



## **AUDITORÍA ESPECIAL TICSА MÉXICO EPM**

**VIGENCIA 2013-2019**

**EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.**

**CONTRALORÍA GENERAL DE MEDELLÍN**

**Medellín, 28 de enero 2021**

Calle 53 N° 52 - 16 Edificio Miguel de Aguinaga, Medellín - Colombia  
Conmutador: (57- 4) 403 31 60 - [www.cgm.gov.co](http://www.cgm.gov.co)





DIANA CAROLINA TORRES GARCÍA  
Contralora

ALINA MARCELA RESTREPO RODRÍGUEZ  
Subcontralora

CARLOS MARIO ESCOBAR FRANCO  
Contralor Auxiliar

RAÚL BERNARDO MESA RESTREPO  
Profesional Universitario 2 (E)

ANA DELIA MARTÍNEZ HURTADO  
Secretaria

CONTRALORÍA AUXILIAR EPM 1 ASUNTOS ADMINISTRATIVOS





## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. CARTA DE CONCLUSIONES .....	5
2. ANTECEDENTES .....	7
2.1 Descripción del Proyecto .....	7
2.2 Análisis de Resultados de la Modelación Financiera .....	9
3. RESULTADOS DE AUDITORÍA.....	18
3.1 COMPONENTE CONTROL FINANCIERO .....	18
3.1.1 Factor Gestión Financiera .....	20
3.1.2 Factor Control Fiscal Interno. ....	32
3.2 CONSOLIDADO DE HALLAZGOS .....	41



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Flujo de caja estimado TICSА	10
Cuadro 2. Flujo de caja estimado para EPM Matriz	11
Cuadro 3. Valores acordados de la transacción	13
Cuadro 4. Pago Transacción	15
Cuadro 5. Total de inversión en TICSА vía capitalizaciones	15
Cuadro 6. Valor de plantas reintegradas actualizadas a septiembre de 2020	16
Cuadro 7. Valor de la inversión a septiembre de 2020	16
Cuadro 8. Plantas TICSА negociación	17
Cuadro 9. Plantas Fideicomiso	17
Cuadro 10. Calificación Factor Control Fiscal Interno	33
Cuadro 11. Consolidado de Hallazgos A. Especial Inversión EPM en TICSА	41



## 1. CARTA DE CONCLUSIONES

Medellín, 28 de enero de 2021

Doctor  
**ÁLVARO GUILLERMO RENDÓN LÓPEZ**  
Gerente General  
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.  
Medellín

Asunto: Carta de Conclusiones Auditoría Especial inversión de EPM en TICSА.

La Contraloría General de Medellín, con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política, las Leyes 42 de 1993, 610 de 2000 y 1474 de 2011 y la Resolución 258 de 2012 por medio de la cual se adopta la Guía de Auditoría Territorial-GAT, practicó Auditoría Especial a EPM vigencia 2013-2019, a través de la evaluación de los principios de: Economía y Eficiencia, con el fin de conceptuar sobre la gestión fiscal de la inversión realizada en forma indirecta en la compañía Tecnología Intercontinental S. A. de C.V. (De ahora en adelante “TICSА”), a través de EPM México.

Es responsabilidad de la Administración el contenido de la información suministrada por la entidad y analizada por la Contraloría General de Medellín. La responsabilidad de la Contraloría Auxiliar de Auditoría Fiscal EPM 1 Asuntos Administrativos, consiste en producir un Informe de Auditoría Especial que contenga el **concepto** sobre el **examen practicado**.

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, con políticas y procedimientos de auditoría establecidos por la Contraloría General de Medellín, consecuentes con las de general aceptación; por lo tanto, requirió acorde con ellas, de planeación y ejecución del trabajo, de manera que el examen proporcione una base razonable para fundamentar nuestro **concepto**.



La auditoría incluyó el examen, sobre la base de pruebas selectivas, de las evidencias y documentos que soportan la auditoría a la inversión realizada en forma indirecta en la compañía TICSА, a través de EPM México y el cumplimiento de las disposiciones legales; los estudios y análisis se encuentran debidamente documentados en papeles de trabajo, los cuales reposan en los archivos de la Contraloría Auxiliar de Auditoría Fiscal EPM 1 Asuntos Administrativos.

### Concepto sobre el análisis efectuado

La Contraloría General de Medellín como resultado de la evaluación, conceptúa que la gestión fiscal de la inversión realizada en forma indirecta en la compañía TICSА, a través de EPM México fue “Desfavorable” por presentar VPN negativo proyectado a septiembre de 2020 de USD -72,7 millones.

En consecuencia, de acuerdo con los criterios y procedimientos aplicados, el factor “Gestión Financiera”, obtuvo un puntaje de 79,0 para un concepto Desfavorable y el factor “Control Interno” obtuvo un puntaje de 79,7 para un concepto Con deficiencias.

La Entidad debe elaborar el correspondiente plan de mejoramiento con las acciones correctivas o preventivas que adelantará, para subsanar y corregir las causas que dieron origen al hallazgo determinado en el informe de auditoría, producto de la aplicación de los diferentes sistemas de control.

Se entiende por plan de mejoramiento, el conjunto de las acciones correctivas y/o preventivas que debe adelantar un sujeto de control fiscal en un período determinado, para dar cumplimiento a la obligación de subsanar y corregir las causas que dieron origen a los identificados por la Contraloría General de Medellín, como resultado del ejercicio del proceso auditor, con el fin de adecuar la gestión fiscal a las normas y principios que le son exigibles, o mitigar el impacto ambiental.

El Ente Auditado tendrá un plazo máximo de 10 días hábiles, para realizar un plan de mejoramiento único, que se **actualizará con ocasión de nuevos informes** de auditoría, contados a partir de la recepción del informe definitivo de auditoría. Éste plan **actualizado** debe ser subido al **Módulo Anexos Adicionales** del aplicativo “**Gestión Transparente**”.



## 2. ANTECEDENTES

En el año 2010 con el proyecto denominado internamente EDIPO, EPM pretendió adquirir a la empresa mexicana Tecnología Intercontinental S.A. de C.V. – TICSА, la propiedad de tres contratos de prestación de servicios (CPS) para el tratamiento de aguas residuales en diferentes ciudades de México (Colima en Colima, Morelia en Michoacán y Ciudad Lerdo en Durango). En ese momento no se llegó a un acuerdo.

Desde mediados del mes de mayo de 2012 se iniciaron de nuevo conversaciones con TICSА para que, por medio de un proceso de negociación directa y con exclusividad, EPM adquiriera el control de esa compañía y, en consecuencia, el control sobre todos sus negocios subsidiarios relacionados con el agua. En EPM este nuevo proyecto se denominó “EUROPA”.

En junio de 2012 se firmó un acuerdo de confidencialidad y exclusividad entre TICSА y EPM cuya vigencia era de cinco (5) meses, es decir hasta noviembre de 2012. En julio de 2012 se analizó una valoración preliminar del negocio. Adicionalmente, en julio de 2012 se firmó un nuevo documento denominado “*Términos y Condiciones*”, el cual se asemeja a un memorando de entendimiento o carta de intención y en éste se incluyeron algunos aspectos básicos de la negociación y se amplió el convenio de confidencialidad y exclusividad hasta el 31 de enero de 2013.

Para la evaluación del proyecto EUROPA, EPM contrató, por medio de un Acta de Trabajo de un Contrato Marco celebrado anteriormente, a la banca de inversión Citigroup Global Markets Inc. - CITI. (Extractado del documento introducción del concepto financiero del proyecto Europa emitido por la Dirección Finanzas Institucionales 30 de septiembre de 2012).

### 2.1 Descripción del Proyecto

El propósito de esta transacción, proyecto EUROPA, era la adquisición del 80% de las acciones para obtener el control de la empresa en marcha TICSА, una vez separado los negocios de esa empresa que no tenían relación con el sector de aguas; el restante 20% seguiría en propiedad de los accionistas originales. La negociación, se realizó en forma directa, es decir, no se trató de una convocatoria



pública o concurso, sino de una negociación bilateral en la que participó EPM directamente con los señores Primelles accionistas de TICSА.

TICSА era una empresa familiar, matriz de un grupo conformado por 12 empresas, domiciliada en Ciudad de México D.F., especializada en el diseño, construcción y operación de plantas de tratamiento de aguas residuales - PTARs. En la primera década de este siglo, la compañía ha ejecutado contratos de prestación de servicios para el tratamiento de aguas residuales municipales por medio de la construcción y operación de plantas a largo plazo.

El análisis de la transacción se centró en 10 contratos de prestación de servicios que TICSА tenía para el tratamiento de aguas residuales en 11 plantas, para cada una de las cuales existía una sociedad de propósito especial, (Proyectos en diferentes etapas: 5 en operación, 6 con contratos firmados (5 en construcción y 1 en renegociación - Torreón). La capacidad instalada de las plantas era cercana a los 10 m<sup>3</sup>/s y existía la posibilidad de ampliaciones para sumar 2,5 m<sup>3</sup>/s adicionales.

Cada uno de los contratos tenía una duración diferente, el primero se vence en 2025 y el último en 2042. Los contratos están firmados entre cada una de las empresas de propósito especial y la municipalidad respectiva (O el organismo operador encargado de los servicios de agua de la zona) la cual tienen como único cliente.

Por último, se adquirirían también dos empresas vinculadas a TICSА, pero que no hacían parte del grupo empresarial como tal, que proveen el personal necesario para la operación de TICSА y de todas sus subsidiarias. En total, TICSА y sus subsidiarias tenían vinculadas en el 2013 unas 240 personas.

Las dos empresas que suministran el personal son: (i) para la construcción y operación de plantas, cuya denominación es Proyectos de Ingeniería Corporativa S.A. de C.V. -PROINGE- y (ii) para las oficinas es Corporación de Personal Administrativo S.A. de C.V. -CPA-.

La forma de pago se realizaría inicialmente sólo sobre las plantas que estaban en operación y, posteriormente, sobre las plantas que fueran ingresando a operación. La inversión de los proyectos que estaban en construcción la asumiría totalmente el vendedor, no le correspondía a TICSА realizar ninguna inversión. (Extractado del documento concepto financiero del proyecto Europa emitido por la Dirección Finanzas Institucionales 30 de septiembre de 2012).





## 2.2 Análisis de Resultados de la Modelación Financiera

En un primer concepto financiero se estableció que la valoración se realizó por partes, es decir, se valoraron unidades por separado y posteriormente se sumaron los resultados. Las unidades valoradas se agruparían de la siguiente manera:

- (1) Contratos firmados que corresponden a 11 valoraciones así:
  - a. Las cinco (5) plantas en operación.
  - b. Las seis (6) plantas en construcción.
- (2) Contratos no firmados que corresponden a una (1) valoración, llamada TICSA Constructora y se incluyeron los siguientes proyectos:
  - a. Futuras ampliaciones de seis (6) plantas actuales y se estimó con una probabilidad del 70% de éxito.
  - b. Actuales licitaciones de cinco (5) plantas que se estaban preparando y se estimó con una probabilidad del 44% de éxito, por un plazo hasta 3 años.

