

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TEXTO COMPLETO**

Puerto Colombia, 22 de octubre de 2021

Señores

DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECAS

Universidad del Atlántico

Cuidad

Asunto: Autorización Trabajo de Grado

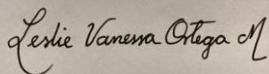
Cordial saludo,

Yo, **LESLIE VANESSA ORTEGA MARTÍNEZ**, identificado(a) con **C.C. No. 124088689** de **BARRANQUILLA**, autor(a) del trabajo de grado titulado **ESTUDIO VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNOCORPORATIVO DESARROLLADO POR LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEMEDELLÍN, CON EL FIN DE MEJORAR SUS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA** presentado y aprobado en el año **2021** como requisito para optar al título Profesional de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**; autorizo al Departamento de Bibliotecas de la Universidad del Atlántico para que, con fines académicos, la producción académica, literaria, intelectual de la Universidad del Atlántico sea divulgada a nivel nacional e internacional a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios del Departamento de Bibliotecas de la Universidad del Atlántico pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web institucional, en el Repositorio Digital y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad del Atlántico.
- Permitir consulta, reproducción y citación a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Esto de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,



LESLIE VANESSA ORTEGA MARTINEZ
C.C. No. 1234088689 de **BARRANQUILLA**

DECLARACIÓN DE AUSENCIA DE PLAGIO EN TRABAJO ACADÉMICO PARA GRADO

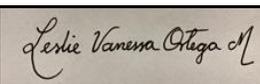
Este documento debe ser diligenciado de manera clara y completa, sin tachaduras o enmendaduras y las firmas consignadas deben corresponder al (los) autor (es) identificado en el mismo.

Puerto Colombia, **22 de octubre de 2021**

Una vez obtenido el visto bueno del director del trabajo y los evaluadores, presento al **Departamento de Bibliotecas** el resultado académico de mi formación profesional o posgradual. Asimismo, declaro y entiendo lo siguiente:

- El trabajo académico es original y se realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, en consecuencia, la obra es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma.
- Asumo total responsabilidad por el contenido del trabajo académico.
- Eximo a la Universidad del Atlántico, quien actúa como un tercero de buena fe, contra cualquier daño o perjuicio originado en la reclamación de los derechos de este documento, por parte de terceros.
- Las fuentes citadas han sido debidamente referenciadas en el mismo.
- El (los) autor (es) declara (n) que conoce (n) lo consignado en el trabajo académico debido a que contribuyeron en su elaboración y aprobaron esta versión adjunta.

Título del trabajo académico:	ESTUDIO VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DESARROLLADO POR LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, CON EL FIN DE MEJORAR SUS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA
Programa académico:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Firma de Autor 1:							
Nombres y Apellidos:	LESLIE VANESSA ORTEGA MARTINEZ						
Documento de Identificación:	CC	X	CE		PA	Número:	1234088689
Nacionalidad:	COLOMBIANA			Lugar de residencia:	BARRANQUILLA		
Dirección de residencia:	CALLE 60 #21B-90						
Teléfono:	3234352			Celular:	3013904294		



FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO DE GRADO	ESTUDIO VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DESARROLLADO POR LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, CON EL FIN DE MEJORAR SUS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA
AUTOR(A) (ES)	LESLIE VANESSA ORTEGA MARTÍNEZ
DIRECTOR (A)	ALMA LORENA RODERO ACOSTA
CO-DIRECTOR (A)	NO APLICA
JURADOS	NO APLICA
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE	ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
PROGRAMA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PREGRADO / POSTGRADO	PREGRADO
FACULTAD	CIENCIAS ECONÓMICAS
SEDE INSTITUCIONAL	NOMBRE DE LA
AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	2021
NÚMERO DE PÁGINAS	22
TIPO DE ILUSTRACIONES	TABLAS
MATERIAL ANEXO (VÍDEO, AUDIO, MULTIMEDIA O PRODUCCIÓN ELECTRÓNICA)	NO APLICA
PREMIO O RECONOCIMIENTO	NO APLICA



**ESTUDIO VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO
CORPORATIVO DESARROLLADO POR LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN,
CON EL FIN DE MEJORAR SUS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA**

LESLIE VANESSA ORTEGA MARTÍNEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE
EMPRESAS**

