Fabrizio Ponce García	Coca-cola FEMSA	Presidente
0,4	Iván Ignacio Zuluaga Latorre	Sura	Gerente
0,4	José Alberto Vélez Cadavid	Argos	Presidente
0,3	Luis Gutiérrez Serpa	Colgate-Palmolive	Gerente
0,2	Gabriel Reyes	RCN TV	Gerente
0,2	Carlos Ignacio Gallego	Nutresa	Vicepresidente
0,2	Antonio Celia Martínez	Promigás	Presidente
0,2	Beatriz Fernández	Crepes & Waffles	Co-fundador
0,2	Darío Rey Mora	Familia	Gerente
0,2	David Bojanini García	Inversiones Suramericana	Presidente
0,2	Gonzalo Antonio Ortiz Aristizábal	Comercial Incauca	Gerente
0,2	Gonzalo Córdoba Mallarino	Caracol TV	Presidente
0,2	Harold Éder Garcés	Manuelita	Propietario
0,2	Henry Rodríguez Carreño	Customer Care	Vicepresidente
0,2	Jorge Alejandro Mejía González	GM Colmotores	Presidente
0,2	Luz Mary Guerrero Núñez	Servientrega	Gerente
0,2	Mónica de Greiff Lindo	Cámara de comercio de Bogotá	Presidente
0,2	Néstor Rodríguez Ardila	Compensar	Presidente
0,2	Rómulo Marín Correa	Calzado Rómulo	Dueño
0,2	Ronald Pantin	Pacific Rubiales	Gerente
0,2	Santiago Perdomo Maldonado	Colpatria	Presidente

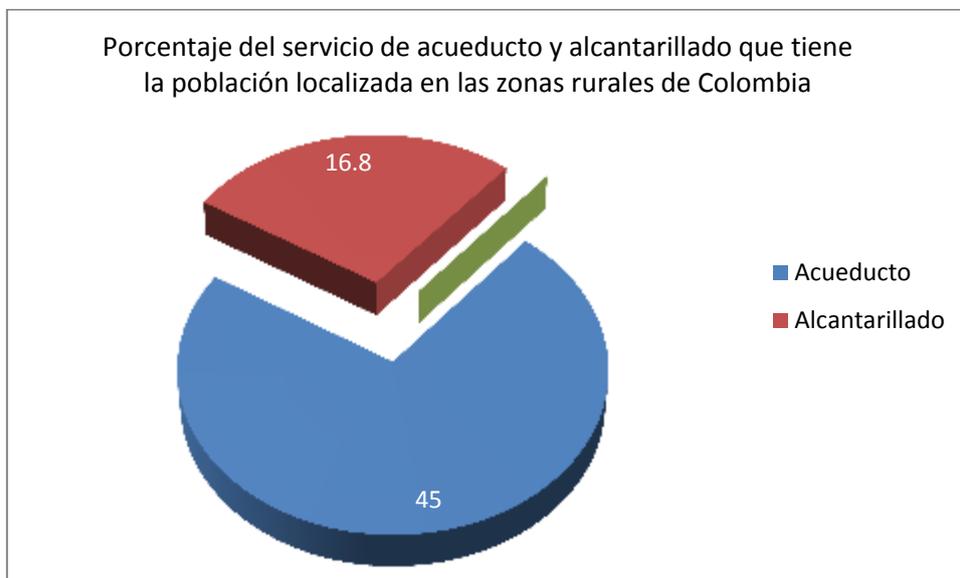
Fuente: Portafolio 2013

4.2. Servicios públicos

La prestación de los servicios públicos domiciliarios es una de las medidas para evidenciar de cierta manera el desarrollo del sector o zona en consideración, para este efecto el país está dividido en zona rural y urbana, a continuación se presenta las coberturas en lo rural y lo urbano

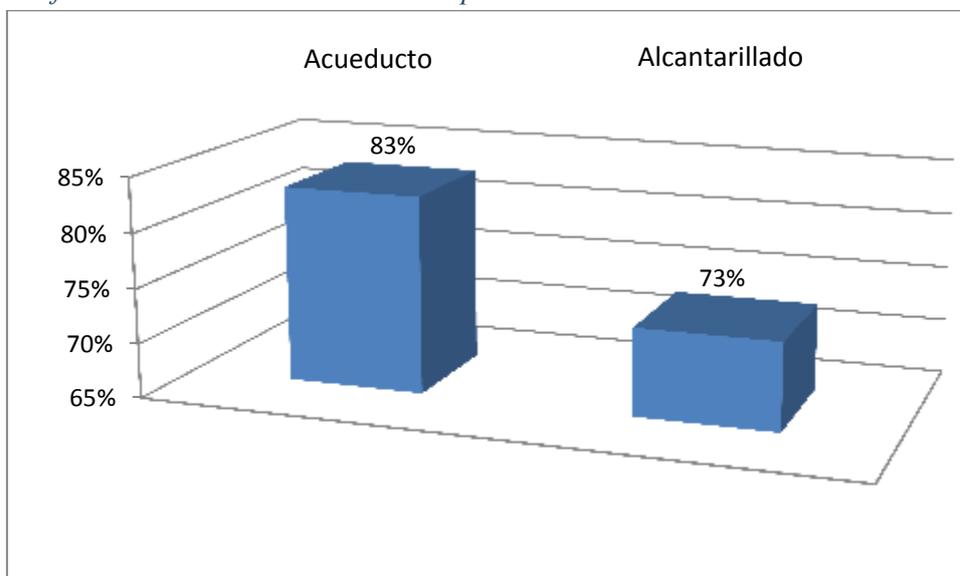
Esto también muestra los mercados para las diferentes entidades prestadoras del servicio, al igual que marca la imperiosa necesidad de intervención del estado.

Gráfico 30 Cobertura de servicios públicos en zonas rurales de Colombia



Fuente: DANE (2006).

Gráfico 31 Cobertura de los servicios públicos en zonas urbanas de Colombia



Fuente: DANE (2006).

Datos recopilados sobre la calidad del agua que es suministrada a la población Colombiana

Tabla 11 Índice de riesgo en la calidad del agua en Colombia en 2011

Zona	Urbana	Rural	
Año	2011	Riesgo	Porcentaje
Inviabile sanitariamente	21	2333	14,45
Sin información	53		
Riesgo alto	167	8128	50,34
Riesgo medio	206	2195	13,6
Riesgo bajo	233	111	0,69
Sin riesgo	395	3378	
Total municipios	1075		

Fuente: Sivicap. 2011

La prestación de los servicios públicos en Colombia como se muestra en gráfico 34, es sin lugar a dudas el sector donde se deben focalizar la inversión de recursos

Esta evaluación que desnuda la verdad sobre la irregularidad que hay en nuestro país merece un cambio en lo que hasta hoy se viene haciendo desde lo privado y lo público

No se alcanza ni la cuarta parte de municipios en el nivel sin riesgo, situación que nos debería llevar a meditar sobre el nivel de competitividad.

Se puede llegar a catalogar como un contraste fuerte este panorama, más que leyes y sanciones es necesario pasar a los hechos de procurar mover hacia el mejoramiento del sector de los servicios públicos domiciliarios, junto con la infraestructura la educación y la reducción de los niveles de informalidad laboral

La incidencia de los servicios por ser vitales seguirá siendo alta en el desarrollo de nuestro país, de acuerdo con los datos suministrados, tenemos 1,6% de municipios inviables, pero un 30,4% de municipios en riesgo alto, lo que hace importante mirar hacia este grupo para no desmejorar la situación de un grupo substancial de municipalidades

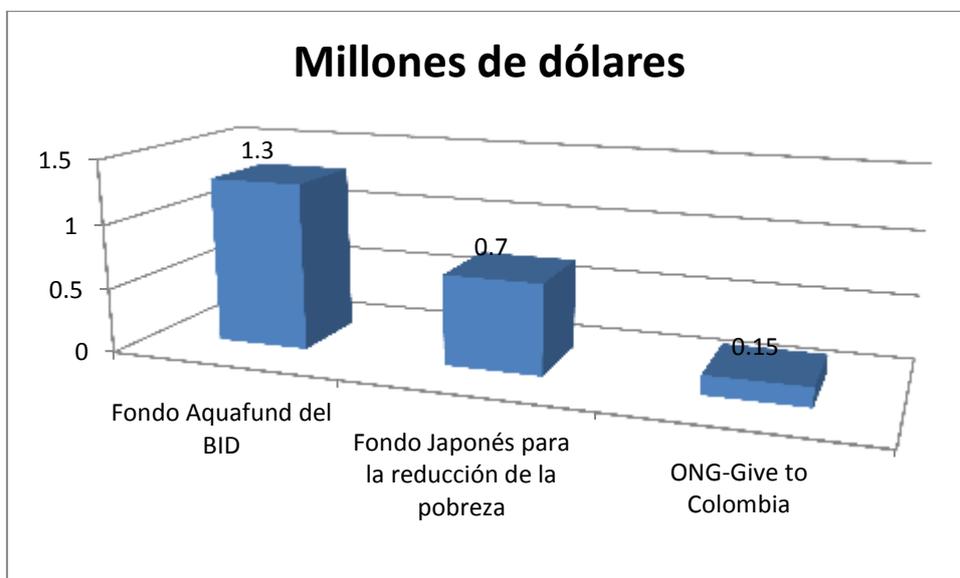
Tabla 11_1 Comportamiento de los servicios públicos en Colombia en 2012

Evolución por municipios	
Año	2012
Inviabile sanitariamente	17
Riesgo alto	317
Riesgo medio	280
Riesgo bajo	204
Sin riesgo	224
Total municipios	1042

Fuente: Sivicap. 2012

A nivel mundial hay ayudas sobre este aspecto, el gráfico 35 realiza la descripción de algunas de ellas que en este sentido se pueden acceder, la cual debe ser considerado como el primer escalón hacia la construcción de país que nos merecemos tener, mejorando la calidad del servicio

Gráfico 32 Donaciones a programas de agua y saneamiento

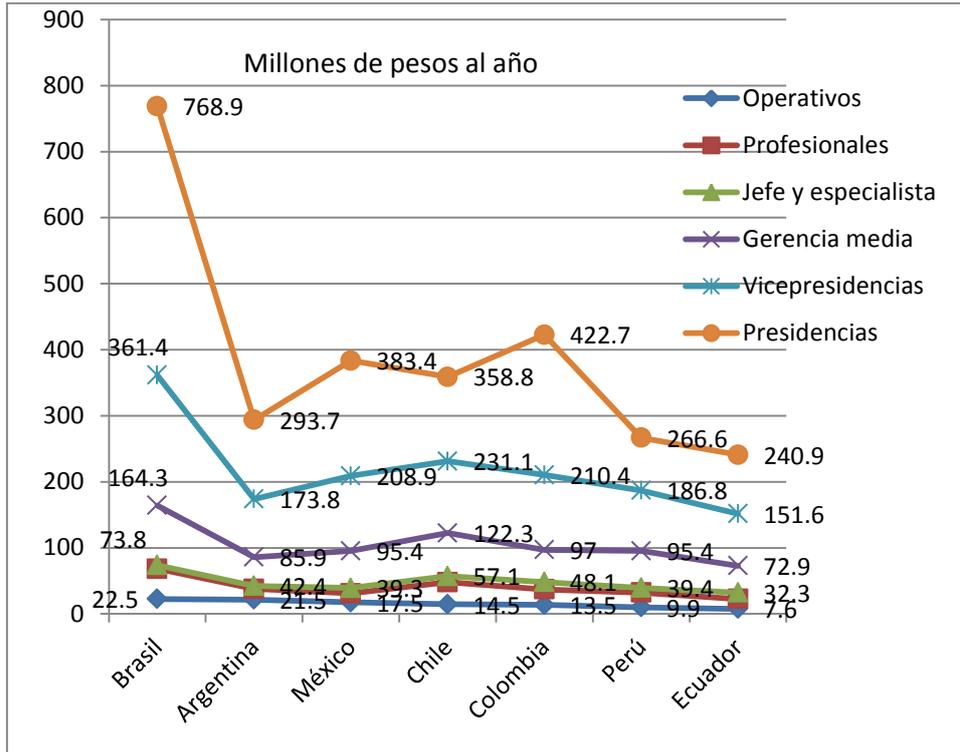


Fuente: Portafolio. 2012

Con el fin de subsanar las carencias en el cubrimiento de los servicios públicos, se ha apoyado al gobierno colombiano con un préstamo de 60 millones de dólares del BID en 2013-2015 y se prevé que habrá intervenciones en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cauca, Córdoba, Guajira y Nariño.

4.3. Clasificación de salarios por cargos en 2011

Gráfico 33 Clasificación de salarios por cargos en 2011

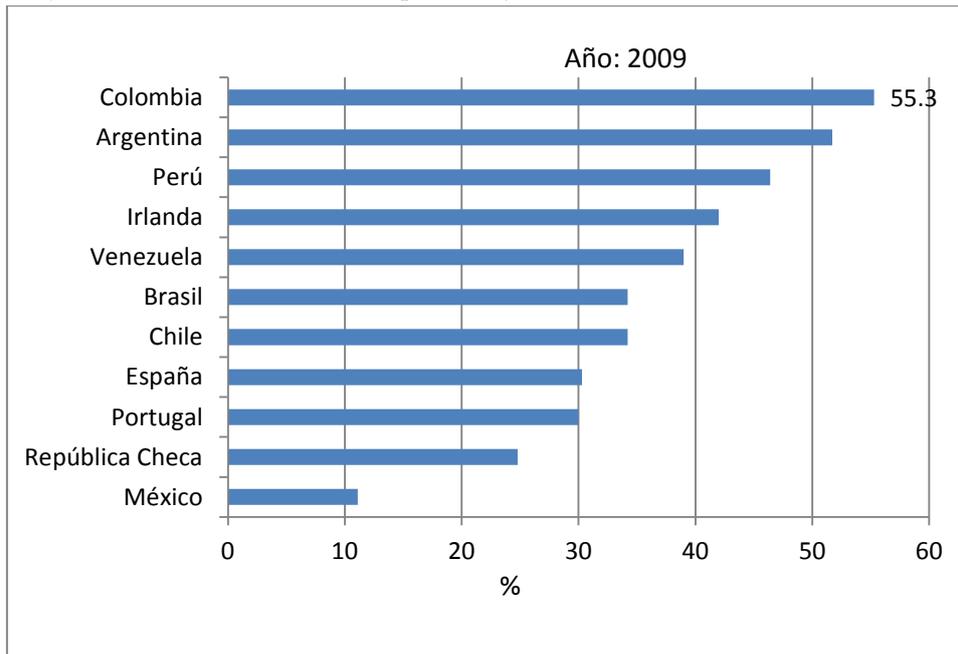


Fuente: Mercer (2011).

El salario de los operarios en Colombia corresponde al promedio de todos los sectores.

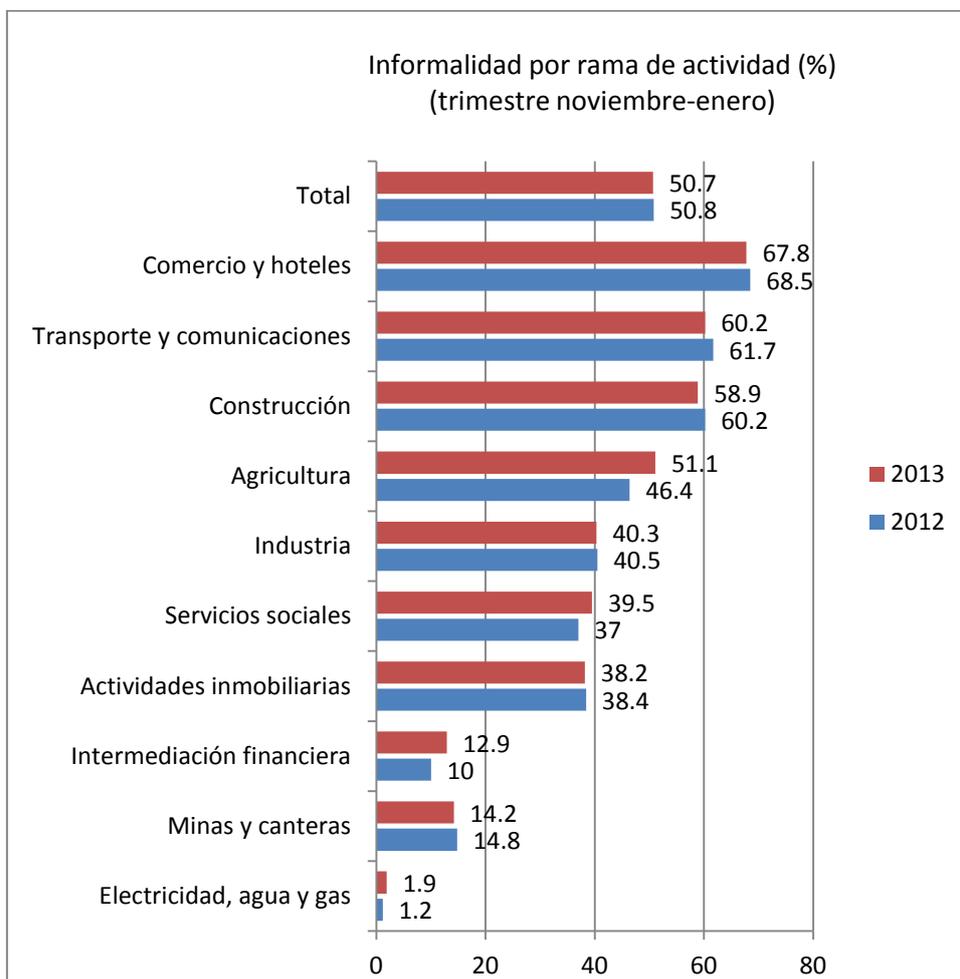
Se observa que Argentina, México y Perú tienen similitud con Colombia en las diferentes categorías, mientras que Chile sobresale de dichos países en cada una de ellas; en los dos extremos quedan Brasil, muy por encima, y Ecuador, por debajo.

Gráfico 34 Salario mínimo como porcentaje del salario medio



Fuente: Consejo Privado de Competitividad Colombia (2011).

Gráfico 35 Informalidad por rama de actividad



Fuente: Fedesarrollo. (2013, marzo).

Tabla 12 Desempleo en las principales ciudades de Colombia

Cuadro 1. Desempleo principales ciudades (%)

	Trimestre noviembre-enero	
	2012	2013
Bogotá	9,8	9,5
Medellín	12,3	11,9
Cali	14,8	14,8
Barranquilla	7,8	8,0
Bucaramanga	10,1	8,6
Total	10,5	10,3

Fuente: DANE - GEIH.

En enero, la tasa de desempleo se redujo en 3 de las 5 principales ciudades del país con respecto a un año atrás. Barranquilla presentó un incremento de 0,2 pps, mientras el desempleo en Cali se mantuvo constante.

La dinámica más favorable se presentó en Bucaramanga donde la tasa de desempleo se redujo 1,5pps, siendo la ciudad con la menor tasa de desempleo en el país. Por su parte, Cali fue la ciudad con el desempleo más alto (14,8%).

Fuente: DANE (2013).

Gráfico 36 Tasas de desempleo de 2002, 2012, en América Latina y el Caribe

CUADRO 1

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: DESEMPLEO URBANO, 2002 - 2012
(Tasas anuales medias)

País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011	2012
											Promedio 1-11 meses	
América Latina												
Argentina ^u	19,7	17,3	13,6	11,6	10,2	8,5	7,9	8,7	7,7	7,2	7,3	7,3
Bolivia (Estado Plur. de) ^u	8,7	9,2	6,2	8,2	8,0	7,7	6,7	7,9	6,5
Brasil ^u	11,7	12,3	11,5	9,8	10,0	9,3	7,9	8,1	6,7	6,0	6,2 ^u	5,7 ^v
Chile ^u	9,8	9,5	10,0	9,2	7,8	7,1	7,8	9,7	8,2	7,1	7,3	6,6
Colombia ^u	17,6	16,6	15,3	13,9	12,9	11,4	11,5	13,0	12,4	11,5	11,8	11,5
Costa Rica ^u	6,8	6,7	6,7	6,9	6,0	4,8	4,8	8,5	7,1	7,7	7,7	7,8
Cuba ^u	3,3	2,3	1,9	1,9	1,9	1,8	1,6	1,7	2,5
Ecuador ^u	9,2	11,5	9,7	8,5	8,1	7,3	6,9	8,5	7,6	6,0	6,3	4,9
El Salvador ^u	6,2	6,2	6,5	7,3	5,7	5,8	5,5	7,1	6,8	6,6
Guatemala	5,1	5,2	4,4	2,7	1,6	1,6 ^u	2,3 ^v
Honduras	6,3	7,7	8,0	6,9	5,2	4,1	3,9	4,9	6,4	6,8	6,8 ^u	5,7 ^v
México ^u	3,9	4,6	5,3	4,7	4,6	4,8	4,3	6,5	6,4	6,0	6,1	5,9
Nicaragua ^u	12,2	10,2	8,6	7,0	7,0	6,9	8,0	10,5	9,8
Panamá ^u	16,5	15,9	14,1	12,1	10,4	7,8	6,5	7,9	7,7	5,4	5,4	4,8
Paraguay ^u	14,7	11,2	10,0	7,6	8,9	7,2	7,4	8,2	7,2	7,1	7,5	8,1
Perú ^u	9,4	9,3	9,4	9,6	8,5	8,5	8,4	8,4	7,9	7,8	8,0	7,2
República Dominicana ^u	6,6	7,3	6,1	6,4	5,5	5,0	4,7	5,3	5,0	5,8	5,6 ^u	5,9 ^v
Uruguay	17,0	16,9	13,1	12,2	11,4	9,6	7,9	7,7	7,1	6,3	6,4	6,4
Venezuela (Rep. Bol. de) ^u	15,9	18,0	15,3	12,3	10,0	8,4	7,3	7,9	8,7	8,3	8,6 ^u	8,2 ^v
El Caribe												
Barbados ^u	3,1	10,8	10,2	10,2	7,7	7,9	8,7	14,2
Barbados ^u	10,3	11,0	9,6	9,1	8,7	7,4	8,1	10,0	10,8	11,2	11,1 ^u	12,2 ^v
Belize ^u	10,0	12,9	11,6	11,0	9,4	8,5	8,2	13,1
Jamaca ^u	14,3	10,9	11,4	11,2	10,3	9,8	10,6	11,4	12,4	12,6	12,6 ^u	13,4 ^v
Trinidad y Tabago ^u	10,4	10,5	8,3	8,0	6,2	5,5	4,6	5,3	5,9	5,8 ^u
América Latina y el Caribe ^u												
	11,2	11,1	10,3	9,0	8,6	7,9	7,3	8,1	7,3	6,7	6,9	6,5

Fuente: OIT (2012).

4.4. Obras en Antioquia

Las autopistas de la montaña, a cargo de ISA, y la Hidroeléctrica Pescadero-Ituango, a cargo de EPM, son las de mayor envergadura; otros retos regionales son los siguientes:

- Desigualdad de la tenencia de la tierra.
- Informalidad en la posesión de la misma.
- Intervención en la minería.
- Fortalecimiento de los programas de educación e investigación.
- Informalidad laboral.

En las dos últimas categorías, EPM hace un aporte significativo, puesto que se destinarán \$160 mil millones 2013-2014 en nanotecnología, para hacer realidad el Centro Nacional de Nanotecnología, que podrá albergar hasta 50 investigadores; esa iniciativa se fortalece con una alianza estratégica con la Universidad de Purdue. De manera similar se proyectan el Centro de Investigación del Agua y el Fondo de Riesgo en Innovación y Emprendimiento. Además, se tiene el Centro de Investigación e Innovación en Energía (CIEN), que aglutina a 38 grupos de

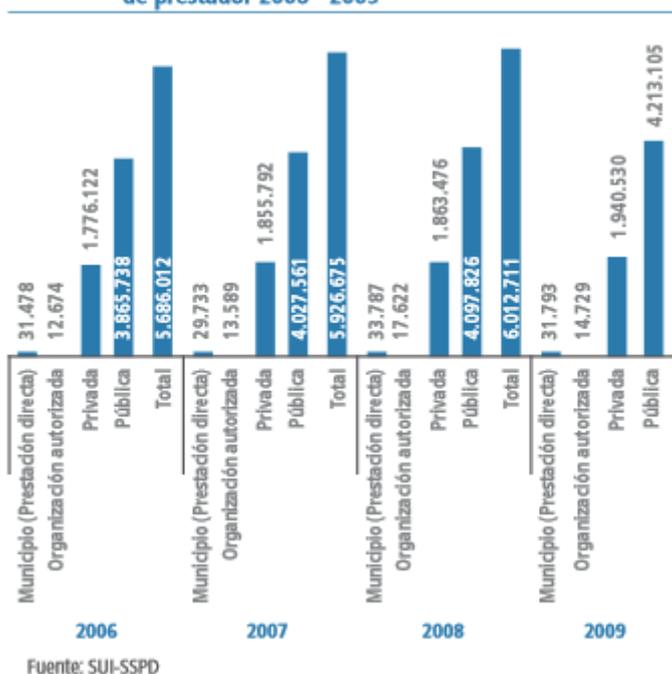
investigación de las universidades de Antioquia, Nacional (sede de Medellín y Pontificia Bolivariana) y el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM).

EPM y Ecopetrol lideran la medición de las marcas de servicios públicos y combustibles con los mejores indicadores de valor social, según la investigación *Good Brand* de la firma consultora *YanHaas*, el consumidor reconoce que ellas contribuyen al desarrollo del país

4.5. Competidores en Colombia

Gráfico 37 Competidores en Colombia en el servicio de acueducto

Gráfico 33. Suscriptores de acueducto por tipo de prestador 2006 - 2009



Fuente: SSPD (2009).

En cuanto a la prestación del servicio de acueducto en zonas urbanas, los operadores de potabilización por el momento no poseen una oferta sustitutiva del agua.

En lo referente a saneamiento, existen alternativas para las zonas rurales, tales como tratamientos in situ, que no necesitan transporte e igualmente está regulado por la unidad ambiental de la localidad respectiva para que no se realice de cualquier manera

Como resultado de los estudios en innovación podría presentarse competencia indirecta o invisible, ya se pueden ver en los medios de comunicación procesos que potabilizan el agua disponible; en este caso se debería hacer frente a una situación tal que, en caso de que la competencia desarrolle y viabilice esos procesos, conduciría a perder clientes y prospectos del grupo objetivo pretendido.

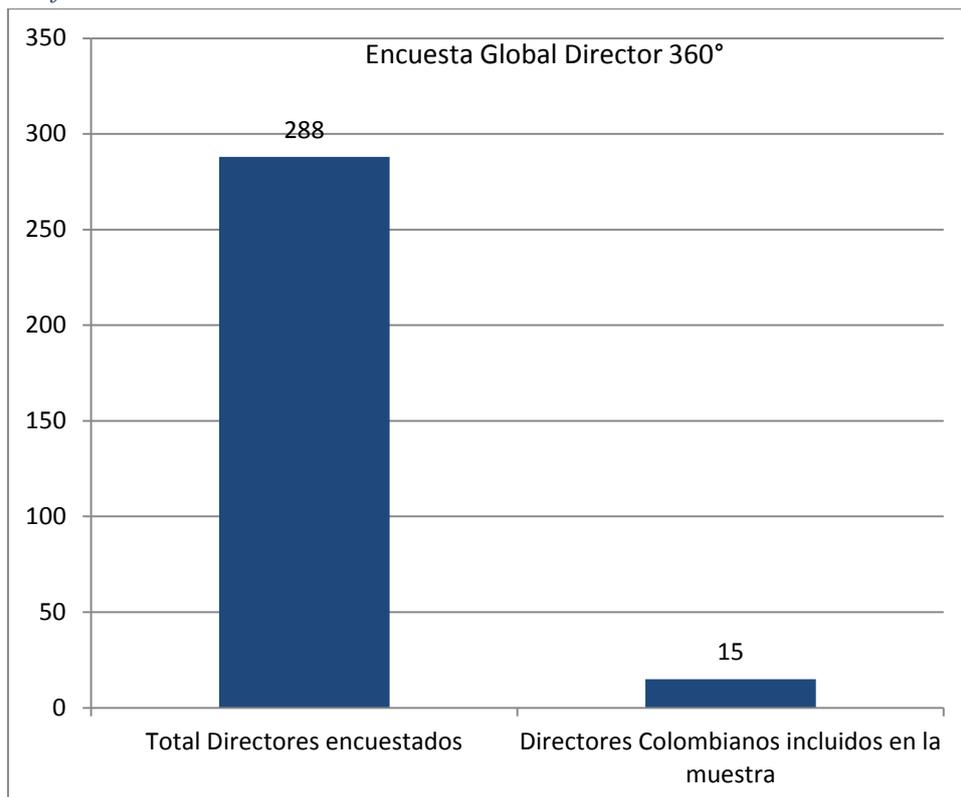
Si se analizan los decretos y las leyes regulatorias, en el Distrito Capital se habla de mil quinientos litros de agua como mínimo vital al mes por habitante, sobre una base de cuatro

personas por hogar es decir, seis metros cúbicos de agua por familia, garantizado por los próximos diez años, para financiar lo cual se destinarán dineros que saldrán directamente de los fondos comunes distritales; la cantidad puede ascender a \$17.356 millones al año, beneficio que solo disfrutarían los usuarios que estén al día con sus obligaciones con el operador.