Con el propósito de tener varios referentes al valor de la operación, se emplearon varios métodos de valoración, como son: el flujo de accionista, pago de dividendos y reducciones de capital, flujo de caja libre descontado con rolling wacc y el método Adjust Present Value -APV-. Adicionalmente, se comparó el valor de cada planta suministrado por Citibank con la herramienta de EPM.

Se indicó igualmente que la valoración realizada era de los valores presentes de los ingresos -VPI- y no de los valores presentes netos -VPN- porque en esta negociación la inversión debía ser realizada toda por el vendedor y EPM como compradores no conocían cifras de las inversiones (Extractado del documento concepto financiero del proyecto Europa emitido por la Dirección Finanzas Institucionales 30 de septiembre de 2012).

En un segundo concepto financiero, se establece que para efectos de consolidar a TICSA se le suman los resultados netos, no los ingresos, de los vehículos operativos y del “upside” por los posibles nuevos proyectos que ganará. Se consideró que TICSA no tiene deuda y por tanto no hay gastos financieros y los covenants relacionados con deuda no aplican. Sin embargo, se aclara que en la modelación de los vehículos si incluyó la deuda que tenían en ese momento.

Con estos resultados, TICSA recibiría dividendos y descapitalizaciones de las empresas operativas, y procederá a entregar a EPM Capital México exclusivamente



dividendos, como se observa en el siguiente flujo de caja (Concepto 2 financiero Proyecto Europa 4 de diciembre de 2012):

Cuadro 1. Flujo de caja estimado TICSA.

MXN pesos en miles	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Caja después de actividades operativas</b>	<b>41.263</b>	<b>2.866</b>	<b>3.626</b>	<b>12.650</b>	<b>13.117</b>	<b>13.736</b>	<b>19.638</b>	<b>20.503</b>	<b>21.406</b>	<b>22.348</b>
Dividendos recibidos	10.818	21.253	48.377	36.798	43.051	46.615	87.184	93.965	150.769	286.966
Dividendos "Upside"	0	0	0	20.581	25.886	29.070	32.646	36.661	41.171	46.235
Reducciones de capital recibidas	6.277	22.318	69.997	71.547	69.337	74.398	46.794	49.540	52.561	54.620
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>58.358</b>	<b>46.437</b>	<b>122.000</b>	<b>141.576</b>	<b>151.391</b>	<b>163.819</b>	<b>186.262</b>	<b>200.669</b>	<b>265.907</b>	<b>410.169</b>
Amortizaciones de deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos pagados	-51.299	-36.883	-111.549	-132.228	-142.136	-154.194	-176.253	-190.262	-255.084	-398.914
Reducciones de capital pagadas	0	0	0	-41.851	-6.665	-6.930	-7.206	-7.494	-7.792	-8.103
Imptos adiciones relacionados a reduccion	0	0	0	-16.275	-2.592	-2.695	-2.803	-2.914	-3.030	-3.151
<b>Caja usada en actividades financieras</b>	<b>-51.299</b>	<b>-36.883</b>	<b>-111.549</b>	<b>-190.354</b>	<b>-151.393</b>	<b>-163.819</b>	<b>-186.262</b>	<b>-200.670</b>	<b>-265.906</b>	<b>-410.168</b>
Cambio en el efectivo y equivalentes	7.058	9.554	10.452	-48.779	0	0	0	0	0	0
Efectivo y equivalentes	22.715	29.773	39.327	49.779	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Finalización de efectivo y equivalentes</b>	<b>29.773</b>	<b>39.327</b>	<b>49.779</b>	<b>1.000</b>						

MXN pesos en miles	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Caja después de actividades operativas</b>	<b>23.331</b>	<b>24.356</b>	<b>25.426</b>	<b>26.542</b>	<b>27.706</b>	<b>28.920</b>	<b>30.187</b>	<b>31.509</b>	<b>32.887</b>	<b>34.325</b>
Dividendos recibidos	235.624	238.563	266.093	263.440	277.260	273.826	296.471	309.408	275.681	291.476
Dividendos "Upside"	51.922	58.308	65.480	73.534	82.579	92.736	104.142	116.952	131.337	147.491
Reducciones de capital recibidas	58.270	87.891	88.907	73.246	51.925	45.500	37.263	37.996	60.561	54.926
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>369.147</b>	<b>409.118</b>	<b>445.906</b>	<b>436.762</b>	<b>439.470</b>	<b>440.982</b>	<b>468.063</b>	<b>495.865</b>	<b>500.466</b>	<b>528.218</b>
Amortizaciones de deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos pagados	-357.444	-396.948	-433.251	-423.602	-425.785	-426.751	-453.265	-480.476	-484.463	-511.576
Reducciones de capital pagadas	-8.426	-8.762	-9.112	-9.475	-9.853	-10.246	-10.655	-11.080	-11.522	-11.982
Imptos adiciones relacionados a reduccion	-3.277	-3.408	-3.543	-3.685	-3.832	-3.985	-4.144	-4.309	-4.481	-4.660
<b>Caja usada en actividades financieras</b>	<b>-369.147</b>	<b>-409.118</b>	<b>-445.906</b>	<b>-436.762</b>	<b>-439.470</b>	<b>-440.982</b>	<b>-468.064</b>	<b>-495.865</b>	<b>-500.466</b>	<b>-528.218</b>
Cambio en el efectivo y equivalentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo y equivalentes	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Finalización de efectivo y equivalentes</b>	<b>1.000</b>									

Fuente: Concepto financiero 2 Europa.

La proyección del flujo de caja colocado en EPM Matriz incluye el pago de los dividendos recibidos de TICSA, la amortización del crédito y el pago de los intereses hasta el 2015. En el siguiente cuadro se observa la evolución de dichos flujos (Concepto 2 financiero Proyecto Europa 4 de diciembre de 2012):





Cuadro 2. Flujo de caja estimado para EPM Matriz.

MXN pesos en miles	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos de caja apalancados		9.898	48.305	0						185.396
Repagos de deuda intercompañía		0	0	767.835						0
pagos intereses intercompañía		12.861	25.722	0						0
Flujos netos	-1.535.670	22.759	74.027	767.835	0	0	0	0	0	185.396
Fecha	31/03/2013	01/07/2013	01/07/2014	01/07/2015	01/07/2016	01/07/2017	01/07/2018	01/07/2019	01/07/2020	01/07/2021

MXN pesos en miles	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Flujos de caja apalancados	278.061	308.340	336.195	329.138	331.085	332.118	352.579	373.583	376.949	397.904
Repagos de deuda intercompañía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pagos intereses intercompañía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujos netos	278.061	308.340	336.195	329.138	331.085	332.118	352.579	373.583	376.949	397.904
Fecha	01/07/2022	01/07/2023	01/07/2024	01/07/2025	01/07/2026	01/07/2027	01/07/2028	01/07/2029	01/07/2030	01/07/2031

MXN pesos en miles	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042
Flujos de caja apalancados	376.571	260.569	258.199	270.370	295.681	324.478	356.458	391.798	430.932	451.548	418.725
Repagos de deuda intercompañía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pagos intereses intercompañía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujos netos	376.571	260.569	258.199	270.370	295.681	324.478	356.458	391.798	430.932	451.548	418.725

Fuente: Concepto financiero 2 Europa.

## Monto de la Inversión

El valor de la transacción es de USD 90.37 millones por las empresas operativas y plantas en construcción, y USD 22.63 millones por TICSА Constructora, para un total de USD 113 millones. El valor de las plantas operativas fue menor en USD 12 millones con relación a la valoración inicial de septiembre 30, como consecuencia en la negociación del crédito mercantil. El fondeo de esta transacción sería colocando en EPM Capital México con una deuda del 50%, y del 50% en capital (Extractado del documento concepto 2 financiero Proyecto Europa).

## Rentabilidad de la Inversión desde Colombia

La valoración se realizó elaborando todo el recorrido de los dividendos, es decir, desde los vehículos operativos, pasan por TICSА, luego por EPM Capital México y al final se colocan en EPM Matriz. Se considera tanto los retornos causados por dividendos y descapitalizaciones como intereses y amortizaciones de la deuda. La evaluación de este flujo en EPM Matriz reporta una TIR del 13,4% en COP.

## Conclusión de la Dirección Finanzas Institucionales

Luego de analizar la modelación financiera del nuevo esquema de pago del Proyecto Europa en el escenario base, se observa que es viable financieramente, debido a que:



- En Colombia reporta una TIR del 13,40% en COP, siendo un valor superior al 10,32% en COP que deben rentar las inversiones de EPM Matriz.
- En Colombia la inversión se recupera en 11 años.

### Acta de Autorización

En la sesión de la Junta Directiva de diciembre 4 de 2012, se autorizó a la administración para implementar una estructura en la que se adquiere el proyecto Europa a través de una filial de los Accionistas originales, así: *«Acorde con lo establecido en el literal d) del artículo 17 del Acuerdo No. 12 de 1998, los miembros de la Junta Directiva presentes en la reunión aprueban por unanimidad: Implementar la estructura planteada para el proyecto EUROPA, según la cual EPM Capital México SA de CV compra el 80% de las acciones de la sociedad TICSА transformada, a un vehículo de propiedad de los vendedores, cuyo domicilio es México.-Una vez firmado con los vendedores el contrato de compraventa de acciones:*

- *Capitalizar a EPM Capital México SA de CV en US\$55.35 millones de dólares equivalentes al cuarenta y cinco por ciento (45%) del valor total de la adquisición, según la estructura financiera de EPM.*
- *Otorgar un crédito a EPM Capital México SA de CV por un valor de US\$55.35 millones de dólares, equivalentes al cuarenta y cinco por ciento (45%) del valor total de la Adquisición, bajo condiciones de mercado”.*

La nueva estructura contemplaba la firma de un convenio de inversión con indicación de las condiciones para la capitalización y la entrega de un pago anticipado por USD 20 millones, garantizado con prendas sobre las acciones de TICSА.

Entre las condiciones para la capitalización, estaban:

- Escisión de TICSА para separar los negocios que no eran del interés de EPM.
- La transformación de TICSА a SAPI (Sociedad Anónima Promotora de Inversión).
- Autorización del organismo competente.
- Acuerdos de Gobierno Corporativo para el manejo de la sociedad y de las empresas en las que se invierta. (Extractado de la presentación Dirección Crecimiento Internacional mayo de 2013).

Premisas acordadas con los vendedores:

- Se negocia por el 80% de las acciones de Tecnología Intercontinental S.A. de C.V. – TICSА.





- Se negociaría en USD.
- Se pagará la transacción en varios componentes:
  - El valor de los contratos actuales.
    - Cada planta debe satisfacer las condiciones modeladas financieramente para su desembolso:  
  
Operación actual, eran 10 subsidiarias (13 PTARs).  
Construcción, cuando sean recibidas por el organismo operador.
  - Y el valor de TICSА corporativo relacionado con el futuro crecimiento cuando se firmen nuevos contratos, haciendo la equivalencia a litros por segundo (lps).