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

PUERTO COLOMBIA

2021



**ESTUDIO VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO
CORPORATIVO DESARROLLADO POR LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN,
CON EL FIN DE MEJORAR SUS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA**

LESLIE VANESSA ORTEGA MARTÍNEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE
EMPRESAS**

ALMA LORENA RODERO ACOSTA

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

PUERTO COLOMBIA

2021

NOTA DE ACEPTACION

DIRECTOR(A)

JURADO(A)S

ESTUDIO DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DESARROLLADO POR LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, CON EL FIN DE MEJORAR SUS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA

RESUMEN

Empresas Públicas de Medellín E.S.P., más conocida como EPM, es una empresa industrial y comercial colombiana perteneciente al municipio de Medellín, la cual fue fundada el 6 de agosto de 1955. Es una empresa que brinda servicios públicos (energía, gas, agua) siendo esta la más grande en este rubro a nivel nacional.

Para la consecución del objetivo del proyecto, se desarrollaron 4 fases: Diagnóstico de la situación actual, análisis de las prácticas de gobierno corporativo que se tenían implementadas en EPM, estudios de tendencias actuales en materia de gobernanza y el diseño de plan de mejora.

Como punto de partida se realizó un diagnóstico detallado a cada uno de los componentes de gobierno corporativo de EPM (Propiedad, Junta directiva, gerencia, filiales, revelación de información, marco de actuación); ello se efectuó con base a un análisis minucioso de cada una de las prácticas de gobierno que se encuentran establecidas en su convenio marco, código de gobierno corporativo y reglamento de junta directiva.

Para lo anterior se implementó un enfoque metodológico basado en un estudio de caso a EPM. En ese sentido, la metodología que se aplicó esta enfocada en la revisión de información disponible y suministrada por EPM con la cual se realizaron los respectivos diagnósticos, análisis y planes de mejora.

PALABRAS CLAVE: Gobierno corporativo, propiedad, junta directiva, diagnóstico de situaciones actuales.

ABSTRACT

Empresas Públicas de Medellín ESP, better known as EPM, is a Colombian industrial and commercial company belonging to the municipality of Medellín, which was founded on August 6, 1955. It is a company that provides public services (energy, gas, water) being It is the largest in this area at the national level.

To achieve the objective of the project, 4 phases were developed: Diagnosis of the current situation, analysis of the corporate governance practices that were implemented in EPM, studies of current trends in governance and the design of an improvement plan.

As a starting point, a detailed diagnosis was made for each of EPM's corporate governance components (Ownership, Board of Directors, management, subsidiaries, information disclosure, framework of action); This was carried out based on a detailed analysis of each of the governance practices that are established in its framework agreement, corporate governance code and board of directors regulations.

For the above, a methodological approach based on a case study to EPM was implemented. In this sense, the methodology that was applied is focused on the review of information available and supplied by EPM with which the respective diagnoses, analyzes and improvement plans were carried out.

KEY WORDS: Corporate governance, property, board of directors, diagnosis of current situations

CONTENIDO

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT.....	5
KEY WORDS	5
1. ANTECEDENTES	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
4. DESCRIPCIÓN DEL CASO	11
5. SOLUCIONES Y RETOS ACTUALES.....	15
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
7. GLOSARIO	19
ANEXOS	1

1. ANTECEDENTES

Empresas Públicas de Medellín¹ (2021) es una entidad descentralizada del orden municipal, creada mediante Acuerdo No. 58 del 6 de agosto de 1955 del Consejo Administrativo de Medellín, como un Establecimiento Público Autónomo, y transformada en empresa industrial y comercial del Estado del orden Municipal, por Acuerdo No. 069 del 10 de diciembre de 1997 expedido por el Concejo de Medellín.

EPM tiene como objeto social la prestación de los servicios públicos domiciliarios², según lo establecido en el Artículo 3 de los estatutos. En virtud de ello como empresa industrial y comercial del Estado. EPM se caracteriza por estar dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y capital independiente, de acuerdo con el Artículo 85 de la Ley 489 de 1998 y el Artículo 1 de los Estatutos aprobados mediante Acuerdo Municipal 12 de 1998.

Asimismo, EPM se rige por las reglas de derecho privado salvo las excepciones consagradas expresamente en la Constitución Política, la ley y demás disposiciones reglamentarias, y sus actos y contratos, como empresa de servicios públicos, están regulados por la Ley 142 de 1994.