4.6. Juntas directivas de otras empresas

La encuesta global de la firma consultora *Deloitte* se hizo en 2013 en 19 países, en la que por primera vez es incluida Colombia

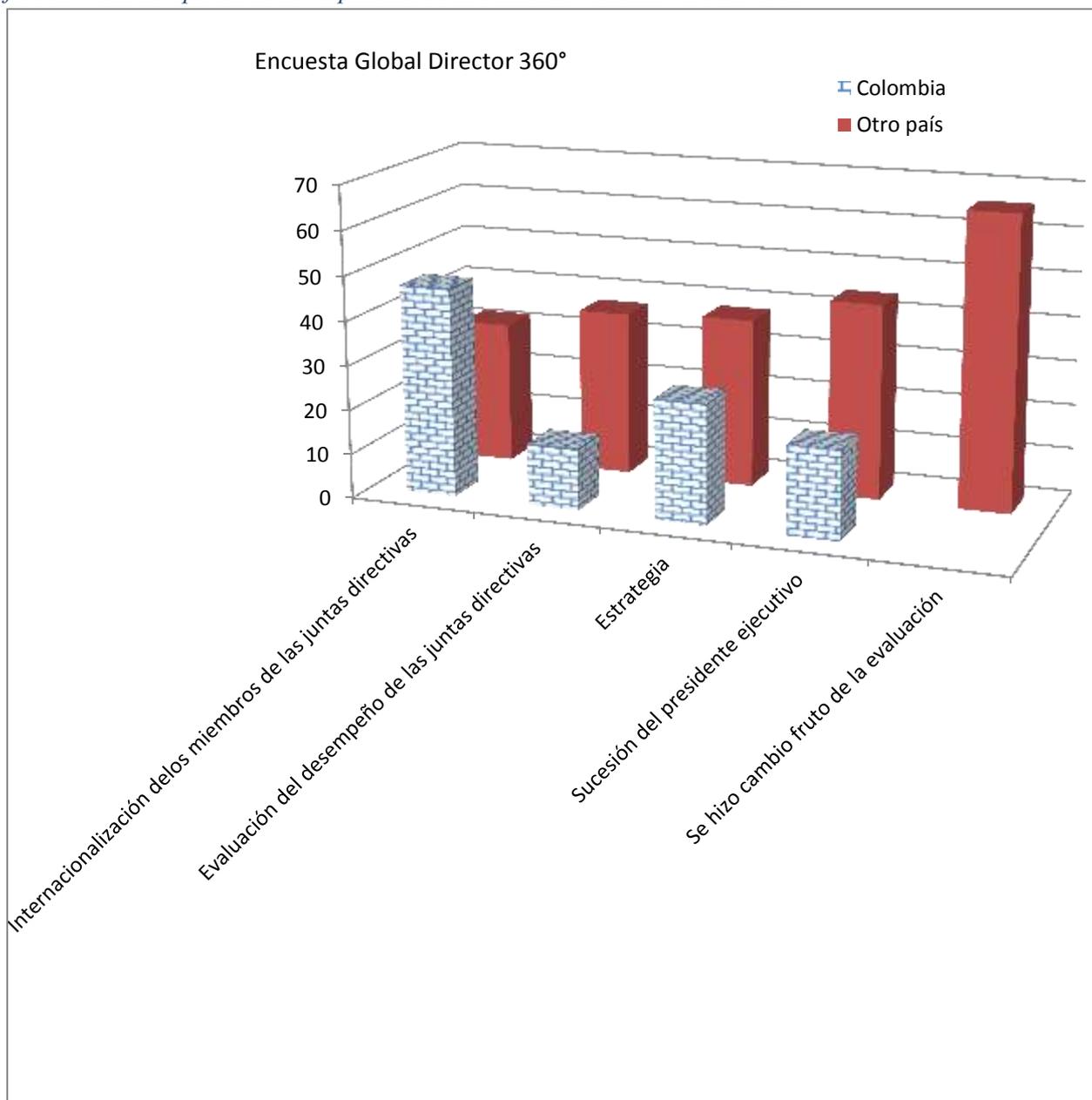
Gráfico 38 Encuesta “Global Director 360°”



Fuente: Deloitte (2013).

Prioridades de las juntas directivas

Gráfico 39 Lista comparativa de respuestas en la encuesta “Global Director 360°”



Fuente: Deloitte (2013).

Se nota que en los directores colombianos se madura la idea de tener pares extranjeros; los cambios que se desprenden del efecto de la evaluación de la junta directiva al parecer no son muy utilizados para los casos colombianos; es muy posible que se descarten a causa de consideraciones que se derivan al evaluar los desempeños como muy superiores, dados las características de empresas familiares o de grupos económicos.

4.7. Indicadores del informe de competitividad

Tabla 13 Indicadores del informe de competitividad

Los 10 países más competitivos de América Latina		
Puesto	2006-2007	2011-2012
1	Chile	Chile
2	México	Panamá
3	El Salvador	Brasil
4	Panamá	México
5	Colombia	Costa Rica
6	Brasil	Uruguay
7	Jamaica	Perú
8	Costa Rica	Colombia
9	Argentina	Argentina
10	Perú	El Salvador

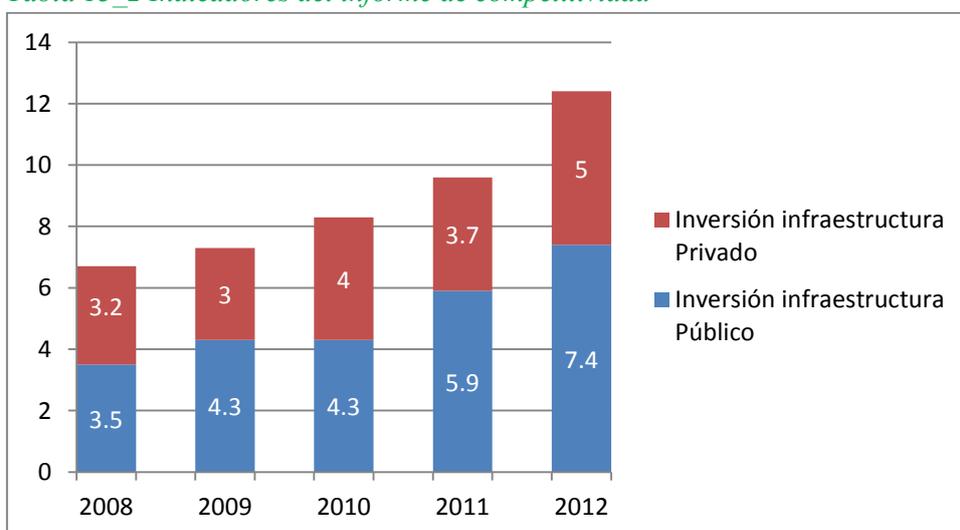
Fuente: Consejo privado de competitividad de Colombia. (2012)

Tabla 13_1 Indicadores del informe de competitividad

Parámetro	Período	
	2010-2011	2011-2012
Índice preparación tecnológica	63	75
Ancho de banda	49	70
Suscripción a internet	70	66
Usuarios de internet	47	70
Investigación, Desarrollo y transferencia tecnológica	58	59
Absorción tecnológica	85	83
Disponibilidad de últimas tecnologías	87	78

Fuente: Consejo privado de competitividad de Colombia. (2012)

Tabla 13_2 Indicadores del informe de competitividad



Fuente: Consejo privado de competitividad de Colombia. (2012)

Tabla 13_3 Indicadores del informe de competitividad

Inversión en innovación y desarrollo	
País	% del PIB
Corea	3,36
Portugal	1,66
España	1,38
Brasil	1,23
Suráfrica	0,92
Turquía	0,85
Malasia	0,67
México	0,37
Colombia	0,15

Fuente: Consejo privado de competitividad de Colombia. (2012)

Tabla 13_4 Indicadores del informe de competitividad

Patentes otorgadas a residentes	
Período 2007-2009	Cantidad
Colombia	20
Chile	85
Portugal	125
México	204
Brasil	234
Malasia	269
Turquía	334
España	2.238
Corea	64.963

Fuente: Consejo privado de competitividad de Colombia. (2012)

Tabla 13_5 Indicadores del informe de competitividad

Tasa de informalidad en el año 2010	
Actividad	%
Electricidad, gas y agua	2,40
Intermediación financiera	9,50
Explotación de minas y canteras	13,9
Servicios comunales, sociales y personales	38,1
Actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler	40,1
Industria manufacturera	42,0
Agricultura, pesca, ganadería y caza	48,5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	61,8
Construcción	62,5
Comercio, hoteles y restaurantes	69,3
Promedio informalidad nacional	51,6

Fuente: Consejo privado de competitividad de Colombia. (2012)

Calificación por las firmas de riesgo

La firma calificadora de riesgos *Fitch Ratings* eleva la calificación de EPM de “BBB-” a “BBB” para su deuda corporativa en el período 2011, con renovación anual

La misma firma elevó la calificación del grado de inversión de EPM de “BBB-” a “BBB”, en el período 2011, con renovación anual a la deuda en moneda local y extranjera de EPM. La calificación, que está un grado por encima de la que tiene la República de Colombia, aplica para las emisiones internacionales de bonos vigentes por 500 millones de dólares (con vencimiento en 2019), y por \$1 billón 250 mil millones de pesos (con vencimiento en 2021).

Asimismo, ratificó la calificación “AAA” otorgada a la capacidad de pago de EPM en el país, y a su programa de emisión de bonos en pesos por \$2 billones. La perspectiva para todas las calificaciones es estable.

Entre las razones enunciadas por *Fitch Ratings* para el aumento de la calificación se cuentan la mayor diversificación y el crecimiento de los flujos de caja, que mantienen fuertes los indicadores de protección de crédito de grado de inversión. Destaca también la mencionada firma el sólido perfil financiero de EPM, “caracterizado por un bajo nivel de apalancamiento y alta posición de liquidez”. EPM. (2011)

En su informe, la firma calificadora señaló que “la empresa presenta un sólido perfil de negocio proveniente de su posición de monopolio natural como el principal suplidor de electricidad, agua y gas natural en Medellín. Es una de las mayores generadoras de electricidad en Colombia, concentrando cerca del 24% de la capacidad instalada, y es además el tercer proveedor de servicios de telecomunicaciones en el país a través de su filial UNE. La diversificación de ingresos resulta en un flujo de caja predecible y compensa la exposición a riesgos hidrológicos”. EPM. (2011)

Por último, Fitch sostiene que el riesgo regulatorio al cual está expuesto EPM es bajo, “por lo que se espera a futuro un impacto neutral sobre su perfil financiero”. EPM. (2011)

Es importante tener presente el riesgo por acciones judiciales, en especial las acciones generadas en la CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas, adscrita al Ministerio de Minas y Energía), entidad estatal que ha proferido resoluciones de ese tipo en los casos de Porce IV y Riogrande II.

Cuando se presenta la misma oferta para los mismos mercados se genera competencia; además, los agentes económicos que tienen una oferta sustitutiva generan competencia indirecta.

Competidor es quien quita clientes y prospectos del grupo objetivo pretendido.

La creencia de la inexistencia de competidores demuestra miopía y ceguera de la organización, puesto que la competencia debe ser aceptada, entendida y analizada de modo que genere acciones para defender los mercados y de posibilitar la entrada en otros.

Hay que estar alerta para conocer y saber qué y quiénes son los que se llevan los clientes, con el fin de tomar las acciones correspondientes.

La competencia dentro del ejercicio comercial debe ser juzgada, examinada y reconocida, pues así no habrá sorpresas.

En el “Informe nacional de competitividad 2011-2012”, Colombia pasó del quinto puesto, logrado en Foro Económico Mundial de 2007, al octavo. Consejo privado de competitividad. 2011-2012

El Sistema Nacional de Competitividad creado por el CONPES en su reunión 3439 de 2006 (Conpes2008: 14), obliga a un crecimiento entre el 6 y 7% pero la realidad demostró fue del 4,4%, por lo cual se requiere la formalización de la economía, en la que se constata que hay más del 50% de informalidad, lo que dificulta mejorar la productividad de la economía, que solamente se logra si se atienden en debida forma asuntos cruciales como tecnología, inversiones y exportaciones.

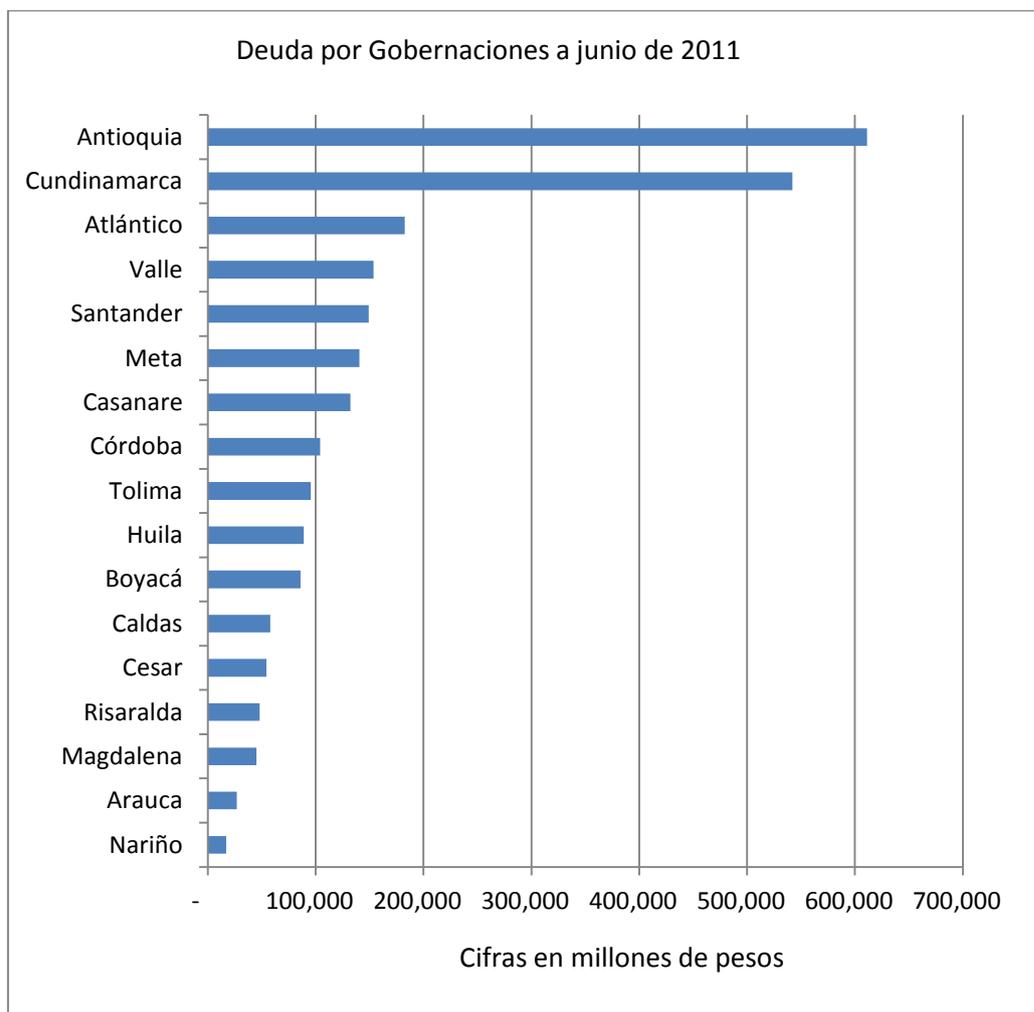
El déficit de cuenta corriente de la balanza de pagos aumentó, por la presencia en el país de las firmas extranjeras que explotan petróleo y carbón; la inversión extranjera directa fue de 7.008 millones de dólares en el año 2011, cantidad que equivale al 4,4 % del producto interno bruto semestral. El Tiempo. (2011)

4.8. Cuadro general de las finanzas locales y nacionales

De acuerdo con la Contaduría General de la Nación, la Gobernación de Antioquia está a la cabeza de las administraciones departamentales que incrementaron sus deudas; le siguen Cundinamarca, Meta y Norte de Santander. Contaduría General de la Nación. (2011).

Valle del Cauca saneó sus finanzas y pasó de \$313.000 en 2007 a \$153.663; algo similar sucedió con Bogotá, que pasó de \$2,3 billones en 2007 a \$1,6 billones en junio de 2011.

Gráfico 40 Panorámica de deudas por departamento



Fuente: Contaduría General de la Nación (2011).

Dice Guzmán (2011: 3) que en el informe de la veeduría al Plan de Desarrollo de Medellín, revela que la ciudad es la más inequitativa de Colombia.

Valencia Correa (2011: 17) afirma que, en el último lustro, Medellín y el departamento han avanzado, gracias a los siguientes factores: Nueva dirigencia, educación, innovación y tecnología; arraigo empresarial, es decir, hay empresarios comprometidos con Medellín y Antioquia, entre los cuales están los gerentes o presidentes de Conglomerado EPM, grupo Sura, Nutresa, Corbeta, Concreto e Inversiones Mundial; la tenaza cívica: congregación y trabajo mancomunado, que se activa cada vez que otros intereses lo vulneran; recurso humano con competencias, y presupuesto aplicado en mayor proporción hacia la educación que hacia la adquisición de bienes de consumo.

5. Análisis comparativo de la calificación de los países en que el Grupo Empresarial EPM ha invertido

Tabla 14 Índice de libertad económica (ILE)

Puesto	39	59	79
País	El Salvador	Panamá	Guatemala
Índice	68.8	64.9	61.9
Cambio con 2010	-1,1	0,1	0,9
Libertad comercial	65,5	75,1	52,1
Libertad de comercio	85,0	75,8	84,6
Libertad fiscal	85,8	82,6	79,5
Gasto de gobierno	88,0	88,6	94,4
Libertad monetaria	79,9	77,1	76,4
Libertad de inversión	75,0	65,0	60,0
Libertad financiera	70,0	70,0	50,0
Derechos de propiedad	40,0	40,0	35,0
Corrupción	34,0	34,0	34,0
Libertad laboral	64,9	41,1	53,4

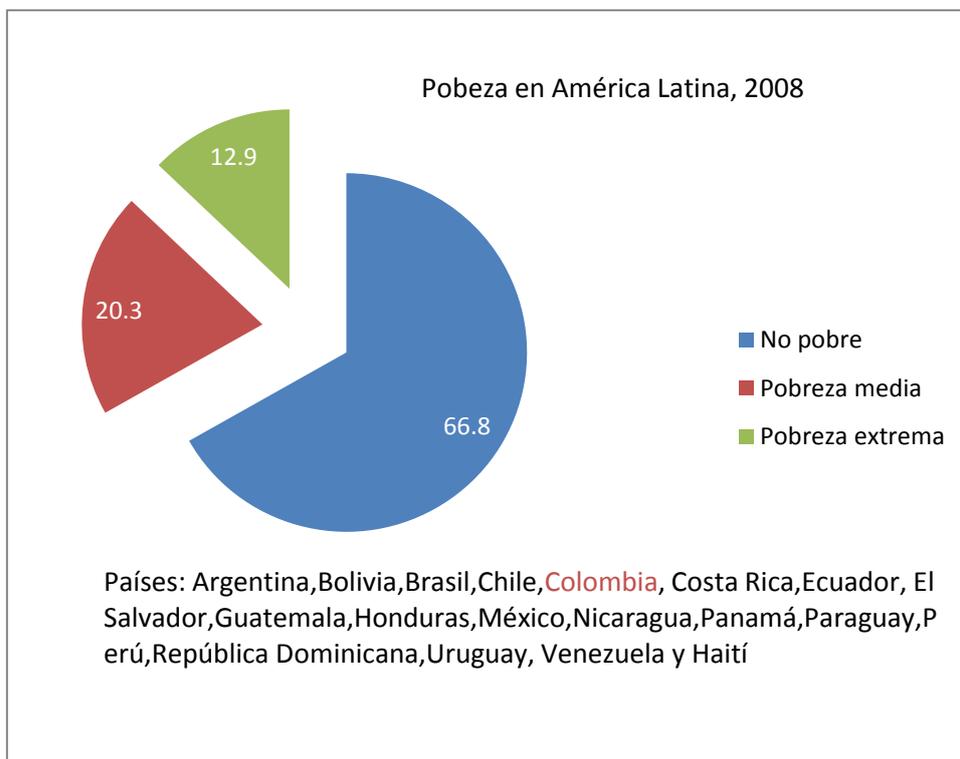
Fuente: Heritage. 2011

6. Índices de pobreza en América Latina, Colombia, Antioquia y Medellín

Pobre: se propone definirla como la persona que no tiene los suficientes ingresos para satisfacer sus necesidades básicas.

Pobreza extrema: se propone entenderla como la condición del individuo que no es capaz de cubrir sus necesidades nutricionales básicas, aun si gastara todo su dinero en alimentos.

Gráfico 41 Pobreza en América Latina en 2008



Fuente: CEPAL (2008: 4).

En Centroamérica y el Caribe ocurren las tasas de pobreza más altas, en Honduras y Haití, países en los que aproximadamente siete de cada diez personas viven en situación de pobreza, mientras que Chile y Barbados tiene una persona en esa situación; Brasil y México, que son los más poblados, tienen tasas de pobreza similares, por debajo del promedio regional y tienen cerca de la mitad de los pobres de la región.

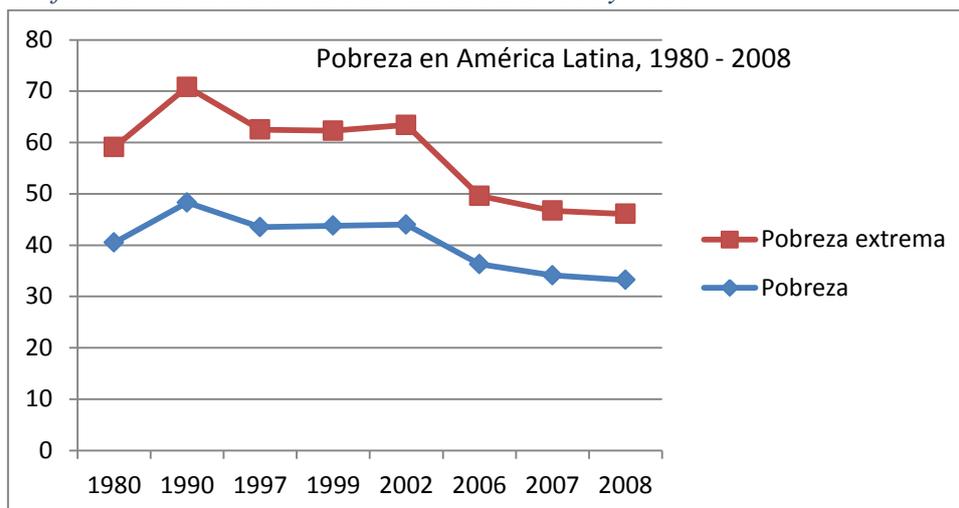
Gráfico 42 Tasa de pobreza por país en 2008



Fuente: CEPAL (2008: 81).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) prevé que la región logrará el objetivo de desarrollo del milenio, que consiste en reducir a la mitad la tasa de pobreza extrema de 1990, en 2015 (CEPAL, 2008: 105).

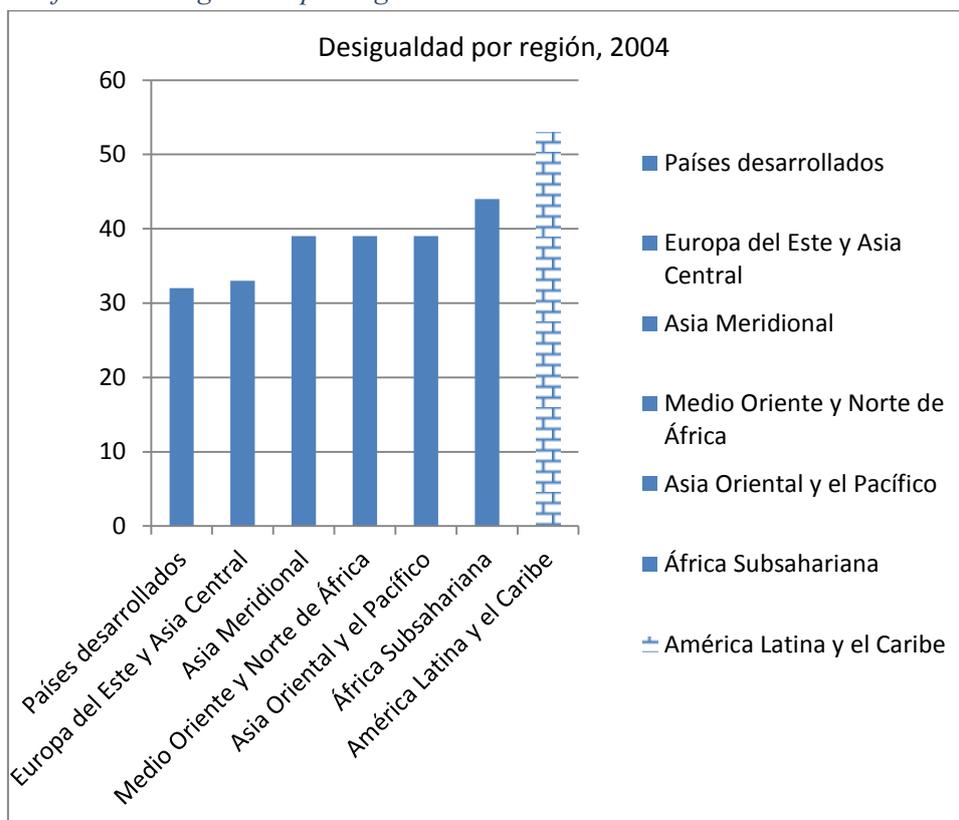
Gráfico 43 Pobreza en América Latina entre 1980 y 2008



Fuente: CEPAL (2008: 4).

América Latina se muestra como la región más desigual del mundo; de acuerdo con los valores del índice de Gini, cinco de los diez países más desiguales del mundo se encuentran en América Latina; uno de ellas es Brasil, que tiene, de manera aproximada, la tercera parte de la población total de la región.

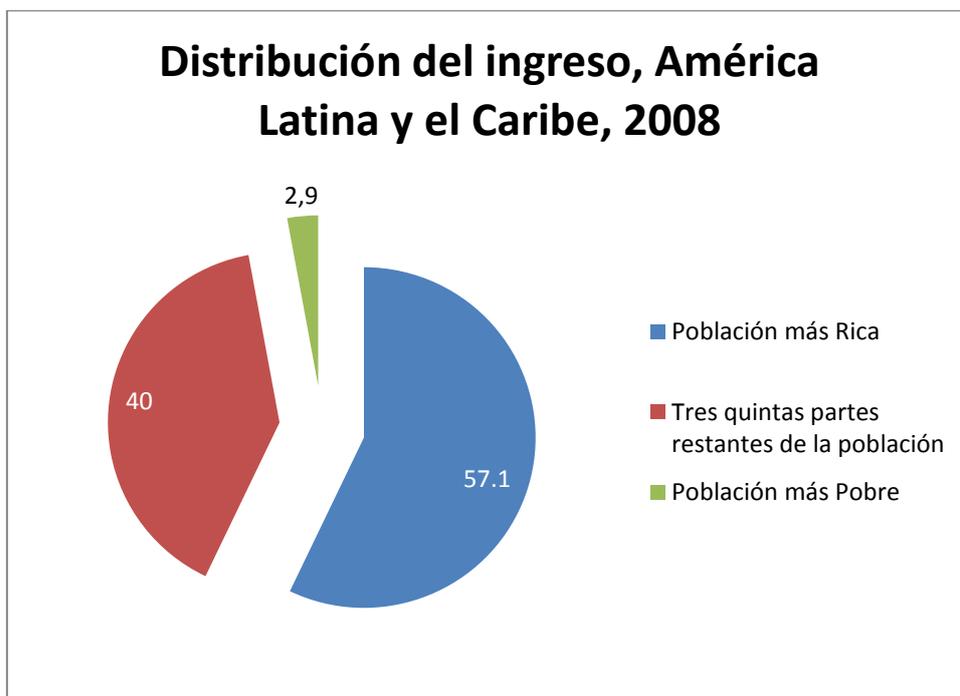
Gráfico 44 Desigualdad por región en 2004.



Fuente: Inter-American Dialogue (2009: 2).

Se constata que la quinta parte de la población recibe las tres quintas partes del ingreso total mientras que la quinta parte más pobre recibe el tres por ciento del ingreso total.

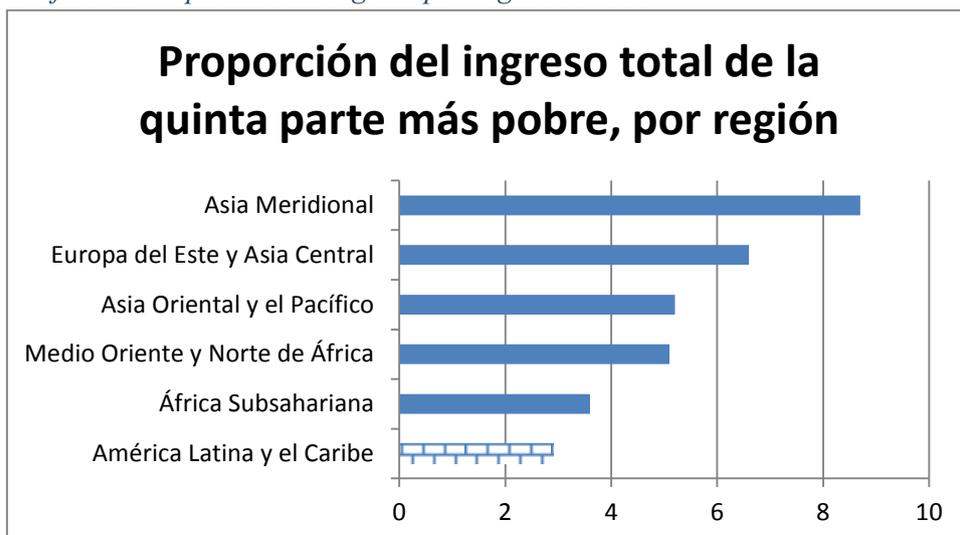
Gráfico 45 Distribución del ingreso en América Latina en 2008



Fuente: Banco Mundial (2008).

En cualquier otra región del mundo en desarrollo, los pobres reciben una porción mayor del ingreso total que la que recibe los pobres en América Latina y el Caribe.

Gráfico 46 Proporción del ingreso por región en 2008



Fuente: Inter-American Dialogue (2009: 3).

Sin temor a equivocaciones se puede deducir que la crisis económica mundial es el más notorio enemigo para el avance hacia la disminución de la pobreza y la desigualdad.

Caracterización social en los tres aspectos siguientes: procedencia, actividad y niveles de arraigo.

Según el informe de Medellín Cómo vamos (2012: 9), el índice de pobreza de la ciudad en 2012 fue 17,7 %, el índice de extrema pobreza para este mismo año fue 3,5%, el índice de inequidad fue 0,50

Tabla 15 Indicadores sociales de Medellín en 2011

Situación en Medellín			
Índice de pobreza	17,7	Índice de extrema pobreza	3,5
Índice de inequidad			0,50

Fuente: Medellín Cómo vamos (2011: 9,13).

7. Estructura administrativa de EPM

7.1. Estructura en diciembre de 2012

7.2. Estructura original

En año 1977 se creó la Dirección de Planeación en la estructura administrativa de primer nivel.

Hacia el año 1992, en la estructura administrativa de primer nivel se crearon el Grupo de Transformación Interna y la Dirección de Control Interno.

En el año 1998, y como resultado de la transformación interna, se crearon la Gerencia Comercial, la Dirección de Gestión Humana y la Gerencia Auxiliar; la Dirección de Planeación pasa a ser la Gerencia de Planeación.

Las gerencias Auxiliar, de Planeación y Financiera, junto con la Secretaría General, la Dirección de Control Interno y el Grupo de Transformación Interna componen las Unidades de Núcleo Corporativo.

Las gerencias de Generación de Energía, Distribución de Energía, Telecomunicaciones, Aguas y Comercial conforman las unidades estratégicas de negocios (UEN).

La Dirección Administrativa, la de Gestión Humana en la de Informática Corporativa, se llaman Unidades de Servicios Compartidos.

Para el año 2000 se creó la Dirección de Desarrollo Organizacional Corporativo, la cual desapareció del organigrama en 2003; en este año se creó la Gerencia de Consultoría, que se suprimió el año siguiente.

En el año 2006, y como resultado del proceso de consolidación empresarial, surgieron los niveles administrativos llamados institucional, corporativo y competitivo, que se detallan a continuación.

Institucional: Finanzas, Control Interno, Servicios Corporativos, Relaciones Externas y Secretaría General.

Corporativo: Direcciones de Energía, Aguas y Telecomunicaciones.

