

GOBIERNO CORPORATIVO EPM

¿Puede una empresa pública competir al nivel de las mejores?



CONTEXTO

Gobierno corporativo de EPM



Evolución jurídica

-  **EPM**, entidad descentralizada del orden distrital.
-  Creada el **6 de agosto de 1955** como un **Establecimiento Público Autónomo**, transformada en **EICE del orden Municipal** en **1997**.
-  Estatutos contenidos en el Acuerdo Municipal **12 de 1998**, modificados por el Acuerdo **32 de 2006**.

Propiedad y gobierno

-  Naturaleza **100% pública**.
-  El Distrito de Medellín es el único propietario. No tiene accionistas ni AGA.
-  El alcalde, quien es el representante del dueño, cambia cada **4 años**.
-  El alcalde integra y preside la Junta Directiva, designa a los 8 miembros restantes y al Gerente de EPM.



OBJETO SOCIAL

Prestación de los **servicios públicos domiciliarios**.

Marco de Referencia Gobierno Corporativo EPM



Dimensiones y Órganos de Gobierno EPM



01 PROPIEDAD



**Concejo de
Medellín**



**Alcaldía
de Medellín**

Facultades del Concejo en relación con EPM:

- 1 Aprobar reformas estatutarias
- 2 Aprobar transferencias extraordinarias
- 3 Aprobar desinversiones

Convenio Marco de Relaciones EPM – Distrito 2007

Acuerdo de voluntades ¿Cómo compaginar el interés del Distrito como entidad territorial propietaria, con el imperativo de crecimiento, rentabilidad y eficiencia que debe alentar la gestión de Empresas Públicas de Medellín cualquiera sea su estrategia?

02 DIRECCIÓN



**Junta Directiva
EPM**

Conformación

- Alcalde de Medellín – Presidente
- 3 vocales de control
- 5 designados libremente (independientes).

Rol

- Máximo órgano de gobierno de EPM y del Grupo EPM.
- Funciones clave: estrategia, control a la gestión del Gerente, gobierno y supervisión.

Instancias

Comité de
Gestión y GC

Comité Sostenibilidad
Estrategia e Inversión

Comité de
Auditoría y Riesgos

Comité
Técnico y Proyección

03 GESTIÓN



**Gerente General
EPM**

Conformación

- GG – Líder
- Estructura EPM Ejecutor
- Estructura Núcleo Corporativo

Rol

- Gerente General EPM (funciones estatutarias)
- Líder del Grupo EPM: ejercer la propiedad y habilitar unidad de propósito y dirección al Grupo

Instancias

Comité Núcleo

Comité EPM Ejecutor

Transferencias al Distrito de Medellín



Total de transferencias

55% de la utilidad neta de EPM
30% ordinarias · 25% extraordinarias



Destino

Proyectos de inversión social contemplados en los planes de desarrollo de la Alcaldía de Medellín.



Impacto en la ciudad

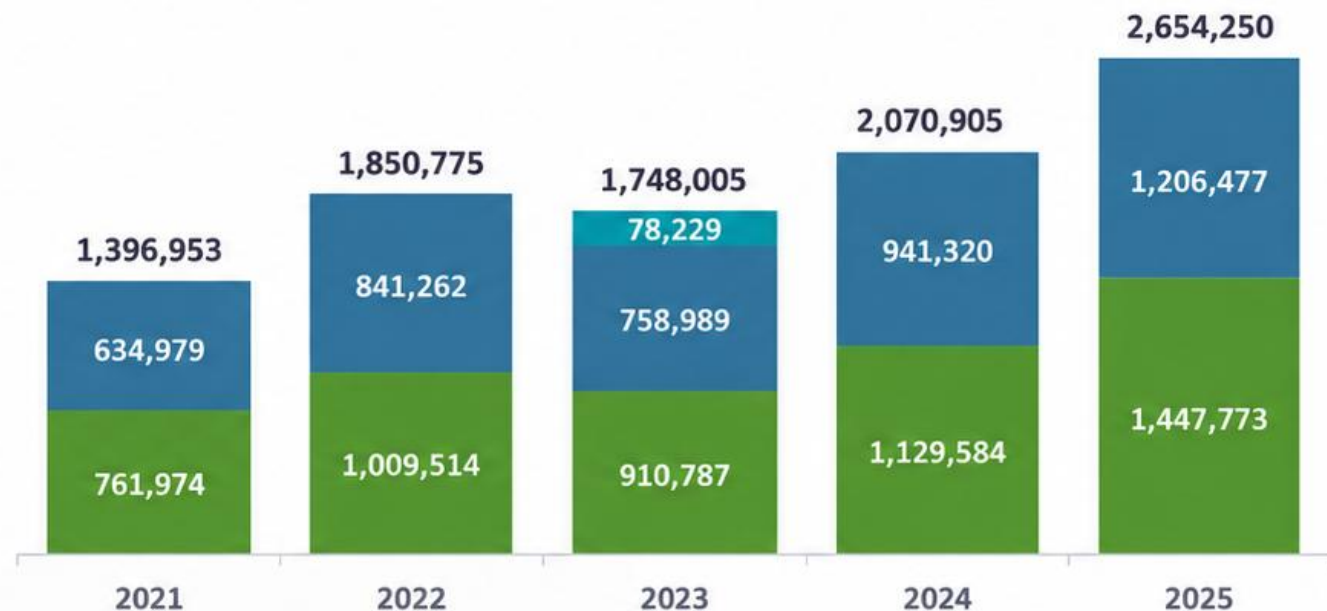
Las transferencias de EPM representan aproximadamente el 25% de los ingresos totales de la ciudad y apoyan su desarrollo social y económico.