EPM se plantea “contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor” para ello desde esta empresa se busca hablar el lenguaje de la sostenibilidad. De ahí que los pilares fundamentales de sus estrategias sean: la responsabilidad social

¹ En adelante EPM

² Energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico, recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras, y tecnologías de la información y las comunicaciones.

empresarial, el buen gobierno corporativo, la planeación a largo plazo y el rigor técnico, jurídico, financiero y gerencial.

Para la consecución de dichos objetivos y ejecución de las estrategias propuestas, EPM se plantea la necesidad de vincular estudiantes que requieren realizar prácticas empresariales como parte de su formación profesional, mediante contratos de aprendizaje que duran entre 6 y 12 meses. Estas vinculaciones representan ser una estrategia crucial de tipo académico, pues se pretende realizar un aporte a la educación por medio del acercamiento a la comunidad educativa, identificando aspectos de mejoramiento para los diferentes programas de formación ofrecidos por las instituciones.

El presente informe de proyecto de prácticas, fruto de este proceso de vinculación académica y profesional, se caracteriza por la elaboración un estudio que le permita a EPM verificar el estado actual de su gobierno corporativo, medir el cumplimiento de sus planes, convenios, códigos, así como también identificar las tendencias actuales en materia de gobierno corporativo que permitan mejorar las prácticas internas, identificar con mayor facilidad las fortalezas que se poseen y las debilidades que deben trabajar para así contribuir a la sostenibilidad y generar valor a todos sus grupos de interés; todo desde una perspectiva juvenil y fresca para la implementación nuevas y modernas estrategias y practicas para el mejoramiento mismo del gobierno corporativo de EPM.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EPM es una organización que se caracteriza por su imperiosa necesidad de estar en crecimiento y mejoramiento continuo; siempre en búsqueda de alcanzar mayores niveles de excelencia y calidad, que le permitan diferenciarse de la competencia. Por lo anteriormente expuesto, es de suma importancia para ellos, realizar análisis periódicos de las practicas desarrolladas en la empresa en materia de gobierno corporativo, de esa forma y a través de los resultados obtenidos, poder identificar con mayor facilidad las fortalezas que se poseen y las debilidades que pueden convertirse en oportunidades de mejora que se deben trabajar.

Con base en el diagnóstico realizado durante el proyecto en curso, se logró identificar que la unidad de gobierno corporativo de EPM carecía de un mecanismo que les permitiera hacer una verificación continua de las prácticas de gobierno corporativo definidas al interior de la organización.

En boga de lo anterior, se hizo necesario diseñar una herramienta de evaluación que le permitiese a EPM verificar el estado actual de su gobierno corporativo desde distintas perspectivas, a su vez, dicha herramienta debería permitir medir el nivel cumplimiento de sus prácticas definidas dentro de sus planes, reglamentos convenios y códigos. De igual forma y con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta de evaluación propuesta, le permitirá a EPM poder comparar sus prácticas de gobernanzas con respecto a las desarrolladas por otras empresas del sector que son referentes en materia de gobierno corporativo.

3. REVISIÓN DE LITERATURA

El buen desarrollo del gobierno corporativo se constituye como el elemento más importante que se circunscribe al proyecto citado en este informe, por lo tanto, existe todo un entramado teórico y metodológico relacionada al mismo. Por ejemplo, una de las teorías mas presentativas conexas a los gobiernos corporativos es la *teoría de agencias* (Jensen y Meckling, 1976) la cual parte de la premisa principal de que las decisiones tomadas por el agente (o gestor principal) estarán orientadas hacia la maximización de su patrimonio, y a su vez, también perseguirá la optimización del valor de la empresa.

No obstante, el marco del presente proyecto también necesita de la adjudicación de un universo metodológico, por ello y teniendo en cuenta la importancia del análisis, trabajo, investigación y evaluación efectuados a EPM alrededor del desarrollo de su gobierno corporativo; los esfuerzos de este proyecto se centraron en la percepción y representaciones de las personas que integran los diferentes órganos de gobierno, los cuales, en definitiva, tienen el poder de decisión para aplicar estrategias de gobierno corporativo que generen mejoras sustanciales.