Competitivo: Gerencias de Energía, Aguas y Telecomunicaciones.

En este año se hizo la escisión del grupo estratégico de Telecomunicaciones.

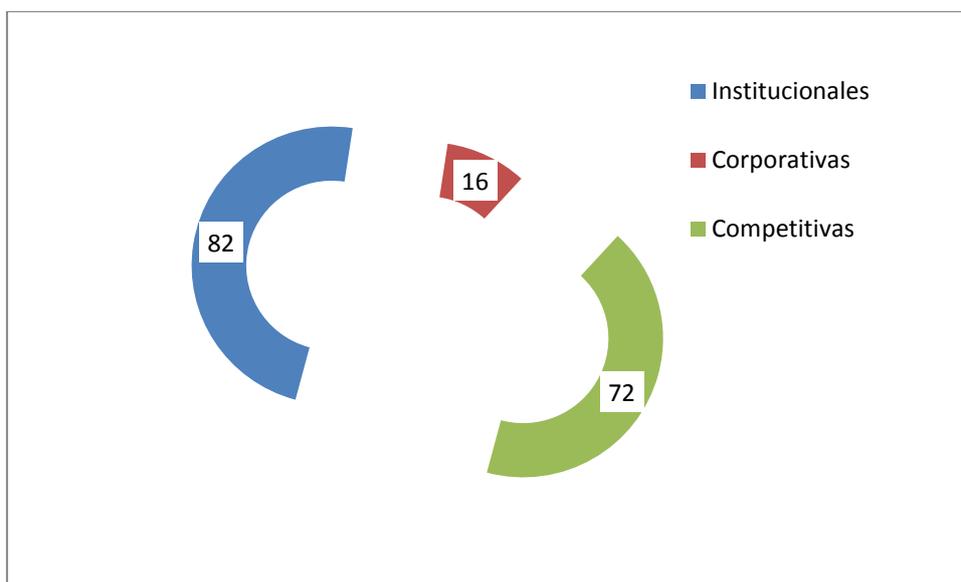
En el año 2007 el organigrama en la parte institucional quedó así: Direcciones de Finanzas Institucionales, Servicios Institucionales, Gestión Humana y Organizacional, Relaciones Externas y Medio Ambiente, mientras que lo corporativo quedó de la siguiente manera: Direcciones de Energía y Aguas, y el competitivo así: cuatro gerencias en Energía y en Aguas.

En el año 2008, en lo institucional se crearon las Direcciones de Planeación Institucional, Responsabilidad Empresarial y Crecimiento Internacional y se adicionó la Unidad de Comunicaciones, con lo cual este nivel decisional quedó conformado por siete directores, la Secretaría General y la unidad de Comunicaciones; en lo competitivo, por su parte, se creó la Gerencia de Nuevos Negocios de Aguas y se suprimieron las gerencias de Operaciones de Sistemas en Aguas, Soluciones de Infraestructuras en Aguas y Pequeñas Poblaciones y Rurales en Aguas, con lo cual quedaron solo dos gerencias; en Energía se suprimió la Gerencia de Crecimiento y Negocios Internacionales y quedaron tres gerencias.

Estructura administrativa actual.

El total de dependencias de la estructura administrativa en EPM es de 170, distribuidas por nivel decisional así:

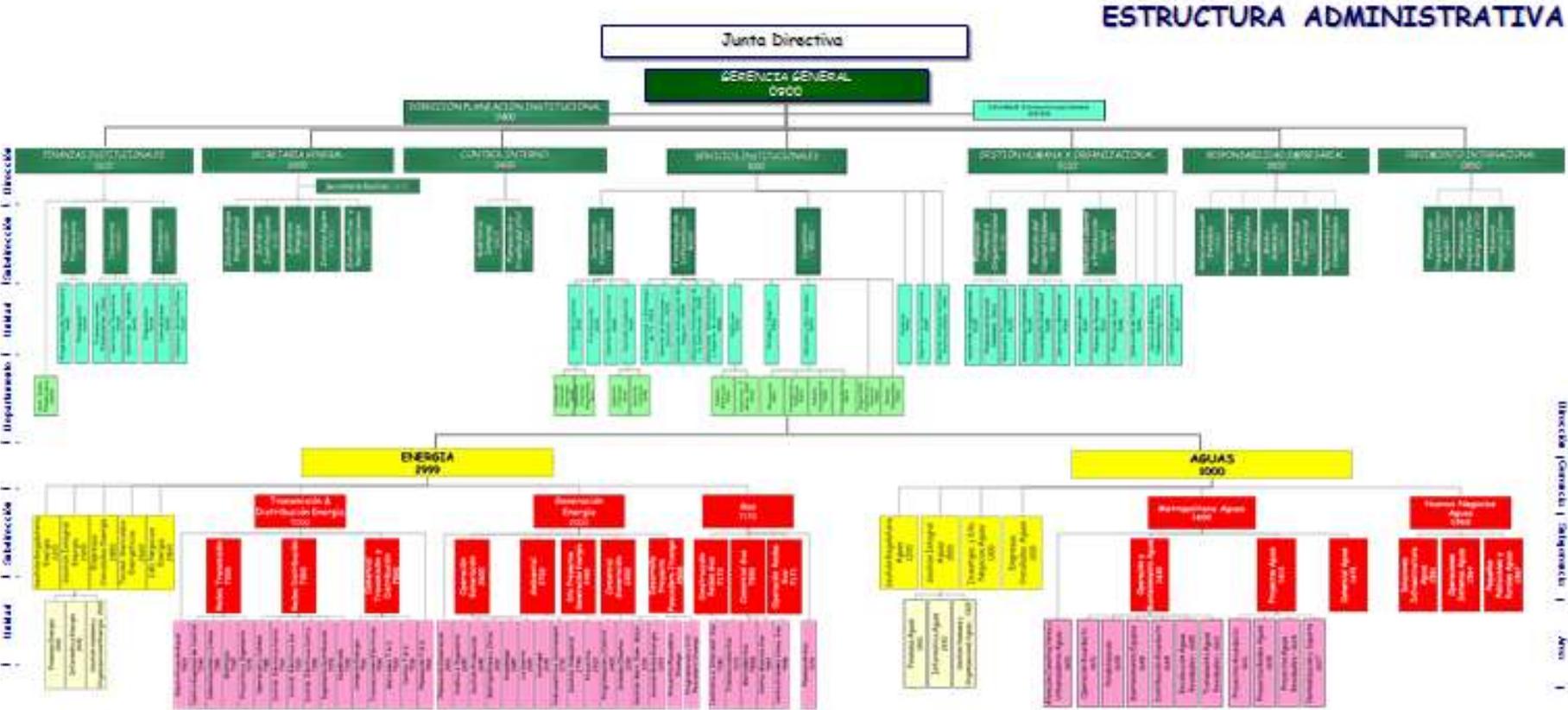
Gráfico 47 Dependencias en la estructura administrativa de EPM en 2008



Fuente: EPM. 2012

EPM tenía 6.501 plazas el 1º de octubre de 2012.

Gráfico 48 Dependencias en la estructura administrativa EPM en 2008



8. Política social en América Latina vs las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 y la tendencia en Antioquia con la internacionalización de EPM

Una sociedad más incluyente, apoyada en la responsabilidad y sostenibilidad en lo que atañe a la administración municipal.

Empresa y comunidad en estrecha alianza regional por la sostenibilidad.

Confianza y vecindad, conceptos clave para el desarrollo empresarial.

La inteligencia del talento humano, generación de cooperación, oportunidad y comunicación.

Proceso integral: gobernabilidad y presencia del estado.

Programa “Litros de amor”, para lograr el mínimo vital de agua potable.

Programa “Medellín Solidaria”, con 347 cogestores que atienden 230 programas cara a cara, en los que se detallan las condiciones de la familia: si todos tienen su documento de identidad, si hay desempleados, si hijos que no estudian o desnutridos, si están en el Sisbén, si quien responde económicamente trabaja o está desempleado, si hay enfermos, cómo resuelven los conflictos, si la casa es propia, si tienen o no tienen baño, cuántas veces al día comen, si ahorran...

También dirigen la elaboración de un plan con los integrantes de la familia para superar los puntos negativos y supervisan la ejecución

Capacitaciones del concurso “Capital Semilla”, el Fondo EPM para la Educación Superior y la afiliación al Sisbén.

Revisión del modelo de Desarrollo; El modelo de desarrollo económico de la ciudad debe encaminarse a la generación de igualdad social, superando los niveles de inequidad, y logrando una mejor redistribución de los ingresos. ([Personería de Medellín, 2011: 6](#))

Educación

Eslogan de la alcaldía de Sergio Fajardo Valderrama: “Medellín, la más educada”.

Eslogan de la alcaldía de Alonso Salazar Jaramillo: “Medellín imparable”.

Políticas de emprendimiento

Creación de puestos de trabajo

Para el logro del objetivo de ser la ciudad más competitiva y la más exitosa se interponen los salarios precarios.

Según el estudio de Fedesarrollo ([213: 10](#)), en la industria el 41% del trabajo es temporal y solo el 24% de los trabajadores, es decir, aproximadamente uno de cada cuatro, tiene vinculación

mediante contrato a término fijo; para el sector de los asalariados la proporción es de cinco a uno y solo el 36% tiene contrato escrito, bien sea a término indefinido o a término fijo.

Colombia es el segundo país en Latinoamérica, después de Brasil, que mejor les paga a presidentes de compañías con ventas anuales superiores a 300 millones de dólares, quienes reciben unos ingresos anualizados medios de 635 millones de pesos sin contar primas ni bonificaciones por resultados, pero ocupa el quinto lugar en lo referente a pago a operarios, quienes reciben 13,5 millones de pesos en promedio al año.

Tabla 16 Salarios anuales medios por país en 2011

Presidencia		Vicepresidencias	
País	Salario anual promedio (millones de pesos)	País	Salario anual promedio (millones de pesos)
Brasil	768,9	Brasil	361,4
Colombia	422,7	Chile	231,1
México	383,4	Colombia	210,4
Chile	358,8	México	208,9
Argentina	293,7	Perú	186,8
Perú	266,6	Argentina	173,8
Ecuador	240,9	Ecuador	151,6
Gerencia media		Supervisores, jefes y especialistas	
País	Salario mensual promedio (millones de pesos)	País	Salario mensual promedio (millones de pesos)
Brasil	164,3	Brasil	73,8
Chile	122,3	Chile	57,1
Colombia	97,0	Colombia	48,1
Perú	95,4	Argentina	42,4
México	95,4	Perú	39,4
Argentina	85,9	México	39,3
Ecuador	72,9	Ecuador	32,3
Profesionales		Operativos	
País	Salario anual promedio (millones de pesos)	País	Salario anual promedio (millones de pesos)
Brasil	68,3	Brasil	22,5
Chile	48,0	Argentina	21,5
Argentina	37,8	México	17,5
Colombia	37,1	Chile	14,5
Perú	32,2	Colombia	13,5
México	30,9	Perú	9,9
Ecuador	22,6	Ecuador	7,6

Fuente: Portafolio. 2011

Tabla 17 Índice de fraudes por región

Tipo de fraude por región						
Región	África	Medio Oriente	América Latina	América del Norte	Asia Pacífico	Europa
Robo de activos físicos o <i>stock</i>	38,0	10,5	25	22,5	25	23,5
Robo o ataque a la información	22,0	26,3	23,5	25,6	24,7	18,2
Conflicto de interés de la gerencia	27,0	22,8	20,6	15,2	23,9	19,2
Fraude de proveedores o en la adquisición	31,0	24,6	22,8	12,5	24,7	14
Fraude financiero interno o robo	33,0	19,3	17,6	13,5	22,1	16,3
Soborno y corrupción	37,0	21,1	22,8	6,6	24,4	13,7

Fuente: Kroll Advisory Solutions (2011).

En Colombia, la diferencia de salario anual entre un profesional y un presidente de compañía es de 11,4 y con el operario es de 31,3, tomando como base el salario de menor jerarquía en cada una de las comparaciones; si se toma como base el salario más bajo, las diferencias entre profesionales y operativos son de 2,74.

En los cargos directivos, la bonificación puede llegar hasta del 40% pero para el operario solo es del 6%; se puede observar también que las compañías multinacionales presentes en el país remuneran mejor a los empleados de menor rango que las locales.

Por otro lado, EPM contrató créditos en moneda extranjera de 338 millones de dólares con la Agencia Francesa de Desarrollo, que se destinarán al plan de inversiones 2009-2014, y de 10 millones de dólares para el programa social. El programa social se plasma en el convenio suscrito entre el gerente general de EPM, Federico Restrepo, y el gerente de oportunidades para la mayoría del Banco Interamericano de Desarrollo, Luiz Ros, en el cual se lee lo siguiente: “Creado por EPM en octubre de 2008, este programa apunta al logro de los objetivos de

desarrollo del milenio y contribuye a mejorar y a dignificar las condiciones de las comunidades de más bajos ingresos” (EPM, 2012).

Ese programa posibilita a los sectores de bajos ingresos al acceso a fuentes de financiación para adquirir electrodomésticos y la realización de mejoras domésticas en espacios relacionados directamente con el consumo de los servicios públicos domiciliarios, como baños, cocinas y pisos.

Hasta el 30 de septiembre de 2013 han accedido al programa 125.989 familias, el 88% de ellas perteneciente a los estratos uno, dos y tres. Se han realizado compras por más de \$150.549 millones. (EPM, 2013)

9. Supuestos y observaciones

Los grupos empresariales son una estrategia para enfrentar con éxito la competencia dentro de una economía globalizada, puesto que descentralizan actividades, propician la diversificación funcional y geográfica, delimitan y reducen los riesgos, aprovechan sinergias operativas y comerciales, tienen planes de mercadeo y comerciales coordinados, hay garantía de movilidad de recursos, facilitan la enajenación aislada de las empresas y tienen mejor y mayor posibilidad de conseguir financiación en el mercado de capitales.

Para la existencia del grupo se tienen que cumplir las características siguientes: vínculo de subordinación o control, pluralidad jurídica, autonomía, y unidad de propósito y dirección.

Las obligaciones son las siguientes: obligatoriedad de inscripción en el registro mercantil, informe especial a la asamblea o junta de socios, prohibición a los subordinado de imbricación, responsabilidad subsidiaria de la matriz en insolvencia de la subordinada, verificación de operaciones reales y en condiciones de mercado.

Una empresa también es comunidad, puesto que en ella hay inversión social.

Las empresas nacionales deben estar al unísono en lo tocante con el interés que despierta la economía colombiana en un mundo globalizado.

Las evaluaciones exhaustivas de las juntas directivas proporcionan la oportunidad de descubrir oportunidades de mejora.

Los programas de expansión de una empresa no se detienen, porque su administración va de la mano con los desarrollos vigentes y se actualiza y adecúa a las teorías propias de los grupos económicos.

El ejercicio de las buenas prácticas es necesario para que los proyectos tengan sostenibilidad.

El riesgo persistente de la variabilidad de resistencia al cambio de cada empleado que se siente violentado de su confort laboral está fomentado por lo cambiante del entorno y lo inherente en la estrategia corporativa.

La inexperiencia en actividades internacionales debe ser contrarrestada con la utilización de asesores idóneos y consecución de capacitación, absolutamente básica para incursionar en este campo internacional.

Las empresas multilatinas son las llamadas a brindar la atención a todos los sectores incluidos la pobreza, que es un condicionante de la violencia, sumada al desempleo y la marginalidad, con apoyo en la dinámica generadora de empleo que caracteriza a esas empresas para cumplir con sus objetivos empresariales, lo que evita, a su vez, la vulnerabilidad que con frecuencia afecta a sus usuarios y les obstaculiza cumplir a cabalidad con los pagos para acceder a los servicios públicos, aspecto que se convierte en una barrera para las administraciones en cuanto al cumplimiento de sus políticas sociales y en una oportunidad para quienes censuran a las referidas empresas.

Algunas de las señales del entorno que vive cualquier empresa no son parte de la esencia de su manejo o control. Esto se menciona solo por referirse a los medios de comunicación masiva, que informan del rigor de los eventos naturales y de su magnitud, al igual que de los movimientos sociales que han llevado a remover regímenes, tales como los sucedidos en Libia o Egipto; de actividades criminales internacionales, de los sucesos económicos, del colapso de la denominada zona euro, de la posibilidad de una segunda recesión con consecuencias mundiales, que ocurriría de nuevo en los países desarrollados.

Para la Dirección de Planeación Institucional es importante monitorear todos los anteriores elementos de manera permanente.

Conviene también reflexionar sobre la velocidad de respuesta de la organización a los cambios del entorno internacional.

Es imprescindible el apoyo metodológico de los asesores y el patrocinio correspondiente, auspiciado por una dirección general amante de la innovación y que eleve la competitividad de la organización.

Es necesaria la adaptación a nuevas técnicas administrativas, de dimensionamiento y de estructura.

¿Se ha considerado la internacionalización de la junta directiva? Por ahora, sus juntas son locales y enmarcadas por el grupo económico al cual pertenecen.

La tecnología es una aliada indiscutible para las presentaciones y el acceso de miembros que no pueden estar presentes por diferentes circunstancias, con el fin de lograr una asistencia superior al 85% en todos los integrantes.

En EPM se evidencia que, en principio, la organización siempre cuenta con una Junta Directiva y solo en una oportunidad utilizó la figura de subgerente general, hacia el año 1957.

De igual forma, se observa que la organización se focaliza en cuatro frentes, a saber: financiero, operativo, técnico y administrativo, estructura que se mantuvo hasta 1981; el año siguiente se conformaron las gerencias, entre las cuales se destacan las de Acueducto y Alcantarillado, Energía, Teléfonos, Financiera y Administrativa.

Los factores que influyen en el éxito presente son los siguientes: autonomía, integración, racionalidad financiera, talento humano, experiencia operativa, gestión de contratación, creación de cultura, capacitación, talleres, identificación de brechas, implantación de respuestas para cerrarlas, uso de asesores en sus procesos de transformación, manejo de los factores críticos de éxito (inteligencia competitiva), aspecto ambiental (saneamiento del río Medellín, ajuste a la norma ISO 14000 y a la normatividad ambiental, reforestación, transferencias (a los municipios y a las corporaciones regionales ambientales), gestión de la estructura administrativa, priorización en lo estratégico y táctico sobre lo operativo (pero sin descuidar los procesos y los clientes), desarrollo de las sinergias, integración, reducción de costos de integración, cambio integrado, juego estratégico y competitividad.

¿Dónde está EPM?, ¿dónde debería estar?, ¿cómo se obtiene lo dicho?, ¿cómo se mantiene y se mejora en el tiempo? Mediante la aplicación de conocimiento y examen crítico del ahora, la

participación de los distintos niveles de la organización, la promoción de la creación de valor económico, la defensa y el ataque de mercados, la claridad en la visión, las respuestas efectivas a los propiciadores del cambio, la reformulación de la visión, los principios y los objetivos, la incorporación de normas internacionales, las políticas de inversión alineadas con la visión del negocio, la consolidación de la misión (servicio excelente, desarrollo socioeconómico y rendimiento financiero) con adquisiciones estratégicas y la integración de todos los actores implicados con la organización.

“La empresa quiere crear condiciones de competitividad en los territorios donde opera y de esa manera todos seremos sostenibles”, según lo expresa el gerente general actual, Juan Esteban Calle Restrepo, quien dijo, además, que la competitividad solo se logra con tarifas adecuadas y que EPM trabaja para reinventarse como empresa y conseguir esa meta. “Solo así podremos cerrar las brechas de desarrollo”, agregó el máximo responsable del grupo empresarial.EPM.2012

10. Bibliografía

- Aarón Garavito A, Ana María Iregui B, María Teresa Ramírez G, (2012). Borradores de Economía, inversión extranjera directa en Colombia, evolución reciente y marco normativo, número 713
- Alcaldes de Medellín. Recuperado el 26 de octubre de 2013, de: http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Alcaldes_de_Medell%C3%Adn
- Arturo León. (2008). PROGRESOS EN LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA EXTREMA EN AMÉRICA LATINA Dimensiones y políticas para el análisis de la primera meta del Milenio. Chile. CEPAL, p. 172
- Banco de la República, (1980-1993). Departamento de cambios internacionales
- Banco de la República, (1994-2011). Balanza de pagos
- Calle Restrepo, J. E. (2012). EPM invertirá casi \$10 billones en cuatro años. Portafolio (2012, 4 de octubre), 1, 4
- Cifra récord en inversión extranjera.* (2011, 3 de octubre). El Tiempo, p. 1, 16
- Cómo vamos. (2012). Informe de indicadores objetivos cómo vamos en: desigualdad, pobreza, demografía. Recuperado el 3 de noviembre de 2013, de: <http://medellincomovamos.org/informe-de-indicadores-objetivos-como-vamos-en-desigualdad-pobreza-demografia-2012pdf>
- Consejo privado de competitividad de Colombia, Informe nacional de competitividad 2011-2012. Recuperado el 3 de noviembre de 2013, de: <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/INC2011-2012.pdf>,
- Crece la brecha salarial directivos y empleados, (2011). Portafolio. Recuperado el 25 de octubre de 2011, de: [www.portafolio.co/economía/Crece la brecha salarial directivos -y-empleados](http://www.portafolio.co/economía/Crece%20la%20brecha%20salarial%20directivos%20-y%20empleados)
- Deloitte (2013). *Encuesta “Global Director 360”*.
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2011). *Informe financiero consolidado 2011*. Medellín: EPM
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2011, 18 de octubre). *Boletín informativo*. Medellín: EPM
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2011, 28 de abril). *Decreto número 1814 de la Junta Directiva*. Medellín: EPM
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2011, 28 de septiembre). *Boletín informativo*. Medellín: EPM
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2012, 2 de enero). *Boletín informativo*. Medellín: EPM
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2012, 4 de diciembre). *Acta de la reunión de la Junta Directiva*. Medellín: EPM (documento confidencial).
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2012, 6 de marzo). *Boletín informativo*. Medellín: EPM
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2013). Gestión programa financiación social. Medellín: EPM. Recuperado el 1 de noviembre de 2013, de: [\\jrestreo2\INFORMES DE GESTION PROGRAMA FINANCIACION SOCIAL\INTRA\Principal.html](http://www.restrepo2.com.co/INFORMES%20DE%20GESTION%20PROGRAMA%20FINANCIACION%20SOCIAL/INTRA/Principal.html)
- Empresas Públicas de Medellín, EPM (2013). *Página web*. Recuperado el 3 de octubre de 2013, de: <https://www.epm.com.co/site/inversionistas/Inversionistas.aspx>

Empresas Públicas de Medellín, EPM (2013). Reconocimientos. Medellín: EPM. Recuperado el 1 de noviembre de 2013, de:
<http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Reconocimientos.aspx>

Empresas Públicas de Medellín, EPM (2013). Reconocimientos. Medellín: EPM. Recuperado el 1 de noviembre de 2013, de:
<http://www.epm.com.co/site/Home/Saladeprensa/Noticiasynovedades/Rendici%C3%B3ndecuentasp%C3%BAblicasEPM2012.aspx>

Empresas Públicas de Medellín. EPM (2013). Decretos de junta directiva Fedesarrollo (2013, marzo). Informe mensual del mercado laboral. Bogotá: Fedesarrollo.

GoodBrand y YanHass. (2011). Investigación sobre los indicadores de valor social. Recuperado el 20 de octubre de 2012, de <http://m.dinero.com/edicion-imprensa/informe-especial/articulo/energia-pura/136287>

Heritage Foundation. (2011). Informe de libertad económica. Recuperado el 3 de noviembre de 2013, de: <http://www.latinoamericalibre.org/indices/indice-de-libertad-economica/>

Inter-American Dialogue. (2009, noviembre). Política social Las ventajas de ser social y ambientalmente responsable. (2013,31 de mayo). Portafolio, p. 38

Mercer (2013). *Estudio general del mercado laboral*. Bogotá D.C.: Mercer.

MERCO. 2011. Ranking sectores, recuperado 4 de noviembre de 2013 de: <http://www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/7?type=6>

Michael Ritter. (2011, 2 de octubre). *El valor de administrar la reputación*. El Herald, p. 8B

Puryear, J., y Malloy Jewers, M. (2009, noviembre). Pobreza y desigualdad en América Latina. Inter-American Dialogue, Política Social. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de:
<http://www.thedialogue.org/PublicationFiles/Politica%20Social%20Sintesis%20No%201%20Pobreza%20y%20Desigualdad%20en%20America%20Latina.pdf>

Radiografía de 25 años de gestión del concejo de Medellín. (2013, 2 de junio). El Colombiano. pp. 14-15

Record en inversión extranjera en primer semestre de 2011. (2010). Portafolio. Recuperado el 30 de octubre de 2011, de: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-26235

República de Colombia, Administración central territorial, (2011,). Análisis financiero y presentación de indicadores de base contable de diciembre 2007 a junio 2011

República de Colombia, Concejo de Bogotá. (2011, 3 de noviembre). Decreto 485, por el cual se adopta el plan Distrital del agua.

República de Colombia, Congreso de la República (1995, 20 de diciembre). Ley 222, por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Congreso de la República.

República de Colombia, Congreso de la República (2002, 5 de febrero). Ley 734, por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Bogotá: Congreso de la República.

República de Colombia, Contaduría General, (2011). Informe Situación financiera y resultados comparativos gobernaciones 2007-2011 1 de septiembre de 2011

República de Colombia, Departamento Administrativo de Planeación de Medellín, Plan

de desarrollo 2012-2015. Informe final de gestión 2008-2015

República de Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2006).

Censo general 2005. Recuperado el 1 de noviembre de 2013, de:

www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-registros-vitales/censos/censo-2005

República de Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2013). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH). Bogotá: DANE.

República de Colombia, Dirección Nacional de Planeación, Conpes. (2008,23 de junio).

Política nacional de competitividad y productividad, documento Conpes 3527. p. 14

República de Colombia, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, SSPD (2011). Estudio sectorial de acueducto y alcantarillado. Bogotá: SSPD.

Sivicap. 2011. Estado de la vigilancia de la calidad del agua para consumo humano de Colombia 2007-2011 580 p

Teletraining, Proyecto de consolidación del grupo empresarial EPM: entregables 6, y 10. Medellín; EPM, 2004. 53 p.

Anexos

1. Glosario de términos

GEN : Grupo estratégico de negocio

UEN: Unidad estratégica de negocio

U.C.O: Unidad control operativo

Ac. y Alc.: Acueducto y alcantarillado

Unid. Ctrl. Admtvo.: Unidad control administrativo

Inf. y Divulgac.: Información y divulgación

U. Plan. Acueducto: Unidad planeación acueducto

U. Plan. Gen. Energía: Unidad planeación energía

U. Plan. Distr. Energía: Unidad planeación distribución energía

U. Plan. Teléfonos: Unidad planeación teléfonos

U. Plan. Desarrollo: Unidad planeación desarrollo

U. Plan. Saneam. Hídrico: Unidad planeación saneamiento hídrico

U. Plan. Rec. Naturales: Unidad planeación recursos naturales

U. de Def. de Control: Unidad de definición de control

U. de Verif. de Control: Unidad de verificación de control

CENS: Centrales eléctricas de Norte de Santander

ESSA: Energía de Santander S. A:

Fepep: Fondo de empleados empresas públicas

PTAR: Planta de tratamiento aguas residuales

Emtelco: Empresa de telecomunicaciones

CHEC: Central hidroeléctrica de Caldas

EDEQ: Empresa de energía del Quindío

CENCOL: Comercializadora energética nacional colombiana

IED: Inversión extranjera directa

Sivicap: Sistema de información de la vigilancia de la calidad del agua

INS: Instituto nacional de salud

IRCA: Índice riesgo calidad del agua

IED: Inversión extranjera directa

MERCO: Monitor empresarial de reputación corporativa

DELSUR: Distribuidora de electricidad del sur (El Salvador)

PIB: Producto interno bruto

CONPES: Consejo nacional de política económica

2. Código de ética

“Introducción.

EPM, como entidad pública prestadora de servicios, instaura la responsabilidad social como eje transversal que guía sus acciones como parte constitutiva de su estrategia de crecimiento y propósito de sostenibilidad. En su devenir como grupo, EPM se ve convocada a establecer un puente entre la organización y la sociedad, apostándole a la responsabilidad y proceder de su tejido humano.

Para ello la organización se plantea tres preguntas: ¿en qué nivel ético se encuentra EPM?, ¿a qué nivel de desarrollo ético aspiramos?, ¿cómo podemos alcanzar cada vez un desarrollo ético más incluyente?

La respuesta a cada una de estas preguntas parte de la observación del pensamiento organizacional que rige las acciones de nuestros funcionarios. Este pensamiento no es estático; por el contrario, va adquiriendo nuevas formas en la medida en que las personas comprenden la razón de ser de nuestro grupo empresarial e incorporan las conductas que favorecen las estrategias; dicho pensamiento, entonces, no está ligado únicamente a las prácticas laborales, sino también al nivel de involucramiento organizacional que se expresa en compromisos éticos.

Los compromisos que cada uno de nosotros asume como sujeto laboral, con nuestra empresa, con nuestros compañeros, con nuestra comunidad, emergen de los valores que palpitan en la organización y se materializan en nuestro trabajo del día a día. Cada valor se hace presente y cobra vida en nuestras relaciones y actuaciones.

Las conductas o comportamientos éticos no son simples actuaciones; por el contrario, devienen de un trabajo que va de lo individual a lo colectivo, en el que convergen, además, las competencias y cualidades que hacen valiosos a nuestros funcionarios, de la mano de valores organizacionales que posibilitan la integración de una ética empresarial.

Concepción

En tanto empleados de EPM, nos asumimos como un grupo reconocido o reconocible de miembros de un grupo social mayor al cual pertenecemos y reconocemos como delimitador de nuestra función y nuestras acciones.

Por tanto, no concebimos nuestra función y nuestras acciones como actividades aisladas o arbitrarias, sino como orientadas por la necesidad de legitimarse dentro de ese grupo mayor que identificamos, inmediatamente, con la ciudad y, mediatamente, con la región y el país.

Entendemos la ética como el marco dentro del cual se validan todas las actuaciones, tanto individuales como colectivas, dentro de una sociedad, en función de su consideración como adecuadas o convenientes para la sostenibilidad del grupo y el logro de sus objetivos genéricos y específicos.

Como consecuencia de ello, reconocemos la competencia de cada miembro del grupo para juzgar las actuaciones propias y ajenas con base en los elementos que brinda ese marco, pero, también, la responsabilidad de cada uno por los juicios que hace.

Esto se traduce en la obligación de cada uno de justificar el contenido de sus juicios y asumir la responsabilidad por ellos y sus consecuencias.

Por eso, el código de ética en EPM, antes que un conjunto de reglas o mandatos que determinan qué y cómo se debe hacer, es un escenario en el que los miembros del grupo tienen la posibilidad y responsabilidad de verificar la validez de las acciones, tanto individuales, grupales y propias, como ajenas, con base principalmente en la autodescripción que contienen los siguientes principios y criterios.

