

**MUNICIPIO DE PASTO  
EMPOPASTO S.A. E.S.P.**

**PROPUESTA MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO  
EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO - EMPOPASTO S.A. E.S.P.**

**PASTO, OCTUBRE DE 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

### PROPUESTA MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO - EMPOPASTO S.A-E.S.P

I.	Objetivos .....	3
II.	Sobre la arquitectura de gobierno de la Empresa .....	4
III.	Lineamientos, expectativas y responsabilidades de las instancias de gobierno de la Empresa .....	5
	A. Instancia de propiedad .....	5
	B. Sobre la Junta Directiva .....	6
	C. Sobre el Gerente .....	8
	Anexo 1 .....	10
	Anexo 2 .....	12

## **PROPUESTA MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO - EMPOPASTO S.A E.S.P**

La implementación de Gobierno Corporativo en las empresas es de carácter voluntario y autorregulatorio, sin embargo en el “Plan Estratégico 2017 – 2020 – Agua para toda la vida”, lo definió como un direccionador estratégico. Por ello durante este periodo el comité de gobierno corporativo (conformado por asesores del Despacho del Alcalde, miembros de Junta Directiva y funcionarios de la administración) en varias sesiones estudiaron, analizaron y ajustaron los diferentes instrumentos que permiten el desarrollo de este direccionador.

Por lo anterior, en sesión de Junta Directiva de la Empresa celebrada el 22 de octubre de 2019, aprueba el modelo de Gobierno Corporativo con el fin de ponerlo a consideración para su revisión y aprobación a la Asamblea de Accionistas.

Este documento establece las reglas de juego que permiten el fortalecimiento de la estructura de gobernanza de la Empresa, para garantizar una prestación eficiente de los servicios públicos de su responsabilidad. A través de este modelo, los propietarios de la Empresa se comprometen a implementar buenas prácticas empresariales que permitan mejorar su desempeño en el largo plazo y administrar riesgos de gobernabilidad corporativa.

### **I. Objetivos**

La Empresa de Obras Sanitarias de Pasto EMPOPASTO S.A. E.S.P. (en adelante la “Empresa” o “Empopasto”), creada con el objeto de proveer agua potable y saneamiento básico a los habitantes del área urbana del Municipio de Pasto y de sus zonas de expansión y apoyar con asistencia técnica al municipio, cuando este lo requiera, consciente de la gran responsabilidad encomendada por sus propietarios y las altas expectativas que sobre su gestión existen por parte de distintos grupos de interés, ha estructurado este Modelo de Gobierno Corporativo, orientado hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- i. Procurar la sostenibilidad de la Empresa en el largo plazo para responder a las necesidades básicas de agua potable y saneamiento básico de toda la población, presente y futura en del área urbana del Municipio de Pasto y de sus zonas de expansión, bajo criterios de eficiencia, cobertura, continuidad y calidad.

- ii. Garantizar la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado a través de la generación de valor económico y social para la Empresa, de tal forma que se garantice la preservación de su condición de propiedad pública, asegurando su autonomía y coordinación con la autoridad municipal.
- iii. Garantizar que la Empresa funcione con eficiencia y que sus procesos de toma de decisión estén guiados por criterios empresariales y por buenas prácticas de gobierno corporativo de manera que se asegure el cumplimiento de su mandato en un marco de sostenibilidad financiera.
- iv. Establecer una gestión empresarial basada en la transparencia, comprometida con la buena prestación del servicio y el respeto por las expectativas legítimas de sus grupos de interés en un marco ético y de buenas prácticas.
- v. Desarrollar programas y proyectos, que aporten a la gobernanza del agua y la conservación de los servicios ecosistémicos, en articulación con los diferentes actores institucionales, sociales, gobierno y la academia, desde un enfoque territorial que apuesta a la seguridad hídrica de la región en un contexto de cambio climático.

El presente Modelo de Gobierno Corporativo establece las reglas generales de actuación de las instancias de propiedad y administración, describe los principales elementos de relacionamiento, así como las responsabilidades que deben guiar su labor.

## **II. Sobre la arquitectura de gobierno de la Empresa**

De conformidad con la legislación y las reglas especiales en materia de servicios públicos domiciliarios, el Gobierno Corporativo de la Empresa está integrado por la instancia de propiedad y las instancias de administración de la Empresa, así como por el conjunto de interacciones y controles existentes para disciplinar su funcionamiento.

Para Empopasto, la instancia de propiedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas. Por otra parte, las instancias de administración son asumidas por la Junta Directiva y la Gerencia General.