De lo anterior se deriva la importancia del marco metodológico, la cual según Balestrini (2002) se encuentra en ubicar un espacio específico en el universo de herramientas de indagación, métodos e instrumentos que se emplean en la investigación; con base en lo anterior se hizo necesario entonces la implementación de una metodología cualitativa la cual se configura como la más coherente con las dimensiones y pretensiones del proyecto.

Por esa razón Marshall y Rossman (1999) mencionan que la investigación cualitativa es pertinente para ser implementada en espacios institucionales y organizativos puesto que esta se caracteriza por preocuparse por entender la situación que se estudia, adoptar una postura participante, comprender en el interior de las personas y entenderlas desde su interior. Asimismo, el enfoque metodológico cualitativo (Guba y Lincoln, 1981) posee criterios de rigor que aseguran la confiabilidad de la investigación cualitativa, dichos criterios se pueden resumir en: su veracidad, su aplicabilidad, su consistencia y su neutralidad; de ahí la aplicación de *estudio de casos* como estrategia metodológica en el marco del proyecto con EPM.

En ese sentido la implementación de la metodología de estudio de casos tiene justificación epistémica e investigativa en tres elementos característicos puntuales (Merriam, 1998) que validan su ejecución, recolección de datos, y resultados obtenidos: particularidad, porque los estudios de caso se concentran en problemáticas puntuales³; descripción, el estudio de caso da una descripción agotada de los incidentes que se derivan de la entidad que está siendo intervenida en el proyecto en cuestión o la investigación; y finalmente es heurística, porque en esencia es un descubrimiento, ya sea en forma de un reformulación de los elementos constitutivos de un fenómeno o de ratificación de las hipótesis previamente planteadas acerca del fenómeno particular.

³ Particularmente en como ciertos grupos enfrentan ciertas situaciones de diferentes escalas.

4. DESCRIPCIÓN DEL CASO

El objetivo general que se planteó durante la práctica profesional se centró en la realización e implementación de esquemas de observancia, monitoreo y evaluación mediante los cuales se lograra realizar un estudio para verificar el estado actual y oportunidades de mejora al modelo de Gobierno Corporativo desarrollado por EPM, y a su vez, brindar datos facticos que permitan la implementación de un mecanismo que facilite⁴ evaluar la gestión interna y desarrollo llevado a cabo por EPM en su gobierno corporativo, con el fin de mejorar sus prácticas de gobernanza.

Para la consecución de este objetivo se trazó una ruta de acción que se llevo a cabo a través de cuatro fases detalladas a continuación:

1. Diagnóstico: Como punto de partida, se propuso la realización de una reunión inicial con una colaboradora del equipo de gobierno corporativo, la cual proporcione información relevante acerca de la empresa en materia de gobernanza. Subsiguientemente a dicha reunión, se logró establecer un amplio conocimiento del modelo de gobernanza implementado en EPM; de ello se vislumbraría una visión objetiva acerca del desarrollo efectivo del diagnóstico. Además, se tomó como insumo, los registros de archivo y la documentación que se encontraba alojada en la base de datos de la unidad de gobierno corporativo, información publicada en el sitio web de EPM, artículos o documentos encontrados en internet y declaraciones realizadas por la opinión pública acerca del modelo de gobierno corporativo de EPM.

⁴ A la unidad de gobierno corporativo

Ya con este amplio y claro conocimiento sobre el modelo de gobierno desarrollado al interior de la empresa, se adelantó la elaboración de una matriz diagnóstica que permitiese analizar el nivel de cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo en cada uno de los componentes claves que forman el modelo de gobernanza de EPM⁵. Consecuente es necesario señalar que la matriz se diseñó por secciones; cada una de estas representaba un componente del gobierno corporativo, y dentro de cada uno de estos, estaban las prácticas de gobernanza que a ellos están relacionadas (figura #1) y a las cuales se les haría el respectivo análisis y evaluación.