Principios

En el marco de la concepción que hemos hecho, nuestro código de ética se fundamenta en los siguientes principios:

- **Identidad**

Nos identificamos como un grupo definido de personas, y distinguido por el nombre de la empresa, pero fundamentalmente por los objetivos de esta con los que estamos comprometidos, y la función, el papel y los valores que ella ha asumido y declarado dentro de la sociedad.

- **Pertenencia**

Como empresa y como empleados de ella nos entendemos incluidos en el cuerpo social que definen la ciudad, la región y el país, y asumimos la responsabilidad de cumplir el papel que estas esperan de sus diferentes miembros.

- ❖ **Racionalidad**
Entendemos que tanto el papel que la sociedad espera de nosotros, como la forma en la que juzgamos y seremos juzgados por nuestras actuaciones, estarán determinados por las reglas básicas de la razón y construidas en un marco de diálogo abierto y simétrico.
- ❖ **Respeto**
Asumimos que, como grupo y como individuos, nuestros actos serán juzgados, y la responsabilidad exigida en un marco de respeto como el que prometemos observar frente a cada miembro de la sociedad y de nuestro grupo.
- ❖ **Solidaridad**
Creemos que la razón de ser de la sociedad se halla en la posibilidad de que cada miembro de ella cuente con condiciones, tanto materiales como de cualquier otra índole, que le permitan buscar la realización de sus objetivos contando con el apoyo, respeto, protección y guía de los demás miembros del grupo.

Criterios

En la medida en que el desarrollo de la ética dentro de la empresa supone la elaboración de los juicios mediante los cuales se verificará la validez y legitimación de las acciones individuales y colectivas, a la luz de la concepción y principios enunciados, los criterios que se proponen a continuación servirán de base, no exclusiva ni excluyente, para dicha elaboración:

- ❖ **Primacía de los valores**

Los valores expresamente declarados en la empresa delimitan la forma y el contenido de las acciones de esta y se utilizarán para juzgar la adecuación de cada acción particular a la ética de la empresa.

- ❖ **Vigencia de las normas**

Las acciones para cuya oportunidad, forma, contenido o cualquier otro aspecto determinante, existan reglas jurídicas aplicables, bien externas o internas, se realizarán con estricta atención a estas.

2.1. Valores

Porque soy Gente EPM... **demuestro:**

- ❖ **Transparencia**
Soy transparente, actúo para construir un ambiente de seguridad y confianza

entre la Empresa y sus grupos de interés, brindándoles una información oportuna, relevante y de calidad. Entiendo el carácter público de mi labor y cuido los bienes públicos de los que soy responsable.

❖ **Responsabilidad**

Soy responsable, me anticipo y respondo por las consecuencias que mis actuaciones y decisiones puedan tener sobre los demás, así como sobre el medio ambiente y el entorno.

❖ **Innovación**

Soy creativo, comparto y promuevo nuevas formas de pensar y hacer para anticipar y lograr los cambios deseados.

❖ **Compromiso**

Soy comprometido porque me identifico con los fines y propósitos de la empresa, pongo empeño en lo que hago y voy más allá de mis obligaciones.

❖ **Calidez**

Soy cálido, respeto las diferencias, me importa el otro y trato de entender sus circunstancias para ayudarlo a buscar soluciones, sin arrogancia y siempre con respeto y amabilidad.

❖ **Confiabilidad**

Soy competente, trabajo con parámetros de calidad y eficiencia, para generar confianza. Cumpló las ofertas de acción que hago y respondo a los requerimientos y necesidades de los demás.

2.2. Políticas de EPM

2.2.1. POLÍTICA AMBIENTAL CON ALCANCE DE GRUPO EMPRESARIAL

El Grupo Empresarial EPM, como prestador de servicios públicos relacionados con energía, agua potable, saneamiento básico y telecomunicaciones, es consciente de su interdependencia con el ambiente; por lo tanto, debe realizar una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social. Así, el Grupo Empresarial EPM se compromete a aplicar los siguientes lineamientos:

- Velar por el cumplimiento de la legislación ambiental y los compromisos voluntarios suscritos en el ámbito de su actuación.
- Realizar la gestión ambiental con enfoque preventivo y hacer uso racional de los recursos que emplea.
- Mejorar continuamente el desempeño ambiental, en el marco de las posibilidades tecnológicas y económicas.
- Promover y fortalecer la cultura ambiental de los grupos de interés pertinentes.
- Afianzar la comunicación transparente de la gestión ambiental con los grupos de interés y propiciar su participación basados en relaciones de respeto y confianza mutua.

- La implementación de diversas acciones que contribuyen a mitigar el cambio climático constituye un testimonio de la responsabilidad ambiental del Grupo Empresarial EPM”.

Los lineamientos son los principios, compromisos, elementos y conceptos que deben ser considerados para la ejecución de la política, tales como:

Legislación y compromisos voluntarios. Implica conocer y cumplir la legislación ambiental que aplica a los proyectos, obras y actividades, en cualquier territorio donde actúa la empresa. Significa igualmente que debemos acatar lo estipulado en los demás acuerdos voluntarios suscritos, por ejemplo el Pacto Global con la Organización de las Naciones Unidas y el Convenio de producción más limpia con el sector eléctrico.

Prevención y uso racional. Se destaca que el enfoque preventivo de la gestión ambiental debe primar sobre las medidas de mitigación, corrección y compensación. Nos comprometemos con el uso racional de los recursos. No nos referimos solo a los recursos naturales, sino también a los insumos y materias primas (energía eléctrica, papel, cartuchos para impresora, vasos desechables, entre otros).

Mejoramiento continuo. Velamos por hacer cada día mejor nuestra gestión ambiental, como una práctica inherente al quehacer cotidiano, dicho mejoramiento debe estar acorde con las posibilidades tecnológicas y económicas.

Cultura. Implementamos acciones de sensibilización, capacitación y formación, entre otras, a determinados públicos, según nuestra necesidad y el interés, con los propósitos de aprender de los demás, compartir con otros el conocimiento que hemos adquirido y generar un cambio de actitud frente a nuestro relacionamiento con el entorno.

Comunicación y participación. Implica el reconocimiento de la necesidad de reforzar la comunicación de los resultados de la gestión ambiental con los diversos públicos, para posicionar la imagen ambiental del grupo y mejorar así el reconocimiento de nuestra responsabilidad con el medio ambiente. Destacamos también la transparencia como valor organizacional, la promoción de la participación y el fortalecimiento de las relaciones, como herramientas que contribuyen a la viabilidad social.

2.2.2. **POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La política de RSE para EPM es un marco de actuación que orienta su implementación en el Grupo Empresarial. Fue aprobada por Junta Directiva el 1º de septiembre de 2009 para la matriz y ha sido adoptada por las diferentes juntas directivas de las empresas del grupo.

La política tiene cuatro ejes: de concepto, de enfoque, de aplicación y de relacionamiento.

Esquema 5 Política de la responsabilidad social empresarial (RSE)



Fuente: EPM. 2013

Por su parte, los criterios de implementación de la política de RSE son un instrumento en desarrollo por parte de la Subdirección de Desarrollo Sostenible, para identificar su grado de aplicación en los diferentes programas o proyectos que la empresa formula. Es una lista de chequeo con criterios de obligatorio cumplimiento y otros no obligatorios, que indican el grado de ajuste del programa mencionado a la política.

2.2.3.POLÍTICA DE COMUNICACIONES

“La comunicación en Empresas Públicas de Medellín tiene como marco de actuación el respeto, la transparencia, la oportunidad, la pertinencia, la veracidad y el diálogo y está orientada a garantizar su reputación y a mantener una adecuada relación con los grupos de interés, para contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo de la estrategia del Grupo EPM.”

2.2.4.POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA

“El gerenciamiento del talento humano en EPM se basa en el desarrollo de competencias y contribuye desde la dimensión humana al logro de la estrategia empresarial, a la dignificación de la vida de sus servidores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en

sus actuaciones.

En coherencia con ello, EPM y sus servidores propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, los valores organizacionales, la ética, la calidad de vida, el bienestar, la normatividad laboral y las disposiciones nacionales e internacionales acogidas en el marco de los derechos humanos.”

2.2.5. POLÍTICA GENERAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA EPM

"EPM realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre su actividad y su entorno adoptando las mejores prácticas y estándares internacionales de Gestión Integral de Riesgos (GRI), como una forma de facilitar el cumplimiento del propósito, la estrategia, los objetivos y fines empresariales, tanto de origen estatutario como legal".

2.2.6. POLÍTICA DE GESTIÓN DE CALIDAD

“EPM implementa un Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y demás grupos de interés, el cumplimiento de la normatividad vigente y el compromiso con la mejora continua, para el cumplimiento del propósito, la estrategia y los objetivos empresariales con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de sus servicios”. EPM.(2013)

3. Reconocimiento y certificación

EPM, con la mayor reputación en servicios públicos

Como la empresa de servicios públicos de mayor reputación en Colombia fue calificada EPM en el estudio denominado Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), en 2011, en el cual se evaluaron 29 sectores de la producción nacional para obtener el escalafón de las 100 mejores.

EPM alcanzó el puesto 8 entre las empresas con mayor reputación del país, y encabeza el listado de las ocho compañías del sector que fueron incluidas en el estudio. Así mismo, el gerente general de la entidad en ese entonces, Federico Restrepo Posada, pasó del puesto 25 en el año 2009 al puesto 13 en la clasificación de los 100 empresarios colombianos con mayor reputación.

El estudio, que fue realizado por la firma española Justo Villafañe y Consultores, incluyó en cada una de sus variables el análisis de los resultados económicos y financieros, la ética, la responsabilidad social y ambiental, la reputación interna, la calidad laboral y la oferta comercial de la organización.

Reconocimientos y certificaciones



Cruz de Boyacá.

Máxima orden concedida por la Presidencia de la República de Colombia. 1980.



Premio Portafolio Empresarial.

Diario económico *Portafolio de El Tiempo*. Primera entidad pública de Colombia en calidad de servicio al cliente. 1996.



La primera del sector eléctrico colombiano. Evaluación de la Superintendencia de Servicios



Públicos Domiciliarios. 1999.



Empresa del Siglo XX en Colombia. Diario económico *Portafolio de El Tiempo*. 1999.



Premio a la Ingeniería antioqueña. Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos, SAI. 2000.



Premio Nacional de Excelencia, de la administradora de riesgos profesionales Suratep.

La entidad con la mejor gestión de salud ocupacional entre 9.500 empresas colombianas. 2001.



Premio Excelencia en Concreto, Categoría Obras Civiles, 2002. Asocreto.



“Mejor implementación de un sistema de facturación a nivel mundial”. Evento *World Billing Award* en Londres. 2005.



Una de las dos entidades más transparentes de Colombia en la contratación. Cámara Colombiana de la Infraestructura. 2006.



Mejor empresa grande de servicios públicos domiciliarios, alcaldía u organización grande legalmente establecida que preste servicios públicos domiciliarios. ANDESCO. 2007.



Mención de honor “Mejor desempeño social“, 2007. ANDESCO.



Premio en la categoría Responsabilidad Social. Centro Colombiano de Relaciones Públicas, Cecorp. 2007.



Premio “Ten”. Otorgado a los diez mayores constructores de Latinoamérica. 2007.



Premio Cier. En los últimos siete años, EPM ha alcanzado el mayor índice en el “Área de calidad en el suministro de energía”. Encuesta de la Comisión de Integración Energética Regional. Catalogada como la tercera mejor en calidad entre 52 empresas distribuidoras de energía eléctrica de 13 países de Suramérica y Centroamérica. 2009.



Premios ANDESCO a la Responsabilidad Social Empresarial. Declarada fuera de concurso (obtuvo el mayor puntaje) en la categoría “mejor empresa grande”. Premio al proyecto “Teguío” en la categoría “Mejor entorno de trabajo”. 2009.



Calificación AAA otorgada por *Duff & Phelps* a las emisiones de bonos en el mercado local y a su deuda corporativa. 2009.



Calificación grado de inversión “BAA3” por parte de la firma de riesgo internacional *Moody's Investors Service* de Nueva York, tanto a la deuda corporativa de EPM como a la emisión internacional de bonos hasta por 500 millones de dólares. 2009.



Asignación de la calificación “BB+” por parte de la firma *Fitch Ratings* a la emisión de bonos por 500 millones de dólares. Es la máxima a la que puede aspirar la entidad con esta calificadoradora internacional. 2009.



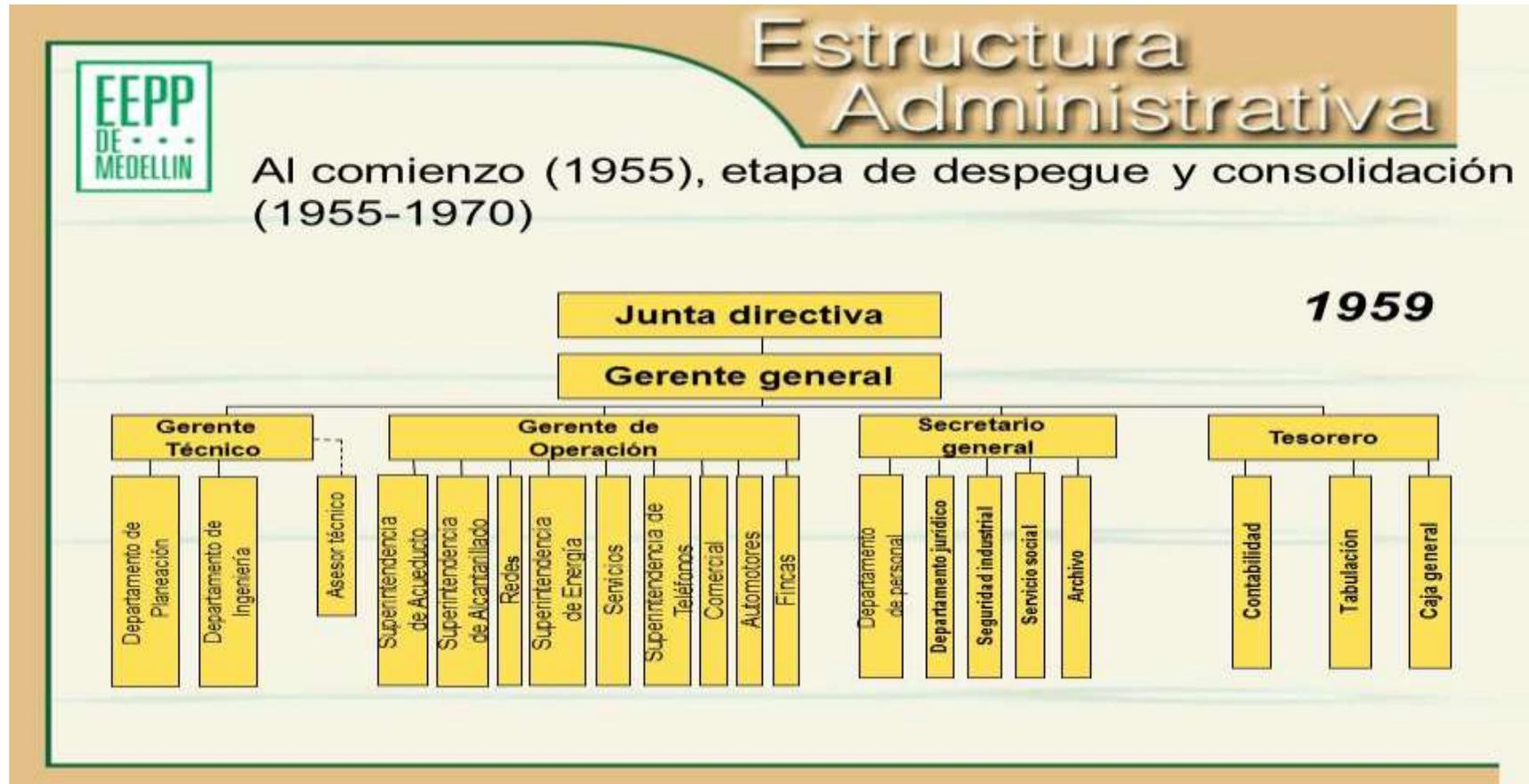
En la última evaluación anual de reputación, realizada por la firma Ipsos Napoleón Franco, EPM logró resultados por encima del promedio nacional entre los clientes de hogares y de empresas, los proveedores, los inversionistas y los empleados.

••
Segundo lugar entre las empresas de servicios públicos y octavo entre la generalidad de las empresas colombianas, además de subir posiciones en las variables de resultados económicos y financieros, reputación interna y calidad laboral, y ética y responsabilidad corporativa. Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).EPM 2012

••
También figura entre las cinco empresas más admiradas, más innovadoras, mejor manejadas, más sostenibles, con más capacidad para atraer, mantener y desarrollar talento, y con más altos estándares de calidad en productos y servicios. Así mismo, está entre las empresas en las que más se quisiera trabajar y las que saldrán fortalecidas por el manejo de la crisis. Revista Dinero e Invamer Gallup. EPM. 2013