Con el fin de garantizar su sostenibilidad en el largo plazo y que su accionar esté en armonía con los intereses de sus usuarios, accionistas y demás grupos de interés, el nombramiento y remoción de los principales órganos de gobierno se hará bajo las siguientes consideraciones:

1. La instancia de propiedad designará a los miembros de la Junta Directiva atendiendo criterios de idoneidad, independenciam, suficiencia técnica, experiencia profesional, interdisciplinariedad y solvencia moral. Para ello tendrá en consideración los postulados de idoneidad contenidos en el anexo 2 sobre el perfil mínimo para los miembros de Junta Directiva de Empopasto. Es deseable que, por lo menos tres de los miembros de la Junta Directiva sean de carácter independiente. El Alcalde podrá contar con un asesor técnico preferiblemente experto en temas de acueducto y alcantarillado.

Las hojas de vida de los candidatos que el Alcalde propondrá para ser miembros de la Junta Directiva se darán a conocer a la comunidad y grupos de interés, 10 días antes de su elección, para conocer posibles inhabilidades, incompatibilidades, conflicto de intereses y régimen de prohibiciones.

2. La designación del Gerente General será efectuada de acuerdo a la normatividad vigente. La Junta Directiva en el manual de funciones determinará las condiciones profesionales, de experiencia y de solvencia moral mínimas que se requieren para ocupar el cargo de Gerente General. Para la remoción de la Gerencia se debe tener en cuenta el principio legal de búsqueda de continuidad gerencial asociado a la producción de resultados previsto en el Artículo 27 numerales 27.3 y 27.5 de la Ley 142 de 1994.
3. El Gerente General es quien designa a los servidores que lo acompañarán en los cargos del nivel directivo de la Empresa según el organigrama respectivo.

### **III. Lineamientos, expectativas y responsabilidades de las instancias de gobierno de la Empresa**

#### **A. Instancia de propiedad.**

La Asamblea General de Accionistas, con el fin de cumplir con el objeto misional de la Empresa de forma eficiente, sostenible, continúa y con calidad, es responsable de:

- a. Realizar los nombramientos de Junta Directiva y Revisor Fiscal bajo su responsabilidad con base en criterios técnicos y calificaciones objetivas de idoneidad.
- b. Velar porque las decisiones de la administración de Empopasto estén alineadas con la búsqueda de generación de valor económico y social para sus grupos de

interés, y orientada al cumplimiento efectivo de su objeto misional, de manera financieramente sostenible.

- c. Facilitar la autonomía empresarial, y respetar las instancias de gobierno corporativo, de tal forma que canalice sus interacciones con la Empresa a través de la Junta Directiva.
- d. Exigir a las instancias de administración, la definición, estructuración y puesta en marcha de una estrategia y de un conjunto de planes que permitan el cumplimiento del objeto social, y la sostenibilidad de la Empresa en el largo plazo.
- e. Aprobar una política de propiedad o convenio de gobernabilidad en la que, además de hacer explícito su mandato de generación de valor económico y social como razón de ser de la empresa, señale los medios, condiciones y responsabilidades para que los presentes compromisos puedan materializarse satisfactoriamente.

## **B. Sobre la Junta Directiva**

La Junta Directiva, de acuerdo con las reglas legales y estatutarias pertinentes y en línea con buenas prácticas de gobierno corporativo debe:

- a. Tomar siempre sus decisiones en procura del interés de la Empresa y de los ciudadanos del municipio, lo que implica que sus actuaciones deben estar orientadas a la búsqueda del cumplimiento eficiente y sostenible del objeto social de Empopasto, en línea con la creación de valor económico y social.
- b. Adoptar decisiones de índole estratégico basadas siempre en consideraciones técnicas, teniendo en cuenta razonamientos financieros, estimaciones objetivas de incremento del bienestar general y con cabal sujeción al ordenamiento jurídico colombiano.

Las decisiones estratégicas de la Junta Directiva deben considerar el retorno social y económico de las inversiones a realizar, su reconocimiento en las reglas tarifarias vigentes y su impacto en la sostenibilidad de la Empresa.

La Junta Directiva no debe participar en decisiones administrativas de índole ejecutivo; tales como la contratación, la designación de servidores o la gestión ordinaria, todas las cuales son responsabilidades de la Gerencia General y del equipo ejecutivo de la Empresa, conforme lo establecen diferentes disposiciones legales y empresariales.

- c. La Junta Directiva tiene los siguientes comités: de auditoría, de gobierno corporativo y de proyectos estratégicos, conformados por sus propios miembros y funcionarios del nivel directivo de la empresa, que tendrán la responsabilidad de realizar recomendaciones a la Junta Directiva sobre materias específicas. Estos Comités facilitan el cumplimiento de la labor de la Junta Directiva, mediante el análisis con mayor profundidad de los temas que la propia Junta les solicite.