1	N°	ASPECTO A EVALUAR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	DETALLE
2	ACCIONISTAS EN EPM			
3	GENERALES			
4	1	¿Se regulan las relaciones con los socios o accionistas mediante la declaración del socio mayoritario?	ALTO	
5	2	¿Se da un trato equitativo (Protección) a los accionistas minoritarios y extranjeros?	ALTO	
6	3	¿Se garantiza la divulgación de información oportuna y precisa de todas las cuestiones referentes a la sociedad?	ALTO	
7	4	¿En los Estatutos de la Sociedad están consagrados los derechos de los accionistas?	ALTO	
8	5	¿Se cuenta con oficinas para la atención a los accionistas, posteriormente se canalizan requerimientos y necesidades, además del suministro de información	ALTO	
9	6	¿Los accionistas se abstienen de participar en actos o conductas respecto de los cuales exista conflicto de intereses?	ALTO	
10	7	¿Se hicieron solicitudes de Auditorías especializadas en el año?	ALTO	
11	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS			
12	CONSTITUCION			
13	8	¿Los miembros que hacen parte de la asamblea general de accionistas pertenecen al libro denominado Inscripciones de Acciones?	ALTO	
14	9	¿Se cuenta con un reglamento para el funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas?	ALTO	
15	10	¿El reglamento contiene los estatutos sociales y las disposiciones de Buen Gobierno de la sociedad, las reglas para las convocatorias y la celebración de	ALTO	
16	11	¿El secretario general de la empresa actúa como secretario de la Asamblea General de Accionistas?	ALTO	
17	FUNCIONES			
18	12	¿Se nombra el revisor fiscal por parte de la Asamblea general de Accionistas?	NO APLICA	
19	13	¿La asamblea nombra y remueve libremente a los miembros de la Junta y al revisor fiscal?	NO APLICA	

Figura 1.

⁵ Propiedad, junta directiva, gerencia, filiales, revelación de información y marco de actuación.

Además, se definieron categorías e indicadores que hacían alusión a los niveles de cumplimiento de las prácticas de gobernanza (alto, medio y bajo), con las cuales se buscó definir en qué porcentaje la práctica de gobierno se estaba cumpliendo en EPM (figura #2). Luego de ello, en aquellos donde se asignó que la práctica de gobierno estaba en un nivel de cumplimiento medio y bajo, se suministraron informes y exposiciones que dieran cuenta de la situaciones expuesta, y a su vez un explicación que diera soporte a el nivel asignado.

NIVEL	DESCRIPCION	% APLICACIÓN
ALTO	Se cumple de manera Excelente	80% - 100%
MEDIO	Se cumple de manera	50% - 79%
BAJO	Se cumple de manera insuficiente	0% - 49%

Figura 2.

Durante el desarrollo del diagnóstico se realizaron reuniones con distintos funcionarios de la empresa, para que estos, nos proporcionaran información de valor que nutriera el diagnóstico que se estaba llevando a cabo. Una vez culminado el diagnóstico, se realizaron reuniones con la unidad de gobierno de EPM para exponer los hallazgos encontrados en este, donde se pudo identificar y conocer que fortalezas que se tienen y que obstáculos se estaban presentando en el gobierno corporativo de EPM, para así, diseñar un plan de acción y definir estrategias que contribuyan a mejorar el modelo de gobernanza de la empresa.

- 2. Análisis:** En la segunda fase se realizó un análisis interno de la empresa en materia de su gobierno corporativo, lo cual se inició mediante la realización de

una pesquisa de información acerca de los orígenes del modelo de gobernanza en EPM, además se analizó la forma en como este ha ido evolucionando a lo largo de los años, las técnicas y recursos que se han implementado para mejorar sus prácticas de gobierno, la imagen que este ha proyectado como empresa y la posición que ha tenido en el mercado como referente de gobierno corporativo. Todo esto se realizó con la finalidad de identificar cuáles son las fortalezas que EPM, como empresa sólidamente constituida, tiene en su modelo gobierno corporativo, y que la ha hecho constituirse en un pilar clave de buenas prácticas de gobierno corporativo en Colombia. A su vez también se indagó cuáles han sido los retos a los que EPM ha tenido que enfrentar en su desarrollo como una macro empresa, y como su gobierno corporativo se ha constituido como la directriz principal para la resolución de dichas dificultades; ello contribuyó como retroalimentación para seguir en búsqueda de esa mejora continua en el modelo de gobernanza de la organización.