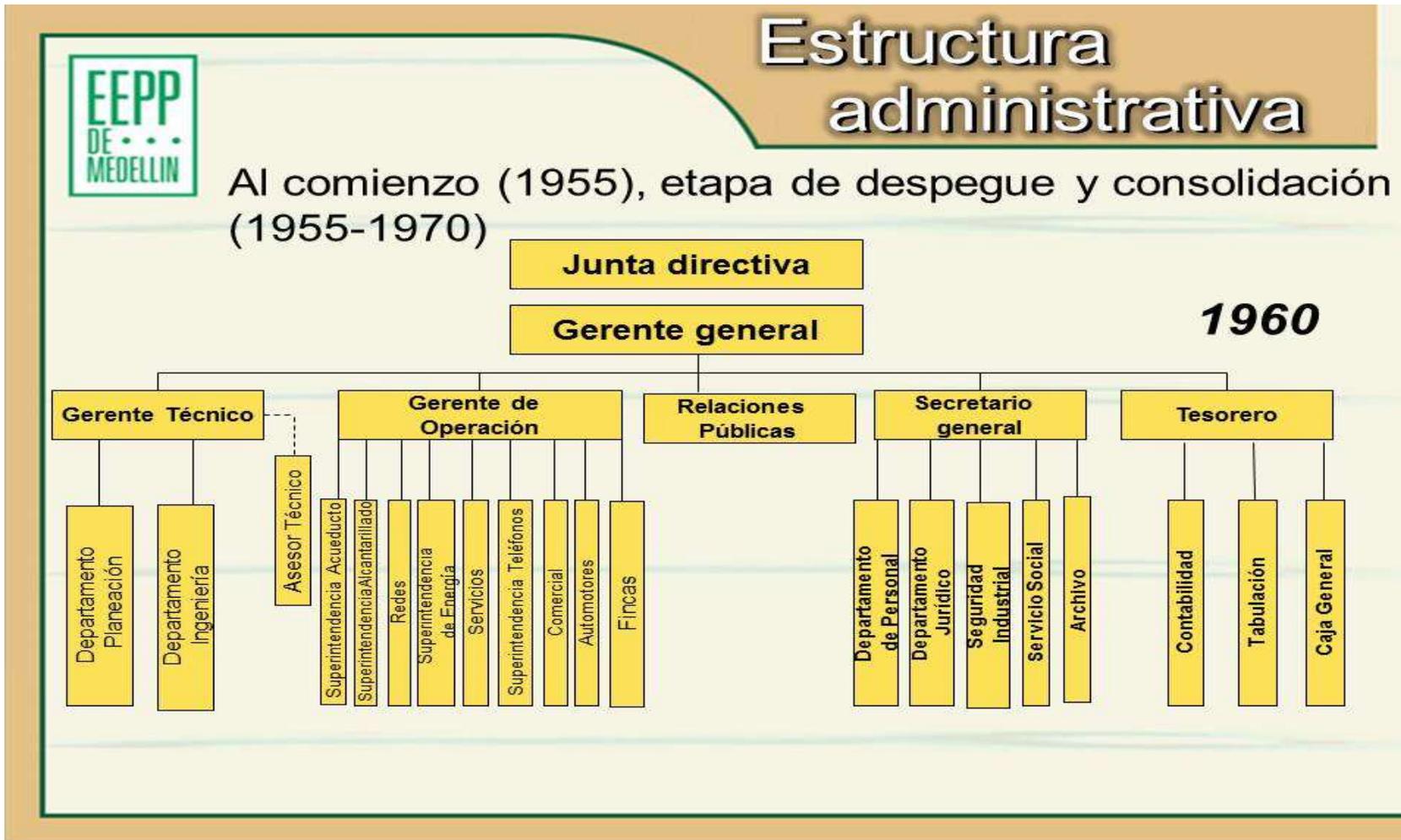
4. Organigramas previos de EPM

Esquema 6 Estructura administrativa en 1959



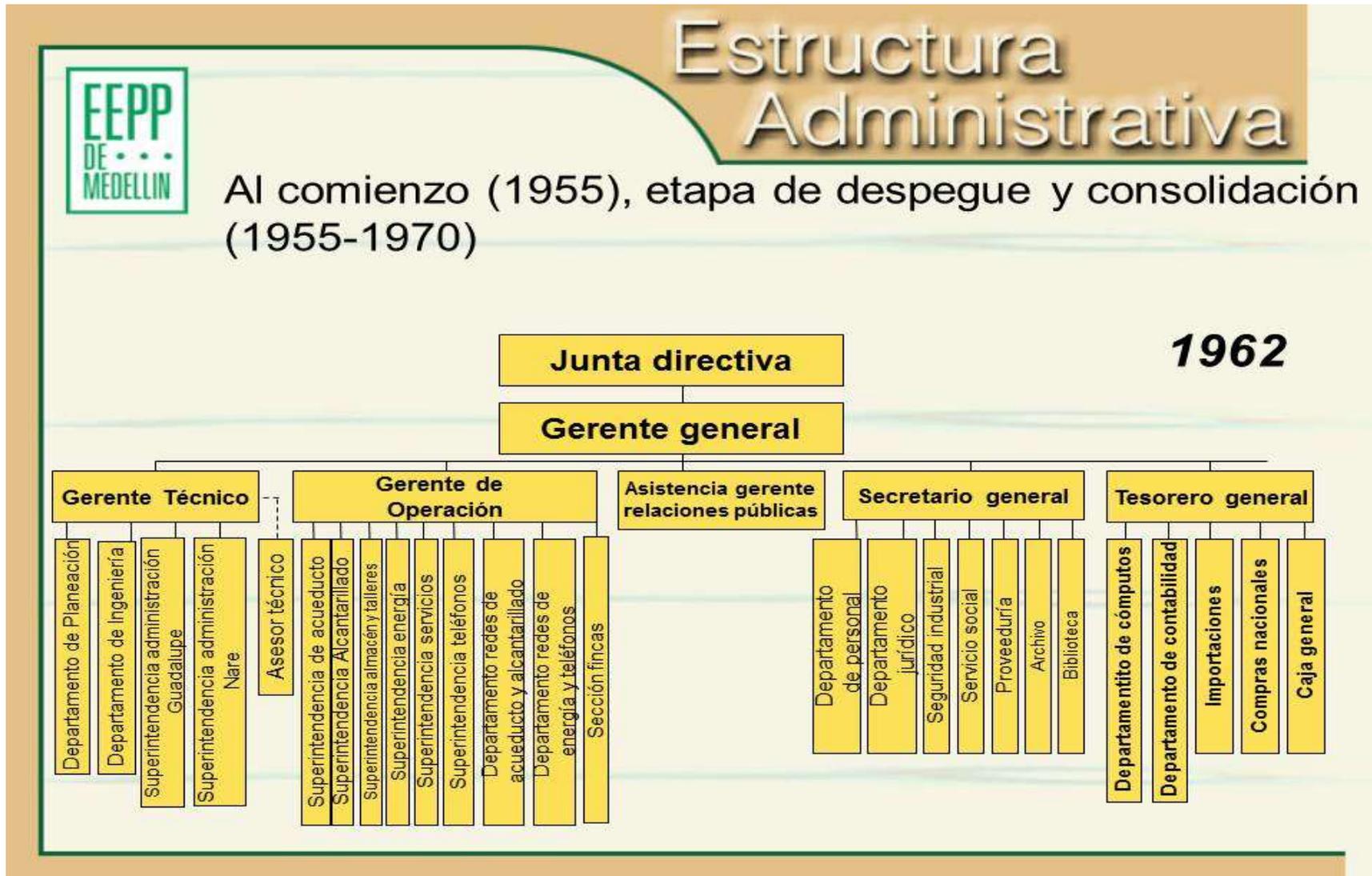
Fuente: EPM. 2012

Esquema 7 Estructura administrativa en 1960



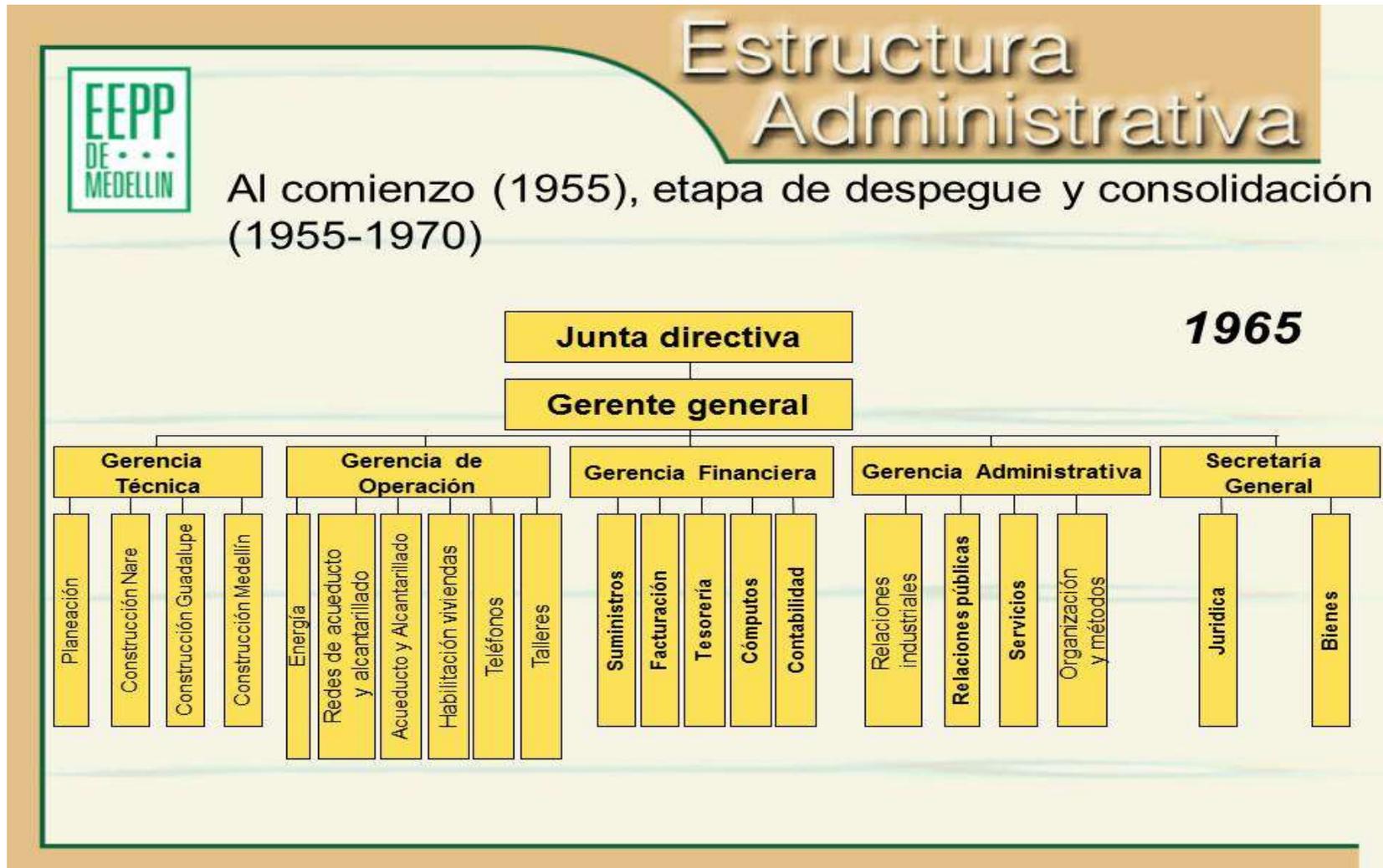
Fuente: EPM. 2012

Esquema 8 Estructura administrativa en 1962



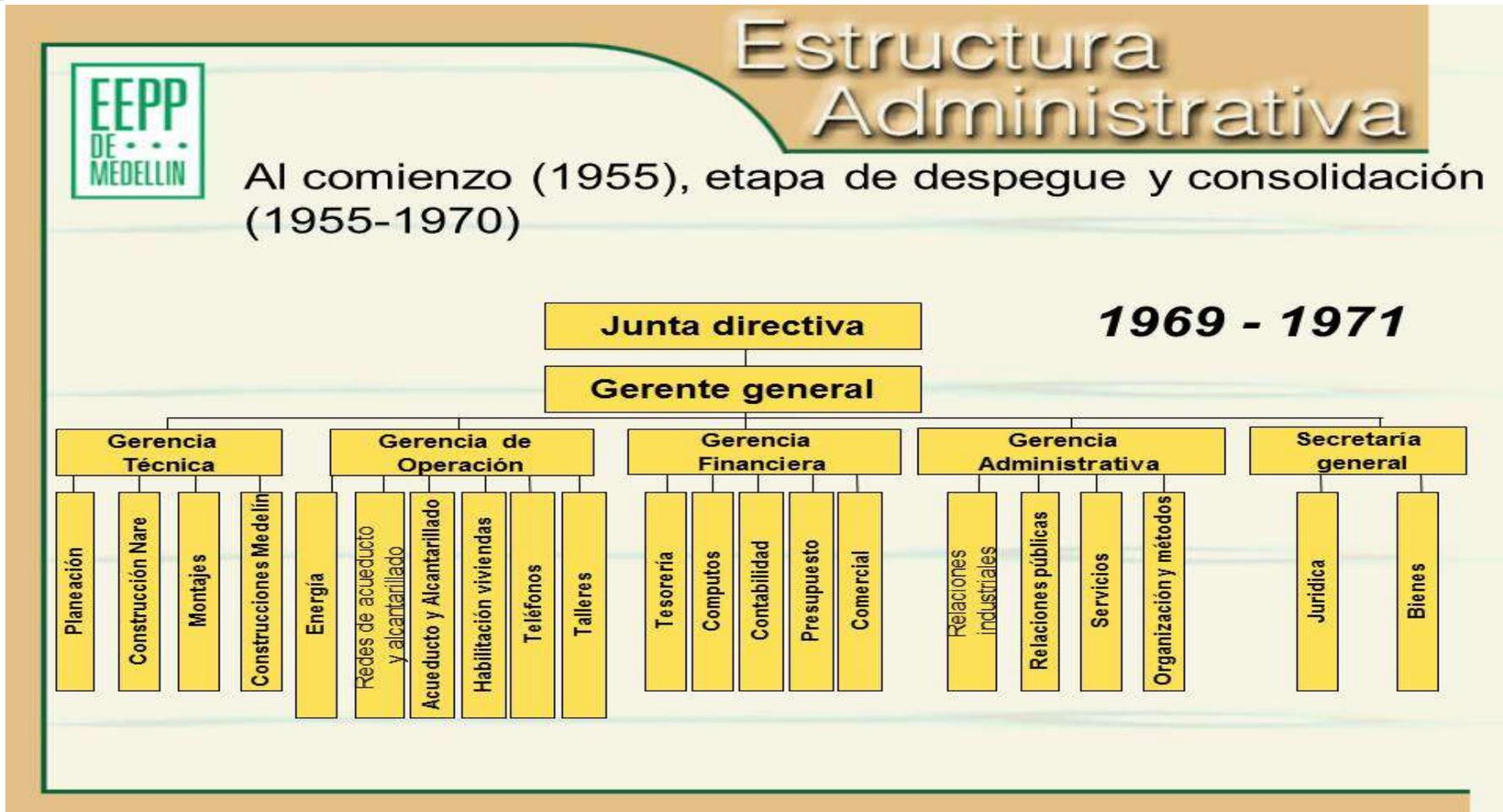
Fuente: EPM. 2012

Esquema 9 Estructura administrativa en 1965



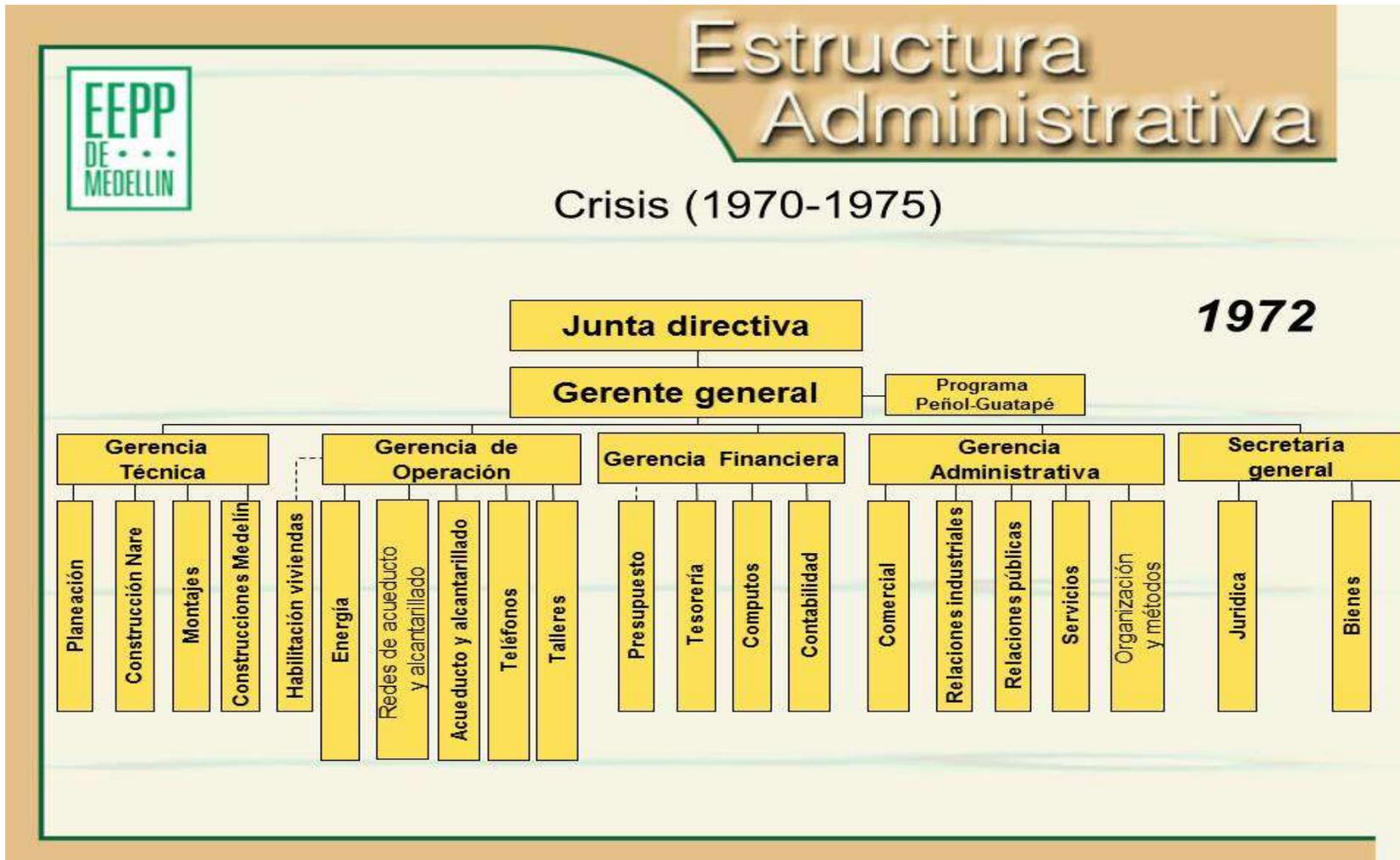
Fuente: EPM. 2012

Esquema 10 Estructura administrativa en 1969-1971



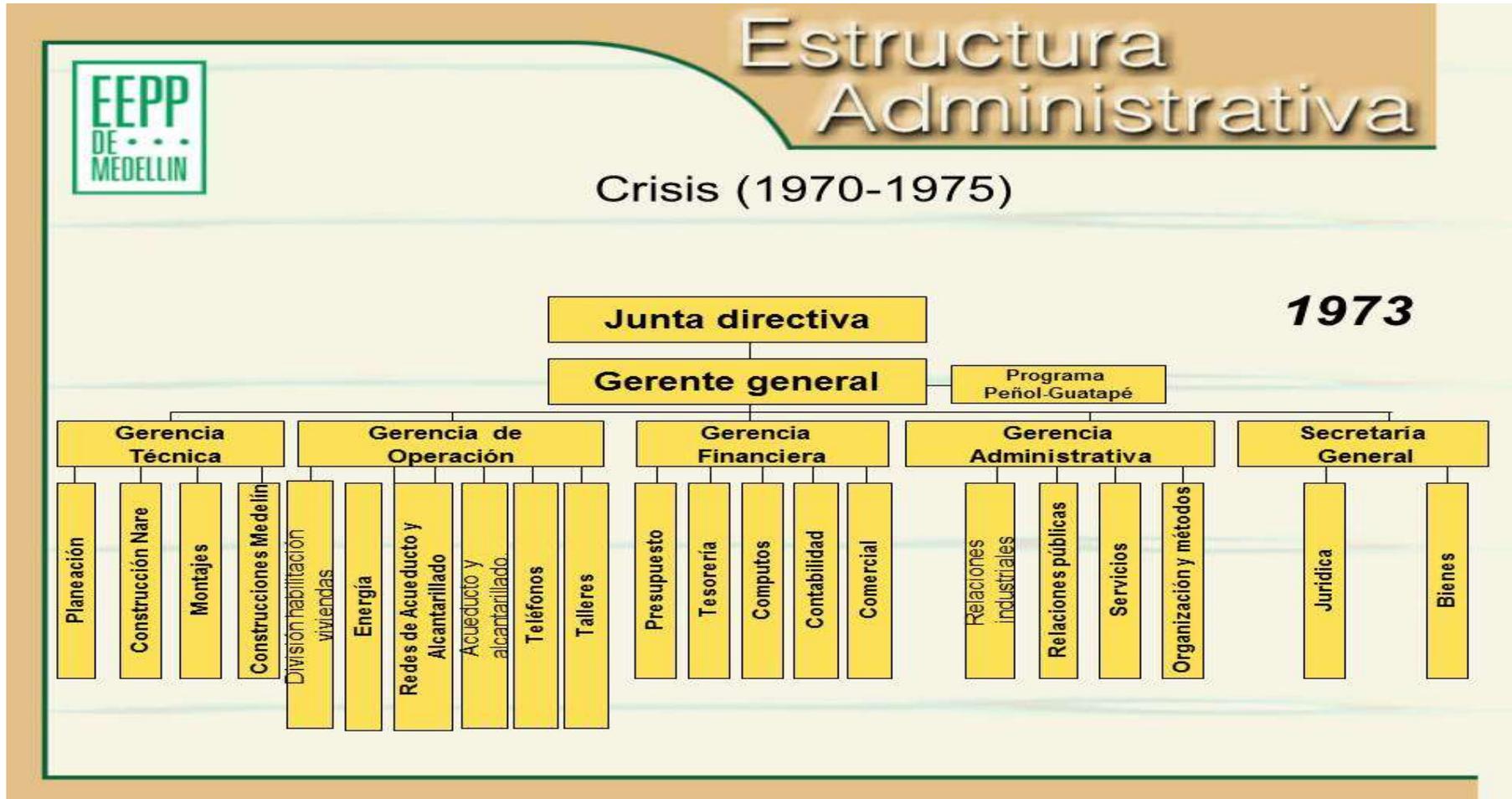
Fuente: EPM. 2012

Esquema 11 Estructura administrativa en 1972



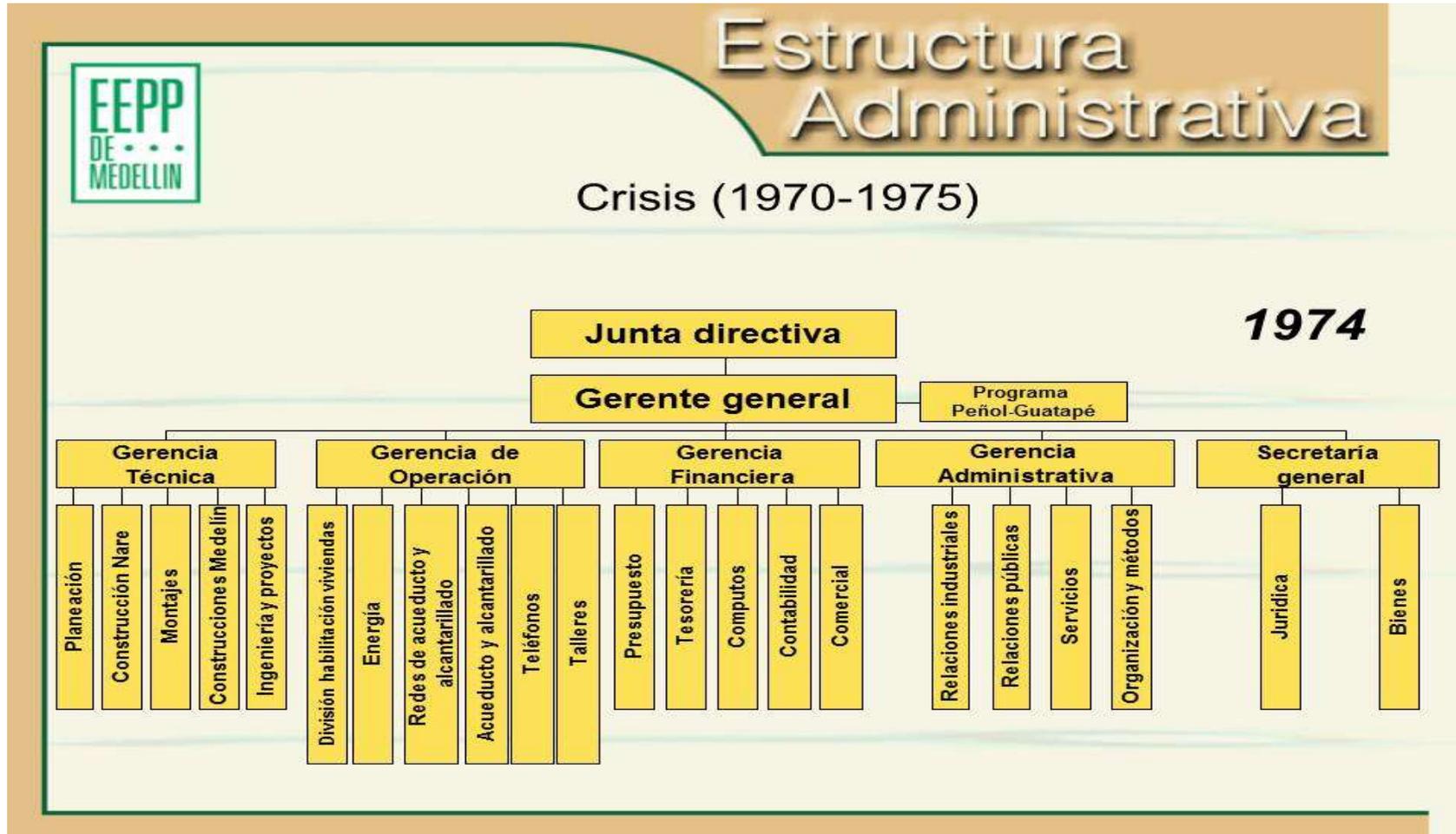
Fuente: EPM. 2012

Esquema 12 Estructura administrativa en 1973



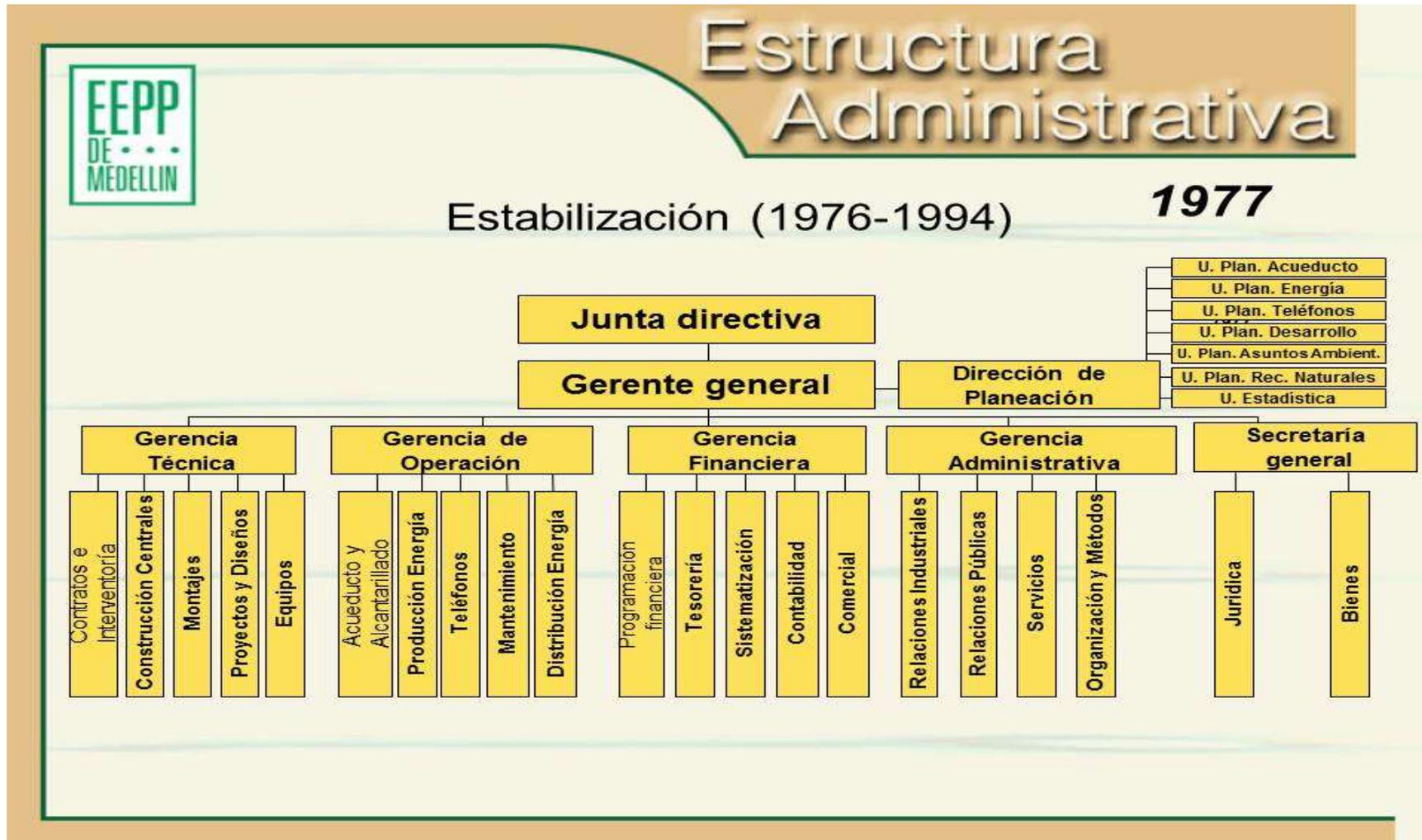
Fuente: EPM. 2012

Esquema 13 Estructura administrativa en 1974



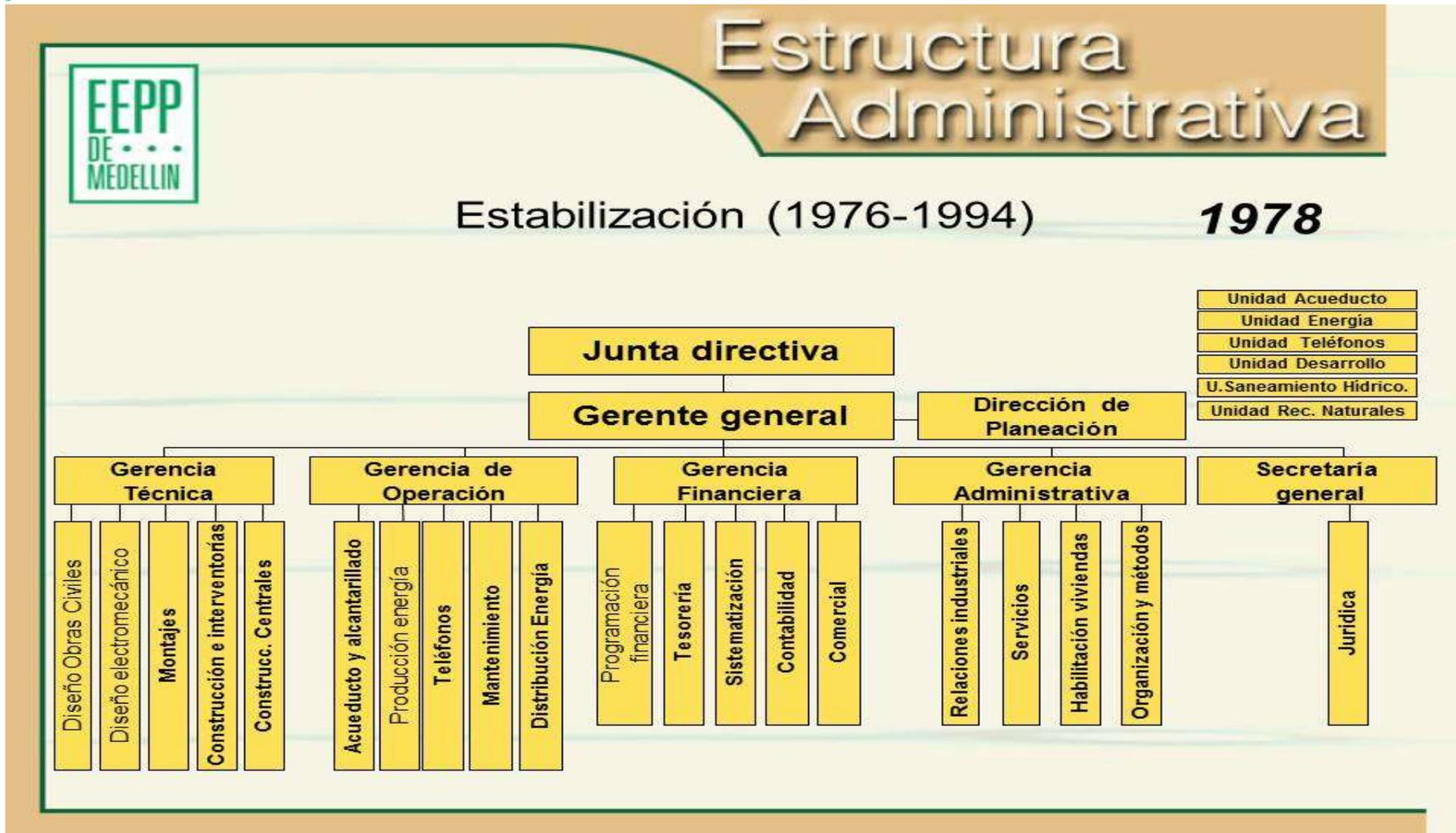
Fuente: EPM. 2012

Esquema 14 Estructura administrativa en 1977



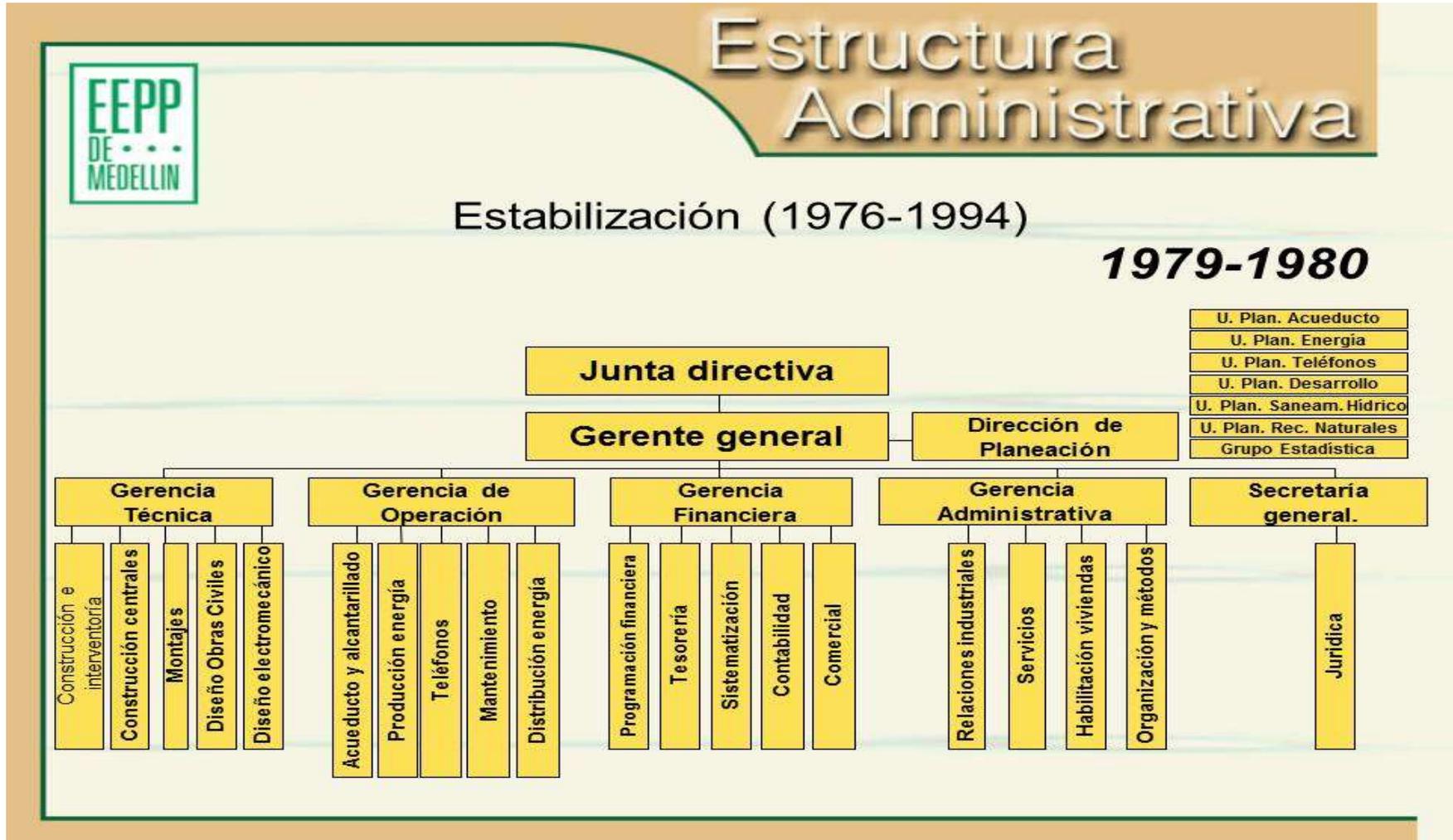
Fuente: EPM. 2012

Esquema 15 Estructura administrativa en 1978



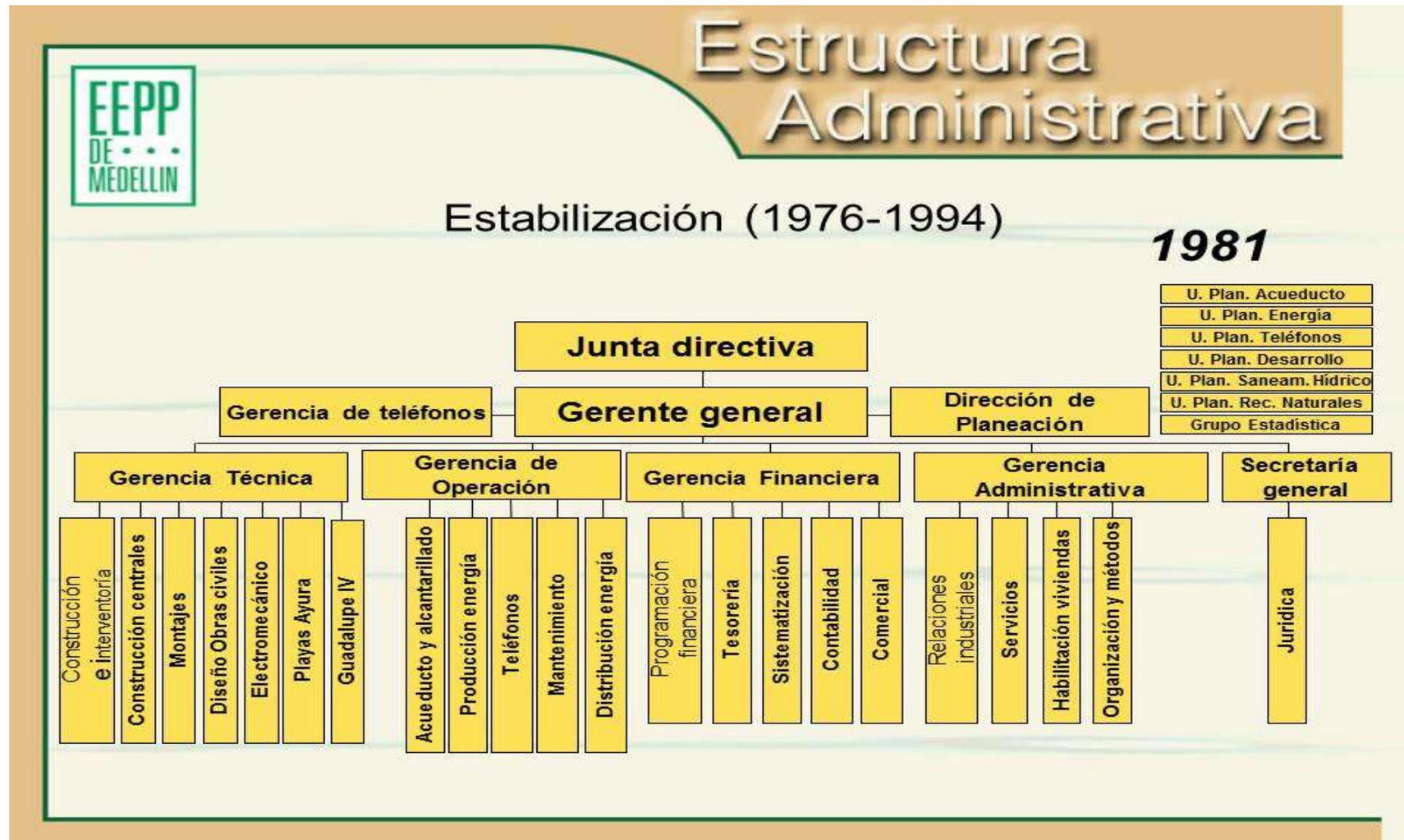
Fuente: EPM. 2012

Esquema 16 Estructura administrativa en 1979 y 1980