El Comité de Auditoría es un órgano para apoyar a la Junta Directiva respecto del seguimiento a los temas financieros, de administración de riesgos, y las labores de control y auditoría de la Empresa. Tiene como responsabilidad principal la articulación efectiva del sistema de control para una gestión adecuada de los riesgos y facilitar la toma de decisiones para su implementación y mejoramiento.

El Comité de Gobierno Corporativo es un órgano creado para apoyar a la Junta Directiva en la implementación y promoción de las medidas de gobierno corporativo adoptadas por la Empresa; así como, velar por la preservación y fortalecimiento de su ambiente ético.

Por su parte, el Comité de Proyectos Estratégicos es un órgano creado con el propósito de facilitar la labor de seguimiento con relación al cumplimiento del plan estratégico de la Empresa y las metas atadas a éste.

- d. La Junta Directiva se deberá autoevaluar anualmente para establecer su desempeño y aporte como cuerpo colegiado, y retroalimentar internamente a sus miembros individualmente considerados. Los resultados de la evaluación anual de la Junta Directiva son comunicados a la Asamblea de Accionistas y deben servir para realizar ajustes internos a su conformación, funcionamiento y organización.
- e. Es responsabilidad de la Junta Directiva evaluar con una periodicidad anual la gestión del Gerente General, bajo una metodología previamente definida.
- f. La Junta Directiva tiene un Presidente quien ejerce un rol de liderazgo, su primera responsabilidad es priorizar la agenda de temas a tratar en las sesiones. Para ello debe apoyarse en la Gerencia para construir planes de trabajo anuales que enfoquen la labor de la Junta Directiva; garantizar la organización y disciplina interna de las sesiones de trabajo y exigir a la administración, el cumplimiento y seguimiento efectivo de las decisiones de la Junta Directiva.

- g. Es responsabilidad de la Junta Directiva, aprobar la política de relacionamiento con los grupos de interés, por medio de la cual se definan mecanismos para interactuar de manera efectiva y sostenible con éstos.
- h. Es responsabilidad de los miembros de la Junta Directiva mantener confidencialidad sobre los asuntos que conozcan en ejercicio de sus funciones. Por lo tanto, los documentos a los que tengan acceso de manera previa o en el marco de las sesiones, así como las deliberaciones tanto de la Junta como de los Comités en los que participan, deben tratarse con absoluta reserva.
- i. Es responsabilidad de la Junta Directiva aprobar un Estatuto de Contratación que contribuya a la prevención de riesgos en materia de corrupción y hacerle seguimiento a su aplicación para su mejoramiento.
- j. La Junta Directiva contribuirá al buen funcionamiento del sistema de control interno de la Empresa cumpliendo con sus responsabilidades en materia de auditoría y reconociendo la independencia funcional del área.

### **C. Sobre la Gerencia General**

La Gerencia General de acuerdo con los mandatos legales y estatutarios, y en línea con buenas prácticas de gobierno corporativo es responsable de:

- a. Ejercer la representación legal y liderar la gestión ejecutiva del giro cotidiano de la Empresa.
- b. En este sentido, la Gerencia General es responsable única de la vocería de la Empresa ante instancias externas, particularmente frente a las instancias encargadas de la formulación de políticas sectoriales, regulación y control en todas sus expresiones.
- c. Rendir cuentas sobre su gestión a la Asamblea General de Accionistas y a la Junta Directiva, en lo pertinente. En ese sentido, la Gerencia debe proveer a estas instancias en forma oportuna y fidedigna la información sobre la situación de la Empresa.
- d. Frente a los actores de control interno, la Gerencia General debe proveer los recursos necesarios para el ejercicio correcto de esta labor, empoderar a los actores de control para que realicen una gestión efectiva y facilitar su acceso a las instancias de gobierno corporativo para que se cuente con información oportuna y completa sobre la situación de control y riesgos de la Empresa. Igualmente, la



Gerencia contribuirá de manera efectiva al buen funcionamiento del sistema de control de la Empresa, respetando en todo momento la autonomía funcional de las instancias que lo conforman.

- e. Liderar una cultura empresarial transparente, guiada por criterios éticos y buenas prácticas empresariales en esta materia; para ello es el primer responsable de la divulgación, implementación y seguimiento de las disposiciones en materia de ética y transparencia, y de crear un ambiente ético sólido en la Empresa.

## **Anexo 1**

### **Consideraciones Jurídicas y Justificación de este Modelo**

Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado, el cual, por tanto, tiene el deber de asegurar su prestación eficiente a toda la población (Const. Pol., Arts. 311 y 365).

Es función del municipio garantizar la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico a los habitantes de su jurisdicción de acuerdo con la normatividad vigente en materia de servicios públicos domiciliarios. (Const. Pol., Artículo 366 en concordancia con el numeral 19 del Artículo 3° de la Ley 136 de 1994 modificado por el Artículo 6° de la Ley 1551 de 2012).

Los municipios están habilitados para crear Empresas de servicios públicos domiciliarios, sea con su participación única o en asocio con otras entidades públicas y privadas a efecto de cumplir los referidos mandatos constitucionales (L. 142/1994., Artículos 2°, 5° numeral 5.1 y 14 numerales 14.5 y 14.6 y 17).

Los municipios determinarán con claridad la misión, propósito y metas de cada una de sus dependencias o entidades y establecerán rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos (L. 136/1994., Artículo 5° lit. a).

Las Empresas de servicios públicos domiciliarios en cuyo capital participa el Estado son entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política, por lo que se sujetan a las disposiciones que para ellos establece la Ley 142 de 1994 (L. 489/1998., Artículos 40 y 68 inciso 3° según el alcance que les confiere la Sentencia C-736 de 2007 de la H. Corte Constitucional).

Las Empresas de servicios públicos en las que el Estado participe como accionista serán sociedades por acciones sujetas al Derecho privado en todo aquello que no esté específicamente regulado en el régimen propio de los servicios públicos (L. 142/1994., Artículos 17, 19, 31 y 32).

Las entidades estatales que participen a cualquier título en el capital de una Empresa de servicios públicos domiciliarios tienen el deber explícito de procurar la profesionalización de sus administradores y de preservar su independencia frente a intereses partidistas (L. 142/1994., Art. 27 numeral 27.3).

Los administradores de la Empresa deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad,

teniendo en cuenta los intereses de sus asociados (L. 142/1994., Arts. 19.15 y 32.; L. 222/1995., Artículo 23).

Dada la importancia del objeto social que se les encomienda, su naturaleza jurídica y el origen de los recursos con los cuales se las constituye, las Empresas de servicios públicos con participación del Estado tienen el deber de actuar en forma transparente, eficiente y sostenible en el largo plazo; de esta suerte, su planificación y gestión deben orientarse a la generación de valor económico y social (Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. Documento de Bases).

## **Anexo 2**

### **Perfil recomendado de miembros de Junta Directiva.**

Para la designación de los miembros de la Junta Directiva se debe asegurar que los candidatos cuenten con los conocimientos, las competencias y las habilidades específicas para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades, de tal forma que puedan contribuir en el proceso de toma de decisiones directivas orientado a la generación de valor económico y social.

#### **a) Requisitos generales**

- i. Reconocida reputación, prestigio y profesionalismo.
- ii. Disponibilidad de tiempo e interés para cumplir con sus responsabilidades.
- iii. Contar con habilidades analíticas y gerenciales.
- iv. No estar incurso en situaciones de conflictos de interés, e inhabilidades o incompatibilidades.

#### **b) Perfil Funcional (conocimientos y experiencia profesional que deben combinarse en la Junta Directiva)**

La combinación de perfiles al interior de la Junta Directiva debe ser consecuente con el horizonte estratégico de la Empresa, en lo posible, debe permitir que existan las siguientes áreas de conocimientos y experiencia:

- i. Sector de acueducto, alcantarillado y servicios públicos domiciliarios.
- ii. Estrategia empresarial y nuevos negocios.
- iii. Finanzas, riesgos y auditoría.
- iv. Regulación, temas legales y corporativos.
- v. Asuntos sociales y ambientales.
- vi. Tecnología e innovación.

Es recomendable que los miembros de la Junta Directiva cuenten con:

- i. Estudios en ciencias sociales: económicas, administrativas, financieras, jurídicas o afines. Estudios en ciencias naturales, técnicas y tecnología: ingenierías, formación ambiental, informática, etc.
- ii. Estudios de posgrado deseables en temas asociados al sector de servicios públicos domiciliarios.

- iii. Experiencia profesional de más de 5 años, continuos o no, como miembro de Junta Directiva o en cargos de primer o segundo nivel jerárquico, preferiblemente en empresas de servicios públicos.

**c) Perfil Personal (habilidades y aptitudes)**

Es recomendable que la Junta Directiva, cuente con un balance de habilidades y aptitudes relacionadas con:

- i. Liderazgo e innovación.
- ii. Trabajo en equipo.
- iii. Juicio objetivo, imparcial, independiente y sentido crítico.
- iv. Buena comunicación y relacionamiento.
- v. Orientación al resultado, capacidad de síntesis y sentido común.
- vi. Vocación por la innovación y adaptación al cambio.