EPM es una fuente de ingresos relevante para el Distrito de Medellín. El reto es asegurar que estos recursos sean **crecientes y sostenibles**.

Evolución de las transferencias

■ Excedentes ordinarios ■ Excedentes extraordinarios ■ Acuerdo 087/2023



Beneficios del Gobierno Corporativo en EPM

01



Compromisos y reglas de juego claras que alinean los intereses de los órganos de gobierno.

02



Estabilidad en el **direccionamiento estratégico** y visión de largo plazo.

03



Administración empresarial profesional, **proba y transparente**. Mejores bases para la toma de decisiones.

04



Ambiente de **transparencia y confianza** de inversionistas y grupos de interés.

05



Mejor calificación de **riesgo crediticio y financiación**; menor costo de la deuda.

06



Valorización de la marca y buena reputación.

07



Mejor desempeño operativo.

Se materializaron los riesgos de gobierno: lo que sabíamos en la teoría se hizo realidad (2020–2023)

01



Riesgos de Gobierno Corporativo de EPM

- Injerencia política.
- Concentración de poder en el alcalde de Medellín.
- Junta Directiva de papel.
- Influencia de ciclos políticos electorales.
- Quiebre del sistema de pesos y contrapesos.

02



Riesgos financieros

- Pérdida de competitividad en el mercado, acceso a créditos y relación con contratistas.
- Afectación en calificaciones de riesgo crediticio.

03



Riesgo reputacional

- Daño en la marca ciudad y en el posicionamiento en gremios y escenarios empresariales.

04



Riesgo humano

- Desgaste interno y desconfianza ciudadana.

**EPM: ser pública
y competitiva
al mismo tiempo**



Retos del Gobierno Corporativo EPM



01

Control y transparencia
vs. **agilidad empresarial**



02

Cumplimiento regulatorio
vs. **competitividad**



REALIDAD EPM

- Empresa 100% pública.
- Sujeta a múltiples instancias de supervisión y control.
- Altos estándares de transparencia y rendición de cuentas.

- Sujeta a la Ley 142 de 1994.
- Emisor de valores bajo supervisión de la Superintendencia Financiera.
- Cumplimiento de múltiples exigencias regulatorias y de mercado.



DESAFÍO

Mantener controles robustos sin afectar la velocidad de ejecución ni la capacidad de respuesta frente al mercado.

Competir en mercados abiertos mientras afronta mayores cargas regulatorias que muchos competidores privados.



**PREGUNTA
CLAVE**

¿Cómo garantizar transparencia y control sin generar burocracia que limite la gestión empresarial?

¿Cómo convertir el cumplimiento normativo en una ventaja reputacional y no en una desventaja competitiva?

Retos del Gobierno Corporativo EPM



03

**Contratación vs.
eficiencia operacional**



04

**Propiedad pública vs.
sostenibilidad empresarial**



REALIDAD EPM

- Contrata bajo reglas de derecho privado.
- Opera bajo principios de entidades públicas: transparencia, publicidad y control.

- Único propietario: Distrito de Medellín.
- Debe generar valor económico y social.
- Decisiones impactan a los ciudadanos.



DESAFÍOS

- Procesos lentos frente a competidores privados.
- Riesgo de pérdida de oportunidades de negocio y retrasos en la ejecución estratégica.

- Equilibrar intereses políticos de corto plazo con la sostenibilidad empresarial de largo plazo.
- Separación clara entre propiedad, dirección y gestión.
- Protección de la autonomía técnica de la administración.



**PREGUNTA
CLAVE**

¿Cómo lograr procesos de contratación más ágiles sin comprometer la transparencia y la integridad?

¿Cómo preservar la visión de largo plazo en un entorno institucional y político que cambia cada cuatro años?

05

Transformación tecnológica y nuevos riesgos



REALIDAD EPM

- Transición energética.
- Inteligencia artificial.
- Digitalización y automatización.
- Ciberseguridad.
- Nuevas expectativas de usuarios y grupos de interés.



DESAFÍO

- Incorporar innovación sin comprometer la confiabilidad de servicios esenciales.



PREGUNTA CLAVE

¿Está preparada la organización para gobernar tecnologías y riesgos que evolucionan más rápido que la regulación?



El gran reto del gobierno corporativo de EPM
no es fortalecer más controles.

El verdadero reto es encontrar el equilibrio entre:

**Control + Transparencia +
Cumplimiento**



**Agilidad + Innovación +
Competitividad**



Porque una empresa pública moderna debe ser capaz de **proteger el interés público**
sin perder la capacidad de **competir, innovar y generar valor sostenible** para la sociedad.



Gracias