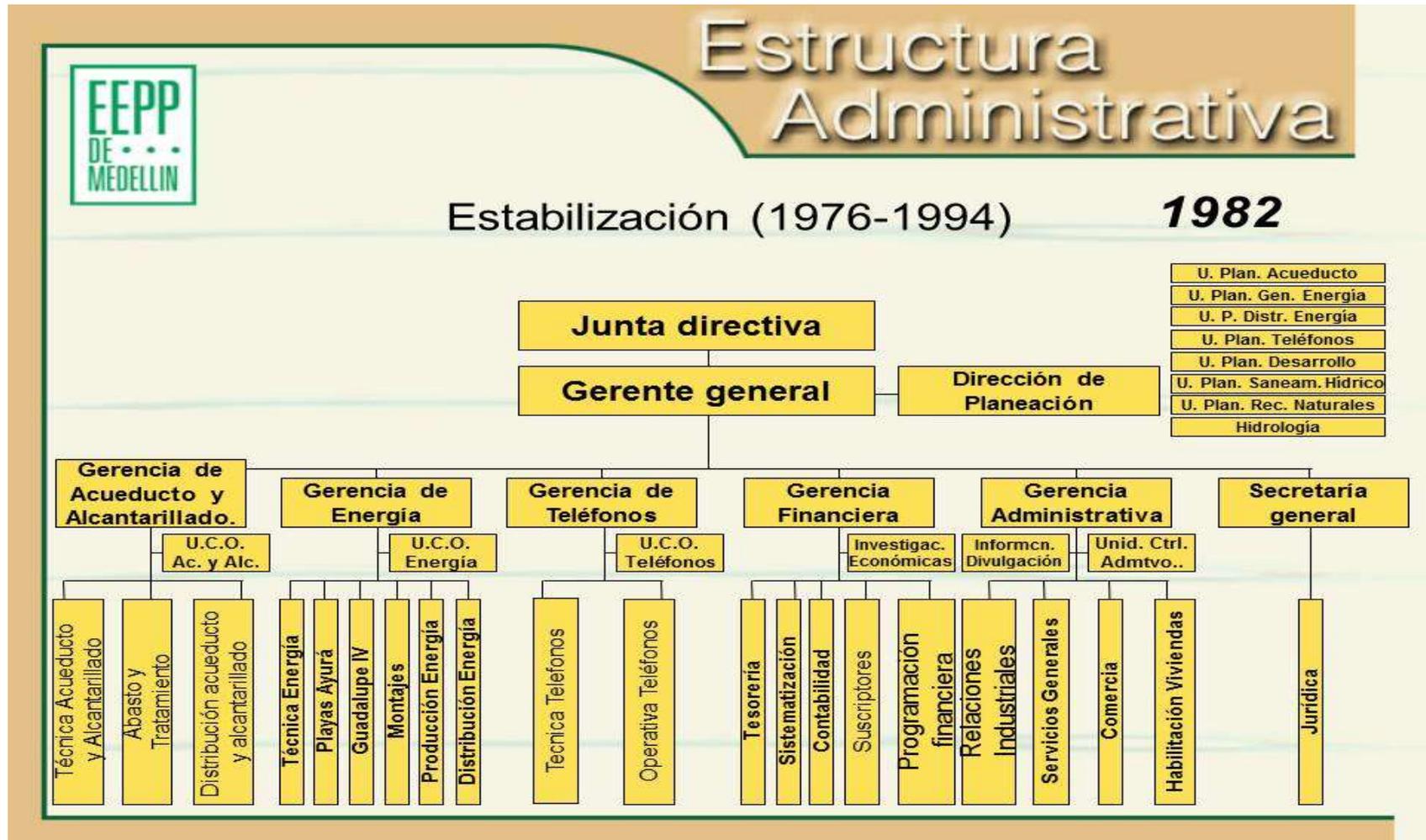
Fuente: EPM. 2012

Esquema 17 Estructura administrativa en 1981



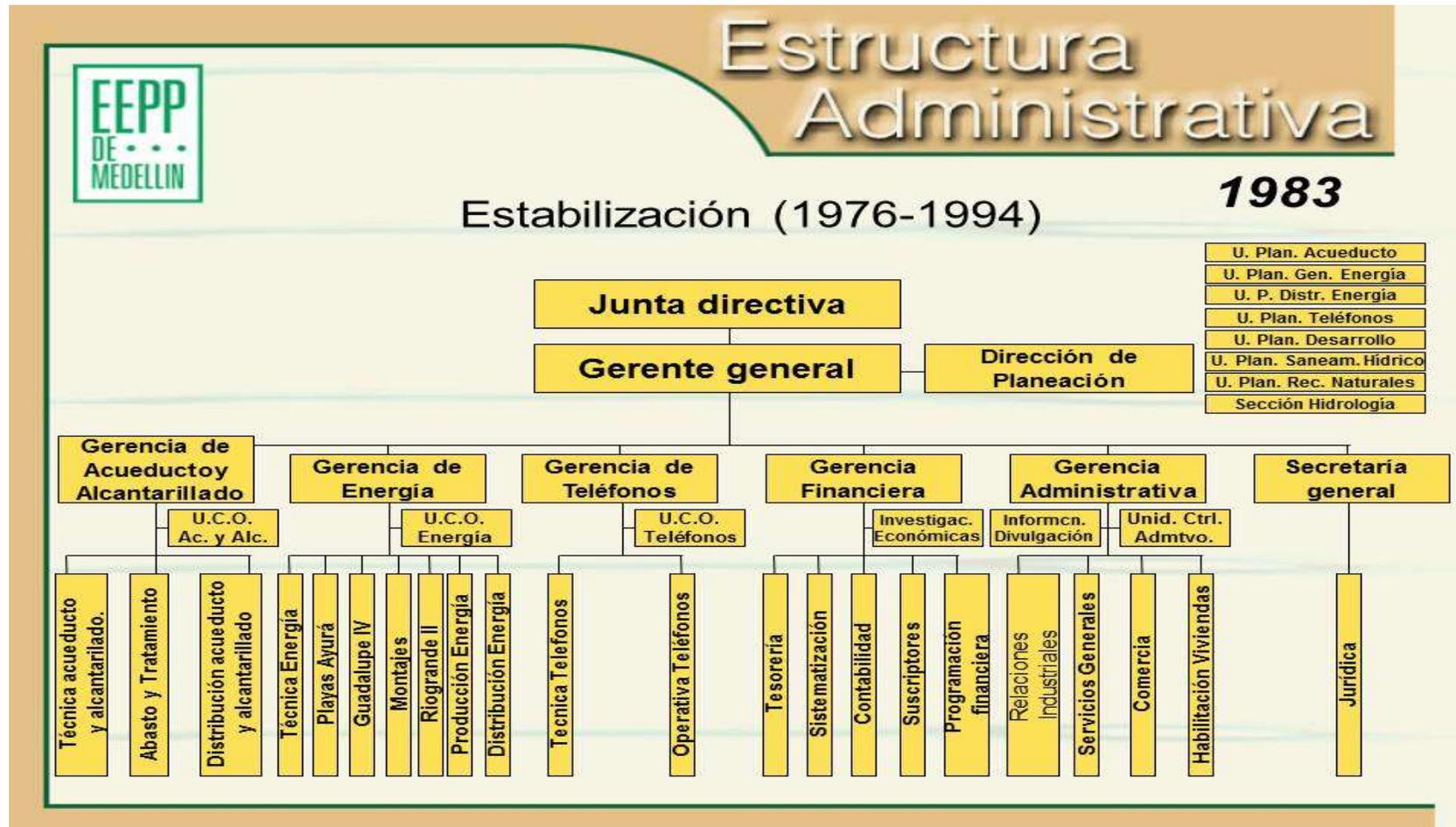
Fuente: EPM. 2012

Esquema 18 Estructura administrativa en 1982



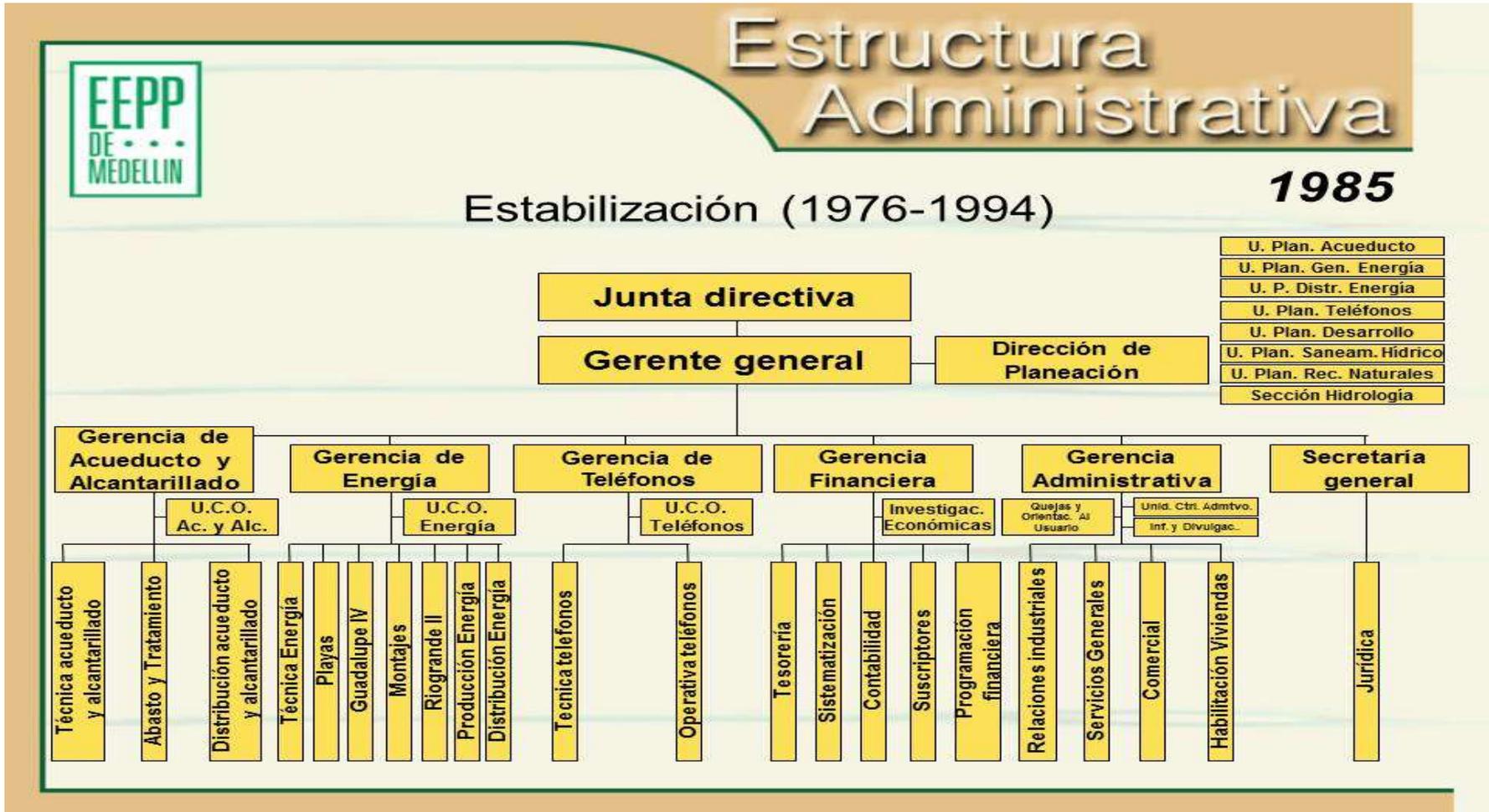
Fuente: EPM. 2012

Esquema 19 Estructura administrativa en 1983



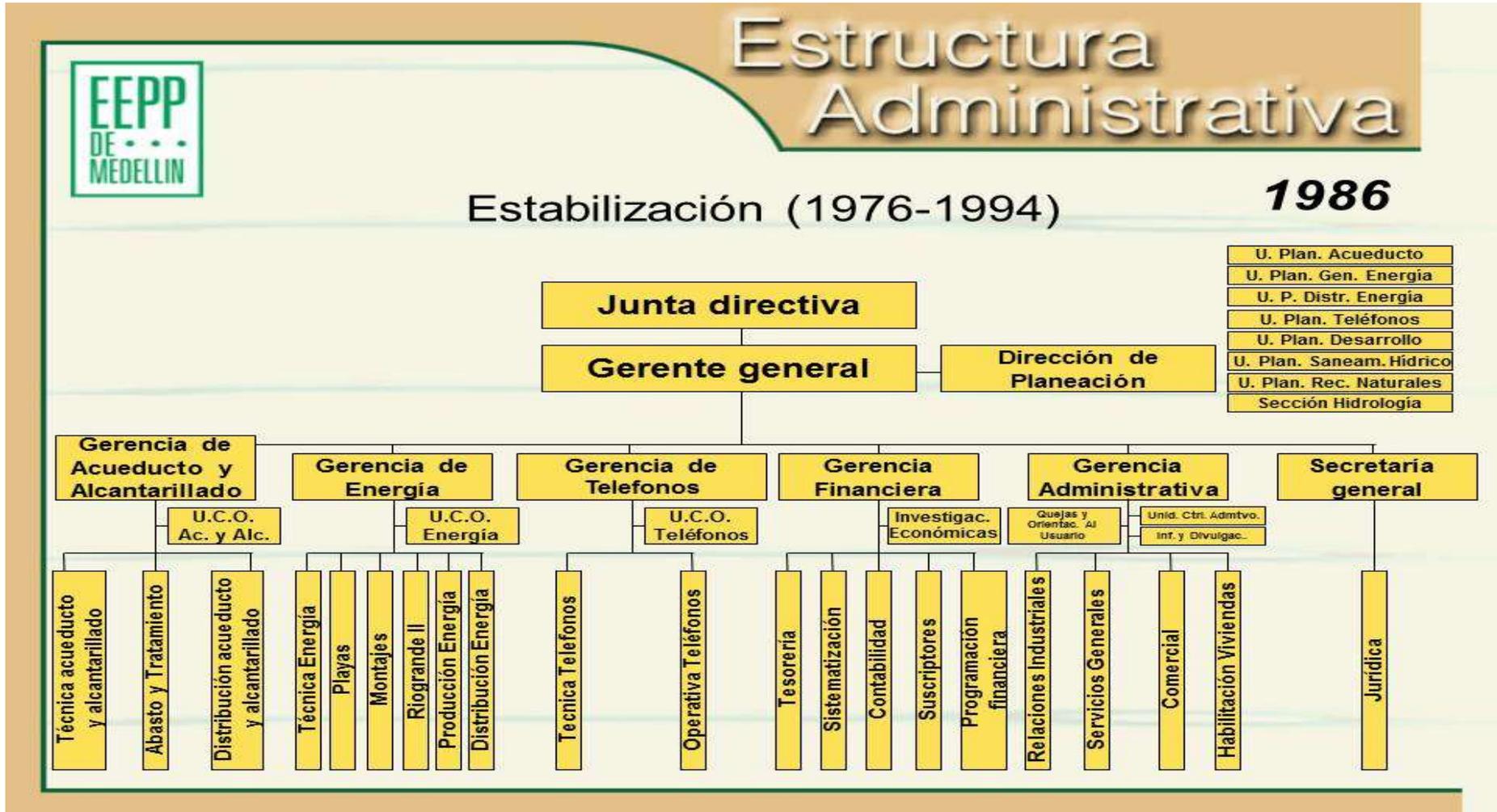
Fuente: EPM. 2012

Esquema 20 Estructura administrativa en 1985



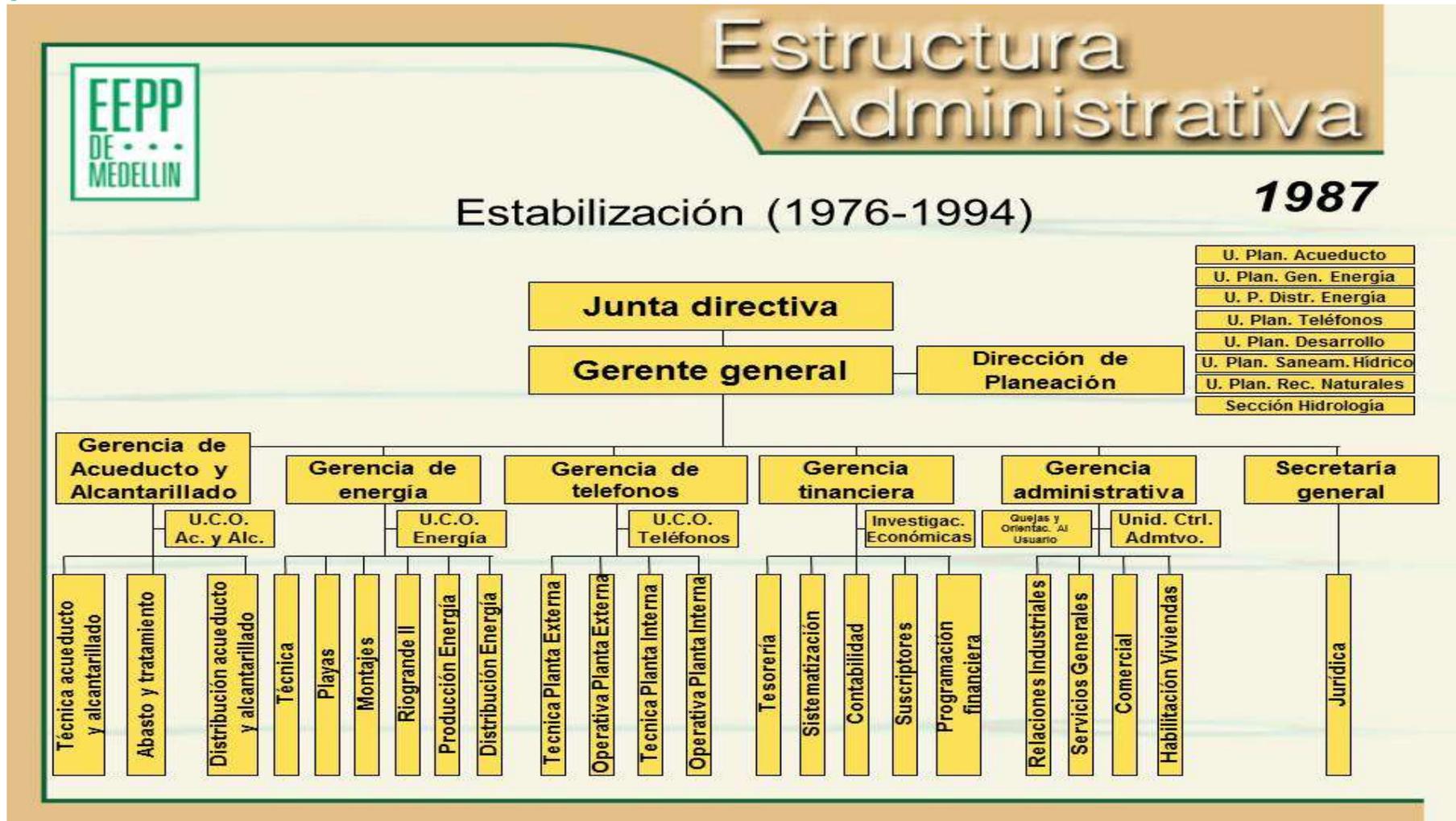
Fuente: EPM. 2012

Esquema 21 Estructura administrativa en 1986



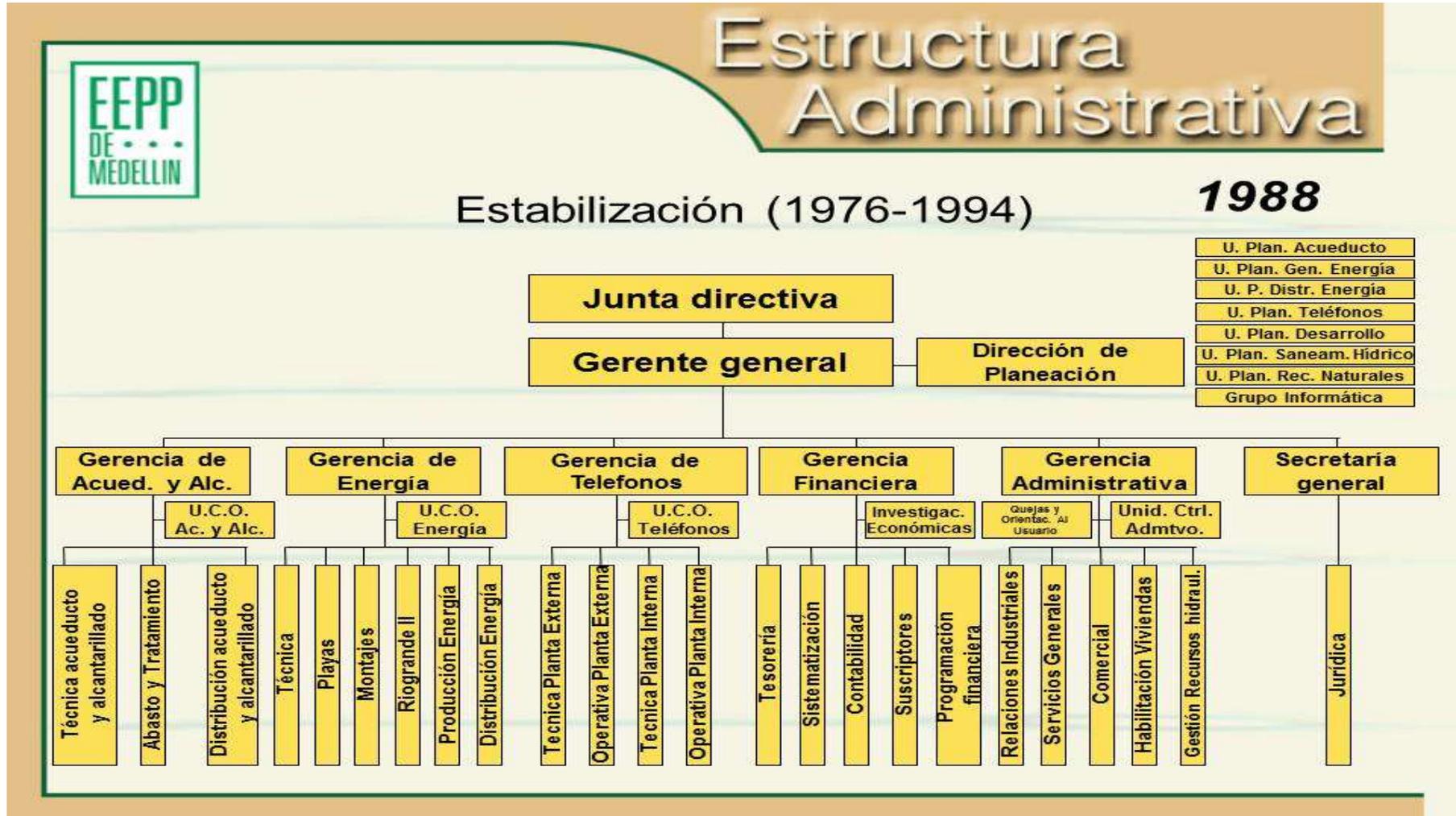
Fuente: EPM. 2012

Esquema 22 Estructura administrativa en 1987



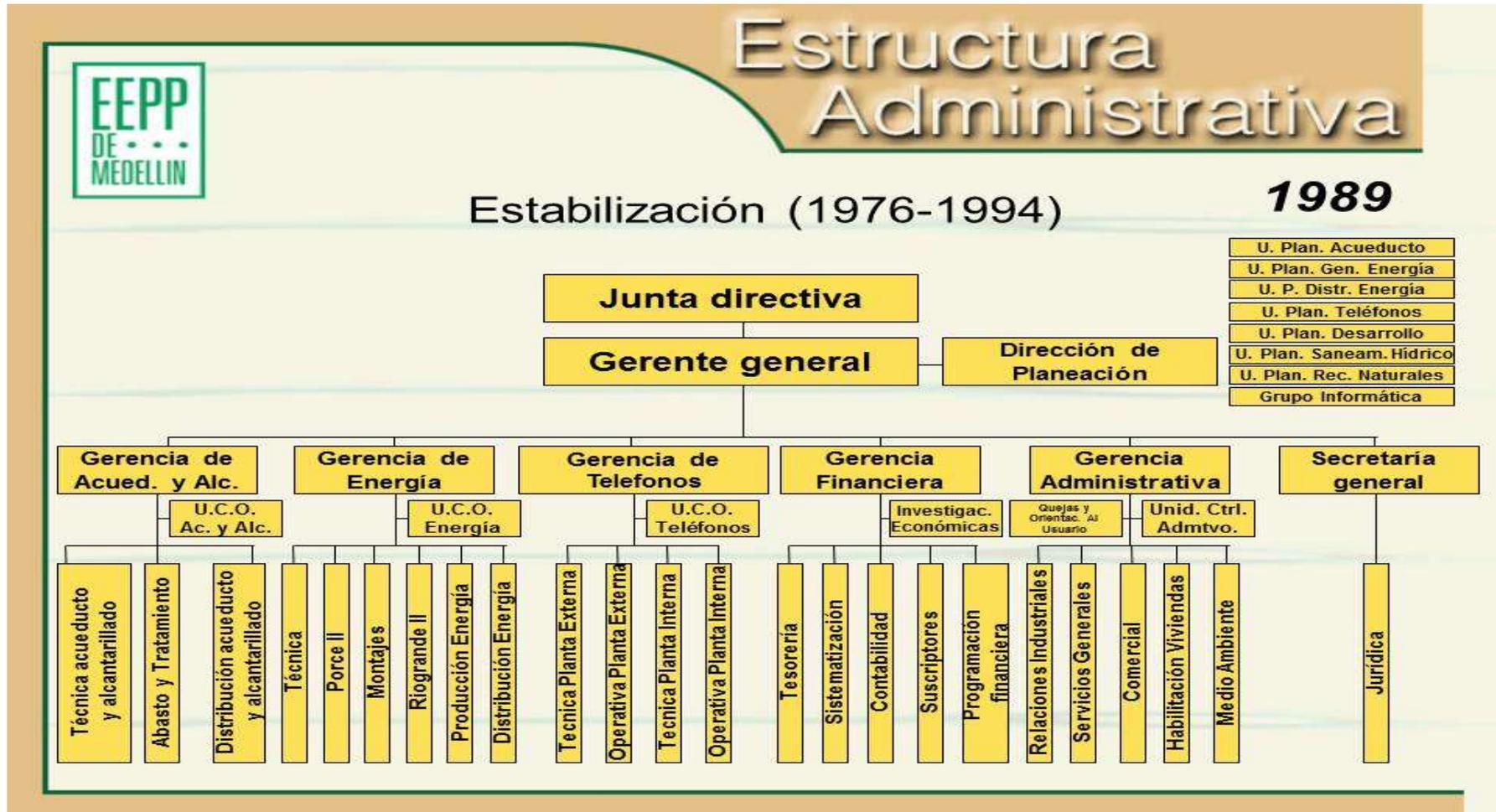
Fuente: EPM. 2012

Esquema 23 Estructura administrativa en 1988



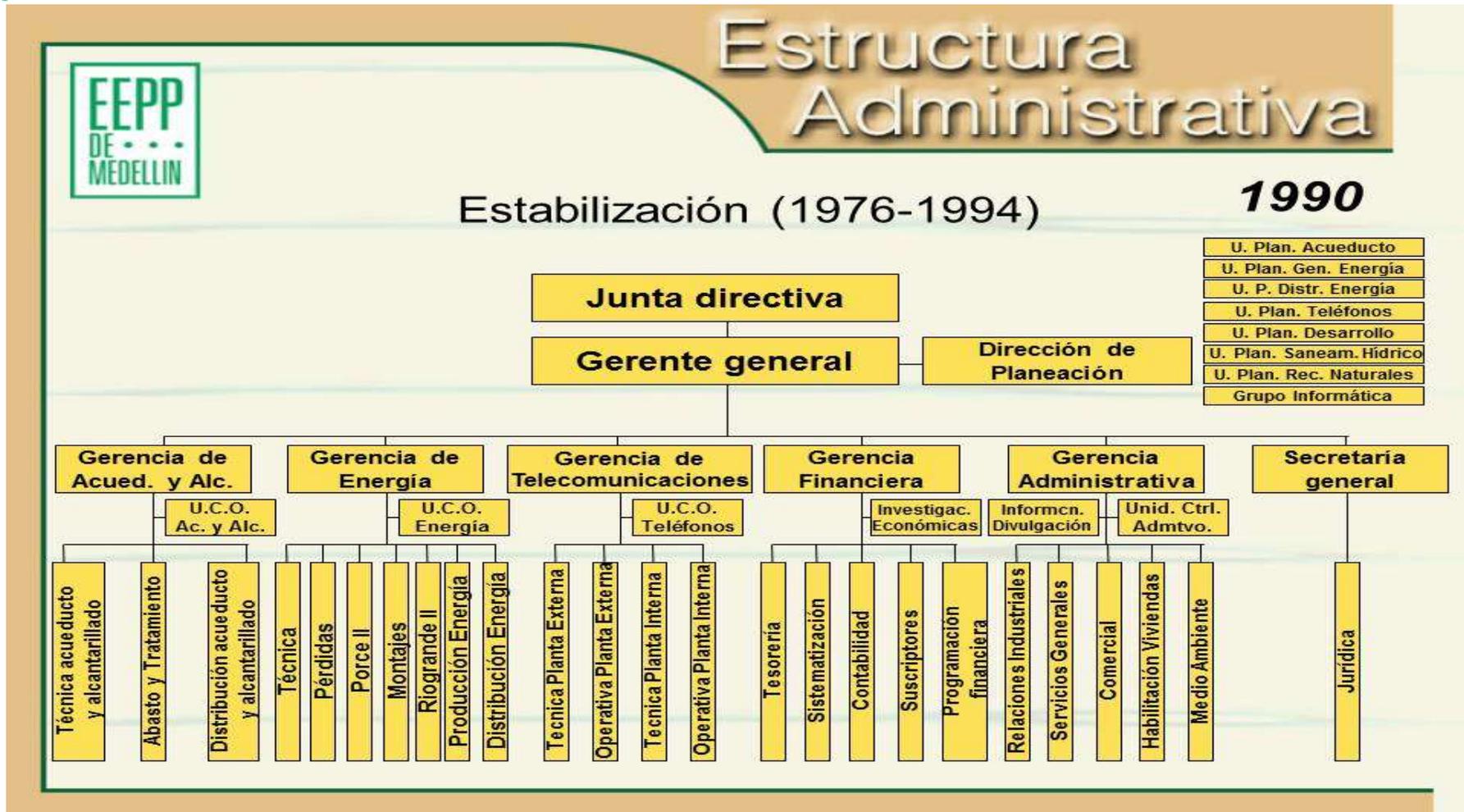
Fuente: EPM.2012

Esquema 24 Estructura administrativa en 1989



Fuente: EPM. 2012

Esquema 25 Estructura administrativa en 1992



Fuente: EPM. 2012

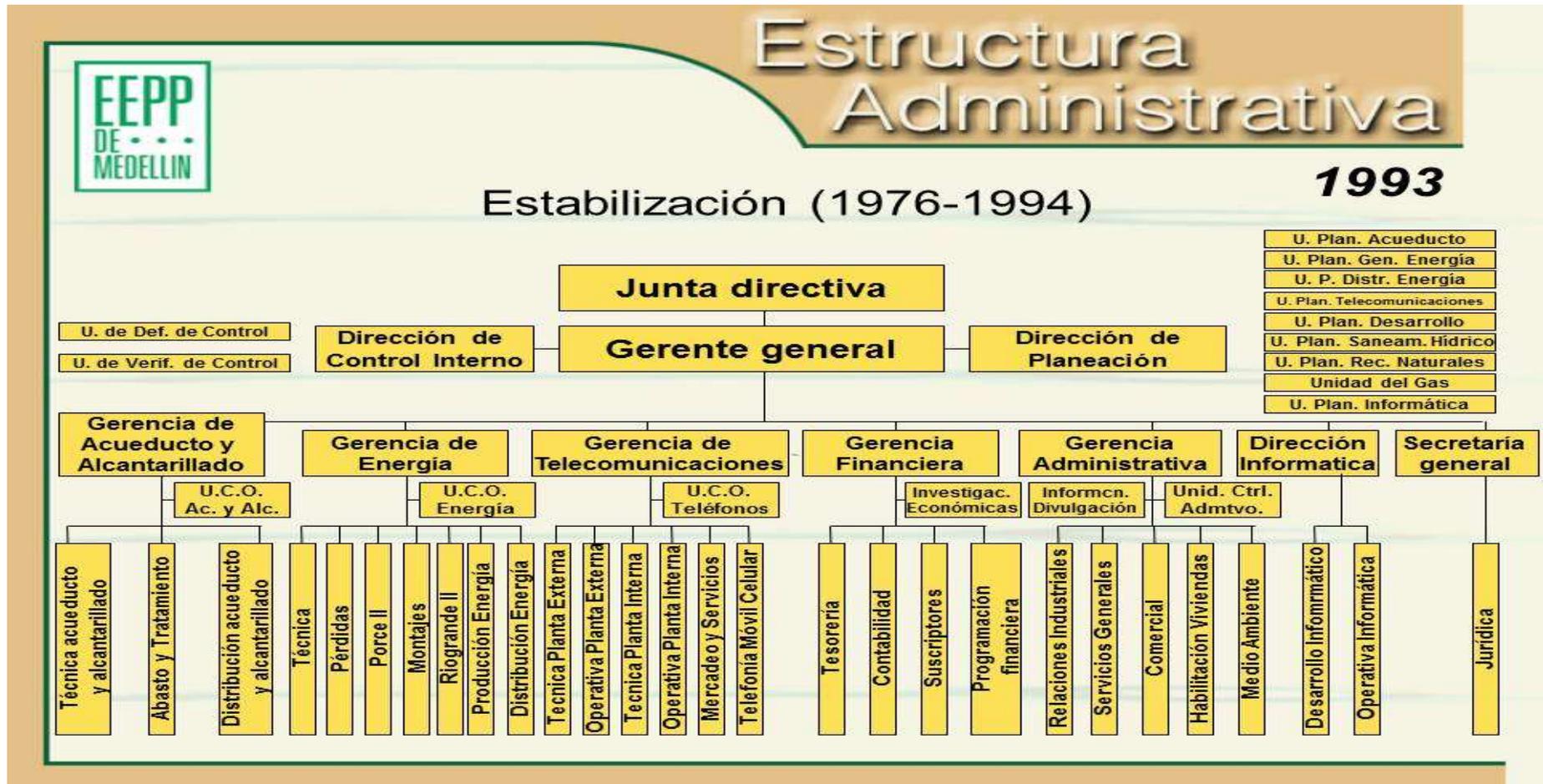
1992

Estabilización (1976-1994)



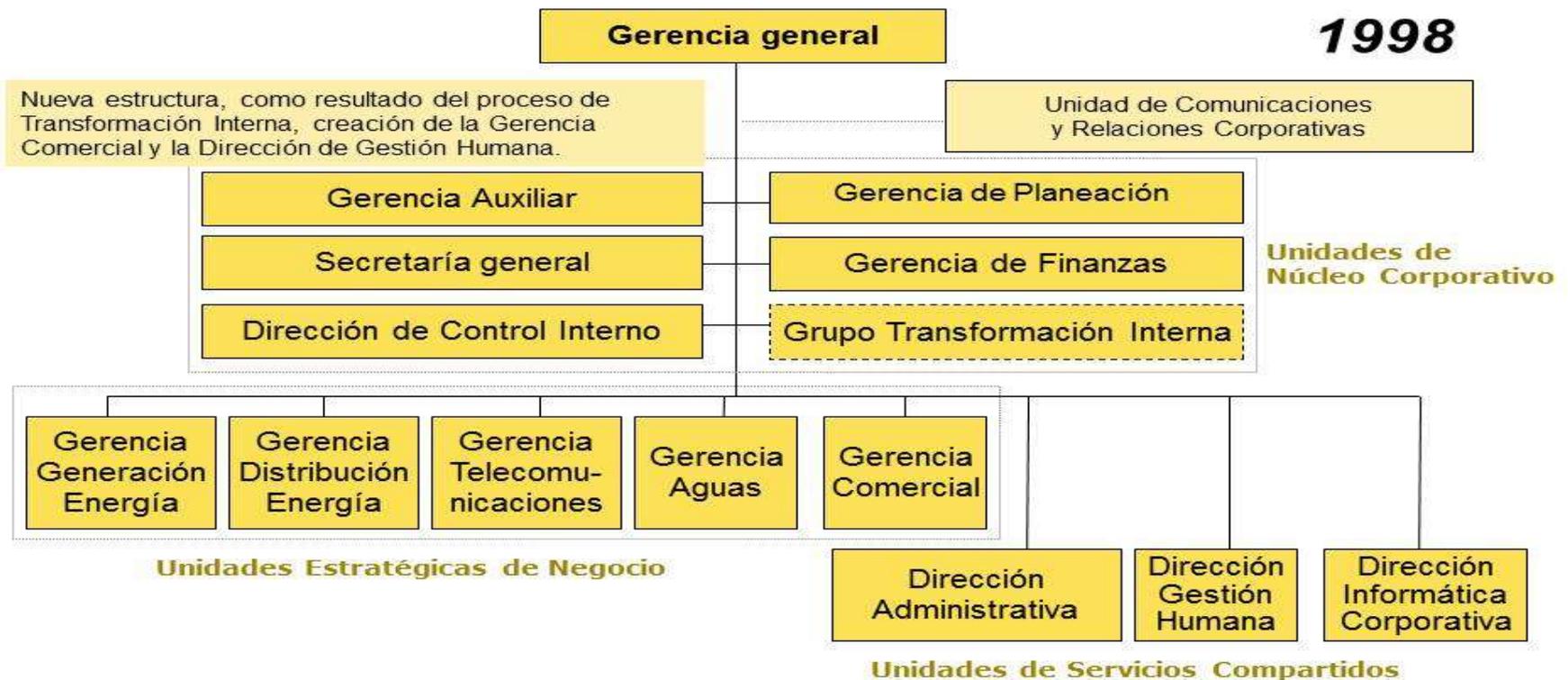
Estructura Administrativa de primer nivel a diciembre de 1992.
Creación del Grupo de Transformación Interna, con el fin de Direccionar el proceso de Transformación Interna de EEPPM.