- 3. Comparativas:** Por otro lado, en la tercera fase, se propuso la ejecución de una investigación de los diversos gobiernos corporativo. Esto se llevó a cabo por medio de un benchmarking que es una técnica de análisis y gestión, en la cual se detectaron y compararon las mejores prácticas de gobierno implementadas en empresas localizadas en los países que son considerados como referentes mundiales en gobernanza corporativa⁶; con dicha investigación se logró identificar aspectos claves que permitieran optimizar la eficiencia del modelo de

⁶ Para ello se utilizaron criterios de escogencia funcionales y territoriales: los países escogidos fueron Japón, Alemania, Estados Unidos, México, Uruguay y Colombia.

gobierno corporativo de EPM, y por consiguiente, hacerla más competitiva para sus diversos grupos de interés:

(...) El gobierno corporativo no ha permanecido inmune al impacto causado por el coronavirus. Con profundas implicaciones a nivel sanitario, social, económico y político, la crisis ha hecho redefinir los modelos de gobernanza de la mayoría de organizaciones de todo el mundo, por tal motivo, se realizó un análisis de las nuevas tendencias de gobierno corporativo, que permitiese a EPM hacer una revisión de las prioridades de su gobierno, adoptar nuevas fórmulas y aplicarlas en su modelo de gobernanza corporativa para que esto les ayude a adaptarse a los cambios que se están efectuando en un entorno global desafiante y competitivo (fragmento de la investigación).

4. Diseño: como última fase y teniendo en cuenta los distintos estudios realizados durante toda la practica académica, se propuso el diseño un mecanismo de evaluación que permitiese a la unidad de gobierno corporativo verificar el estado de su modelo de gobernanza corporativa, para que finalmente, se pudiese formular todo un plan de acción con base a todas las recomendaciones y oportunidades de mejoras identificadas durante los seis meses de la practica profesional en el gobierno corporativo de EPM.

5. SOLUCIONES Y RETOS ACTUALES

Uno los retos más grandes a los cuales se tuvo que hacer frente durante el marco de la practica académica fue el trabajar de forma remota durante los seis meses debido a la contingencia que está atravesando el mundo entero por el covid-

19. No obstante, se hizo demostración de la capacidad de adaptación desarrollada durante la formación universitaria y que ciertamente rinde frutos durante esta etapa profesional, puesto que se logró llevar a cabo todas las dimensiones del proyecto planteado durante la práctica profesional, adaptándose al nuevo entorno laboral, siendo eficaz en cuanto a las responsabilidades por el cumplimiento de las tareas asignadas, dando un manejo correcto de las distintas plataformas digitales proporcionadas por la empresa, así como también propiciando una comunicación efectiva con los distintos miembros del equipo de trabajo que fueron la clave para poder alcanzar los objetivos propuestos con el proyecto al que se estaba vinculada.

Dentro de los resultados obtenidos se debe resaltar la realización del diagnóstico del modelo de gobernanza corporativa en EPM donde se pudo evidenciar la situación actual del gobierno corporativo de la empresa, además, los hallazgos resultantes fueron insumo para el diseño del plan de mejoramiento que se le hizo entrega a la unidad de gobierno corporativo. Además, se logró establecer una participación activa en uno de los trabajos que tenía la unidad de gobierno corporativo el cual se basó en la compilación detallada de prácticas de gobierno corporativo, del cual se dejó registro y evidencia a través de informes realizados mediante programas de tabulación de datos, los cuales permitieran facilitar las búsquedas de esta información para EPM en un futuro proyecto.

Por otro lado, otro resultado logrado se haya en el estudio realizado de las tendencias actuales de gobierno corporativo, lo cual permitió a la unidad de gobierno corporativo saber que nuevas prácticas de gobierno se hacen pertinentes de implementar en EPM para llevar a su gobierno corporativo a una optimización de

procesos internos, nacionales y además de ello, llevar a la empresa a alcanzar los más altos estándares internacionales.

Finalmente, el valor agregado a EPM se constituye como la solución desarrollada a la problemática planteada en el proyecto. El cumplimiento del objetivo principal, motivo por el cual la empresa se bosqueja la necesidad de contratar practicantes jóvenes, el cual se colige en la elaboración, diseño y entrega de un mecanismo de evaluación a la unidad de gobierno corporativo que les permitiera a EPM:

- Tener herramientas fácticas para lograr una verificación amplia, clara y concisa del estado actual del gobierno corporativo.
- Las acciones, políticas y decisiones tomadas que se constituyesen como aciertos dados los resultados positivos que estas arrojan para su continua reproducción y optimización.
- Y la observancia, monitoreo y elaboración de planes de acción que permitan la identificación de oportunidades de mejora y soluciones factibles y asertivas a estas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2002). Marco Metodologico. Obtenido de Tesis de investigacion: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/marco-metodologico-segunbalestrini.html>
- Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. (1981). Effective evaluation: improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. San Francisco: Jossey-Bass
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1999). Designing qualitative research. 3rd ed. London: Sage Publications.
- Merriam, S. (1998). Qualitative research and case study applications in education. San Francisca: Jossey-Bass Publishers.