En síntesis, el 25 de septiembre de 2012, se llevó a cabo una reunión en las instalaciones de EPM donde se trataron entre otros aspectos, el valor de la transacción, para lo cual se estableció que se reconocerían los valores presentados a continuación:

Cuadro 3. Valores acordados de la transacción. (Cifras en millones de dólares).

Contratos	MM USD
Aquasol Morelia (2 PTAR)	21,66
Ecosistema de Colima	17,84
Ecosistema de Lerdo	10,42
DHTam (Tampico) (2 PTAR)	9,83
Ecosistema de Morelos	6,18
Ecosistema de Celaya	10,95
Ecosistema de Uruapan	1,82
Ecoagua de Torreón	3,95
Ecosistema de Tuxtla (2PTAR)	16,07
Aquasol Pachuca	3,65
<b>Ticsa Corporativo Crecimiento</b>	
Ticsa Corporativo Crecimiento	22,63
<b>Total</b>	<b>125,00</b>

Fuente: EPM.

El 30 de noviembre de 2012, el Director Comercial de TICSА le envía una carta en los siguientes términos a EPM:



*“Como resultado de las recientes pláticas en México tenemos una mejor idea de la importancia de la TIR para EPM en la conveniencia de invertir en TICSА. Por lo tanto, con el propósito de llevar la negociación a un feliz término (sic) en breve plazo ofrecemos un ajuste a la baja de doce millones de dólares en el precio. Lo anterior está basado en el mecanismo de estructuración conocido como sube y baja”.* En resumen, de los USD 125 millones reflejados en el anterior cuadro, menos el descuento aquí señalado, dio como resultado el valor de USD 113 millones de toda la transacción por el 80% del paquete accionario de TICSА.

Por último, en la reunión citada del 25 de septiembre de 2012 se definió que TICSА se entregaría sin deuda, tal como se modeló financieramente, no obstante, al 31 de diciembre de 2013 se registraba en sus estados financieros una deuda de MXN 126.657.960, lo que a cifras actualizadas serían alrededor de \$24.843 millones.

La familia Primelles propuso una nueva estructura de negocio debido a dificultades para llevar a cabo los pasos específicos de la estructura aprobada. Para poder revisar esta nueva estructura y sus consecuencias legales se vinculó al proceso a la oficina de abogados mexicanos Turanzas Bravo Ambrosí en abril de 2013.

El 30 de abril de 2013 la Familia Primelles indicó que tenía problemas grandes de liquidez y que necesitaba hacer un préstamo con un banco, lo que dañaría la transacción. Desde EPM se les propuso que miraran la posibilidad de, si era viable y aprobado por EPM, que se pudiera dar un anticipo de USD 20 millones sobre la transacción para que ellos consiguieran liquidez y la transacción pudieran continuar. El 2 de mayo la Familia Primelles aceptó la propuesta.

En las oficinas de TICSА en México D.F. se realizan las negociaciones finales sobre los documentos legales y el Convenio de Inversión se firma el 11 de mayo de 2013 con validez desde el 14 de mayo de 2013.

En septiembre 12 de 2013, en las instalaciones de EPM, se realiza una reunión entre las partes en la cual se acuerda la forma en la que se distribuirá la capitalización: El valor asignado a los proyectos futuros por USD 20.910.000 (Equivalentes a 2.850 lps). Se acuerda que del valor de la capitalización quedarán USD 10.750.000 para capital de trabajo y/o pago de créditos de algunas PTARs. Asigna a los proyectos en construcción USD 24.021.000.

El 20 de septiembre de 2013 se realiza el pago de la transacción por un monto de USD 93 MM (El precio acordado menos el anticipo) mediante una transferencia electrónica de una cuenta de EPM Capital México S.A. de C.V. en el Citi Bank en





New York a una cuenta del Citi Bank en México (USD 58.108.785) propiedad de TICSА y otra cuenta del HSBC en México (USD 34.891.215) para el fideicomiso.

Cuadro 4. Pago Transacción. (Cifras en dólares).

Documento (Tran Id)	Banco	Fecha	Valor
67963154	Citi Bank México	20/09/2013	20.000.000
67963928	HSBC	20/09/2013	20.000.000
67966671	Citi Bank México	20/09/2013	19.500.000
67966966	Citi Bank México	20/09/2013	18.608.785
67967386	HSBC	20/09/2013	14.891.215
<b>Total</b>			<b>93.000.000</b>

Fuente: EPM.

En presentación efectuada a la Contraloría General de Medellín, el 15 de septiembre de 2020, EPM expresó: “En septiembre de 2013 se capitalizó el 80% de la compañía a través de la empresa EPM Capital México por un valor de USD 113 Mill (COP 213,265 Mill)”, lo cual no es exactamente cierto, toda vez que en dicho mes se pagó fue USD 93 millones y en mayo del mismo año 2013 se anticiparon USD 20 millones para aliviar la iliquidez que sufría TICSА, tal como se referenció anteriormente.

En definitiva, asumiendo que el pago se haya consolidado en septiembre como lo presenta la Administración, las capitalizaciones que ha efectuado EPM a través de su filial en México, para en últimas quedarse con el 100% de TICSА han sido las siguientes:

Cuadro 5. Total de inversión en TICSА vía capitalizaciones (Cifras en millones de pesos).

Capitalización EPM en Ticsa	Valores corrientes	Valores a septiembre 2020
20 de septiembre 2013	213.265	283.749
17 de julio 2017	4.055	4.428
2 de septiembre 2019	74.661	76.132
<b>Total</b>	<b>291.981</b>	<b>364.309</b>

Fuente: EPM.



Es de anotar que algunas plantas que habían quedado condicionadas en el tiempo a su entrada en operación, finalmente no lo lograron y por lo tanto fueron devueltas a los accionistas originales y a cambio de ellas, tal como estaba establecido en el Convenio de Inversión, en el Contrato de Fideicomiso y en convenios posteriores, los Accionistas Originales reintegraron a EPM Capital México el valor asignado a dichas plantas (Es preciso aclarar que el equipo auditor no pudo verificar que dichos recursos fueran transferidos finalmente a EPM Matriz) tal y como se relaciona en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Valor de plantas reintegradas actualizadas a septiembre de 2020 (Cifras en millones de pesos).

Planta reintegrada	Banco	Comprobante	Fecha (dd/mm/aaaa)	Monto reintegrado USD	Valores corrientes COP	Valores a Septiembre 2020 COP
Reintegro de los AO por afectación del valor de la planta Colima	JPMorgan Chase Bank - San Antonio	126721360	19/02/2016	200.000,00	377,46	502,21
Reintegro del fideicomiso por valor asignado a la planta Acapatzingo (Cuernavaca)	JPMorgan Chase - New York	Referencia 72224KF01481 del Reporte de Saldos y Transacciones	4/03/2016	5.709.000,00	10.774,60	14.335,61
Reintegro del fideicomiso por valor asignado a la planta Pachuca	JPMorgan Chase - New York	Referencia 72224KF01481 del Reporte de Saldos y Transacciones	4/03/2016	748.354,00	1.412,37	1.879,16
Valor reembolsado por los Accionistas Originales por la planta Uruapan	Banco Santander S.A.	Comprobante de transferencia internacional No. de orden 3917504	24/07/2019	572.814,16	1.081,07	1.438,37
<b>Total</b>				<b>7.230.168,16</b>	<b>13.645,50</b>	<b>18.155,34</b>

Fuente EPM, cálculos equipo auditor.

En este orden de ideas la inversión realizada por EPM a 30 de septiembre de 2020 ascendería a la suma de \$346.154 millones tal y como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Valor de la inversión a septiembre de 2020 (Cifras en millones de pesos).

Capitalización EPM en Ticsa	Valores a Septiembre 2020	Reintegro	Saldo
20 de septiembre 2013	283.749	18.155	265.594
17 de julio de 2017	4.428	0	4.428
2 de septiembre de 2019	76.132	0	76.132
<b>Total</b>	<b>364.309</b>	<b>18.155</b>	<b>346.154</b>

Fuente EPM, cálculos equipo auditor.

Por su parte, las plantas que estaban en operación o en proyectos de construcción, según Citi, al momento de la negociación eran las siguientes:



Cuadro 8. Plantas TICSА negociación.

PTAR	Periodo del CPS	capacidad actual (litros por segundo)	posible expansión (litros por segundo)
<b>Plantas en operación</b>			
Morelia/Itzicuaros	Feb 2007/Ene 2025	1.410	+800 (2014)
Colima	Nov 2007/Sep 2041	1.200	-
Lerdo	Sep 2009/Sep 2032	200	-
Torreón	Ene 2011/Jun 2022	1.900	-
Tampico	Jul 2011/Dic 2031	1.800	+500 (2014)
Cuernavaca	Mar 2012/mar 2030	750	+500 (2014)
Celaya	Sep 2013/May 2031	750	+500 (2015)
<b>Proyectos</b>			
Tuxtla	Ene 2014/Dic 2032	1.120	-
Uruapan	Jun 2014/Dic 2027	300	+300 (2016)
Pachuca	Ene 2015/Dic 2032	500	+250 (2016)
<b>Total</b>		<b>9,930 lps</b>	<b>+2850 lps</b>

Fuente: EPM, Valoración Citi.

No obstante, en el Fideicomiso celebrado en el 2013, se tenía la siguiente composición, notándose una diferencia en los proyectos en construcción:

Cuadro 9. Plantas Fideicomiso.

Descripción	MM USD
<b>Proyectos en Operación</b>	<b>64.370.000</b>
Desarrollo Hidráulico Tam	
Ecosistema de Colima	
Aquasol Morelia	
Ecosistema de Lerdo	
Ecoagua de Torreón	
Ecosistema de Morelos	
<b>Proyectos en Construcción</b>	<b>26.010.000</b>
Ecosistema de Celaya	7.450.000
Ecosistema de Tuxtla Paso Limón	3.150.000
Aquasol Morelia Itzicuaros	10.830.000
Ecosistema de Uruapan	620.000
Ecosistema de Tuxtla Tuchtlan	3.150.000
Aquasol Pachuca	810.000
<b>Proyectos Futuros</b>	<b>22.630.000</b>
<b>Total</b>	<b>113.010.000</b>

Fuente: EPM.





### 3. RESULTADOS DE AUDITORÍA

#### 3.1 COMPONENTE CONTROL FINANCIERO

Es pertinente hacer un breve preámbulo en relación con la inversión en TICSA, la cual es una empresa subsidiaria directa de EPM Capital México, tiene como actividad principal el estudio, diseño y construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales. Normalmente, esta compañía concursa en contratos de concesión de plantas de tratamiento de aguas residuales, los cuales, al ganarlos, los transfiere a entidades subsidiarias creadas específicamente para la operación y mantenimiento de la planta.

El 25 de mayo de 2016 la empresa constituyó una sucursal en Colombia, la cual, hasta el año pasado, tenía dos proyectos en construcción para Empresas Públicas de Medellín, E.S.P.: Aguas de Malambo S.A. E.S.P. y Aguas Regionales EPM S.A. E.S.P. Es pertinente anotar, que de ocho (8) proyectos de la línea de negocio de construcción que se encontraban en ejecución al 31 de diciembre de 2019, cinco (5) estaban siendo desarrollados en Colombia y solo tres (3) en México.

Para cumplir con el objetivo de la presente Auditoría Especial se procedió en un principio a solicitar a EPM el Convenio de Inversión de 2013, en el cual se efectuó la capitalización por EPM Capital México S.A. de C.V. a TICSA; la Administración respondió que, por una cláusula de confidencialidad acordada con los accionistas originales, no se podía rendir el mismo al Órgano Fiscalizador; situación similar ocurrió con el requerimiento del acuerdo de salida de los accionistas mexicanos en julio de 2019.

No obstante, y después de reiteradas comunicaciones advirtiendo la posibilidad de sanción por parte de la Contraloría, EPM procedió en forma extemporánea a rendir dicha información.

Esta Agencia Fiscal está habilitada para ejercer el control fiscal del sujeto de control objeto de la presente auditoría **independiente** de que en el convenio de inversión, las partes hayan suscrito en el clausulado del negocio jurídico (Cláusula Vigésima Novena) que la legislación aplicable y su interpretación se regirán por las **leyes Mexicanas** y que cualquier discrepancia que puedan surgir en el mismo (Cláusula Trigésima) será resuelto de acuerdo a las **reglas de arbitraje y conciliación de la**



**Cámara de Comercio Internacional**, pues sobre las inversiones que se hayan realizado y las operaciones propias de la misma, son pasibles de control fiscal; pues el objeto del control fiscal comprende las actividades, acciones, omisiones, procesos, cuenta, contrato, programa, acto o hecho y todos los demás hechos que se encuentren comprendidos o incidan directa o indirectamente en la gestión fiscal.

Desde el pretérito, la Corte Constitucional había precisado, que ninguna entidad puede abrogarse el derecho de no ser fiscalizado desde la óptica del control fiscal, al disciplinar:

*“ (...)Fue precisamente el constituyente quien quiso que ninguna rama del poder público, entidad, institución, etc., incluyendo a la misma Contraloría General de la República, quedara sin control fiscal de gestión. **Entonces ningún ente, por soberano o privado que sea, puede abrogarse el derecho de no ser fiscalizado cuando tenga que ver directa o indirectamente con los ingresos públicos o bienes de la comunidad; en consecuencia, la Constitución vigente crea los organismos de control independientes para todos los que manejen fondos públicos y recursos del Estado, incluyendo a los particulares**” (C-167 de 1995).*  
(Lo subrayado y resaltado es fuera de texto).

Ahora, como bien se precisó en acápites precedentes, se observó en la prosecución de la auditoria, que mediante sesión de la Junta Directiva del 4 de diciembre de 2012, se autorizó al sujeto auditado para implementar una estructura en la que se adquiriera el proyecto Europa a través de una filial de los accionistas originales.

Autorización en este aspecto, que consulta lo señalado por el Consejo de Estado, cuando ha conceptuado<sup>1</sup>: “(...) *El Concejo de Medellín, autorizó a empresas públicas de Medellín E.S.P a través de sus estatutos, contenidos en el Acuerdo N° 12 de 1998, la realización de inversiones en sociedades -dentro o fuera del país- decisión que debe ser adoptada por la junta directiva en cada caso*”.

No obstante lo anterior, por obvias razones existiendo la autorización legal por el órgano competente para realizar las inversiones objeto de auditoria y habiéndose definido el marco legal aplicable y la instancia para decidir cualquier posible divergencia entre las partes, no existe glosa alguna en cuanto a la legalidad del negocio jurídico como tal, empero, si es competente este órgano de control de acuerdo a los nuevos lineamientos del control fiscal prescritos en el Decreto Legislativo 403 de 2020, para auditar las inversiones, operaciones y planes de negocios que subyacen a la misma.

<sup>1</sup> Sala de Consulta y Servicio Civil, Concepto del 27 de noviembre de 2018, Radicado 11001-03-06-000-2018-00-235-000



### 3.1.1 Factor Gestión Financiera

#### Flujo de Caja Libre Descontado

Ahora, dejando a un lado esta limitación atribuible a EPM, el equipo auditor siguió avanzando y con la información que en definitiva se recopiló procedió a presentar este acápite de resultados de auditoría, ahondando en la variable del Flujo de Caja Libre Descontado (FCLD) del accionista, que en este caso es EPM.

Tal como se ha referenciado en anteriores informes de la Contraloría General de Medellín, el análisis financiero a las diferentes inversiones que se efectúan tanto a nivel nacional como internacional, versa en primera instancia en entender que EPM para tomar la decisión de invertir, calcula en principio lo que se conoce como promesa de valor, es decir, proyecta el Valor Presente Neto (VPN), concibiendo por este concepto, el criterio de inversión, que consiste en actualizar los ingresos y desembolsos de un proyecto o negocio para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión, y en definitiva, determinar la conveniencia de la misma, en atención a lo estipulado en la política de inversión de EPM, que establece:

*“...Todo Plan de Negocio debe ser aprobado por la Junta Directiva y debe ser respaldado con su respectivo plan de inversiones, cumpliendo con los requerimientos mínimos rentabilidad, capacidad de inversión y recuperación del capital invertido...”.*

*Igualmente, la Administración ha reconocido que: “Es responsabilidad de la Dirección Finanzas Institucionales velar por que los recursos se destinen a inversiones o proyectos rentables y líquidos, que permitan cumplir con las características de rentabilidad y sostenibilidad que acompañan la estrategia de crecimiento de EPM y con la entrega de excedentes al dueño”.* Introducción del concepto financiero del proyecto Europa emitido por la Dirección Finanzas Institucionales 30 de septiembre de 2012.

Después de reconocer lo anterior, hay que afirmar que la teoría financiera indica que cuando el VPN es positivo, se está añadiendo valor, y por lo tanto el proyecto debe aceptarse.

En tal sentido, lo primero que hay que evaluar es la información contenida en los planes originales de compra de las inversiones en el exterior; luego hacer seguimiento con las cifras reales, y, por último, estimar con lo que EPM denomina



“proyecciones actuales”, que para estos efectos la Contraloría General de Medellín posee información suministrada por la Administración desde el año 2017<sup>2</sup>.

En resumen, se estudió en tres momentos, el plan original de la inversión, los flujos arrojados con las cifras reales hasta el 2018 de la compañía con las proyecciones originales hacia futuro de dicho plan; e igualmente se hace una evaluación de estas cifras reales con lo que la Administración denomina “proyecciones actuales”, las cuales fueron estimadas desde 2017.

EPM desde su plan original, estimó para TICSА un VPN negativo para el accionista de USD 1,9 millones, es decir que de entrada era una inversión que se pronosticaba que destruía valor. Esta situación obviamente no la permite, ni mucho menos la lleva a cabo, un hombre de bien de negocios que busca cumplir los principios de una sana administración.

Era de esperar que si en un principio esta inversión auguraba destrucción de valor para el inversionista, su desenlace corriera efectivamente un alto riesgo de pérdida, lo cual obviamente sucedió, y es así como al hacer el seguimiento de los guarismos reales con la proyección original de compra, el VPN arrojó un monto negativo de USD 31,5 millones y al sensibilizar el ejercicio con los datos proyectados por EPM desde el 2019, se registraría un VPN negativo de USD -72,7 millones, o sea que la apuesta actual es más pesimista que la contemplada en un principio.

Ahora bien, EPM contrató a la firma internacional McKinsey & Company para desarrollar el trabajo Visión 2020 - 2025, y uno de los apartes de dicho estudio era valorar todas las empresas del Grupo EPM con cifras oficiales de mayo de 2017, en dicho ejercicio la empresa TICSА fue valorada a través de la metodología Valor de la Empresa sobre Ebitda (EV/Ebitda) en pesos colombianos y de la cual arrojó un valor negativo de -\$244.930 millones.

Si observamos que la Contraloría General de Medellín, estableció que por medio de la metodología por el flujo de caja de accionistas, el modelo registraba un valor negativo de USD -72.7 millones, esto coincidiría con el resultado de Mckinsey, toda vez que al convertir esta cifra en dólares por la tasa de cambio en pesos colombianos a diciembre de 2019, se presentaría un monto de -\$238.133 millones,

---

<sup>2</sup> EPM ha reportado información al 2019, pero el análisis se ha considerado con la información del 2017, en virtud a que ésta para efectos de control, da señales más reales de la estrategia que tenía la entidad en el momento de establecer la promesa de valor, por estar más cercana a dicho momento, además ya en ese entonces había transcurrido un tiempo prudente para evaluar el seguimiento.



lo que refleja una diferencia en sus valores solamente de 2,9%, situación ésta que evidencia lo lógico de los resultados.

Así las cosas, no se entiende como EPM en el 2019 siguió invirtiendo en TICSА, al aceptar el reembolso de acciones efectuado por los inversionistas originales, cuando es claro que su política de inversión le dicta que no debe invertir capital ni crecer en filiales que generen retornos por debajo de su costo de capital, antes por el contrario, la lógica financiera y los principios de una sana administración, invitan a buscar oportunidades de desinversión para este tipo de filiales que destruyen valor o para aquellas que no presentan mejoras substanciales.

Aunque esta decisión de seguir invirtiendo en la compañía TICSА no debería extrañar, pues en la valoración de Citi en la matriz de riesgos, esta firma había establecido: *“Los Primelles cuentan con mucha experiencia en el sector y quieren ver crecer el negocio **antes de salirse de la compañía en los próximos 5 años** (intereses alineados dado su retención del 20% del patrimonio)”* (Negrita fuera de texto).

En definitiva, una cosa es que los señores Primelles tuvieran claro cuál era la intención al vender inicialmente su 80% y el momento proyectado para salir del otro 20%, pero eso no obligaba a que EPM tuviera que invertir en primera instancia y mucho menos volverlo a hacer cuando todas las circunstancias indicaban lo contrario.

Esta actuación es opuesta a la diligencia que debería tener un buen hombre de negocios, pues esta implica que en el ejercicio de sus funciones debe actuar con el cuidado que un gestor pondría en sus propios asuntos, es decir, en el ejercicio de sus actuaciones, gestiones y decisiones, debe poner el mayor interés y cuidado posible, de manera que ninguna de las gestiones que adelante en nombre de la empresa, viole disposiciones de orden legal, estatutaria o sea contraria a las decisiones adoptadas por los órganos de administración o a las políticas adoptadas al interior de la organización.

Situación que es claro no sucedió en esta gestión fiscal, y es así que al comparar las variables fundamentales para el periodo 2013-2019, como son los ingresos y la utilidad operacional del estudio de valoración de Citi Group frente a la realidad en las empresas que conformaban TICSА al momento de ser adquirida, se observa que los primeros se alcanzaron apenas en un 32% y los segundos en el -4%, es decir que, interpretando este último indicador, significa que en dicho periodo estas entidades registraron pérdidas operativas, de lo cual se infiere que al no cumplir con estas variables que son impulsadoras de valor, se terminó produciendo lo que este Ente Fiscalizador endilga.



Es tan evidente lo que plantea el Organismo de Control municipal, que la misma Administración ha reflejado en sus estados financieros del 31 de diciembre de 2019 pérdidas acumuladas por \$148.289 millones (853'758.451 pesos mexicanos).