Esquema 27 Estructura administrativa en 1993



Fuente: EPM. 2012

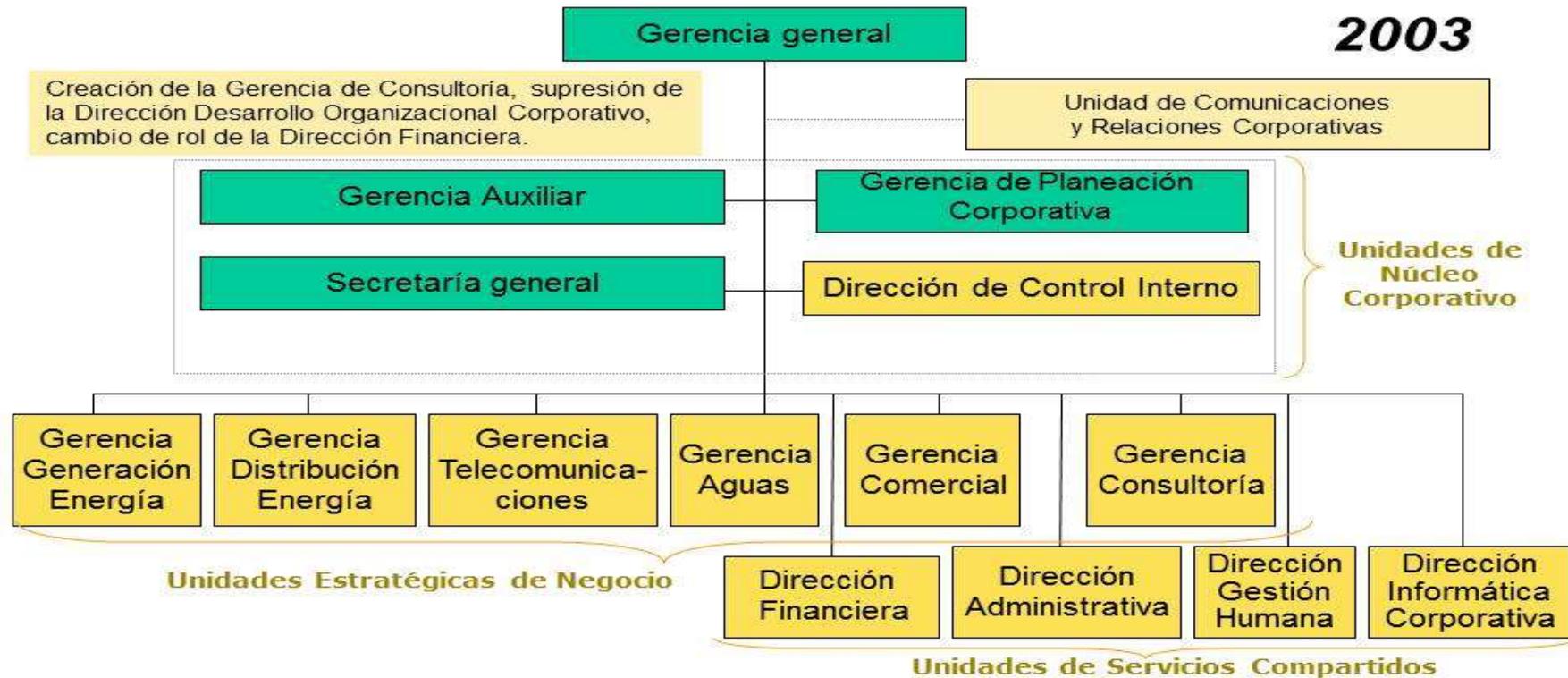
Expansión y Transformaciones (1995-2010)



Expansión y Transformaciones (1995-2010)

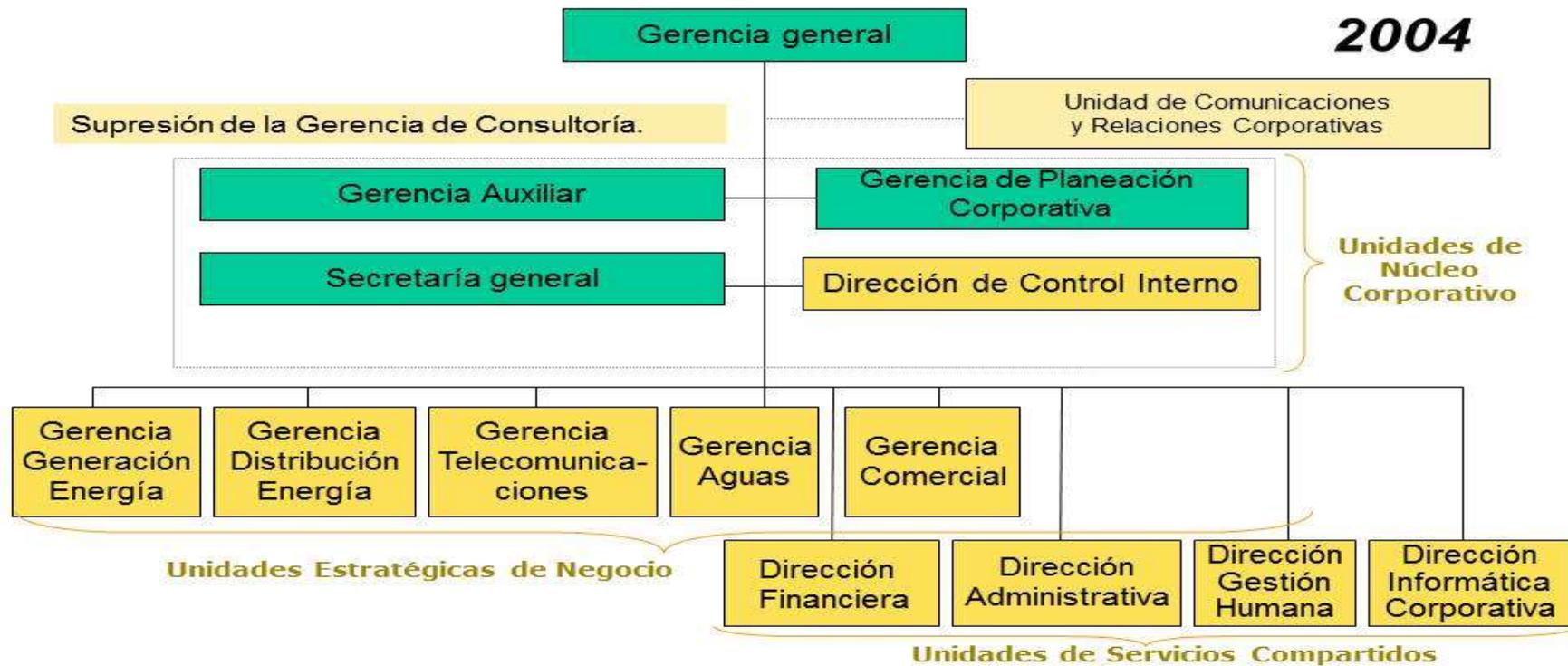


Expansión y Transformaciones (1995-2010)



Fuente: Proyecto consolidación del grupo empresarial EPM, entregables 4,6,10,11 Teletraining, documento confidencial

Expansión y Transformaciones (1995-2010)



Expansión y Transformaciones (1995-2010)

Nueva estructura como resultado del proceso de Consolidación Empresarial, creación del Nivel Institucional y de los Grupos Estratégicos de Negocios.



Expansión y Transformaciones (1995-2010)

Avance del proceso de Consolidación Empresarial, creación de la Dirección Gestión Humana y Organizacional, escisión del Grupo Estratégico de Negocios de Telecomunicaciones.



Fuente: Teletraining. (2006, documento confidencial)

Expansión y Transformaciones (1995-2010)

Creación de la Gerencia Crecimiento y Negocios Internacionales en la Dirección Energía.

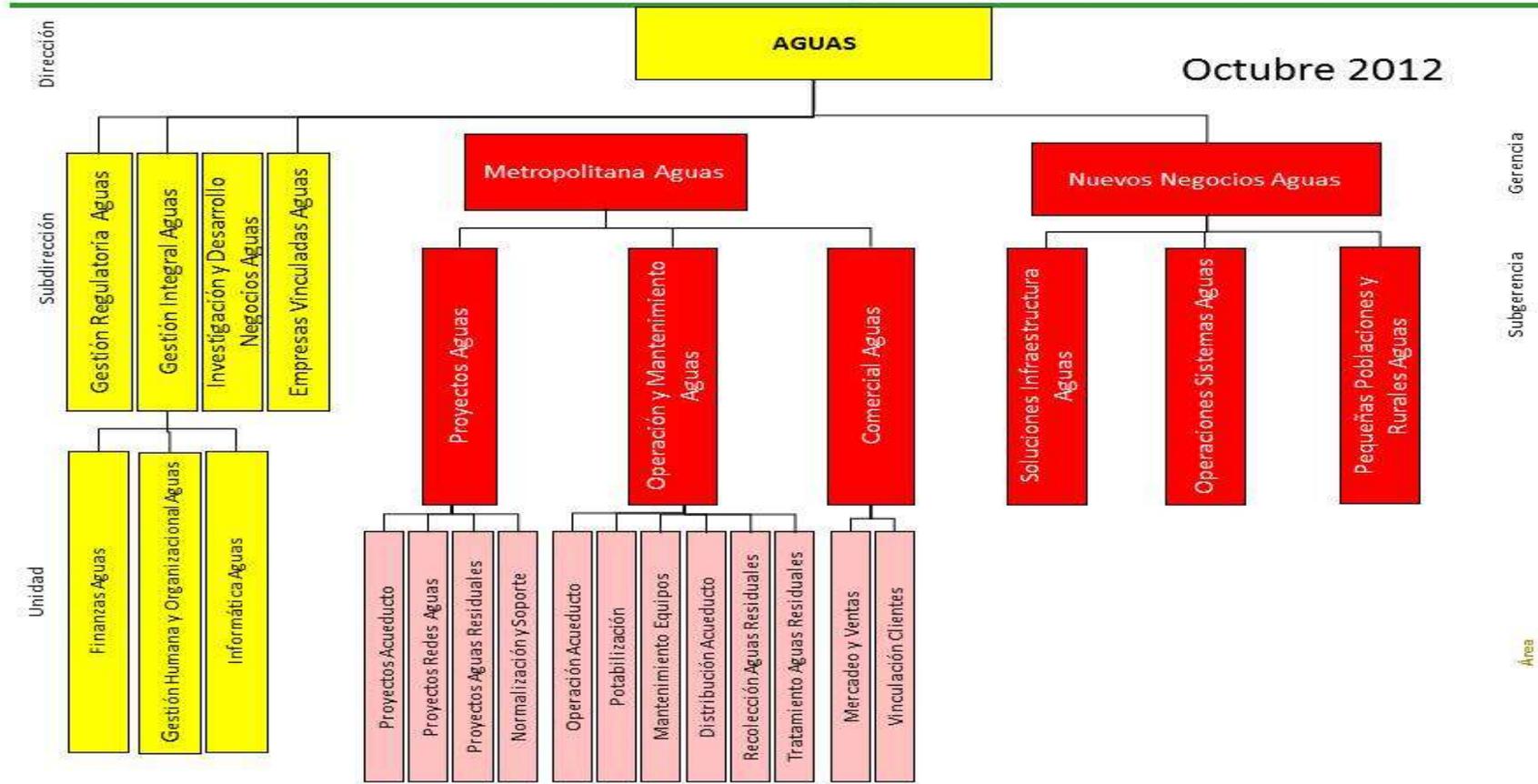


Expansión y Transformaciones (1995-2010)



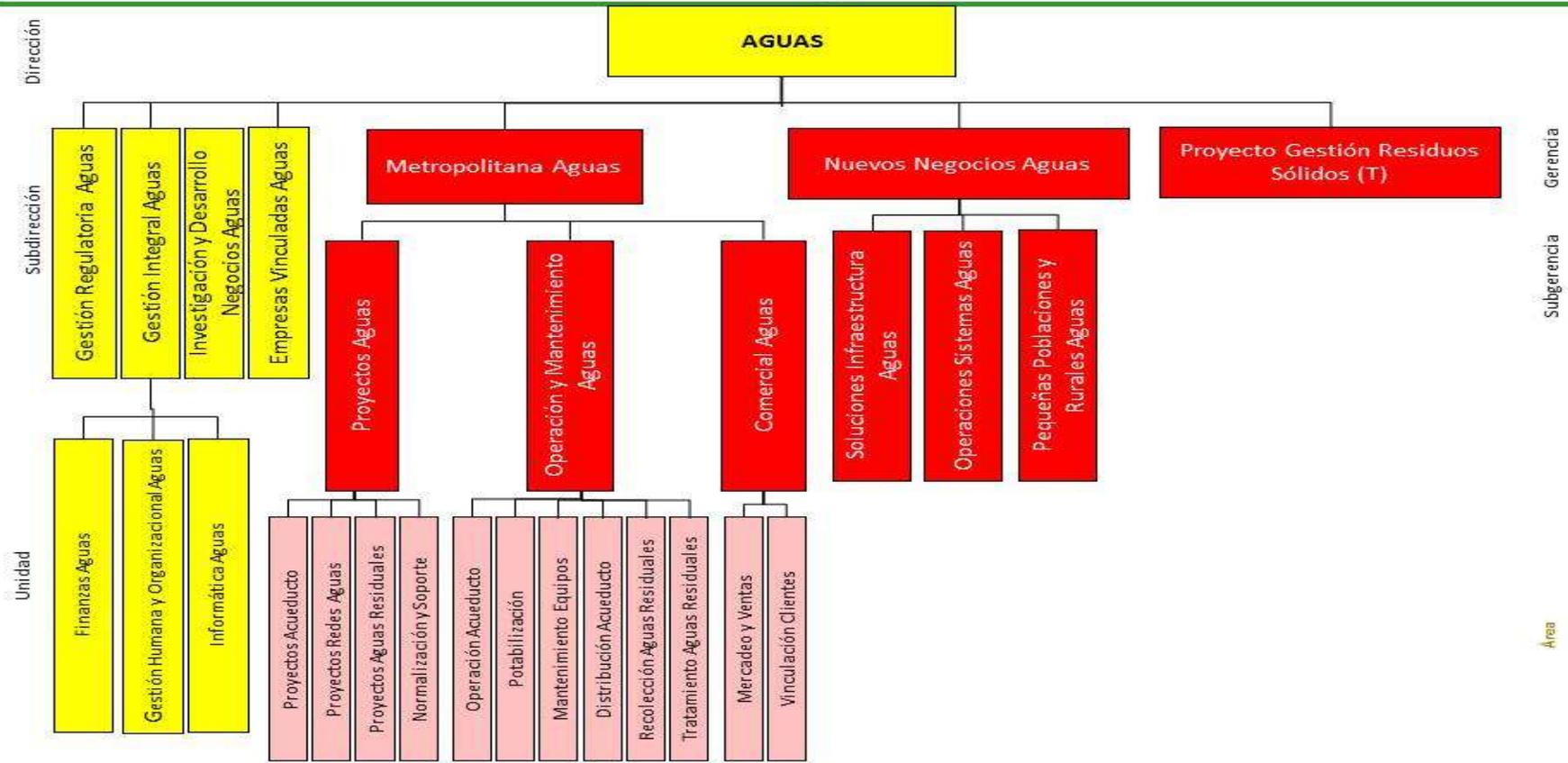
Fuente: EPM. 2013

DIRECCIÓN AGUAS Estructura Organizacional



DIRECCIÓN AGUAS Estructura Organizacional

Marzo 2013



El esquema 38, y los siguientes, muestran la transformación actual de la estructura administrativa de EPM

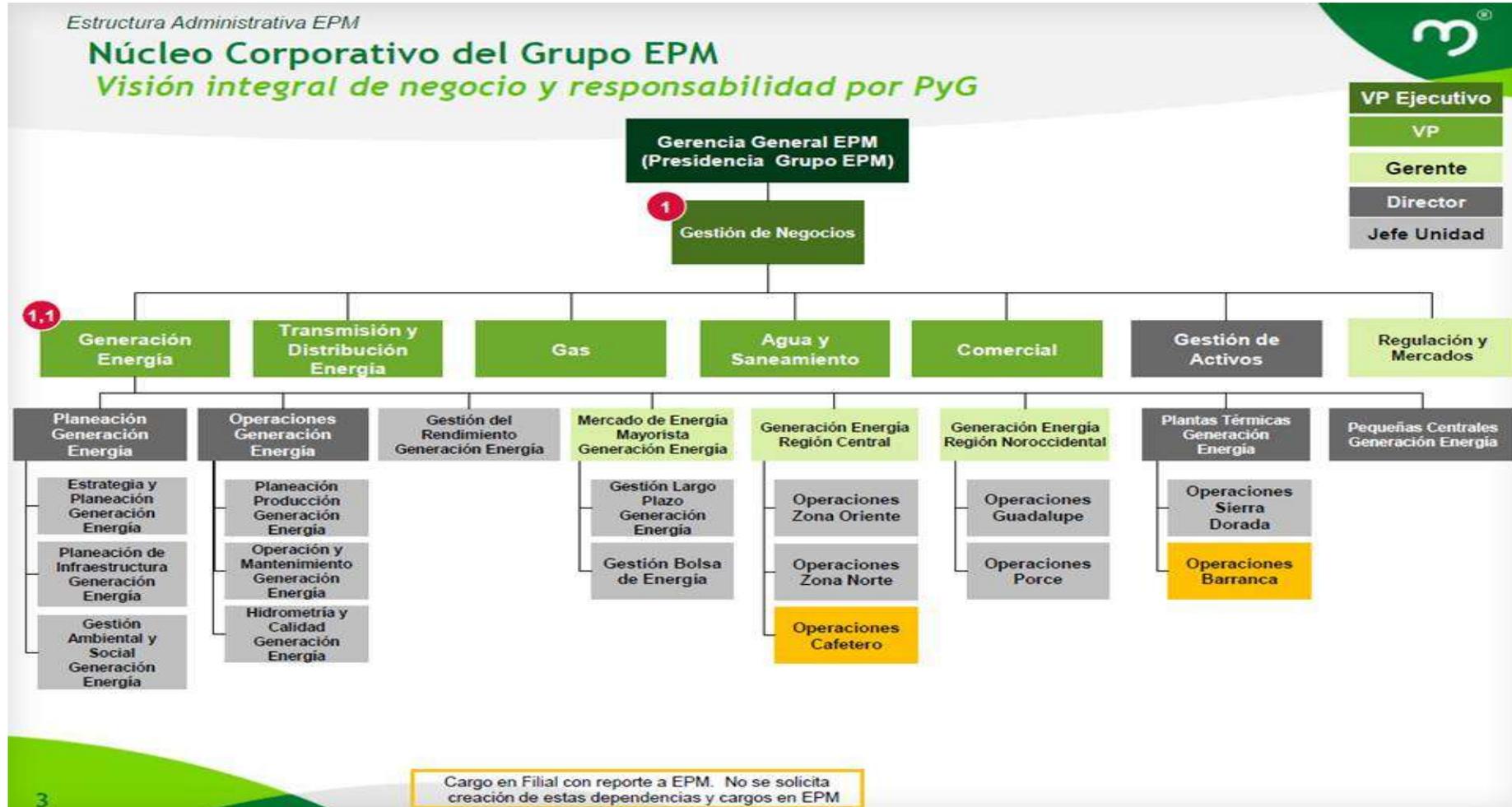
Esquema 38 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



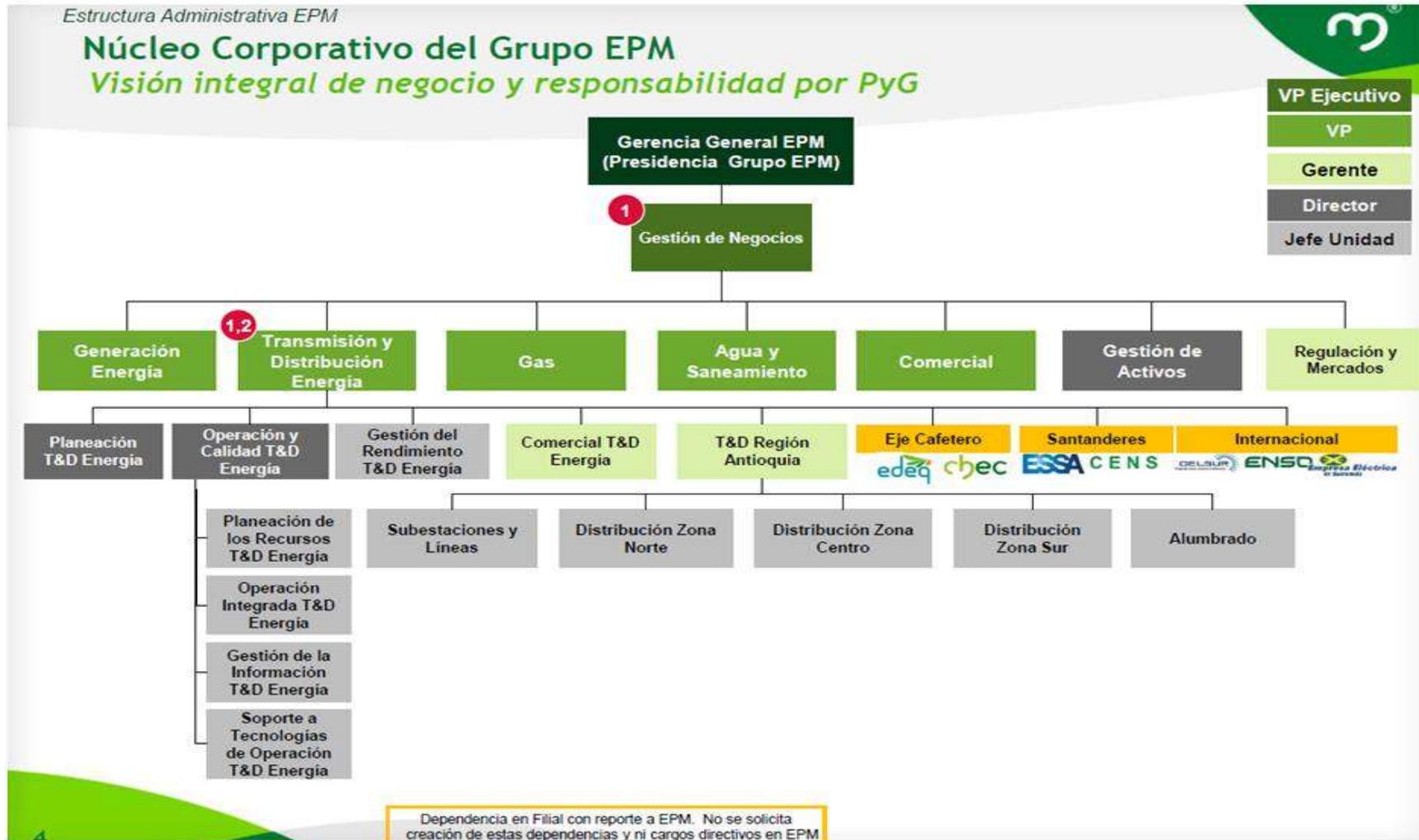
Esquema 38_1 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



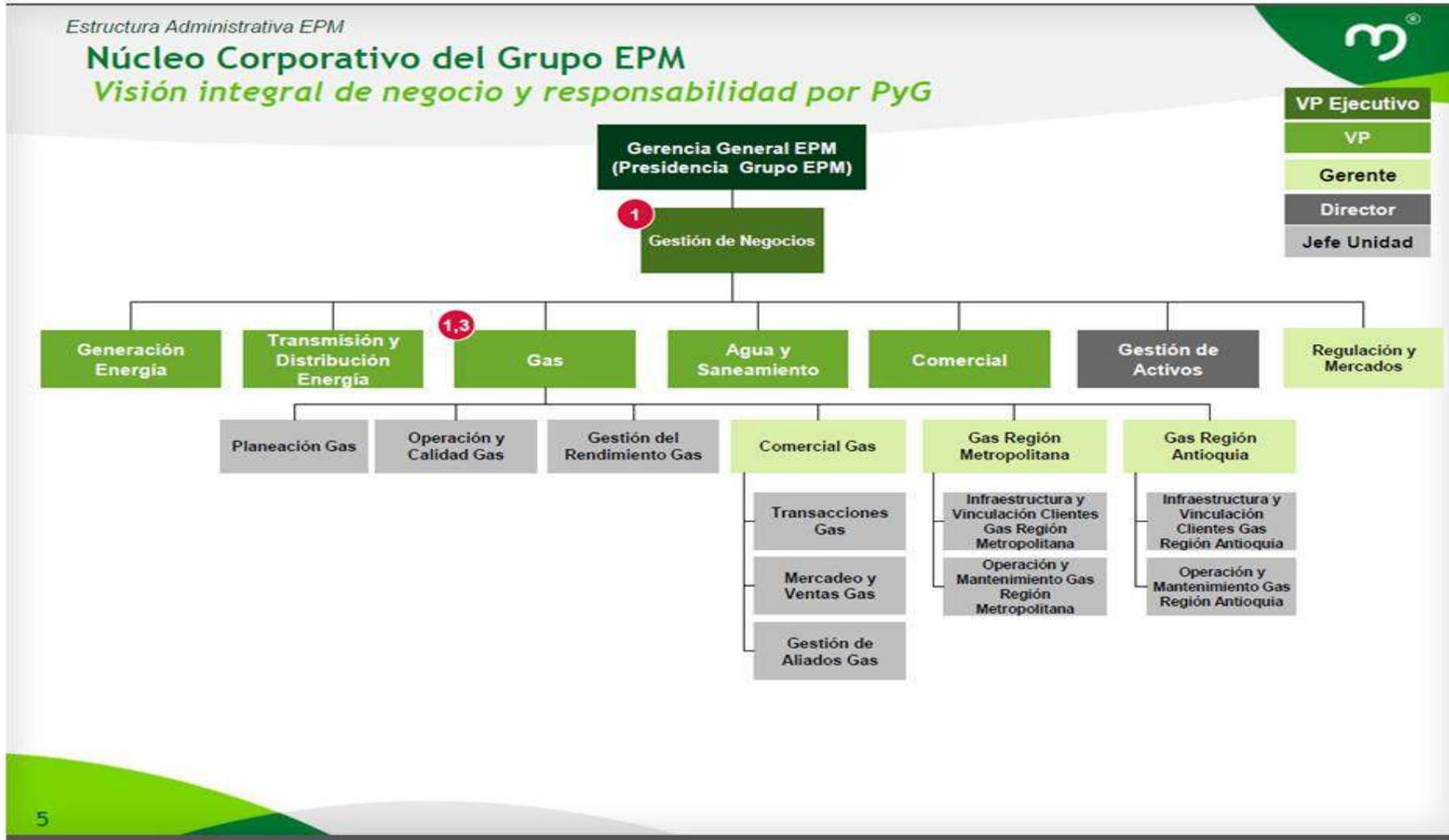
Esquema 38_2 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