7. GLOSARIO

- **Gobierno corporativo:** El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño.
- **Convenio marco EPM:** Es un documento que concita las voluntades del municipio de Medellín y EPM, mediante el cual se definen las coordenadas en las cuales debe insertarse la relación propietario- empresa, los principios que han de regirla, y las obligaciones específicas que de ella se derivan, tendientes al mejor entendimiento del papel de cada una de dichas entidades en esa relación.
- **Estudio de casos:** Es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto “real”. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (por ejemplo, en una tesis), un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad.
- **Teoría de agencias:** Es una técnica empresarial por la cual una persona o empresa (el principal) solicita a otra persona (el agente) realizar un determinado trabajo en su nombre. Para que exista una relación de agencia, el

agente debe ser autorizado a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros en nombre del principal.

- **Investigación cualitativa:** La investigación cualitativa es el método científico de observación para recopilar datos no numéricos, en la cual se suelen determinar o considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas al experimento; de ellas se destacan: entrevistas, encuestas abiertas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante. La investigación cualitativa recoge los discursos completos de los sujetos para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen entorno a su percepción de la realidad.
- **Benchmarking:** Es un análisis estratégico profundo de las mejores prácticas llevadas a cabo por empresas del mismo segmento que el tuyo. Benchmarking viene de la palabra de origen inglés "benchmark", que significa "referencia", y es una herramienta de gestión esencial para el perfeccionamiento de procesos, productos y servicios.
- **Gobernanza corporativa:** Se refiere a cualquiera de las políticas y procesos que controlan una empresa. Son las acciones que ayudan a la corporación a avanzar hacia sus objetivos, evitando conflictos y crisis, con miras al crecimiento y al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que lo diferencien de la competencia y mantengan la reputación de la organización.

ANEXOS

Figura 3: Propuesta de mecanismo de evaluación

COMPONENTE A EVALUAR	TIPO	PRACTICAS DE GOBIERNO	OBJETIVO DE PLANEACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTADO DEL PROCESO	EVIDENCIA (Nombre del documento o evidencia)
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.1 INTEGRACIÓN						
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.1.2 Composición	9 miembros de junta	Porcentaje de miembros actuales de la junta directiva	$(N^{\circ} \text{ Miembros actuales} / \text{Numeros de miembros requerido}) * 100$	Porcentaje		
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.1.2.1 Miembros independientes	5 miembros independientes (55,55%)	Porcentaje de miembros independientes de la junta directiva	$(N^{\circ} \text{ Miembros independientes actuales} / N^{\circ} \text{ miembros independientes requerido}) * 100$	Porcentaje		
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.1.2.2 Miembros vocales	3 miembros vocales (33,33%)	Porcentaje de miembros vocales de la junta directiva	$(N^{\circ} \text{ miembros vocales actuales} / N^{\circ} \text{ miembros vocales requerido}) * 100$	Porcentaje		
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.2 DESIGNACIÓN DE SUS MIEMBROS						
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.2.1 Criterios elección miembros de la junta directiva						
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.2.1.1 Formación académica y experiencia en servicios públicos	(definir %) de los miembros con experiencia en este sector	Porcentaje de miembros con formación académica y experiencia en el sector de servicios públicos	$(N^{\circ} \text{ miembros actuales} / N^{\circ} \text{ miembros con experiencia en servicios públicos}) * 100$	Porcentaje		
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.2.1.2 Formación académica y experiencia en finanzas corporativas	(definir %) de los miembros con experiencia en este campo	Porcentaje de miembros con formación académica y experiencia en finanzas corporativas	$(N^{\circ} \text{ miembros actuales} / N^{\circ} \text{ miembros con experiencia en finanzas corporativas}) * 100$	Porcentaje		
JUNTA DIRECTIVA	REGLAMENTO JUNTA DIRECTIVA	1.2.2. Experiencia en empresas trasnacionales	(definir %) de los miembros con experiencia en este campo	Porcentaje de miembros con experiencia en empresas trasnacionales	$(N^{\circ} \text{ miembros actuales} / N^{\circ} \text{ miembros con experiencia en empresas}) * 100$	Porcentaje		