En el 2017 en un informe elaborado por la Gerencia Crecimiento Agua y Saneamiento, se abordaron algunos contratos CPS de TICSА que no estaban activos en ese momento pero que fueron involucrados en el análisis de la opción de negocio, tales como:

**Cuernavaca:** La PTAR Acapatzingo, ubicada en Cuernavaca, fue incluida dentro de todos los análisis de la opción de negocio. La planta se encontraba operativa cuando se hicieron los estudios. En los acuerdos especiales, se especificó que, para poder concretar este punto de la transacción, se debería cumplir unas condiciones para regularizar la planta. Se dio un plazo de tres años para lograr este hito, al no cumplirse lo estipulado esta planta fue reintegrada el día 04 de marzo de 2016 por un monto de USD 5.709.000.

**Pachuca:** Cuando se realizó la transacción, existía un contrato (CPS) para el desarrollo de la PTAR en Pachuca, Hidalgo. Este contrato se valoró y se incluyó como proyecto en construcción. El estado decidió no realizar el proyecto y canceló el contrato. Los dineros relacionados con este proyecto fueron devueltos en cuantía de USD 748.357 el día 04 de marzo de 2016.

**Torreón:** En el análisis de la opción de negocio se asignó un valor a esta planta, sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones. Se asignó un valor en el fideicomiso.

**Tecomán:** Se devolvió la planta a los accionistas originales. Estaban pendientes algunos asuntos administrativos, especialmente lo relacionado con el contrato y con los empleados que laboran en la planta. (Extractado del documento Resumen Proceso opción de negocio EUROPA Tecnología Intercontinental S.A.P.I. de C.V., Elaborado por Gerencia Crecimiento Agua y Saneamiento marzo de 2017).

*...” TICSА en el corto plazo tiene necesidades apremiantes de liquidez, en el mediano y largo plazo se requiere capitalización, pero depende de nuevos negocios. Se reitera que el problema de liquidez es estructural y si bien se tiene medidas alternativas se requiere una medida que resuelva el tema estructural...” (Extractado informe proyecciones financieras 2018).*

*...”Lerdo: No tiene ingreso garantizado y se debería contemplar el prepago de la deuda No se ha cumplido el plan de negocios de la constructora en los años anteriores.*



*Analizar la estructura administrativa y sede de operación de la constructora, según la participación de ingresos y proyección a futuro de Colombia y México...” (Extractado informe proyecciones financieras 2019).*

*...”Desde la entrada de EPM no se ha materializado ningún contrato BOT, según lo que se tenía previsto en las proyecciones...” (Extractado informe proyecciones financieras 2020).*

**“Situaciones que no han permitido cumplir el plan de negocios:**

*Plantas de tratamiento de aguas que no entraron en operación o no entraron en el plazo esperado.*

*Contratos de operación rescindidos de forma arbitraria por parte de los Organismos municipales.*

*Operación de plantas con volúmenes inferiores a la capacidad instalada, entre otros.*

*En cuanto al negocio de la construcción, si bien se han cerrado negocios en el sector industrial, aún no se han cerrado proyectos BOT de acuerdo a lo planeado, entre otras consideraciones por la disminución de la inversión del Estado Mexicano para el sector de tratamiento de aguas residuales, el cual desde el 2014 no concesiona plantas de tratamiento, además del hecho que desde la entrada del nuevo gobierno, se marca una fuerte tendencia a la construcción de obra pública y no tanto a la participación privada en éstas, lo cual lleva a la organización a buscar en otros mercados, la posibilidad de gestionar concesiones y ajustar su plan de negocio a estas nuevas realidades” (Extractado de la presentación efectuada por EPM el 20 de septiembre de 2020).*

De otro lado, es menester señalar, que como TICSА tiene su domicilio en el exterior, las cifras de sus estados financieros están rendidas en pesos mexicanos, e igualmente se evidencian resultados negativos en esta inversión, tal como se relató en el informe Fiscal y Financiero a EPM 2019:

*“...Los resultados financieros de esta compañía indicaban que al cierre del 2019 presentaba unas deudas financieras por 1.205 millones de pesos mexicanos, que equivalen a \$364.477 millones y eso que en el 2018 debía \$461.385 millones, cifra está que se redujo porque EPM la capitalizó con \$74.661 millones en el mismo año 2019 para que realizara abono a un crédito de corto plazo, el cual estaba financiando un proyecto de largo plazo, medida esta no recomendable desde la ortodoxia financiera.*

*Las cuentas por cobrar a clientes operación de plantas en México al 31 de diciembre del 2019 eran de \$197.383 millones (\$MXN 1.140 millones), y su provisión de \$149.408 millones (\$MXN 863 millones), es decir el 76%; para ajustar, registra pérdidas acumuladas por \$148.323 millones. Al requerir la Contraloría General de Medellín a EPM en el informe*



fiscal y financiero del 2019 sobre el detalle de la edad de la cartera para cada uno de los clientes de operación de plantas, la Administración respondió: “La información solicitada es propiedad de las compañías TICSА y subsidiarias, se solicita el favor de requerir esta información a dicha empresa”<sup>3</sup>.

## Posición de la Contraloría General de Medellín a la respuesta de la Empresa.

Mediante oficio No. 20210130006128 del día 14 de enero de 2021 la Empresa dio respuesta al informe preliminar de Auditoría Especial de TICSА; argumentos estos que fueron analizados por el equipo auditor en mesa de trabajo en la que, sobre el particular se expresa lo siguiente:

Sea lo primero señalar por esta agencia fiscalizadora ante los reiterados pronunciamientos por parte de EPM en sus diferentes comunicaciones asociadas a esta auditoría respecto a que “... la vigilancia de la gestión fiscal se debe hacer es sobre la inversión de EPM en sus subordinadas, la cual se incluye en los estados financieros de ésta y no sobre la gestión de la subordinada misma, la cual es, en este caso, una entidad privada del exterior”, que este tema nunca ha sido puesto en duda y la totalidad de la información requerida ha sido solicitada directamente a EPM y en ningún momento a TICSА, pues es esta la que debe asegurar los resultados y correcto funcionamiento de sus inversiones en el exterior. Todo lo contrario; ha sido EPM quien en algunas respuestas a nuestras solicitudes ha pretendido que esta agencia se extralimite solicitando dicha información a la empresa domiciliada en el exterior (Claro ejemplo es la respuesta dada por EPM a solicitud de información el día 29 de abril de 2020. “La información solicitada es propiedad de las compañías TICSА y subsidiarias, se solicita el favor de requerir esta información a dicha empresa”).

Ahora bien, procederemos a fijar nuestra posición respecto a los argumentos presentados frente a la observación consignada en el informe preliminar:

### “1. Factor Gestión Financiera. Observación 1. Estimación de un VPN negativo, para la adquisición accionaria a la Empresa Tecnología Intercontinental S. A. de C.V. – TICSА.

Las explicaciones dadas por la administración de EPM, tendientes a desvirtuar la observación, son de parcial recibo por parte del equipo auditor (Se cambia una “**Observación con Presunta Incidencia Fiscal**” contenida en el informe preliminar por un “**Hallazgo Administrativo**”); lo anterior sustentado entre otros por los

<sup>3</sup> Respuesta dada por EPM vía correo electrónico el 29 de abril de 2020.



resultados de esta auditoria especial y los resultados de la “Auditoría Regular - Resultados Evaluación del Componente Control Financiero realizada a las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.” con alcance la vigencia fiscal de 2019 donde quedó demostrado y configurado como un hallazgo administrativo (Página 56 del informe definitivo) que el plan de inversión original en Ticsa estimó un Valor Presente Neto (VPN) negativo en la suma de US 1,9 millones; situación está que EPM no logró desvirtuar en su momento tal y como se transcribe a continuación:

**“Hallazgo 3** Corresponde a la observación número 3 del informe preliminar.

**Vulneración política de inversión.** Se evidenció mediante evaluación financiera efectuada por el equipo auditor de la Contraloría General de Medellín, que las inversiones realizadas por EPM en HET, Ticsa y Cururos, presentan VPN negativos, incumpliendo el criterio estipulado en la política de inversión de EPM que establece: “...Todo Plan de Negocio debe ser aprobado por la Junta Directiva y debe ser respaldado con su respectivo plan de inversiones, cumpliendo con los requerimientos mínimos: rentabilidad, capacidad de inversión y recuperación del capital invertido...”. Dicho incumplimiento afecta negativamente la recuperación total de los recursos invertidos. Situación que se configura en una **observación administrativa**”. Subrayas fuera de texto.

Donde la posición de la Contraloría General de Medellín frene a los argumentos expuestos por EPM fue (Pág. 63 informe definitivo Auditoría Regular - Resultados Evaluación del Componente Control Financiero):

*“Posición de la Contraloría General de Medellín*

*En respuesta a la observación 3 (Informe preliminar) es bueno precisar que EPM reconoció las deficiencias en las mismas, al manifestar que: “Es por esto (Sic) que, tal como se ha manifestado públicamente y revelado en los estados financieros, las inversiones mencionadas en Aguas de Malambo, HET, Ticsa y Cururos, no han presentado los resultados esperados...”*

*(...)*

*Con relación a Ticsa tampoco se desvirtuó que desde el principio su valor presente neto daba negativo para el inversionista, en el oficio de respuesta se señala una serie de problemas e inconvenientes que incluso llevaron a crear a*



*Ticsa Colombia para tratar de contrarrestar los pésimos resultados financieros arrojados por esta filial mexicana.*

*Frente a Cururos se plantea igualmente que se ha registrado un deterioro por US 84 millones, señalando que ello no fue provocado por decisiones administrativas; ante esta situación es evidente la pérdida que se ha presentado con esta inversión, sobre las responsabilidades o no de tipo administrativo tendrán que ser evaluadas a través de otros ejercicios de control fiscal distinto al control netamente financiero.*

*En consecuencia, los argumentos esbozados por EPM no desvirtúan la observación planteada por el Ente Fiscalizador, por lo tanto esta observación se confirma y se convierte en **hallazgo administrativo**”.*

(...)

Prueba de ello es la que entidad suscribió frene a este hallazgo administrativo dos acciones de mejora consignadas en el Plan de Mejoramiento Unico (Código: F-CF-RC-004) de la CGM tendientes a:

*“Revisar la normatividad vigente respecto a la política de inversión y definir las acciones necesarias para complementar el control y la administración rigurosa de las inversiones ya realizadas y las nuevas decisiones de inversión” en cabeza de la Gerencia Planeación Financiera.*

*“Revisar el flujo del proceso de inversiones y los roles asignados para identificar puntos de atención y necesidad de ajustes”, en cabeza de la Dirección Soluciones Desarrollo Organizacional.*

Es por ello que contrario a lo que afirma EPM, este sí conoce el sustento utilizado para el cálculo del VPN negativo.

Ahora bien, es claro que EPM en la evaluación financiera de los proyectos de inversión realizada por el equipo financiero de EPM en el año 2012, consideró las proyecciones de ingresos, costos e inversiones, así como indicadores de rentabilidad, capacidad de inversión y período de recuperación de la inversión entre otras variables incorporadas en el plan de negocios construido por el equipo encargado de la evaluación de la opción de inversión, situación distinta es la efectividad de las mismas. Se expresa además en la respuesta que “con esta transacción se adquiriría toda la experiencia y el conocimiento técnico del sector y



*del mercado mexicano que había desarrollado TICSА. Dicho conocimiento se podría aplicar en el crecimiento en México y también en el apoyo a todas las empresas vinculadas al Grupo EPM. Estos análisis fueron recogidos en la evaluación financiera construida por la Banca de Inversión Citi Group, revisada y validada por la subdirección planeación negocios internacionales Aguas y el equipo financiero de EPM...”; ¿lo que se buscaba entonces, era conocimiento? o ¿inversiones rentables a los intereses del grupo EPM?*

Por otra parte, EPM desde su plan original estimó un VPN negativo, para la adquisición accionaria TICSА por valor de USD 1,9 millones, es decir que de entrada era una inversión que destruía valor, es decir, no se tuvo en cuenta aquella diligencia y cuidado que los hombres y las empresas emplean ordinariamente en sus negocios propios. Es de esperarse entonces que, si en un principio esta inversión auguraba destrucción de valor para el inversionista, su desenlace corriera efectivamente un alto riesgo de pérdida, lo cual obviamente ha venido sucediendo. Corroborado lo anterior por la empresa McKinsey & Company quien fue contratada por EPM para desarrollar el trabajo Visión 2020 - 2025, la cual en apartes de dicho estudio valoró con cifras oficiales de mayo de 2017 el ejercicio de la empresa TICSА a través de la metodología Valor de la Empresa sobre Ebitda (EV / Ebitda) en pesos colombianos y de la cual arrojó un valor negativo de -\$244.930 millones; valoración está muy cercana a la adelantada por la Contraloría General de Medellín con una diferencia en sus valores solamente de 2,9% (Valoración de la CGM de -\$238.133 millones luego de aplicar la metodología por el flujo de caja de accionistas donde el modelo registró un valor negativo de USD -72.7 millones que al ser convertido en pesos a la tasa de cambio representativa dio la cifra señalada). Es por estas consideraciones que la observación administrativa con presunta incidencia fiscal se levanta y pasa al informe definitivo como hallazgo administrativo, así:

**Hallazgo Administrativo No. 1 (Corresponde a la Observación 1 del Informe Preliminar). Falta de controles en el manejo del Plan de Negocios para la adquisición accionaria de la Empresa Tecnología Intercontinental S. A. de C.V. – TICSА incluida la Estimación de un VPN negativo.**

Realizada la evaluación a la adquisición accionaria por parte de Empresas Públicas de Medellín E.S.P., a la Empresa Tecnología Intercontinental S. A. de C.V. – TICSА, el equipo auditor evidenció que, la Administración ha reconocido que: *“Es responsabilidad de la Dirección Finanzas Institucionales velar por que los recursos se destinen a inversiones o proyectos rentables y líquidos, que permitan cumplir con las características de rentabilidad y sostenibilidad que acompañan la estrategia*



de crecimiento de EPM y con la entrega de excedentes al dueño”. (Introducción del concepto financiero del proyecto Europa emitido por la Dirección Finanzas Institucionales 30 de septiembre de 2012). Es decir, con fundamento en lo anterior, hay que afirmar que la teoría financiera indica que cuando el Valor Presente Neto (VPN) es positivo, se está añadiendo valor, y por lo tanto el proyecto debe aceptarse.

El Valor Presente Neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN) es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, ya que permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero. Esta fórmula básica del asesoramiento financiero permite evaluar los proyectos de inversión en el medio y en el largo plazo y conocer si se puede o no maximizar esa inversión.

Acorde con lo anterior, lo primero que hay que evaluar es la información contenida en los planes originales de compra de las inversiones en el exterior; luego hacer seguimiento con las cifras reales, y, por último, estimar con lo que EPM denomina “proyecciones actuales”, que para estos efectos la Contraloría General de Medellín posee información suministrada por la Administración desde el año 2017.

Empresas Públicas de Medellín, desde su plan original estimó un VPN negativo, para la adquisición accionaria a la Empresa Tecnología Internacional S. A. de C.V. - TICSА de USD 1,9 millones, que de entrada era una inversión que se pronosticaba que destruía valor, es decir, no se tuvo en cuenta aquella diligencia y cuidado que los hombres emplean ordinariamente en sus negocios propios.

Era de esperar entonces que si en un principio esta inversión auguraba destrucción de valor para el inversionista, su desenlace corriera efectivamente un alto riesgo de pérdida, lo cual obviamente sucedió, y es así como al hacer el seguimiento de los guarismos reales con la proyección original de compra, el VPN arrojó un monto negativo de USD 31,5 millones y al sensibilizar el ejercicio con los datos proyectados por EPM desde el 2019, se registraría un VPN negativo de USD -72,7 millones, o sea que la apuesta actual es más pesimista que la contemplada en un principio.

Ahora bien, EPM contrató a la firma internacional McKinsey & Company para desarrollar el trabajo Visión 2020 – 2025, y uno de los apartes de dicho estudio era valorar todas las empresas del Grupo EPM con cifras oficiales de mayo de 2017, en dicho ejercicio la empresa TICSА fue valorada a través de la metodología Valor de la Empresa sobre Ebitda (EV/Ebitda) en pesos colombianos y de la cual arrojó un valor negativo de -\$244.930 millones.



Si se observa que la Contraloría General de Medellín, estableció que por medio de la metodología por el flujo de caja de accionistas el modelo registraba un valor negativo de USD -72.7 millones, esto coincidiría con el resultado de Mckinsey, toda vez que al convertir esta cifra en dólares por la tasa de cambio en pesos colombianos a diciembre de 2019, se presentaría un monto de -\$238.133 millones, lo que refleja una diferencia en sus valores solamente de 2,9%, situación ésta que evidencia lo lógico de los resultados.

Así las cosas, no se entiende como EPM en el 2019 siguió invirtiendo en TICSА, al aceptar el reembolso de acciones efectuado por los inversionistas originales, cuando es claro que su política de inversión le dicta que no debe invertir capital ni crecer en filiales que generen retornos por debajo de su costo de capital, antes por el contrario, la lógica financiera y los principios de una sana administración, invitan a buscar oportunidades de desinversión para este tipo de filiales que destruyen valor o para aquellas que no presentan mejoras substanciales.

Aunque esta decisión de seguir invirtiendo en la compañía TICSА no debería extrañar, pues en la valoración de Citi en la matriz de riesgos esta firma había establecido: *“Los Primelles cuentan con mucha experiencia en el sector y quieren ver crecer el negocio **antes de salirse de la compañía en los próximos 5 años (intereses alineados dado su retención del 20% del patrimonio)**”* (Negrita fuera de texto).

Lo anterior se presentó por falta de controles en el manejo del Plan de Negocios, que debe ser aprobado por la Junta Directiva de Empresas Públicas de Medellín, y respaldado con su respectivo plan de inversiones, siendo responsabilidad de la Dirección Finanzas Institucionales velar por que los recursos se destinen a inversiones o proyectos rentables y líquidos, que permitan cumplir con las características de rentabilidad y sostenibilidad que acompañan la estrategia de crecimiento de EPM, lo que puede conllevar a una mala gestión en la inversión de los recursos públicos de este negocio en marcha.

Conforme la evaluación financiera efectuada por el equipo auditor de la Contraloría General de Medellín, pudo ser evidenciado que las inversiones realizadas por EPM en Ticsa, presentan un VPN negativo, incumpliendo el criterio estipulado en la política de inversión de EPM que establece: *“... Todo Plan de Negocio debe ser aprobado por la Junta Directiva y debe ser respaldado con su respectivo plan de inversiones, cumpliendo con los requerimientos mínimos: rentabilidad, capacidad de inversión y recuperación del capital invertido...”*. Dicho incumplimiento afecta



negativamente la recuperación total de los recursos invertidos. Situación que se configura en un **hallazgo administrativo**.

A manera de conclusión frente a este factor (“*Gestión Financiera*”) y análisis de la respuesta generada por EPM, se deja constancia de algunos “*hechos puntuales y dicientes*” consignados en el anexo 9 (Erróneamente señalado como “*anexo 10*” en la hoja 4 del oficio de respuesta) que hace parte integral del oficio remitido de respuesta al informe preliminar No. 20210130006128 de EPM generado el día 14 de enero de 2021, el cual relaciona apartes del acta No. 1698 de la Junta Directiva - Empresas Públicas de Medellín E.S.P. celebrada el 10 de noviembre de 2020, la cual en el Tema 9 de dicha acta “*Seguimiento a las inversiones del Grupo: filiales nacionales e internacionales*”, señala en sus apartes que

(...)

“*Conclusiones:*

(...)

- “*Se recomienda gestión proactiva en aquellas empresas que presentan retornos inferiores al costo de capital y definir estrategias de reestructuración que mejoren el cumplimiento de los planes de negocio.*
- *Se destaca la importancia de habilitar mecanismos que permitan viabilizar decisiones de desinversión como parte de la estrategia de retorno del portafolio de inversiones.*

*Lecciones Aprendidas:*

- *En los planes de adquisición es necesario tener en cuenta puntos adicionales en el CCPP, que permita recuperar, según la matriz de riesgos del negocio, las mayores inversiones o costos y los menores ingresos no tenidos en cuenta en dicho plan.*
- *Las brechas en los casos de negocios de compra generalmente se han originado en la variación de los planes de inversión que en ocasiones no incorporan las necesidades reales de expansión y reposición, cambios en el entorno económico y tributario de la región de influencia y los cambios regulatorios con respecto a las expectativas del plan inicial.*



### *Recomendaciones específicas en la Gestión de las Filiales”)*

*HET y TICSА continúan presentando retornos inferiores al CCPP, lo que exige análisis de estrategias o desinversión”.*

(...)

Es por ello que esta agencia fiscalizadora estará pendiente en caso de que los análisis internos determinen una recomendación de “*desinversión de TICSА*” que dicho valor patrimonial de TICSА en USD 85 millones (Equivalente en pesos a \$329,710 millones), según acta de la Junta Directiva del 10 de noviembre de 2020, conforme los “...*resultados de la última proyección financiera (que recoge el plan de negocios realizado por la administración de la filial con el acompañamiento de la Vicepresidencia Agua y Saneamiento, y que fue insumo para el Seguimiento a las Inversiones del Grupo)*”, si sean valorados en ese monto o superior al mismo al momento de una negociación.

Similar situación sucederá con la “*posible recuperación de la cartera de Torréon y Tampico por un valor aproximado de USD 45 millones (equivalentes en pesos a \$174,552 millones aproximadamente)*”, puesto que a la fecha no deja de ser una mera expectativa para TICSА tal y como se comentará en el numeral 2.3 de esta respuesta y se debe determinar si la totalidad de estos dineros irán a TICSА o a los accionistas originales o una combinación de estos.

Finalmente, por ser este un negocio en marcha, de una empresa cien por ciento perteneciente al Grupo EPM, propiedad esta del Municipio de Medellín, sujeta al control fiscal por parte de la Contraloría General de Medellín; ésta continuará adelantando permanente seguimiento y control no solo a esta inversión sino a todas las inversiones que la empresa adelante tanto en el territorio nacional como en el exterior y a los resultados financieros y de gestión que de manera individual o consolidado logren sin perjuicio de las acciones legales que de ellos se desprendan.

**3.1.2 Factor Control Fiscal Interno.** La evaluación del control fiscal interno es el análisis de los sistemas de control de los procesos de las entidades sujetas a la vigilancia con el fin de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza y si son eficientes para el cumplimiento de los objetivos; para ello se valoran las variables “*evaluación de los controles*” y la “*efectividad de los controles*” en el manejo de los recursos públicos.



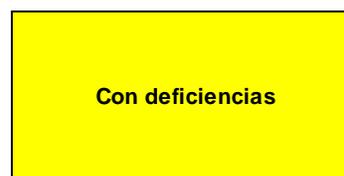
La metodología para evaluar el control fiscal interno, se fundamenta en la gestión de los riesgos definidos por la empresa, siendo preponderantes los procesos que involucran en su operación, recursos públicos. Lo anterior comprende su identificación, análisis y valoración, para que, durante la ejecución de las actividades del proceso, los responsables apliquen los controles, eviten la materialización de los riesgos, y a su vez permita inferir sobre una adecuada o no, gestión de los riesgos identificados en cumplimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo a los criterios y procedimientos aplicados, este factor obtuvo un puntaje de **79,7**, para una calificación “**Con deficiencias**” (Calificación está ajustada conforme los argumentos expuestos por la empresa en respuesta al informe preliminar), resultante de ponderar las variables asociadas al proceso de adquisición accionaria de TICSА por parte de EPM (Incluidos los riesgos identificados en la debida diligencia contratada por EPM con reconocidas firmas internacionales como el Grupo consultor COSTA, Citigroup Global Markets Inc., RITCH Mueller, KPMG, Celis Aguilar Alvarez & Asociados y Kroll dentro del denominado “Proyecto Europa”), pasando por la materialización del convenio de inversión (14 de mayo de 2013), hasta el 30 de junio de 2020 incluidas las capitalizaciones realizadas y la salida de los accionistas originales.

Cuadro 10. Calificación Factor Control Fiscal Interno.

VARIABLES A EVALUAR	Calificación Parcial	Ponderación	Puntaje Atribuido
Evaluación de controles	81,9	0,30	24,6
Efectividad de los controles	78,8	0,70	55,1
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>79,7</b>

Calificación	
<b>Eficiente</b>	< 100 y >= 80
<b>Con deficiencias</b>	< 80 y >= 50
<b>Ineficiente</b>	< 50



Fuente. Matriz de calificación. Elaboró Equipo Auditor.

Para el análisis de este factor se tomaron las acciones de control planteadas en dos momentos; en un primer momento los riesgos identificados dentro del llamado proyecto EUROPA previos a la adquisición accionaria del 80% de la firma y los definidos por la Unidad de Riesgos de EPM, y un segundo momento los asociados luego de la negociación, posteriores capitalizaciones y salida de los accionistas originales en 2019. A continuación, se detallan los resultados obtenidos para cada una de las variables evaluadas para el Factor Control Fiscal Interno:





- Proyecto Europa y Unidad de Riesgos EPM: tal y como se ha señalado la opción de negocio con TICSА se basó en la exploración de nuevos negocios de aguas estableciendo en 2012 el llamado “Proyecto Europa”; dentro de este se tenía “...criterio de crecimiento inversiones por fuera de Colombia, con rentabilidad superior al costo de capital en el nivel exigido” y “Aporte a la MEGA: al año 2022 el crecimiento internacional de Aguas aportará USD\$229 MM de ingresos y US\$141 MM de EBITDA” (Fuente: Presentación EPM TICSА octubre 2017 a la CGM).

Para el caso puntual de TICSА, fue la firma Citigroup Global Markets Inc. la encargada de la coordinación del equipo de trabajo, la debida diligencia financiera y análisis financiero y valuación de los activos de la opción de TICSА; tal y como se señala en los antecedentes de este informe de 2013, la cual de la mano de otros expertos internacionales elaboró una matriz de riesgo asociada a la Adquisición TICSА por parte de EPM. Sus resultados generales fueron la identificación de ocho (8) riesgos a saber:

Cuatro riesgos considerados “Bajos” asociados a: Concentración de clientes, Otros costos operativos, Riesgos ambientales y Nuevas construcciones.

De estos se destaca, el que los ingresos de las PTARs se generan de manera principal a través de los contratos con el gobierno mexicano, el cual es su cliente principal a través de las diferentes municipalidades donde se tiene establecidos negocios, y en caso de moras en los pagos superiores a seis meses, cada PTAR tiene un mecanismo de crédito revolvente (“backstop”).

Los restantes tres riesgos identificados en su momento, están relacionados con los costos de personal, los químicos utilizados en las PTARs, que participan de un porcentaje importante de los costos operacionales, el tratamiento de aguas residuales y las nuevas plantas construidas que deben ser de la misma calidad de las plantas existentes en TICSА.

Los otros cuatro riesgos considerados “Medios”, estaban asociados a: Costos de energía, Asociación con los Primelles (Accionistas originales), Renegociación de contratos y Concesiones / proyectos nuevos.

Dentro de estos se destaca el hecho de que, un accionista minoritario “José Primelles, un accionista original, seguirá involucrado en el negocio”; así mismo se señala que “Los Primelles cuentan con mucha experiencia en el sector y quieren ver crecer el negocio antes de salirse de la compañía en los próximos 5



años (*intereses alineados dado su retención del 20% del patrimonio*); situación ésta ya comentada.

Ya internamente la Unidad de Riesgos de EPM analizó los posibles riesgos para la realización del proyecto por parte de EPM, detectando y clasificando 61 posibles escenarios que podrían generar riesgos, acompañado del análisis de su mitigación. De estos, solo uno fue considerado como altamente probable con una “consecuencia absoluta” por “*Demoras en la toma de decisiones de EPM respecto al proyecto*” y uno más con probabilidad remota con consecuencia absoluta catastrófica “*Otros proyectos en EPM que generan competencia y socavan la disponibilidad de recursos para el proyecto*” (Fuente: Presentación Vicepresidencia de Crecimiento marzo de 2017 a la CGM).

- Análisis y seguimiento luego de la capitalización del 80% de TICSА. Para esta última evaluación fueron relevantes los informes de auditoría interna que a través de las distintas áreas de la Vicepresidencia de Auditoría de EPM realizó entre los años 2013 a 2019 a los diferentes procesos y proyectos de TICSА solicitada de manera oficiosa (Respuesta radicado solicitud de información No. 20200120254262 del 12 de septiembre de 2020 de la CGM).

La entidad proporcionó 23 informes de auditoría interna, complementario a ello la entidad se abstuvo de suministrar tres más (140006-Informe final TICSА\_Seguimiento Convenio, 160563ID\_Seguimiento Acuerdo de Accionistas TICSА y 170770ID\_Seguimiento al Acuerdo de Accionistas de TICSА) motivada según la empresa por la cláusula de confidencialidad establecida en el contrato de inversión. De igual manera fueron proporcionados informes de presupuesto de los años 2018, 2019 y 2020, informes financieros, actualizaciones de proyecciones financieras anuales, diagnóstico de desempeño, actas de comité, junta, entre otros.

Analizados los informes se pudo constatar que desde su capitalización, EPM ha adelantado diferentes auditorías a TICSА, entendiendo la empresa matriz, que la evaluación de control interno “*es una herramienta que apoya de manera directa el cumplimiento de la misión y la visión de una organización, al tiempo que facilita la consecución de sus objetivos estratégicos*”, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y aportando un enfoque sistemático. Producto de dichas evaluaciones adelantadas a los procesos se evidenció un trabajo estructurado, con objetivos claros, alcance, conclusiones, matriz de riesgos evaluados, oportunidades de mejora con sus respectivas recomendaciones y retroalimentación del auditado (TICSА).



Como resultado de dicha evaluación, al entrar a ponderar la evaluación de los controles y efectividad de los mismos, la calificación de este factor se vio afectada porque se evidenciaron debilidades en los controles o poca efectividad de los mismos; para ello el equipo auditor analizó los argumentos (Comentarios) expuestos por EPM en relación a la evaluación de este factor de “Control Interno” plasmados en el informe preliminar tales como:

- El análisis de la inversión fue contrario a la política del grupo EPM al adelantar inversiones que no den cumplimiento a requerimientos mínimos de rentabilidad, capacidad de inversión y recuperación del capital invertido. ... la respuesta dada por EPM no es de recibo por cuanto es claro tal y como se informó en la posición de la Contraloría a la respuesta de EPM, respecto al factor gestión financiera de dicha auditoría, el plan de inversión original en TICSА estimó un Valor Presente Neto (VPN) negativo en la suma de US 1,9 millones, lo que reafirma lo expresado por esta Contraloría en la “Auditoría Regular - Resultados Evaluación del Componente Control Financiero Realizada a las Empresas Públicas de Medellín E.S.P.” con alcance la vigencia fiscal de 2019, transcrito de manera literal en la posición de la contraloría a la respuesta al Numeral 1. “Gestión Financiera”, como en los resultados de análisis financiero en esta auditoría especial.
- Se evidencian necesidades apremiantes y estructurales de liquidez en el mediano y largo plazo amarradas a la consecución de nuevos negocios. El problema de liquidez es histórico, derivado entre otros del déficit de caja de las PTARs Lerdo y Torreón, elevados niveles de endeudamiento, altos gastos legales, entre otros... frente a este numeral los argumentos expresados por EPM tampoco son de recibo pues es claro como señala EPM en su respuesta que desde la debida diligencia se tenía identificado el riesgo de la planta de Lerdo que efectivamente fue materializado, y sin embargo fue incluida en la negociación. Similar situación sucedió con el contrato rescindido de Torreón. Es por ello que las situaciones de liquidez de la empresa no del todo corresponde a hechos exógenos fuera del alcance de la administración de TICSА y la gestión de EPM como inversionista, como señala EPM en su respuesta; pues era previsible el riesgo que se tenía al adelantar una inversión en el exterior donde se estaba supeditada en gran medida a contratos ya suscritos con el gobierno mexicano, el cual era y es su principal cliente a través de negociaciones con las diferentes municipalidades, y además de ello se evidenció que no bastó que cada PTAR tuviera un mecanismo de crédito revolvente (“backstop”) para garantizar los seguros y oportunos pagos en caso de mora superiores a seis meses, tal y como sucedió con los contratos de Torreón y Tuxtla (Frente a este punto en análisis de Due diligence del proyecto Europa realizado en julio de 2013 por





KPMG ya se señalaba que se tenían retrasos con el pago de tarifas ... *“Existen ciertas plantas en las que el cobro de la contraprestación se ha ido atrasando causando iliquidez en dichas plantas por los periodos de análisis.”*... plantas como las Torreón, Colima y Lerdo entre otras).

- Se tiene dos contratos de operación rescindidos de forma arbitraria por parte de los Organismos municipales (Litigio con el contrato de Torreón iniciado en marzo de 2015 y litigio con el contrato de Tuxtla iniciado en mayo de 2017). Conforme la respuesta de EPM, ésta reafirma lo señalado en la matriz de riesgos elaborada por CITI asociado a la concentración de clientes y reafirmado por la Contraloría en el informe.

Ahora bien; independiente de que la garantía (Crédito revolvente) exista para ambos contratos y actualmente dicha garantía está operando para la recuperación de la inversión asociada al contrato de Tuxtla, no es garantía de que la misma sea efectivamente reconocida... pues se constituye en una mera expectativa; similar situación ocurre con la garantía que no fue honrada por el garante para el caso de Torreón para lo cual se debió recurrir a la vía judicial para tratar de recuperar la cartera asociada a dicha planta. Si bien se señala que luego de varias instancias del proceso *“se obtuvo fallo de la Segunda Sala Civil del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México, favorable a los intereses de Torreón y en consecuencia de TICSА”*, tampoco es una garantía de que dichos recursos serán reconocidos, mucho menos la fecha de su efectivo y total desembolso (Sin mencionar que en el fallo favorable a TICSА no fueron condenados en costas ninguna de las partes, y la empresa en dicha defensa incurrió en costos en su defensa judicial).

- Operación de plantas con volúmenes inferiores a la capacidad instalada. Frente a este punto la explicación dada por EPM no es de recibo, máxime que es la propia empresa la que señala en el oficio de respuesta que *“...La capacidad instalada de las plantas fue planteada directamente por el gobierno mexicano para cada uno de los contratos dentro de los procesos licitatorios y fueron construidas por TICSА honrando las condiciones contractuales”*; y luego reconoce que *“... Es cierto que en algunos casos está trabajando con volúmenes inferiores a la capacidad instalada de la planta y esto se da por factores que son imposibles de controlar por parte de la administración de TICSА y de la gestión de EPM como inversionista”*; riesgo este que debió ser claramente previsto, pues es claro que la operación de cada planta se tiene una estructura presupuestal y financiera, para a lo sumo, tener un punto de equilibrio en relación costos y gastos, requiriendo para ello un despliegue de recursos mes a mes, entre otros



técnicos, y humanos (Mano de obra calificada y no calificada), maquinaria, equipos e insumos y demás elementos necesarios para su óptimo funcionamiento garantizando así por un lado el cumplir con los estándares de calidad de las aguas tratadas (Calidad cuestionada en algunos informes de auditoría internas realizadas a TICSА) conforme a lo pactado en cada contrato y por otro lado alcanzar y lograr las exceptivas de rentabilidad de cada inversión.

- Plantas de tratamiento de aguas que no entraron en operación o no entraron en el plazo esperado. La explicación dada por la Empresa es de recibo de manera parcial respecto a las plantas que no entraron en operación, puesto que estas fueron reintegradas, situación ésta que fue evidenciada y comentada en el análisis de respuesta al “Factor Gestión Financiera” (Esta explicación de recibo para el ente de control se verá reflejada en mejorar la calificación del control interno en la “Matriz de Control Fiscal”). Sin embargo, respecto a las plantas que entraron de manera tardía es claro que este tiempo que demoró su entrada en operación y por ende la generación de ingresos para TICSА afectó el logro de las proyecciones financieras, con los correspondientes incrementos en costos.
- Desde la adquisición de TICSА por parte de EPM no se ha materializado ningún contrato BOT, según lo que se tenía previsto en las proyecciones, lo que pone en riesgo el cumplimiento del plan de negocio trazado por TICSА, esto de la mano del incumplimiento parcial de los accionistas originales consistente en la obtención dentro de un plazo determinado, de contratos adicionales (Proyectos futuros) de prestación de servicios para plantas de tratamiento de aguas residuales por una capacidad agregada equivalente a 2,850 litros por segundo. De igual manera, se tenía acordado entre las partes como mecanismo de pago de saldos a cargo de los accionistas originales por concepto de descuentos en las tarifas de las plantas de Colima y Celaya, fueran pagados con litros adicionales equivalentes a 662,1 litros por segundo adicionales con proyectos de capacidad agregada; situación está que tampoco sucedió.

Frente a este particular señala EPM en su respuesta como la principal razón “...la disminución de la inversión del Estado mexicano para el sector de tratamiento de aguas residuales, como consecuencia de la caída mundial de los precios del petróleo, lo cual obligó al gobierno a modificar el destino de los recursos públicos, trayendo como resultado la disminución en la concesión de plantas de tratamiento” ..., frente a este señalamiento es oportuno recordar que la transacción inicial (Convenio de inversión en 2013) y la primera capitalización realizada a la empresa, se dieron dentro del periodo presidencial de Enrique Peña Nieto (1/12/2012 al 30/09/2018), y los cambios de política generalizados frente





las inversiones se vienen orquestando en el gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador quien tomó posesión el 01/12/2018. Así mismo es de recordar que dentro de los análisis de la debida diligencia seguro se debió contemplar el riesgo país el cual mide la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras de una nación; en este caso de México debido a factores que van más allá de los riesgos inherentes a los préstamos, y que para la fecha de inicio de acercamientos en 2012 y suscripción del convenio de inversión en 2013 estaba ubicado en 126 y 155 respectivamente<sup>4</sup>.

Por ultimo manifiesta EPM en su respuesta que dicha situación corresponde a *“...un hecho exógeno fuera del alcance de la administración de TICSА y de la gestión de EPM como inversionista. Sin embargo, la administración de TICSА con el fin de mitigar esta situación y continuar con el desarrollo de su objeto social amplió su estrategia comercial considerando el sector industrial, tanto público como privado, como un mercado objetivo para ejecutar proyectos y amplió fronteras a otros países de Latinoamérica, razón por la cual se constituyó la sucursal en Colombia”*; situación está que debió ser considerada de manera clara desde el propio estudio de negocio con el fin de minimizar los riesgos ya materializados; prueba de ello es que en mayo de 2016 la empresa constituyó una sucursal en Colombia; donde de ocho (8) proyectos de la línea de negocio de construcción que se encontraban en ejecución al 31 de diciembre de 2019, cinco (5) estaban siendo desarrollados en Colombia y solo tres (3) en México foco central de la inversión dentro de la política de exploración y expansión de nuevos negocios internacionales del grupo EPM.

- Desde la elaboración de la Matriz de Riesgos elaborada por CITI en octubre 2013, fue considerado que los Primelles, accionistas originales saldrían de la empresa en los próximos 5 años posteriores a la negociación (Materializada en 2019); lo anterior fue calificado como un riesgo “Medio”; ya en el Diagnostico de Desempeño Empresarial de Tecnología Intercontinental S.A.P.I de C.V – TICSА del año 2018 de EPM, este señala, como uno de los aspectos que ameritaban ser *“considerados como relevantes y requieren atención oportuna por parte de los órganos directivos o desde EPM como matriz”* (Numeral 8.3 Cumplimiento Plan Comercial) el hecho de que *“Se espera que en 2019 EPM tenga el 100% de participación en TICSА, la Familia Primelles no será socia y por ende la dirección comercial en México tiene como reto firmar nuevos negocios en ese país buscando una estrategia frente a la competencia que ejerce y puede*

<sup>4</sup><http://www.mexicomaxico.org/Voto/Riesgo.htm#:~:text=Se%20registran%20los%20m%C3%A1ximos%20y,23%20de%20octubre%20de%202008.>





**potenciar principalmente Pepe Primelles a través de sus empresas (Hypro o Terrabrio)**. Negrita fuera de texto.

En la respuesta dada por EPM se reafirma lo señalado por este ente de control en atención al riesgo relacionado con la implementación y evolución del Convenio de Inversión, el cual fue calificado como “Extremo”; pero en nada se pronuncia sobre el riesgo que se tiene frente a la competencia que ejerce y puede potenciar principalmente Pepe Primelles a través de sus empresas (Hypro o Terrabrio), punto este tratado en el numeral (a) No competencia, oportunidades de Negocio de la Cláusula Décima Sexta “*Ciertos Derechos y Obligaciones*” del convenio modificatorio de 2013 y refirmado en el literal “*i. Las obligaciones de no competir y confidencialidad establecidas en el Convenio de Inversión, las cuales se mantendrán en vigor en los términos acordados en el inciso (a) de la Cláusula Décima Sexta del Convenio de Inversión, según la misma fue modificada mediante el Convenio Modificatorio, y el inciso (b) de la Cláusula Décima Sexta del Convenio de Inversión, respectivamente;*” que hace parte del numeral (b) de la Cláusula Sexta “*Obligaciones Derivadas de los Documentos de Operación*” del Convenio de Transacción del 12 de julio de 2019.

- En el acta de comité de núcleo de EPM No. 16 de junio 18 de 2019 en algunos de sus apartes se señala que “*Se informa que Desde inicios del año 2018 se definió la terminación de las relaciones societarias con los Accionistas Originales (AO), lo anterior derivado de incompatibilidad corporativa*”; en otro aparte del texto se señala que “*Se hizo evidente que no había alineación entre los AO y EPM como socios en TICSА, por lo que se planteó la posibilidad de que estos salieran de la sociedad mediante la readquisición de sus acciones, lo cual se concretó en las negociaciones llevadas a cabo el pasado 13 de junio*”; afirmación esta contraria a lo ya reiterado que, desde la Matriz de Riesgos de CITI en 2013 fue considerado que los Primelles accionistas originales saldrían de la empresa en los próximos 5 años posteriores a la negociación.



### 3.2 CONSOLIDADO DE HALLAZGOS

Cuadro 11. Consolidado de Hallazgos Auditoría Especial TICSА MEXICO EPM.

Consolidado de Hallazgos Resultados Evaluación Componente Control Financiero		
Hallazgos	Número	Valor (en pesos)
Con Presunta Incidencia Fiscal		
Con Presunta Incidencia Disciplinaria		
Con Presunta Incidencia Penal		
Administrativo		
<b>Con Más de una incidencia</b>		
Con Presunta Incidencia Fiscal y Disciplinaria		
Con Presunta Incidencia Fiscal y Penal		
Con Presunta Incidencia Disciplinaria y Penal		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>\$ -</b>
Consolidado de Hallazgos Resultados Evaluación Componentes Control de Resultados y Gestión		
Hallazgos	Número	Valor (en pesos)
Con Presunta Incidencia Fiscal		
Con Presunta Incidencia Disciplinaria		
Con Presunta Incidencia Penal		
Administrativo	1	
<b>Con Más de una incidencia</b>		
Con Presunta Incidencia Fiscal y Disciplinaria		
Con Presunta Incidencia Fiscal y Penal		
Con Presunta Incidencia Disciplinaria y Penal		
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>\$ -</b>
<b>Gran Total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Fuente. Guía de Auditoria Territorial, Contraloría General de Medellín.

Atentamente,

**CARLOS MARIO ESCOBAR FRANCO**  
 Contralor Auxiliar EPM 1 Asuntos Administrativos