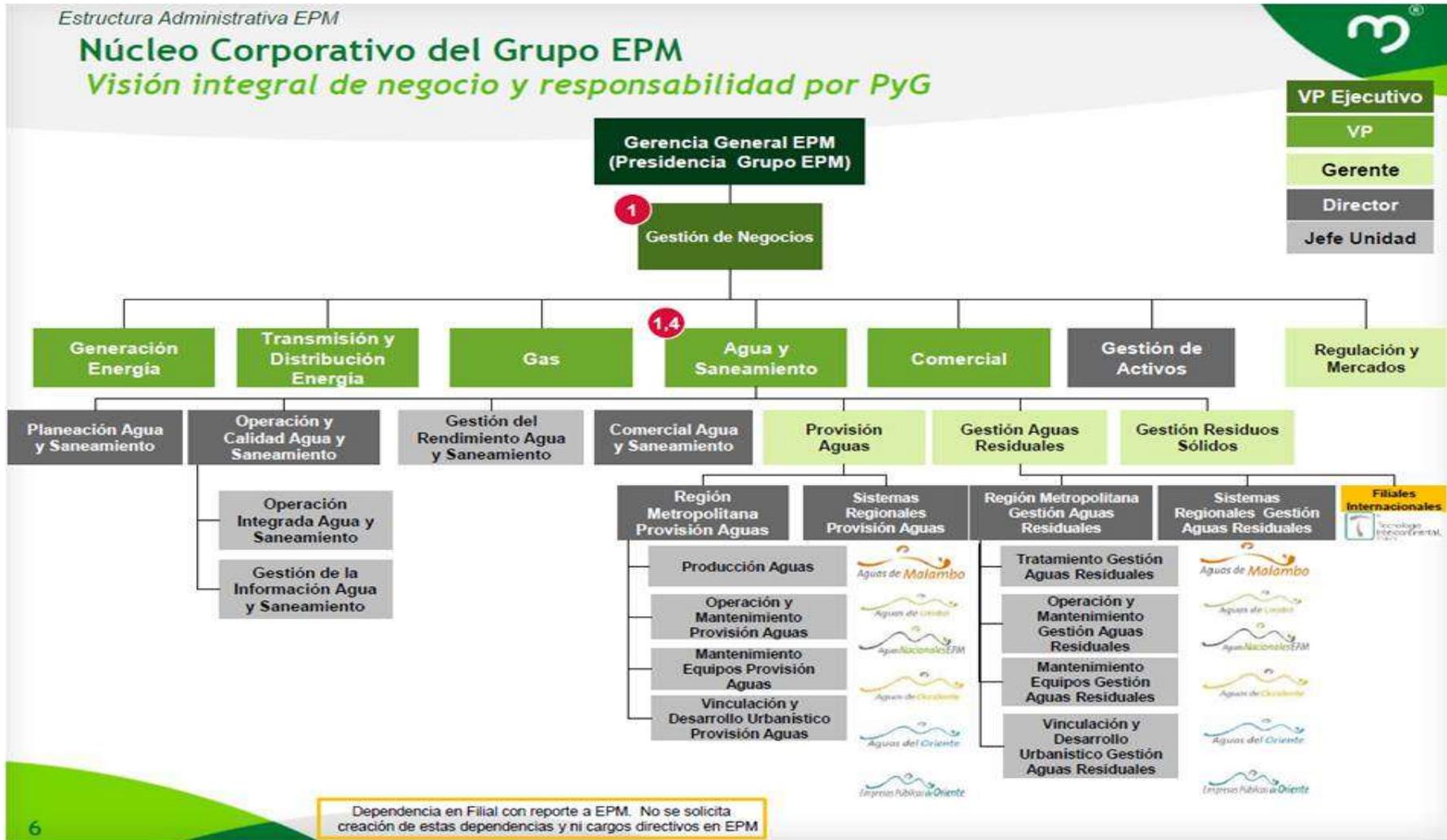
Esquema 38_3 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



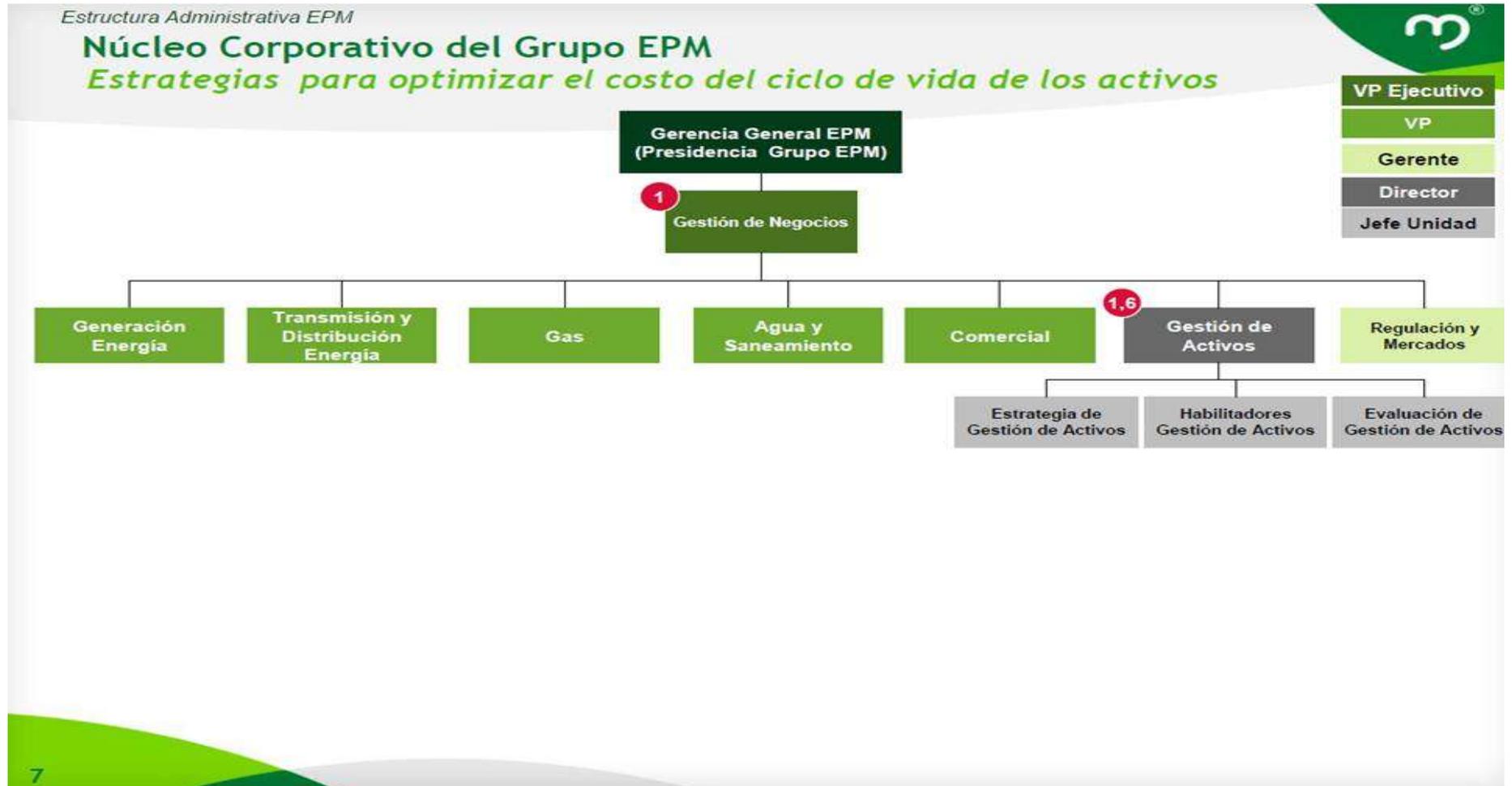
Esquema 38_4 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Esquema 38_5 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Esquema 38_6 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013

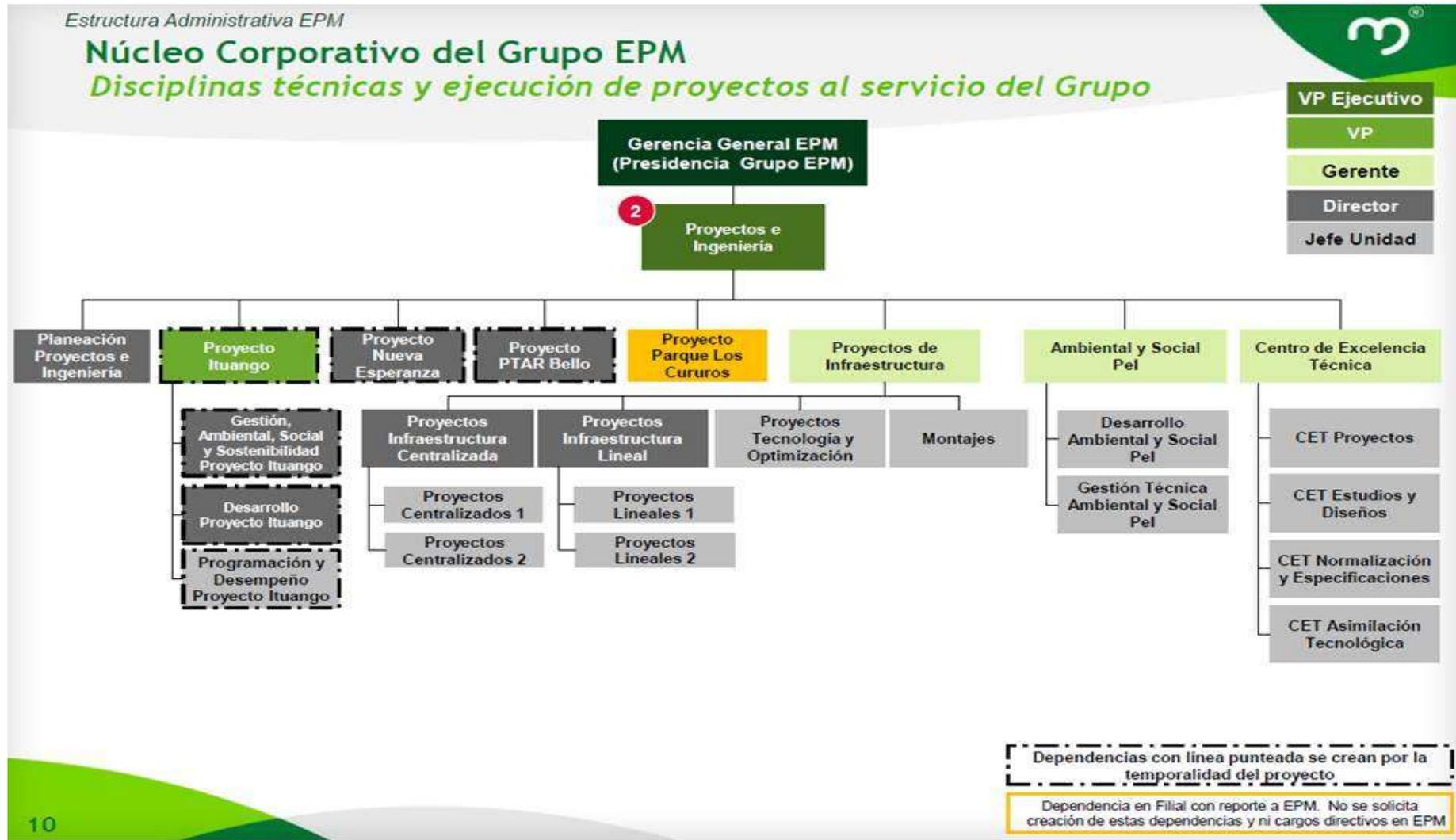


Esquema 38_7 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013

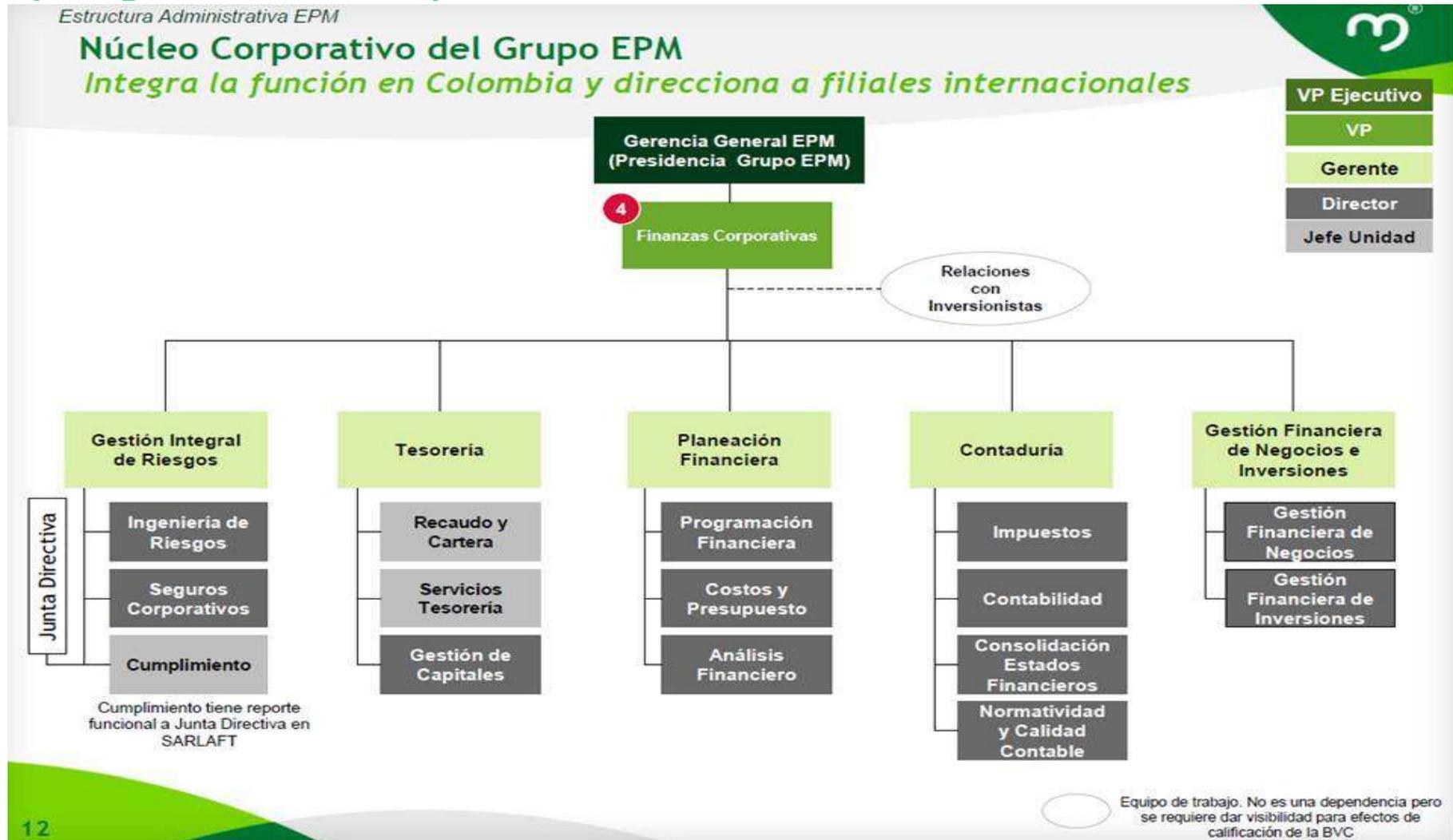


Esquema 38_8 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013









Esquema 38_12 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013

Estructura Administrativa EPM

Núcleo Corporativo del Grupo EPM

Logra cultura que evidencia valores en comportamientos...



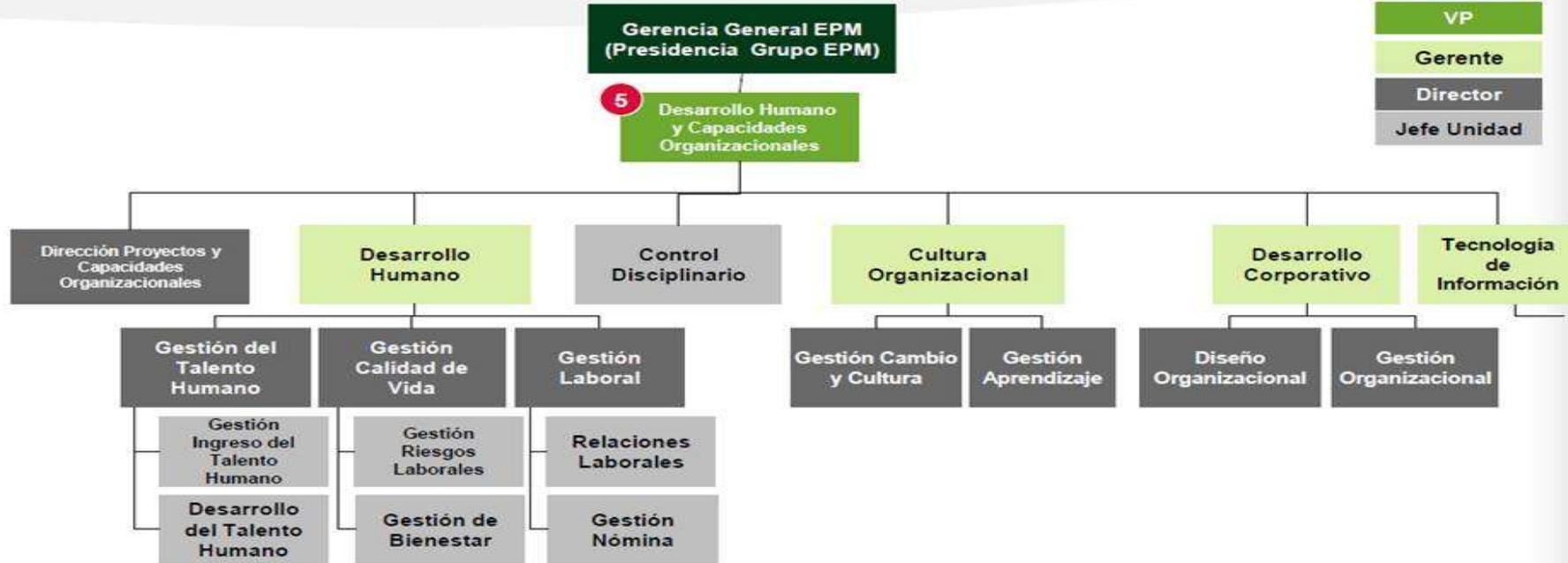
VP Ejecutivo

VP

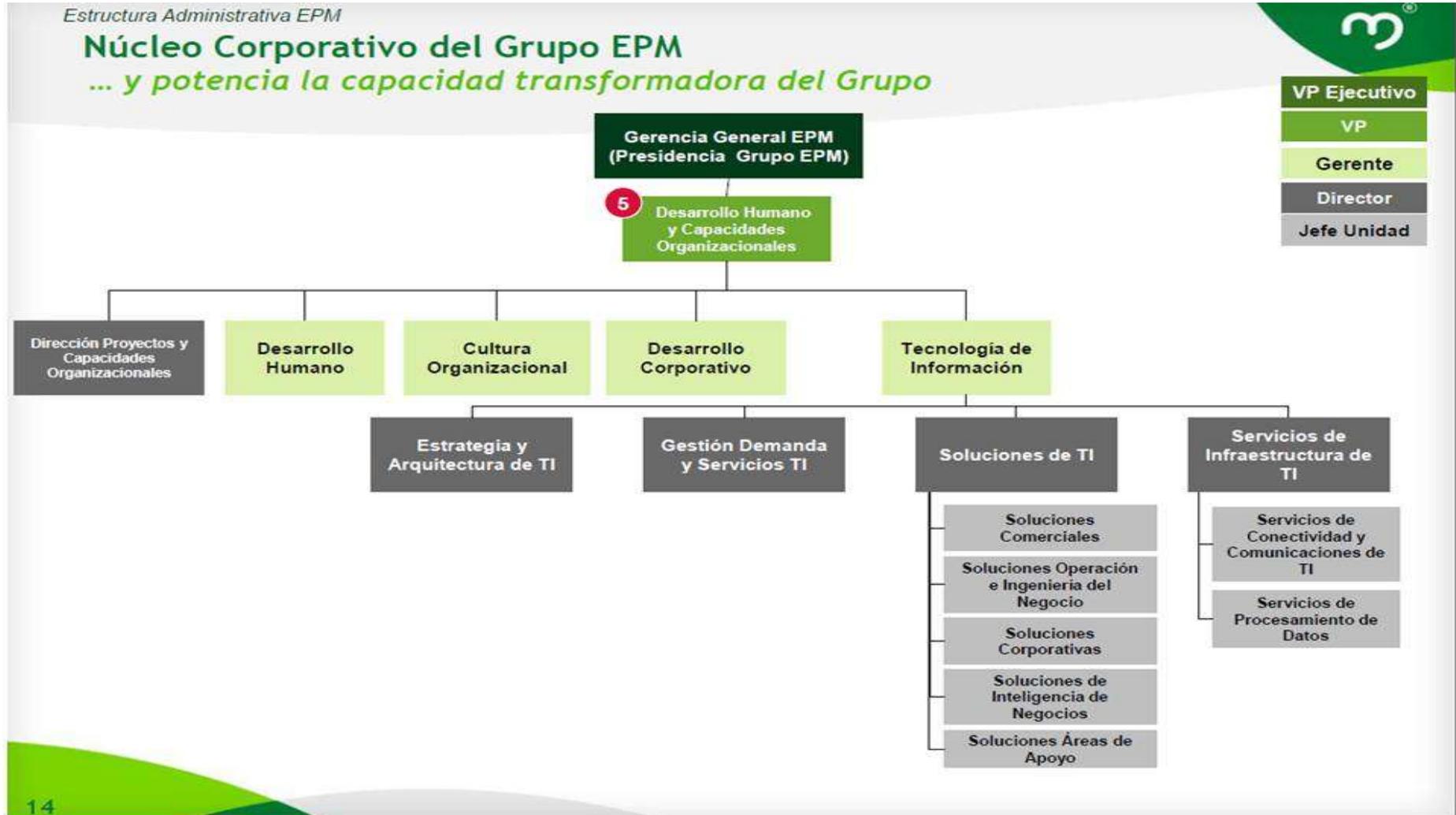
Gerente

Director

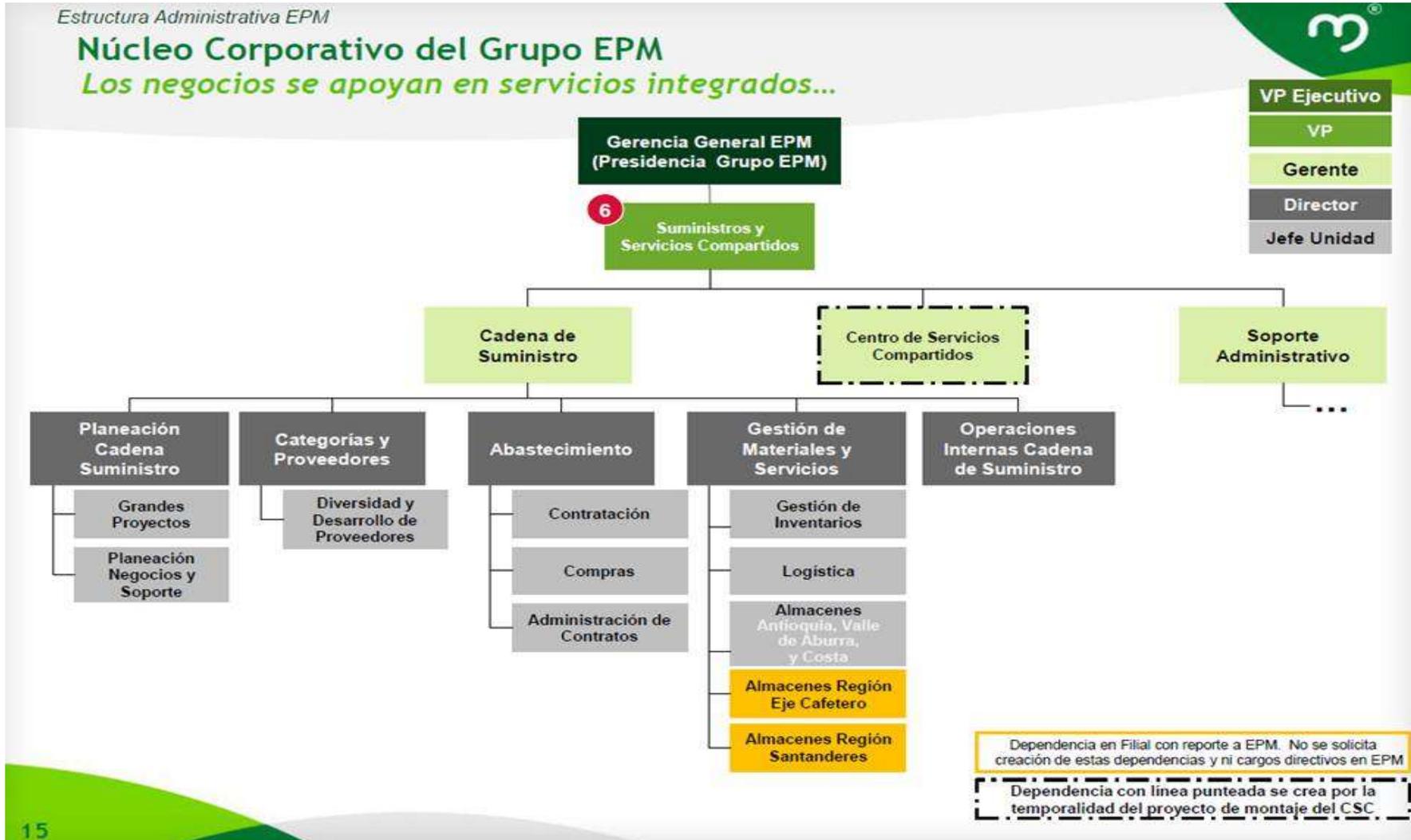
Jefe Unidad



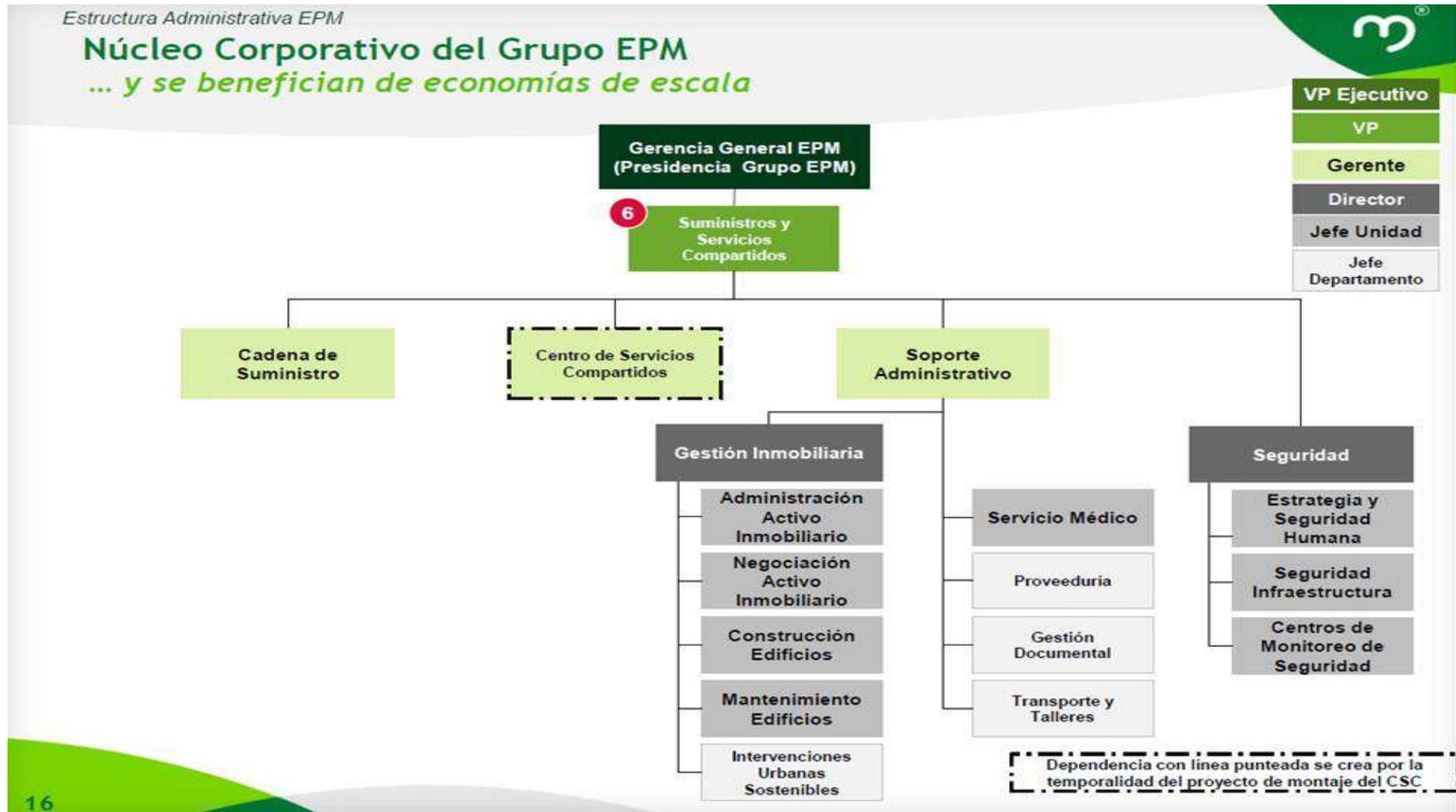
Esquema 38_13 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Esquema 38_14 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Esquema 38_15 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Esquema 38_16 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Esquema 38_17 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Esquema 38_18 Estructura administrativa a partir de noviembre de 2013



Fuente de todos los esquemas de estructura administrativa serie 36 es EPM 2013

5. Gestión administrativa de la Junta Directiva

Acta 1555, sesión del 4 de diciembre de 2012, consultado en la hoja 17: EPM. 2012. Actas de Junta Directiva

Tema 8: Metodología de la evaluación del gerente general por la Junta Directiva

- ✓ ¿Para qué evaluar?
- ✓ ¿Qué evaluar?
- ✓ ¿Cómo evaluar?
- ✓ ¿Y después?

Se evalúa para promover una reflexión sistemática por parte de la Junta Directiva acerca de la gestión del gerente general, que le permita establecer planes de mejoramientos integrales y le posibiliten evidenciar logros y retos de su gestión, así como las brechas entre los resultados obtenidos y las metas definidas por la junta; además, para alinear su gestión con las expectativas de la Junta Directiva.

Se evalúan los resultados internos y externos y las competencias.

Se debe realizar el seguimiento al cumplimiento de las metas del cuadro de mando integral y del plan de trabajo individual del gerente general, que se constituirá en el referente para su evaluación en 2013.