JUNTA DIRECTIVA

COM. AUDITORIA

COM. GESTIÓN

COM. ESTRATEGIAS E INVERSIONES

(... + : ◀

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Fecha de presentación:	DD 2	MM 8	AAAA 2021
------------------------	---------	---------	--------------

Funcionario Responsable:	Nombres: Luz Stella	Apellidos: Ramírez Pérez
---------------------------------	------------------------	-----------------------------

Estudiante :	Nombres: Leslie Vanessa	Apellidos: Ortega Martinez
Cédula de Ciudadanía N°:1234088689		de: Barranquilla

Programa: Administración Contaduría Economía Administración de
(Marque X) de Empresas Pública Empresas Turísticas

Institución: Empresas Públicas de Medellín (EPM)

Denominación de la Práctica	“Estudio verificación y evaluación del modelo de gobierno corporativo desarrollado por las empresas públicas de Medellín, con el fin de mejorar sus prácticas de gobernanza.”
------------------------------------	--

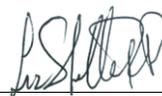
Concepto del Evaluador (Art. 70, Parágrafo 1, Res. de F.C.E. No. 004 de 13/11/2020)

Criterios:	Calificaciones	
	Nos.	Letras
a) Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones asignadas	5	Excelente
b) Calidad de los logros o resultados para la institución o empresa	5	Excelente
c) Ética demostrada en el desempeño de las funciones	5	Excelente
d) Solvencia teórica y técnica demostrada durante la práctica profesional	5	Excelente

Observaciones: Leslie ha demostrado compromiso con los entregables del proyecto, se interesa por aprender e investigar los temas asociados a la práctica, ha asumido los retos con dedicación y entusiasmo, también destaco su capacidad para presentar en público el trabajo desarrollo.

La escala de calificaciones es de uno (1.0) a cinco (5.0), aprobatoria desde tres (3.0) y corresponde a las siguientes valoraciones de calidad: De 1.0 a 1.9: Insatisfactorio; de 2.0 a 2.9: Deficiente; de 3.0 a 3.9: Aceptable; de 4.0 a 4.9: Bueno y 5.0: Excelente.

Firma del Funcionario Responsable:



EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Fecha de presentación:	DD 2	MM 8	AAAA 2021
------------------------	---------	---------	--------------

Tutor:	Nombres: ALMA LORENA	Apellidos: RODERO ACOSTA
Estudiante:	Nombres: LESLIE VANESSA	Apellidos: ORTEGA MARTINEZ
Cédula de Ciudadanía N°: 1234088689		de: Barranquilla

Programa: Administración Contaduría Economía Administración de
(Marque X) de Empresas Pública Empresas Turísticas

Institución o empresa: Empresas Públicas de Medellín (EPM)	
Título del Informe	“Estudio verificación y evaluación del modelo de gobierno corporativo desarrollado por las Empresas Públicas de Medellín, con el fin de mejorar sus practicas de gobernanza”

Concepto del evaluador (Art. 70, Parágrafo 2, Res. de F.C.E. No. 004 de 13/11/2020)

Criterios:	Calificaciones	
	Nos.	Letras
a) Calidad de la Presentación formal (Artículos 10 y 71 Res. de F.C.E. No. 02 de 13/11/2020)	4.7	CUATRO SIETE
b) Calidad de la descripción de los resultados de la pasantía para la empresa	5.0	CINCO
c) Calidad de la descripción del aporte individual específico	5.0	CINCO
d) Calidad de la argumentación sobre la aplicación de conocimientos y la experiencia adquirida durante la pasantía	5.0	CINCO
Observaciones:		

La escala de calificaciones es de uno (1.0) a cinco (5.0), aprobatoria desde tres (3.0) y corresponde a las siguientes valoraciones de calidad: De 1.0 a 1.9: Insatisfactorio; de 2.0 a 2.9: Deficiente; de 3.0 a 3.9: Aceptable; de 4.0 a 4.9: Bueno y 5.0: Excelente.,



Universidad
del Atlántico

Facultad de Ciencias Económicas

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD RESOLUCIÓN
No. 004140 de 22 de abril de 2019



FORMATO RN-7.2

Firma del Tutor: