

**EVOLUCIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN - EPM:
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS 1955-2003**

MARIA CRISTINA ALBARRACÍN ROLDÁN
JUAN CARLOS BOTERO WOLFF

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

MAESTRIA EN ADMINISTRACION
MBA TIEMPO COMPLETO

Asesor
CARLOS FELIPE LONDOÑO ÁLVAREZ

BOGOTA D.C., MAYO 15 DE 2006

TABLA DE CONTENIDO

1. ALCANCE	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
3. METODOLOGÍA.....	10
4. RESEÑA HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN MEDELLÍN	12
4.1 ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO 1890-1920	12
4.2 EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES 1920-1940	14
4.3 GUERRA Y POSGUERRA 1940-1945.....	15
5. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	18
5.1 CREACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN: 1954-1955	18
5.2 CONSOLIDACIÓN 1955-1970	22
5.3 ÉPOCA DE CRISIS: 1970-1975	40
5.4 LA GERENCIA DE DIEGO CALLE RESTREPO: 1976-1985.....	45
5.5 ETAPA DE TRANSICIÓN 85-88	52
5.6 ELECCIÓN POPULAR DE ALCALDES: 1988 -1994	62
5.7 CAMBIOS EN EL ENTORNO LEGAL 1994-1998.....	72
5.8 ÉPOCA RECIENTE: 2000 – 2003	94
6. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS	105
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131131
7.1 CONCLUSIONES.....	131131
7.2 RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS	134134
8. BIBLIOGRAFÍA.....	135135
8.1 LIBROS	135135
8.3 OTROS	142142
ANEXOS.....	144144
ANEXO 1. GERENTES EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN – EPM.....	145145
ANEXO 2. ENTREVISTAS REALIZADAS	146146
ANEXO 3. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	182182

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Estructura organizacional adoptada, como consecuencia de los cambios regulatorios de 1995.....	75
Figura 2. La gráfica ilustra la distribución de la formación académica de los funcionarios de EPM. Fuente: Informe anual 1998.....	108
Figura 3. La gráfica ilustra la distribución de los estudios de postgrado realizados por los funcionarios de EPM. Fuente: Informe anual 1998.....	108
Figura 4. Evolución de las inversiones de EPM, entre 1967 y 2003. En la parte superior del eje se muestran las inversiones en empresas de telecomunicaciones. Fuente: Consolidación del Grupo Empresarial, Estrategia y estructura 2005-2015, Empresas Públicas de Medellín E.S.P. Febrero de 2005.....	110
Figura 5. Evolución de la composición de la Junta Directiva de EPM.	124
Figura 6. Evolución de la composición de pasivos financieros largo plazo.	126 126
Figura 7. Evolución de la estructura de capital (Pasivo total/ Activo Total) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados.....	127 127
Figura 8. Evolución del margen operacional (Utilidad Operacional/ Ventas totales) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados	128 128
Figura 9. Evolución de Aportes, transferencias e impuestos/ Utilidad Neta de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados	129 129
Figura 10. Evolución del margen neto (Utilidad Neta / Ingresos Totales) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados.....	130 130
Figura 11. Evolución del retomo sobre el patrimonio (Utilidad Neta/ Patrimonio) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados	130 130

INTRODUCCIÓN

Empresas Públicas de Medellín –EPM- fue concebida inicialmente con el objeto de prestar servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía y teléfonos en la ciudad de Medellín y en otros municipios de Valle de Aburrá. Sin embargo, en la década de los 90, se inició su proceso de consolidación en diferentes regiones del país a través de la participación accionaria en otras empresas prestadoras de servicios públicos, hasta convertirse en uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia.

Este trabajo es el proyecto final del programa de Magíster en Administración – MBA- de la Universidad de los Andes, con el que se pretende revisar y analizar la evolución de las políticas y estrategias empresariales de EPM durante el período comprendido entre 1955 y 2003, que la han llevado a ser denominada una empresa pública ejemplar y la empresa del siglo XX, según el diario Portafolio.

El período de tiempo analizado se extiende hasta 2003 por marcar el inicio de este trabajo de grado. Si bien las EPM son una empresa dinámica, que ha presentado cambios importantes en su lineamiento estratégico en los últimos 3 años, el límite en la recopilación de información se estableció en 2003, con el fin de recopilar información que presente parámetros simétricos de comparación. Por esta razón no se encuentra oportuno ampliar el período analizado en la medida en que se desarrolla este informe. Además porque se busca examinar la evolución de las políticas y estrategias desde una perspectiva histórica.

La motivación principal para la realización de este trabajo es el interés que despiertan las Empresas Públicas de Medellín, en lo mucho que se ha escrito sobre su modelo de eficiencia, la seriedad de su gestión y la calidad en la prestación de sus servicios, a pesar de ser una empresa estatal. Otras de las razones que determinan la realización de este trabajo son la importancia de EPM para Medellín y el departamento de Antioquia, el acceso a fuentes de información

directa a través de entrevistas con personas que han vivido de cerca el desarrollo de EPM, y el análisis de un grupo empresarial que luego de operar en una situación de monopolio pasa a jugar un papel importante en un mercado de libre competencia.

En la realización de este trabajo se encontraron varias limitaciones. Una de ellas, es la profundidad restringida, y en algunos casos subjetiva, que se encuentra en los artículos de prensa y revistas consultados, debido a la naturaleza de estos medios en los que se tratan temas o hechos puntuales, y que de alguna forma, puede atentar contra la calidad de este trabajo. Adicionalmente, no es posible entrevistar personas que hayan vivido toda la historia y evolución de las Empresas Públicas de Medellín debido a que el período de análisis es de casi 50 años. Por este motivo, las entrevistas cubren el período comprendido entre 1973-2002, mientras que el resto de los años tienen cubrimiento a través de fuentes documentales. Sin embargo, se hizo el esfuerzo por integrar los hechos documentados con las opiniones recogidas por medio de las entrevistas para cumplir con el objeto de este trabajo.

Agradecemos al Doctor Carlos Felipe Londoño Álvarez, Rector de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, quien aportó su conocimiento y experiencia y actúa como director de este proyecto.

1. ALCANCE

El alcance de este trabajo consiste en identificar, reconstruir y analizar, con base en la información recopilada, la evolución de las políticas y estrategias corporativas de Empresas Públicas de Medellín, EPM entre 1955 y 2003. Es importante reseñar que en el desarrollo de este trabajo se analiza la evolución de EPM desde sus inicios, hasta lo que hoy se ha consolidado como el Grupo Empresarial EPM, conformado por varias empresas de servicios públicos en el ámbito nacional e internacional. En ningún momento se pretende entrar a profundizar en detalle individual sobre la evolución de las políticas y estrategias en las empresas que conforman este grupo.

Este análisis de la evolución de políticas y estrategias de EPM está enmarcado dentro de la línea de estudio de empresariado e historia empresarial de Colombia. A pesar de que el texto contiene la descripción de las principales políticas y estrategias seguidas por una de las principales empresas colombianas del siglo veinte, no pretende en ningún momento ser un libro de estrategia empresarial.

La presentación del trabajo se hace con base en el orden cronológico, en el cual la evolución de las políticas y estrategias está separada por hitos que han marcado la historia de las Empresas Públicas de Medellín. Desde cada hito, se nombran las políticas empresariales, y en cada una de ellas se narran los hechos que conforman las estrategias que dieron fuerza y desarrollo a esas políticas. Para este esquema cronológico se tomó como referencia el libro institucional que conmemora los 45 años de EPM. Además permite llevar un hilo conductor, en el que se describe en el tiempo cómo determinados hechos o hitos tienen impacto de una y otra manera en cada una de las políticas. De lo contrario, si se analizara la evolución histórica de cada una de las políticas llevaría a hacer referencia repetidas veces a los hechos que influenciaron éstas.

Adicionalmente, en la medida en que el lector avance en el texto, encontrará que,

en cada hito no necesariamente se desarrollan todas las políticas y estrategias empresariales, debido al criterio selectivo de los autores, a las limitaciones de las fuentes de información, y al amplio período de tiempo analizado.

Este documento contiene siete capítulos. En el primero se define el alcance y en el segundo capítulo se desarrollan los conceptos teóricos en los que se enmarca este trabajo.

En el tercero se describe la metodología utilizada y se hace referencia a las fuentes de información utilizadas en la elaboración de este informe. En cuanto a la metodología, esta solo se limita a definir y localizar las políticas, pero no a realizar un balance de su efectividad. En el cuarto capítulo se hace una revisión histórica, desde 1980, de los antecedentes de los servicios públicos domiciliarios en el municipio de Medellín, con el fin de tener una mirada retrospectiva de largo plazo, para comprender la incidencia de las políticas, su concepción y ejecución.

En el quinto, se encuentra el desarrollo de las políticas y estrategias corporativas de EPM, desde 1955 hasta el año 2003. Las políticas y estrategias que van a ser tratadas en este trabajo son las de autonomía, inversión, planeación y expansión, comerciales, sociales, ambientales, financiación, administrativas.

En el capítulo seis, se realiza el análisis de la evolución de las políticas y estrategias de EPM, se desarrolla el análisis de las fuerzas de Porter, la cadena de valor y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenaza -DOFA-. Por último, se encuentra el capítulo con las conclusiones de este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

Durante la revisión de la bibliografía disponible, se encuentran varios ejemplos a través de la evolución de EPM de la manera como cambió su estructura organizacional como consecuencia de los ajustes hechos en las políticas y estrategias empresariales. Indirectamente se puede verificar la vigencia de la teoría de Alfred Chandler, la cual fue expuesta hace más de cuarenta años como consecuencia de un estudio histórico realizado en cuatro grandes corporaciones norteamericanas: Du Pont, Standard Oil, General Motors y Sears Roebuck.¹

La política empresarial es una orientación que rige la actuación de una empresa en un asunto o campo determinado. Una política es una directriz general que está compuesta por un conjunto de estrategias.

La política comunica una guía para las decisiones, que se puede manifestar de varias formas:

- Asegura la estandarización alrededor de las acciones de la organización en todos los niveles jerárquicos de la misma.
- Institucionaliza comportamientos básicos de las organizaciones, lo cual minimiza los posibles conflictos y establece patrones consistentes de acción, para realizar el trabajo estratégico.
- Proporciona un mecanismo a los gerentes para evitar decisiones apresuradas y mal concebidas en operaciones cambiantes.²

Las políticas pueden ser formales o informales. Las políticas formales, por lo general son escritas y tienen la ventaja, entre otras, de reducir la mala interpretación de ellas, hacer equitativo y consistente el tratamiento de los problemas, asegurar una transmisión inalterable de las políticas y comunicar la

¹ CHANDLER, Alfred D. Jr, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, 1962.

² ROBINSON, Pierce. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strate*. Business Week –7 ed, 2000. Pp.380-382

autorización o sanción más claramente.³

Las estrategias son las formulaciones o herramientas que brinda la administración para alcanzar objetivos y definir cómo perseguir la misión y consolidar la visión del negocio. La estrategia representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable.⁴

La estrategia de una organización evoluciona a lo largo del tiempo. surge de un patrón de acciones ya iniciadas, de los planes que los administradores tienen para hacer movimientos novedosos y de la necesidad presente de reaccionar ante desarrollos nuevos e imprevistos. Para la administración, el futuro es demasiado incierto como para planificar por adelantado la estrategia de la empresa y no encontrar razones para cambiar un elemento por otro de dicha estrategia conforme pasa el tiempo. La estrategia es dinámica y cambiante.⁵

De acuerdo con las definiciones anteriores, las estrategias son las decisiones y acciones tomadas dentro del marco de una política corporativa.

Entre este trabajo, las políticas de diversificación se entienden como: XXXXXXXXXXXXXXXX a diferencias de las políticas de expansión que se entienden como XXXXX.

³ ACOSTA GONZÁLEZ, Nora Elena y Carlos Felipe Londoño Álvarez, *Evolución del Grupo Empresarial Antioqueño Políticas y Estrategias: 1978 – 2002*. Bogotá D.C.,: Universidad de los Andes, 2002.-- tesis (Executive MBA)

⁴ STRICKLAND A.J. y A.A. TOMPSON. *Administración estratégica: Textos y Casos*. ed. 13. p.50

⁵ Ibid p.50

3. METODOLOGÍA

La realización de este trabajo se dio en varias etapas: la recolección de información, el análisis de la información recopilada y la elaboración del documento final.

En la etapa de recolección de información se examinó información de fuentes directas e indirectas; y, además, se realizaron seis entrevistas a personas vinculadas con la alta gerencia de Empresas Públicas de Medellín y de Interconexión Eléctrica S.A. Se recolectó información directamente de la compañía, a través de la consulta de la totalidad de los informes anuales disponibles en la biblioteca del ente autónomo, se realizó la revisión de las actas de junta de los primeros diez años, y se realizó la lectura del libro institucional de los 45 años de EPM.⁶

Las etapas en la que se divide este trabajo son tomadas del libro institucional de EPM, escrito por Botero y Villegas. En él se hace un revisión histórica de los servicios públicos en Medellín desde el siglo IXX, pasando por la creación de las Empresas Municipales y su evolución hasta convertirse en lo que se conoce actualmente como Empresas Públicas de Medellín. Un aporte importante de este libro, fue la dividir los cuarenta y cinco años de estudio en cinco grandes períodos.

Partiendo del libro mencionado, se complementó la información histórica por medio de los Informes y Balances de EPM, desde 1960 hasta 2003. Es importante recordar que estos informes son de obligatorio cumplimiento de las grandes empresas del país. En su contenido, se encuentran la carta del gerente general a la junta directiva y los estados financieros. En la primera, el gerente hace un reporte de la evolución de los principales fenómenos internos y externos durante el año inmediatamente anterior, las principales decisiones tomadas por la dirección y

⁶ BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO, *Una Mirada Al Pasado, Una Visión De Futuro*, Empresas Públicas de Medellín E.S.P., primera edición, 2000.

su impacto sobre los estados financieros. Por su parte, los estados financieros incluyen las notas respectivas. Sin embargo, el detalle suministrado en estos informes varía dependiendo de cada administración, lo cual no permite realizar una revisión histórica durante largos períodos de tiempo.

Adicionalmente, se examinaron fuentes indirectas de información, como los libros *El señor de las EPM* de Germán Jiménez Morales y *Semblanza de Diego Calle Restrepo* escrito por Marta López de Calle; las noticias en los diarios económicos *Portafolio* y *La República* (1996-2003); las revistas especializadas como *Dinero* (1998-2003) y las revistas de información general como *Semana* y *Cambio* (1996-2003);, los artículos de prensa en *El Tiempo* y *El Colombiano* (1998-2003); los sitios web especializados como www.lanota.com; y artículos encontrados en Internet.

Una vez recopilada la información, se seleccionó aquella considerada relevante, en el sentido que ilustrara con hechos la evolución de las políticas de EPM a lo largo de su historia. Esta labor requirió un análisis crítico y una revisión minuciosa del material de forma tal que permitiera encontrar rasgos de dichas políticas de carácter informal, y que no están plasmadas explícitamente en ninguno de estos documentos. Luego de recopilar y analizar la información, se realizó este informe, que se espera sea de utilidad para aquellas personas que quieran conocer un poco más la evolución de las políticas del Grupo Empresarial EPM.

4. RESEÑA HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN MEDELLÍN

A continuación se hace una breve descripción del origen de los servicios públicos en la ciudad de Medellín, en la que se muestra la transición de empresas con capital privado de finales del siglo XIX, a empresas de dominio público de principios del siglo XX.⁷Esta Descripción se hará por etapas

4.1 ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO 1890-1920

Conocer los hechos que antecedieron a la formación de las Empresas Públicas de Medellín permite establecer un marco histórico para entender el desarrollo de una empresa de características particulares, que asocia la totalidad de los servicios públicos domiciliarios bajo un mismo techo. Como puede suponerse, este hecho no es una casualidad ni resultado del azar o del destino, sino la consecuencia de años de trabajo y planeación empresarial.

Para el claro recuento de los hitos que enmarcaron la historia de Empresas Públicas Municipales se desarrollará un relato en función del servicio público prestado. De esta manera, se describirá por separado la evolución de los servicios de energía, de teléfonos y de acueducto y alcantarillado.

Energía

En 1895, después de varios ensayos infructuosos para que una firma privada asumiera el servicio, se fundó la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas, la cual empezó a suministrar el servicio de luz eléctrica tres años más tarde. Esta compañía se creó bajo la modalidad de economía mixta conformada por el departamento de Antioquia, el municipio de Medellín, y varios particulares. A pesar de la distribución equitativa de la propiedad, la participación privada estuvo condicionada a que la administración quedara en manos de los particulares. Con el paso del tiempo, la familia Echavarría y Vicente B. Villa quedaron con el control

⁷ Ibid

de la mayoría de las acciones y de la Junta Directiva.⁸

Hacia 1918, la capacidad instalada era insuficiente para la demanda del momento, lo que motivó un clima de hostilidad contra los inversionistas privados que controlaban la compañía, pues éstos utilizaban casi la mitad de la capacidad instalada para sus empresas, particularmente para Coltejer. Este hecho obligó a la venta de la compañía al municipio de Medellín, y a iniciar la construcción de la planta de energía de Piedras Blancas, inaugurada en 1921 y ampliada poco después.⁹

Teléfonos

En 1891 la ciudad de Medellín instaló el servicio telefónico en las oficinas públicas, y la primera central telefónica fue de propiedad exclusiva del Departamento. En 1896 se realizó el primer ensanche a Envigado, Bello, San Cristóbal, Robledo, La América, Belén y El Poblado, pero los sucesos de la guerra de los Mil Días y el incendio de 1904 en la Estación Central de Teléfonos destruyeron toda la red telefónica y parte del edificio.

En 1914, se declaró el servicio de telefonía de competencia municipal. Fue así como se constituyó la “Compañía Telefónica de Medellín” por acciones suscritas por el Municipio y 73 particulares. Su principal accionista era el Municipio, el cual adquiría la primera opción de compra de la empresa, como efectivamente sucedió en 1917 con base en la tesis de la administración directa de todos los servicios por parte del Municipio.¹⁰

Acueducto y Alcantarillado

El desarrollo de la infraestructura de acueducto y alcantarillado no se hizo en forma simétrica, pues las obras de alcantarillado siempre fueron pospuestas por considerarse prioritario el abastecimiento de agua potable para la ciudad.

⁸ BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO. op. cit., p.15.

⁹ Ibid, p 15.

¹⁰ Ibid, p 21.

Antes de 1875 eran muy pocas las casas de Medellín que contaban con agua corriente, razón por la cual el Municipio compró el proyecto del acueducto de Piedras Blancas a finales de ese siglo. A esto se suma el hecho de que el acueducto de barro de Santa Elena ya se consideraba muy contaminado y con capacidad insuficiente para suplir las necesidades de la ciudad.

Las experiencias con empresas privadas no dieron muy buenos resultados a pesar de los privilegios ofrecidos para la prestación de los servicios públicos. En consecuencia, en 1913 se autorizó a los concejos municipales crear juntas para la administración de los diversos ramos del servicio público y reglamentar sus atribuciones, creando la “Junta Autónoma para la Empresa de la Tubería de Hierro y Alcantarillado”.

4.2 EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES 1920-1940

En 1920, por acuerdo del Concejo de la ciudad, se municipalizaron los servicios públicos, y se conformaron las Empresas Públicas Municipales, bajo el principio de que la reinversión de las utilidades del negocio repercutía en beneficio de la ciudad, al no tener que repartir dividendos entre accionistas.

Durante los años veinte se presentó un crecimiento significativo de la población urbana, debido al proceso de industrialización que vive la ciudad y que hace que se presente migración de numerosos campesinos. Se establecieron los tranvías urbanos, se mejoraron los acueductos y se reforzó la oferta de energía eléctrica, lo que hacía más atractiva la ciudad, convirtiéndola en el núcleo industrial del país.¹¹

Las Empresas Públicas Municipales tomaron a su cargo los siguientes servicios: la plaza de mercado, la planta telefónica, el acueducto de Piedras Blancas, la tubería

¹¹ Ibid

de hierro, las plantas de energía eléctrica, el matadero, la feria de animales y el tranvía eléctrico. A la Oficina de Ingeniería Municipal le quedaron adscritos inicialmente ramos como el obsoleto acueducto de Santa Elena, el alcantarillado y el sostenimiento de los caudales del río y de las quebradas.

Energía

En los años 30 se construyó la planta de Guadalupe, que sumaba 20.000kw a una ciudad que contaba hasta ese momento con 4.220kw: 500kw en Santa Elena, 1.500kw en Piedras Blancas, 520kw en el Orfanato y 1.700kw en la planta de vapor.

Teléfonos

El servicio telefónico fue el más afectado por la crisis económica. El número de abonados disminuyó levemente entre 1930 y 1932, y pasó de 2.160 a 2.085, pero después de 1936 el servicio mejoró con el financiamiento y suministro de 10.000 nuevas líneas automáticas por parte de la compañía sueca Ericsson.

Acueducto y Alcantarillado

Durante este período de crisis el Municipio no tuvo capacidad fiscal para prestar un adecuado servicio de agua potable, debido a la alta necesidad de grandes inversiones en tuberías y tanques.¹²

4.3 GUERRA Y POSGUERRA 1940-1945

Impulsada por la dificultad de importar bienes y productos desde los países desarrollados, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, la industria colombiana gozó de condiciones favorables para su desarrollo, constituyendo el sector más dinámico de la economía por décadas. Por su creciente participación

¹² Ibid

en el Producto Interno Bruto, la industria antioqueña se afianzó como eje de la economía colombiana, por lo que no fue una coincidencia que en Medellín se fundara la Asociación Nacional de Industriales ANDI en 1944.

Energía

Con una gran necesidad de nuevas fuentes de energía eléctrica, se propuso sacar adelante la central de Riogrande. Luego de cuatro años de trabajo, Medellín recibió, en 1952, la energía generada por las dos primeras unidades de 25.000 kw cada una, instaladas en la mayor central hidroeléctrica del país en esa época.¹³

La Empresa de Energía Eléctrica, como la principal componente de las Empresas Públicas Municipales, adquirió importancia por la dimensión de los proyectos que comprometieron sus recursos técnicos, por la habilidad para la consecución de la financiación externa, por la buena administración y por el alto grado de especialización del personal. Este prestigio y su experiencia fueron heredados por las Empresas Públicas de Medellín.¹⁴

Teléfonos

El servicio telefónico fue ampliado en la primera mitad de la década de los años cuarenta. Así, al momento de su incorporación a las Empresas Públicas de Medellín atendía a 29.500 suscriptores, y alcanzaba una densidad cercana a cinco teléfonos por cada cien habitantes.

Acueducto y Alcantarillado

En cuanto al acueducto, el número de instalaciones pasó de 17.000 en 1940 a más de 46.000 en 1954, pero no se alcanzó a satisfacer la demanda dado el crecimiento acelerado de la ciudad. Para 1955, al menos la quinta parte de los hogares carecían del servicio, y muchos de los que contaban con él se veían

¹³ MELO, Jorge Orlando (editor), *Historia de Medellín II*, Compañía Suramericana de Seguros, primera edición, 1996.

¹⁴ Ibid

sometidos a racionamientos en épocas de sequía.

Con respecto al alcantarillado, fueron muchos los proyectos propuestos que no llegaron a la ejecución, mientras el río Medellín seguía siendo la fuente para los desechos de la ciudad.

5. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La evolución de Empresas Públicas de Medellín estuvo marcada por unos hitos particulares que definen las diferentes etapas que ha vivido la compañía. La descripción de las principales políticas empresariales, con sus respectivas estrategias, se realizará llevando como hilo conductor cada uno de los siguientes hitos, establecidos en su mayoría con base en el libro de los 45 años de EPM

i) Creación de las Empresas Públicas de Medellín: 1954-1955; ii) Consolidación: 1955-1970; iii) Época de crisis: 1970-1975; iv) La gerencia de Diego Calle Restrepo: 1976-1985; v) Etapa de transición: 1985-1988; vi) Elección popular de alcaldes: 1988-1994; vii) Cambio en el entorno legal 1994-1998; viii) Época reciente: 1999-2003.

5.1 CREACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN: 1954-1955

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Las Empresas Públicas Municipales, antecesoras de EPM, tenían una Junta Directiva presidida por el alcalde de Medellín y conformada, además, por el Personero y el Contralor del Municipio, cuatro reconocidos empresarios de la ciudad, y los cuatro gerentes: de Energía Eléctrica, de Acueducto y Alcantarillado, de Teléfonos y el de las Empresas Varias. Esta última abarcaba servicios disímiles como el matadero, la feria de ganados, las plazas de mercado, la planta municipal de leches, aseo y los buses municipales.

La influencia de la banca internacional fue determinante en el desarrollo de las políticas administrativas de las Empresas Públicas Municipales. Por recomendación suya, vinieron al país varias misiones extranjeras con el fin de asesorar a las diferentes entidades territoriales. De esta manera, fue encargado un estudio a la firma Price Waterhouse para lograr una mejor coordinación de las cuatro secciones que la conformaban. Dicha firma recomendó la creación de la gerencia general de las Empresas Públicas Municipales, de la cual se esperaba

que fuera una entidad coordinadora e hiciera las veces del alcalde en cuanto a consulta, vigilancia y orientación de su política.

El 4 de marzo de 1954 se obtuvo, mediante gestión del gobernador del Departamento, y ante el Presidente de la República, la expedición de un decreto legislativo por el cual se facultó al alcalde para crear una junta administradora de las Empresas Públicas Municipales. A su vez fue designado como Gerente General al industrial Carlos Gutiérrez Bravo, entonces gerente de la Compañía Suramericana de Seguros, una de las personalidades más relevantes del medio¹⁵. Éste, a su vez, propuso la creación del cargo de Sub-Gerente General, a quien preparó desde el principio para que fuera su sucesor.

Con el fin de mejorar la coordinación entre las diferentes empresas, y aunar esfuerzos en pro del Municipio, se estableció un Comité de Gerentes con reunión semanal. Adicionalmente, con miras a obtener mejores resultados, los cuatro vocales de la Junta Administradora fueron asignados de a uno a las juntas asesoras de cada empresa. Al poco tiempo estas juntas recibieron el nombre de Juntas Administradoras Auxiliares y se les dieron mayores atribuciones. “Con ello se lograba un sano equilibrio entre la relativa autonomía administrativa y la fijación general de las políticas”¹⁶.

Con la consolidación de las empresas y la búsqueda de una mayor racionalización, el Gerente General llevó a cabo un gran esfuerzo de reestructuración interna, que incluyó: la venta de la planta municipal de leches y de los buses municipales; la construcción de instalaciones adecuadas para el matadero y la feria de ganados; la creación del departamento de personal, adscrito a la gerencia; y la conformación de un departamento jurídico y de bienes de las Empresa Públicas Municipales.

¹⁵ BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO. op. cit., p 38.

¹⁶ Ibid, p 38.

POLÍTICAS DE AUTONOMÍA

Como se mencionó anteriormente, la banca internacional jugó un papel importante en el desarrollo de las Empresas Públicas Municipales. Es así como, para obtener créditos con el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF), y poder contar con el apoyo del gobierno central, se hacía indispensable la independencia administrativa y financiera de la Empresa de Energía, que estaba empeñada en la ejecución de un ambicioso plan de expansión.

La razón principal del BIRF para la separación de la Empresa de Energía era el temor a una junta politizada, y a la multiplicidad de funcionarios y de juntas que intervenían en la decisión de los proyectos que se planeaban realizar. Con la autonomía de la Empresa de Energía se facilitaría el desarrollo eficiente de estos servicios, esenciales para el bienestar ciudadano y el progreso económico de toda la región, a la vez que se aprovecharían ventajosas oportunidades de financiación, necesarias para el crecimiento sostenible de la empresa¹⁷.

La solicitud del BIRF fue bien recibida por el gobernador de la época, quien quiso extender el principio de autonomía no solo para la empresa de energía, sino también para las de aguas y teléfonos.

De esta manera, con el acuerdo 58 del 6 de agosto de 1955 se crean las Empresas Públicas de Medellín, Establecimiento Público Autónomo con patrimonio propio, dotado de personería jurídica y plena capacidad para obrar, encargado de la administración de los servicios públicos de Energía Eléctrica, Acueducto, Alcantarillado y Teléfono. El artículo 23 de dicho acuerdo es fiel reflejo del espíritu que había animado este proceso, en el que se definen las principales políticas de la empresa, sobretodo la de autonomía:

“Empresas Públicas de Medellín será una entidad apolítica, dirigida con un riguroso criterio de eficacia administrativa, para lo cual emplearán adecuados sistemas técnicos de organización de empresas, con el fin de

¹⁷ Ibid., p. 41

obtener su objetivo primordial, que es el de garantizar a la ciudadanía el funcionamiento regular, permanente y económico de los servicios públicos necesarios, y el de fomentar a la vez el progreso de Medellín, con el estímulo para la organización de nuevas industrias y el crecimiento de las ya establecidas”¹⁸.

Para completar el proceso jurídico, el alcalde Jorge Restrepo Uribe, instaló la nueva Junta Directiva, compuesta como lo establecían los estatutos, por:

“el Alcalde de Medellín o el Secretario de su Despacho que él designe, a quienes les corresponderá presidirla; dos miembros de distinta filiación política elegidos por el Concejo de Medellín o la entidad que haga sus veces, entre sus miembros principales y suplentes. Por cada uno de ellos se elegirá, por el mismo Concejo, un suplente personal de igual filiación política a la del principal. Cuatro miembros principales con sus respectivos suplentes personales nombrados por el Alcalde de Medellín de sendas listas de seis personas, formadas la una por el Banco de la República, otra por los comerciantes, otra por los Bancos Comerciales Nacionales establecidos en Medellín, y otra por la Asociación Nacional de Industriales obrando en nombre de los industriales que han contribuido a la financiación de los planes de las Empresas. Tales listas se integrarán por mitad con ciudadanos de distinta filiación política y serán presentadas al Alcalde por los Representantes en Medellín de las entidades citadas”¹⁹.

POLÍTICA DE PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

Una de las labores importantes del proceso de formación de las Empresas Públicas de Medellín fue reunir al personal que anteriormente hacía parte de las empresas individuales que conformaban las Empresas Públicas Municipales, para comunicar el nuevo criterio de EPM, consistente en brindar unas sólidas bases

¹⁸ Ibid, p.41

¹⁹ Ibid, p 41.

técnicas, conocer con exactitud el inventario disponible y calibrar las necesidades más apremiantes, para poder planear el futuro con una anticipación no menor a quince años.

La implantación de ese criterio dio origen al Departamento de Planeación, compuesto por un equipo de profesionales que desde entonces ha tenido gran importancia en EPM por la continuidad que han podido dar a sus programas de crecimiento, y por la seguridad que ha dado a las decisiones de la gerencia.

5.2 CONSOLIDACIÓN 1955-1970

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Desde antes de su creación, el gerente de las Empresas Públicas Municipales declaraba que la forma de garantizar el alto rendimiento de las Empresas Públicas de Medellín era darle un perfil industrial a la organización interna.²⁰ Los estatutos de esta nueva empresa empezaron a regir desde el 18 de noviembre de 1955.

En sus inicios, la estructura administrativa de EPM consistía en un gerente general, un subgerente, una oficina de bienes y una oficina jurídica. Además tenía cuatro divisiones: energía, suscriptores, finanzas y operaciones. Esta estructura era de simpleza total, y así la concebía su primer gerente, Oscar Baquero²¹.

Reorganización

En cuanto a la especialización de funciones, desde 1959, las relaciones con la Electrificadora de Antioquia (hoy Empresa Antioqueña de Energía, EADE) se orientaron de forma tal que no existiera duplicidad de funciones: las Empresas Públicas se ocupaban fundamentalmente de las labores de generación y la Electrificadora de la construcción de líneas de transmisión y redes de distribución a nivel regional.

²⁰ Ibid, p 45.

²¹ Tomado de noticia periódico *El Colombiano*, Medellín, agosto de 2005.

En 1964 se llevó a cabo una reorganización administrativa importante. Se creó el cargo de Gerente Administrativo, que dependía de la Gerencia General, y que agrupó las secciones que internamente tenían que ver con el personal: los departamentos de Servicios, Relaciones Públicas, Organización y Métodos, y Relaciones Industriales. La creación de este cargo elevó a cuatro las gerencias auxiliares, junto a la Técnica, de Operaciones y Financiera.

Recursos Humanos

En términos de manejo de personal, siempre existió en EPM la conciencia de que para consolidar la empresa y llevarla a la madurez necesaria para desarrollar exitosamente los proyectos de gran envergadura que caracterizarían a las décadas siguientes, se requería de un equipo humano calificado, desde los directivos hasta los obreros. Por este motivo, desde su fundación se realizó una cuidadosa selección, capacitación permanente y promoción del personal con lo que se evitarían las interferencias partidistas, con toda su secuela de recomendaciones, buscando que el funcionamiento de EPM fuera equivalente al de las más eficientes empresas privadas.

En EPM se inculcó mística y orgullo por el trabajo entre los funcionarios de la empresa, desde directivos hasta operarios, también se promovió lealtad con la empresa y estabilidad laboral.

En 1960 se dio un paso importante en la política salarial de EPM. Se estableció, por primera vez, una curva de evaluación de oficios como resultado de un estudio técnico de la relación entre salarios y oficios. Con esto se mantendría una línea de pagos con base en la evaluación de los méritos que representaba cada oficio. La evaluación de oficios superiores estableció curvas de salario prácticamente para todo el personal de las Empresas, con excepción de los 10 o 12 cargos más altos.

Aunque la administración se interesaba por buscar un rendimiento óptimo en el

trabajo de todo su personal, se hizo imposible absorber con mayor eficiencia y productividad el mayor costo de la mano de obra y ésta necesariamente se trasladó a las tarifas.

Durante la década de los 60 los trabajadores de EPM estuvieron siempre sindicalizados. Protegidos bajo el poder de la agrupación sindical, los trabajadores lograron que se firmaran convenciones colectivas de trabajo en las cuales se les otorgaban amplios beneficios. Sin embargo, en 1966, la administración se mostró firme frente a las pretensiones salariales, al llevar las negociaciones en varias oportunidades a la instancia de Laudo Arbitral para dirimir el conflicto laboral generado por estas circunstancias.

Fiel al principio de transparencia y apoliticidad, la gerencia difundió en el personal de las Empresas Públicas que “sólo el acierto, el rendimiento y la honestidad serían tenidos en cuenta para progresar en su seno”.²² Esta nueva actitud empresarial despertó el orgullo de pertenecer a la recién creada EPM, la sensación de estabilidad y la convicción de que cada cargo desempeñado tenía importancia, y creó un ambiente particularmente fecundo que pronto se extendió por toda la Empresa.

POLÍTICAS COMERCIALES

Atención al usuario

En 1960, se aprobó la creación del cargo de Jefe de Relaciones Públicas, para garantizar que las relaciones con los suscriptores se movieran en un ambiente de cordialidad y que se pudieran mejorar los servicios prestados por EPM con una oportuna atención a las quejas y observaciones.

Facturación

A partir de 1961, se presentaron cambios importantes en el sistema de facturación

²² BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO. op. cit., p 45.

de los servicios públicos. Anteriormente las facturas se presentaban por separado a los usuarios y luego fueron unificadas en una sola cuenta, lo que trajo consigo una descongestión en las taquillas y una mayor comodidad para el público. La entrada en operación del primer computador electrónico, durante ese mismo año, fue de valiosa ayuda en la obtención de datos estadísticos, control de existencias en almacenes y otros trabajos de carácter técnico muy importantes en la planeación de EPM.

Tarifas

Se fijó una política realista y responsable frente al “carácter social de las tarifas”, que buscó una redistribución de los ingresos por medio de tarifas diferenciales de acuerdo con la capacidad económica de los usuarios. Lo anterior se logró sin fomentar el despilfarro, ni poner en riesgo la política de expansión continua de los servicios públicos, ni el pago oportuno de sus deudas, de tal forma que se preservara el buen desempeño de la empresa frente a la banca nacional e internacional.

Energía

En 1960 entraron en vigor las nuevas tarifas aprobadas por el Ministerio de Fomento que autorizaban un promedio de precio de venta del Kwh de 6 centavos aproximadamente. Sin embargo, de acuerdo con su compromiso social, el aumento efectuado por EPM estuvo por debajo de este valor, al pasar de 4,39 centavos por KWh a 5,14 centavos.

Durante 1961 y 1962 la Empresa de Energía Eléctrica tuvo su peor año financiero hasta la fecha debido a que se mantuvieron las mismas tarifas de 1960, aún con la devaluación. Esto hizo que los ingresos fueran totalmente insuficientes para atender al crecimiento del servicio. Por este motivo la Junta Directiva aprobó una tarifa para ser sometida a consideración de la Superintendencia de Regulación Económica.

En marzo 28 de 1963 se llevó a cabo un ajuste tarifario importante, bastante discutido, pero que logró la aprobación de la comunidad en general, debido a que era la única forma de garantizar el futuro abastecimiento eléctrico indispensable para el progreso de la ciudad. Dicho ajuste tuvo que hacerse en un porcentaje muy apreciable, porque con éste fue necesario atender no sólo la acumulación de alzas de costo en los años anteriores, sino principalmente el impacto de la devaluación.

En 1965 se ajustaron nuevamente las tarifas de energía que tenían vigencia desde 1963, como consecuencia de la revisión de las proyecciones económicas luego de la devaluación decretada por el gobierno y el alza resultante de los costos de operación. En 1966 se realizaron nuevos ajustes tarifarios para compensar el incremento de costos, que permanecían con una tendencia alcista.

Teléfonos

Las tarifas telefónicas de 1960 tenían una falla grave en su estructuración, porque no estimulaban el uso moderado de la comunicación en cuanto al número de llamadas y la duración de ellas, por lo cual se impuso una reestructuración de la tarifa que implicaba modificaciones tales como la rebaja de los cargos fijos, rebaja del número de llamadas permitidas a cada suscriptor y el aumento de la tarifa por cada llamada en exceso de las permitidas.

Debido a que a medida que los servicios telefónicos se extendieron a la periferia de la ciudad y a los municipios circunvecinos, entraron más suscriptores de avalúos catastrales más bajos, que determinaban un cargo fijo menor, por tanto la rentabilidad sufrió una disminución de 47% en 1959 a 43% en 1960. Ejemplo de esto es que de los 48.000 suscriptores en diciembre de 1960 había 24.900 que estaban pagando una tarifa total mensual por debajo de lo que costaba la operación de cada teléfono, haciendo que la Empresa de Teléfonos quedara en malas condiciones para llevar a cabo los ensanches necesarios.

Acueducto y alcantarillado

A finales del año 1959 se produjo un déficit económico en EPM como consecuencia del pago de la deuda adquirida con el Fondo de Estabilización. Para subsanar en parte este problema se tomaron dos medidas: i) la implantación a los usuarios de una tarifa por “derecho de abastecimiento”, y ii) la aplicación del aumento de tarifas autorizado por el Gobierno Nacional.

En 1962 entró en vigencia una nueva tarifa de alcantarillado, la cual gravaba el consumo, a diferencia de la anterior que se basaba únicamente en un cargo fijo, relacionado con el valor catastral de la propiedad. Sin embargo, únicamente los usuarios con consumos de agua que excedieran los 30 m³ mensuales quedaban afectados por la nueva tarifa.

Las tarifas de acueducto se mantuvieron constantes durante más de 10 años, desde 1953 hasta 1964, convirtiéndolo en el servicio menos rentable de EPM y en un generador de déficit financiero. Este hecho hizo que Medellín fuera la última de las cuatro ciudades más importantes de Colombia, en donde se estableció el sistema de purificación.

En 1967 fue necesario realizar un ajuste tarifario del servicio de acueducto y se estableció un derecho de matrícula, con el fin de obtener los recursos financieros necesarios para la realización de los proyectos de ensanche del sistema. Sin embargo, el incremento tarifario fue necesario repetirlo el año siguiente, al igual que en el caso del servicio eléctrico.

En la prestación de los servicios de las cuatro Empresas se mantuvo la política de conservar las tarifas más bajas posibles, favoreciendo las clases menos pudientes. A pesar de dicha política, en EPM se tenía conciencia de que las tarifas debían ser lo suficientemente remunerativas para permitir la normal explotación de los servicios actuales, y atender el ensanche de éstos en armonía con una demanda que era cada día mayor. De esta manera, a pesar de que se intentaba

que EPM absorbiera el aumento de los costos, como la devaluación y el aumento de salario mínimo de los trabajadores, a través de la implementación de prácticas de operación más eficientes, la Junta Directiva llegó a la conclusión de que era necesario un reajuste en las tarifas de algunos servicios, como energía y alcantarillado, siempre con el objetivo de favorecer ampliamente a los usuarios de más escasos recursos económicos.²³

POLÍTICA DE AUTONOMÍA

El temprano distanciamiento de la política partidista y electoral, en el sentido de darle absoluta prelación al buen servicio a la comunidad y a la administración técnica de los servicios públicos fue factor clave en el éxito de las Empresas Públicas de Medellín. Este principio de autonomía, le había concedido independencia a la Junta Directiva para nombrar al Gerente General. Igualmente, la junta era responsable de dar continuidad a las directrices del ente autónomo, con un manejo técnico empresarial que lo salvaguardó en gran medida del manejo político de sus asuntos.

POLÍTICAS DE PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

La expansión de las Empresas Públicas de Medellín estuvo íntimamente ligada a su política de planeación estratégica, en la cual se manejaba un horizonte de largo plazo, no inferior a 15 años, propio del tipo de servicios públicos prestados, intensivos en obras de infraestructura.

En 1960 ya se hacía explícita una política de planeación a largo plazo, con el fin de asegurar la satisfacción futura de una demanda creciente de energía. La naturaleza misma de los proyectos de ingeniería necesarios para llevar a cabo la construcción y puesta en marcha de una central hidroeléctrica, eran los motores que impulsaban la implementación de una planeación de estas características. Ejemplo de esto fue la realización del "Programa de Desarrollo de la Potencia entre 1963 y 1967", que buscaba la forma más económica para las Empresas

²³ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1963

Públicas de atender a la creciente demanda de energía eléctrica.²⁴ Con base en ese estudio, EPM pidió un crédito al BIRF para ejecutar la obra llamada Plan Intermedio de Guadalupe, escogida por ser una solución más económica que la gran Central de Nare, con una capacidad de generación de 138 MW y con el costo por KW en desarrollo más bajo hasta la fecha.²⁵

Una organizada planeación y previsión, resultante de la necesidad de realizar estudios rigurosos tanto en el campo técnico, como en el financiero y el jurídico, hicieron viable el avance de los servicios en un lapso de varios quinquenios. Es así como la estrategia exitosa para la consolidación de EPM ha sido anticiparse a los retos del futuro y prever con antelación las necesidades de la ciudad.

“Del año 60 al 65 el departamento de planeación estaba integrado por 15 ingenieros. Para la parte eléctrica éramos cuatro, dos en acueducto y alcantarillado, otros dos trabajan en teléfonos, una trabajaba en estadísticas, y otros trabajaban en parte generales de tipo más bien civil. En esos momentos más que hablar de planeación estratégica, se realizaba la planeación física, consistente en definir cómo iba a crecer el sistema, y que líneas había que hacer, qué plantas había que construir. Trabajamos en un concepto global, analizábamos cómo había que abastecer la ciudad, entonces por ejemplo desarrollábamos los dos anillos circunvalares a su alrededor. Construimos estos anillos junto con las subestaciones que se iban necesitando, como las de Envigado, Miraflores, Piedras Blancas, Bello y América, sentando las base de la alimentación que tiene hoy Medellín”.

“Desde el punto de vista de las centrales, se iban desarrollando a medida que iba habiendo necesidad. Cuando se agotó Guadalupe y Río Grande, se contrató un estudio y vieron que en Guadalupe se podían instalar muchos kilowatios adicionales. Cuando se estaba copando Guadalupe III, contrataron otro estudio

²⁴ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1960.

²⁵ Ibid

con una firma francesa y esa firma desarrolló los proyectos del río Nare. Aunque se tenían proyecciones de demanda, todo era alrededor de la carga de Medellín y se iba desarrollando a medida que iba pidiendo necesidades”.²⁶

Energía

Los estudios de demanda futura de energía y las proyecciones para establecer un plan de desarrollo de energía para el período 1963-1967 mostraron la necesidad de poner en marcha un plan ordenado de ampliaciones en la capacidad de generación de energía y la forma económica de financiarlas.

Desde 1960 se retomaron los estudios del río Nare. Se esperaba que esta nueva central, más tarde llamada Guatapé, generara entre 550Mw y 600Mw. Esta central comprendía la presa de Santa Rita, el embalse de El Peñol con capacidad total para cerca de 1.200 millones de metros cúbicos de agua y sus obras conexas.²⁷ Este proyecto era fundamental para el sistema, dado que el embalse de El Peñol representaba una generación almacenada muy importante, además que permitiría regular el sistema durante todo el año.

Debido al aumento tan considerable en la demanda de energía eléctrica, en 1961 se hizo necesario establecer un continuo racionamiento concentrado principalmente en los sectores residenciales de la ciudad y en los municipios a los cuales EPM les suministraba energía eléctrica. Sin embargo, las clínicas, los establecimientos de educación y los sectores industriales tenían prelación en el servicio.

Los estudios de las plantas del Río Nare fueron terminados en 1961. Este paso fue el inicio de un plan que aseguraba que el desarrollo del sistema eléctrico, a realizarse en etapas sucesivas de acuerdo con la demanda, alcanzara en 1978, diecisiete años después, una capacidad de generación de 1.080 Mw.

²⁶ Entrevista Germán Jaramillo Olano. Ex funcionario de EPM y ex presidente de ISA.

²⁷ BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO, op. cit., p 48.

Paralelamente al plan de ensanches en la generación, EPM desarrolló las ampliaciones de subestaciones y redes necesarias para asegurar que estuvieran disponibles a medida que se presentaran las necesidades.

Para 1965, con los primeros diez años de existencia de EPM como ente autónomo, el sistema de energía eléctrica pasó de 100 Mw que tenía al crearse el establecimiento, a una capacidad de 400 Mw.

En 1968 se decidió extender el suministro de energía eléctrica a otros municipios del departamento de Antioquia, de tal forma que terminó la construcción de la línea a 115 Kv entre el Salto (Guadalupe) y la población de Yarumal, atendiendo algunas de las poblaciones del norte del Departamento. En forma simultánea se iniciaron los estudios de viabilidad de la construcción de una nueva línea de 115 Kv para asegurar el suministro de energía al oriente antioqueño. De esta manera se plasmó el interés de EPM de ampliar su cubrimiento de suministro eléctrico a aquellas zonas que tuvieran un potencial de demanda considerable.²⁸

Teléfonos

A partir de 1960 se extendió el servicio telefónico a otros municipios del Valle de Aburrá. En la mayoría de los casos la tarifa básica fue subsidiada como consecuencia de que en dichos asentamientos los avalúos catastrales eran inferiores a los de Medellín. La instalación telefónica tenía una demanda muy dinámica en la ciudad y con el transcurrir del tiempo se había convertido en un servicio corriente, al que tenían acceso amplios sectores de la población.

En 1963, con el objeto de facilitar los futuros ensanches, el servicio telefónico fue modificado de cinco a seis cifras, lo cual implicó no sólo un esfuerzo técnico muy apreciable por las instalaciones correspondientes en las plantas, sino también una adaptación del público a esta nueva modalidad

²⁸ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1968.

El sistema telefónico creció considerablemente durante los primeros 10 años de operación de EPM, y pasó de 29.500 líneas cuando se creó el ente autónomo a 91.000 líneas de teléfono, lo que convirtió a Medellín en la ciudad con mayor cobertura porcentual del país.

Acueducto y Alcantarillado

En 1957 se incrementó el suministro de agua para la ciudad de Medellín en cuarenta mil metros cúbicos diarios. Entre las obras importantes se destacan las plantas de tratamiento de El Pedregal y Villa Hemosá, los tanques de almacenamiento, y nuevas conducciones y redes de distribución.

De acuerdo con el informe de auditoría de 1960, las necesidades del servicio de acueducto aumentaban “en una proporción desmedida, a causa del crecimiento demográfico, urbanístico e industrial, mientras que las fuentes de abastecimiento explotables con alguna economía se encontraban agotadas”.²⁹

En el servicio de acueducto también fue necesario establecer un racionamiento debido al fuerte verano ocurrido durante 1961. Con el ánimo de evitar que algo así volviera a suceder, en EPM se proyectaron nuevas plantas de filtración, tanques y redes de distribución acorde con el aumento de los consumos proyectados.

En 1965, se alcanzaron a suministrar 230.000 m³ diarios, prácticamente el doble del volumen que se suministraba diez años antes al inicio de su operación. A pesar de ser un crecimiento importante, fue menor al presentado en Energía y Teléfonos. Por este motivo, y por presentar aún un cubrimiento insuficiente para el nivel de demanda de la ciudad, EPM se enfocó hacia la planeación y ejecución de obras de ampliación y ensanche del sistema de acueducto. Sin embargo, en 1966 se hizo necesario realizar racionamientos debido a que, igual que en años anteriores, el fuerte verano hizo que la demanda de agua fuera superior a la

²⁹ BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO, op. cit., p. 51.

capacidad instalada.

En 1967 entró en funcionamiento la primera etapa del Río Negro, que suministró 100.000 m³ diarios a Medellín y mejoró la atención del sur y centro de la ciudad. En forma simultánea se iniciaron estudios serios para evaluar cuáles serían las mejores alternativas para solucionar el problema de abastecimiento del servicio de acueducto y para determinar la magnitud de las obras requeridas.

En 1968 se terminó la construcción de la planta de Ayurá con una capacidad de 120.000m³ diarios, con lo cual se logró aumentar la cantidad de agua tratada, y se alcanzó un nivel del 94% del suministro de agua adecuadamente purificada, cumpliendo exigentes normas de potabilidad.

La política de planeación de EPM no se detuvo al alcanzar el cubrimiento de la demanda promedio diaria. Por el contrario, se realizaron estudios técnico-financieros de la segunda etapa de la desviación del Río Negro que permitió elevar de 286.000 m³ a 545.000 m³ diarios la capacidad de suministro del sistema de acueducto. Con esto se lograría atender la demanda hasta el año 1976, razón por la cual se consideró necesario estudiar las distintas alternativas que pudieran presentarse para obtener nuevas fuentes de agua y así preparar los estudios que permitieran buscar la financiación para dichos programas.

Para 1970 se calculaba que era necesario duplicar la capacidad de abastecimiento del acueducto en la década que comenzaba, para lo cual se adelantó la construcción de la represa La Fé, la ampliación de la planta de tratamiento de agua de la Ayurá y la continuación del programa de tanques, todo esto con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo.

En el tema del alcantarillado, que durante mucho tiempo se postergó para darle prioridad al acueducto, se retomaron y actualizaron los estudios del Plan Maestro de Alcantarillado realizados por la firma Greely y Hansen en 1957, con el fin de

acometer el plan de ampliación del alcantarillado en los cinco años siguientes.

A finales de los años setenta se construyó buena parte de la red sanitaria para aguas residuales, la cual se incrementó entre los años sesenta y setenta de 42.000 a 380.000 metros de longitud, lo que significó una mejora sustancial en el bienestar de la población. La financiación de estas obras se obtuvo con la Agencia Internacional de Desarrollo.

POLÍTICA DE INVERSIÓN – INTERCONEXIÓN ELECTRICA

Desde 1960 EPM tuvo clara la necesidad y la conveniencia de realizar un proyecto de interconexión de los tres grandes centros de producción de energía eléctrica en el Occidente. Por esta razón sostuvo conversaciones con la Corporación del Valle del Cauca (C.V.C.) y la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) para iniciar un estudio preliminar de la línea de alta tensión que uniría a La Esmeralda (Caldas) con Medellín. Este constituiría el primer paso en el proceso de interconexión eléctrica en Colombia. El segundo paso sería la interconexión con Bogotá y el oriente colombiano. El proyecto tuvo el apoyo del Gobierno Central a través del Instituto de Fomento Eléctrico y Aprovechamiento de Aguas.

Según afirma Germán Jaramillo Olano, ex gerente de ISA, “El Banco Mundial financió la construcción simultánea de centrales hidroeléctricas en Colombia. Mientras a EPM le financió la construcción de Guadalupe III y Guatapé, a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca le estaba financiando el desarrollo de Calima, a la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) ya le había prestado también para el Salto del Tequendama. Como consecuencia, en 1963 empezó a presionar para que se interconectaran los sistemas, que no estaban interconectados y eran absolutamente independientes; es decir, no solo independientes sino que no se conocían y digamos se usaban técnicas distintas en Medellín, Bogotá y Barranquilla”.³⁰

³⁰ Entrevista Germán Jaramillo Olano.

En 1966 se firmó un documento, por el cual los principales sistemas del país, los de Medellín, Bogotá, Cali y Caldas, se comprometían a interconectar sus facilidades de producción, para una mejor utilización de ellas y un desarrollo más económico de los futuros ensanches.

Después de un cuidadoso estudio se firmó en 1967 la escritura de constitución de la Sociedad de Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) que estaría encargada de coordinar y construir las líneas necesarias para unir los sistemas eléctricos del centro del país. Esta unificación de los distintos sistemas eléctricos permitiría una operación más técnica y económica de todos ellos, al tiempo que garantizaría una utilización más racional de los recursos económicos, lo que le permitiría a EPM incrementar sus planes de distribución, para beneficio directo de los suscriptores.³¹

“...De esta manera nació ISA, la cual tomó los proyectos que habían venido estudiando las empresas de Bogotá, Medellín o Cali. Los asumió y elaboró un modelo de planeación bastante sofisticado que determinaba cuál era la secuencia óptima de sus plantas desde el punto de vista eminentemente económico. Ya no era cada empresa quien planeaba y construía las plantas, sino que esto estaba a cargo de ISA”.

“Es aquí entonces donde comienza una tercera etapa. Donde las empresas se olvidan un poquito de su crecimiento y empiezan a pensar: tengo que administrar muy bien lo que tengo y lo debo optimizar muy bien, y participo en el sistema interconectado. Si me sobra algo lo vendo, si me falta lo compro. No solo se trataba de la generación, sino que se trataba también de un cambio en la transmisión y en las tarifas. ISA entró a manejar el sistema.

“Al interconectarse los sistemas, por ejemplo, en Bogotá el pico siempre ha sido a las 6 de la tarde, mientras que en Medellín siempre ha sido a

³¹ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1966,

las 11 de la mañana, entonces surgía una nueva carga que era más chata, con menos picos, más utilización de las centrales pero mejoraba el factor de utilización y se bajaba el pico. Eso es una ventaja importante. También hay diversidad hidrológica, pues los veranos son distintos en las diferentes ciudades. Entonces también los picos y valles de las aguas variaban”.³²

POLÍTICA SOCIAL

En 1964 se creó la “División de Habilitación de Viviendas” con el fin de extender y llevar los servicios de acueducto, alcantarillado y energía a los sectores más pobres de la ciudad, cubriendo barrios subnormales, en corregimientos y veredas rurales del municipio y en el resto del valle de Aburrá. Durante la década del sesenta, el 40% de todos los usuarios de acueducto, alcantarillado y electricidad se vincularon a los servicios de EPM por medio del sistema de habilitación de viviendas. De esta manera EPM fijó como política suya, el dotar de servicios sanitarios, acueducto y alcantarillado a todos los barrios que carecieran de ellos, y donde físicamente fuera posible su instalación.³³

El costo de las redes e instalaciones domiciliarias era cobrado en un 100%, y distribuido en forma proporcional entre las viviendas, con la concesión de facilidades de pago. El cobro era efectuado en las cuentas mensuales del servicio.

La acción de llevar los servicios públicos a barrios marginales contribuyó a legitimar al Estado en estos sectores, a través de mejoras en la calidad de vida y del bienestar de estas poblaciones al conectar técnicamente los servicios en los domicilios. Como beneficio adicional, este programa disminuyó los riesgos provenientes de las conexiones fraudulentas que se solían presentar en los barrios de invasión.

³² Entrevista Germán Jaramillo Olano. op. cit.

³³ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1962.

Por otra parte, EPM desempeñó un papel muy importante en el desarrollo urbano y demográfico de Medellín desde sus primeros años de operación. Ejemplo de esto es que la Empresa de Energía se hizo cargo del alumbrado público a partir del año 1962, con la idea de extender este servicio a los barrios obreros y a sus vías de acceso. Para esta época, se estableció que las partes de la ciudad habitadas por gente con recursos económicos debían contribuir a la construcción de su alumbrado a través del sistema de valorización.

Adicionalmente, EPM instaló 1.460 teléfonos públicos localizados en parques y plazuelas, firmó un acuerdo para la fluorización del agua de la ciudad, continuó en la campaña de reforestación con el trasplante de 160.000 árboles y la siembra de 124.000 y efectuó instalaciones de servicios de energía, acueducto y alcantarillado en los barrios habitados por suscriptores de limitados recursos económicos.

La labor social de EPM no se limitó a la labor de habilitación de barrios marginales de Medellín. Se extendió a todos aquellos municipios del área de influencia de sus operaciones. En 1960, cuando apenas se tenían los anteproyectos de la represa de Guatapé, se sabía que inundaría la cabecera del municipio de el Peñol. Ante este crucial hecho, EPM estuvo al frente de la expedición de un decreto de la Gobernación de Antioquia, que crearía un comité con representación del municipio de el Peñol, la Gobernación Departamental y Empresas Públicas de Medellín. Este comité tendría a su cargo la tarea de escoger el nuevo sitio de la población y diseñar todos sus aspectos materiales, sociales y espirituales. Igualmente estaba encargado de establecer contacto con las autoridades civiles y eclesiásticas del municipio de Guatapé con miras a coordinar el trabajo de relocalización de la población, de manera que causara el menor impacto socio-económico sobre los moradores de esa región.

POLÍTICA DE FINANCIACIÓN

Para el cabal cumplimiento del objetivo asignado a EPM, se contaba casi exclusivamente con su propio patrimonio y con los recursos del crédito externo,

pues por la índole de las inversiones era poco factible el uso de crédito interno, ya que su plazo era, en general, demasiado corto. De esta manera, durante las décadas de los años cincuenta y sesenta, Empresas Públicas de Medellín tomaba la mayor parte de su financiación con la banca internacional y multilateral, dando continuidad a lo acostumbrado para este tipo de proyectos desde principios del siglo XX. Este hecho generaba una alta exposición al riesgo cambiario durante los primeros años de funcionamiento de la compañía. Esto hacía que los proyectos requirieran de financiaciones adicionales, como sucedió en 1961, cuando fue necesario recurrir a las entidades de crédito por US \$3 millones adicionales, debido al impacto de la devaluación de 1957.³⁴

En 1959 se concretó la negociación del empréstito con el BIRF para realizar el proyecto de Guadalupe III. Para evitar que esta nueva obra no fuera pagada exclusivamente por los usuarios de ese momento, la Junta Directiva determinó que para la financiación debería acudir a empréstitos de largo plazo.

El aumento del costo de vida en el país durante este período, agudizado por la devaluación decretada a fines de 1962, afectaron fuertemente las finanzas de EPM. Este hecho hizo que la Empresa de Energía y la Empresa de Alcantarillado recurrieran al endeudamiento interno con la Empresa de Teléfonos, la cual fue la única que cerró el año con un saldo positivo, debido a la aplicación de una nueva tarifa, a pesar de que la Junta Directiva tenía establecido como política que una empresa no podía realizar préstamos a otra por más de 3 meses.

En 1963 se obtuvo la financiación del BIRF por valor de US \$45 millones para el proyecto de Nare, el mayor proyecto de infraestructura del país en su momento. Esta fue la primera operación que el Banco Mundial efectuó con un plazo de 35 años y con el que se inició una nueva política de liberación de los términos de financiación. A ello contribuyó el prestigio de Colombia en el exterior, el buen nombre y crédito de las Empresas Públicas de Medellín y la solidez de los

³⁴ Informe Anual 1960. Empresas Públicas de Medellín.

estudios técnicos y económicos que respaldaban este proyecto.³⁵

³⁵ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1963.

5.3 ÉPOCA DE CRISIS: 1970-1975

POLÍTICA DE AUTONOMÍA

“Con la expedición del Acuerdo 29 del 14 de septiembre de 1970, se facilitó la intervención de nuevas fuerzas políticas, como la ANAPO (Alianza Nacional Popular), fundada por el general Gustavo Rojas Pinilla, hecho que cambió la composición de la Junta Directiva de EPM. Esta Junta quedaba integrada, conservando la paridad política, por tres miembros concejales, tres particulares, el director de Planeación Municipal y un representante del Gobernador, los cuales tenían voz, pero no voto, además del Alcalde, quien la presidía”.³⁶

A pesar de que la Junta Directiva continuaba eligiendo al Gerente General, como estaba previsto en los estatutos de 1955, en el Concejo de Medellín se hacía el nombramiento de todos los vocales. Con este Acuerdo se restringió drásticamente la participación de los representantes del gremio industrial, la banca y el comercio, que años atrás fueron un apoyo institucional y financiero muy importante para la entidad. Aunque en ningún momento se vulneró la autonomía jurídica y patrimonial de EPM, sí se comprometió su independencia administrativa al sujetarla tan estrechamente al control político del Concejo.

Esta situación coyuntural sumió a las Empresas en una crisis administrativa sin precedentes. Es importante resaltar que una señal inequívoca de esto fue el nombramiento de los cuatro Gerentes Generales desde febrero de 1971 hasta junio de 1976, lo cual limitaba la continuidad y claridad de las decisiones que se tomaban, y dificultaba la consolidación administrativa que ya se venía dando en los quince años anteriores, en los que los Gerentes Generales en promedio duraron cuatro años en el cargo.³⁷

³⁶ Entrevista Víctor Suárez.

³⁷ BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO, op.cit., p 56

Hubo otros signos del malestar administrativo, como los roces y enfrentamientos del Concejo con la Administración, que involucraban las críticas de la ciudadanía, y de la prensa local, en un clima de desprestigio para las Empresas Públicas de Medellín y de incertidumbre sobre su futuro.

Este tipo de enfrentamientos, entre los técnicos y los políticos, se repetiría treinta años más adelante. Muestra de ello es el nacimiento del segundo sindicato de EPM durante la alcaldía de Luis Pérez. Llama la atención que EPM no ha capitalizado las enseñanzas que dejaron los enfrentamientos del pasado, y ha hecho que los ciclos se repitan y que la autonomía se vea vulnerada.

POLÍTICA COMERCIAL

Tarifas

Los problemas financieros amenazaban a EPM a mediados de la década de los 70. Entre ellos una fuerte devaluación que incrementaba rápidamente la deuda contraída, y la hacía llegar a un índice de endeudamiento aproximado del 70% en 1975. A esto se sumaba la desactualización de las tarifas, rezagadas un 50% en relación con la devaluación del peso y la emergencia económica decretada por el Presidente López en 1974 que hicieron que fuera necesario corregir las fallas del sistema tarifario para asegurar la continuidad de EPM.

Con respecto a la definición de tarifas en esta época, Víctor Suárez, ex gerente de EPM explica: “Cuando se fundó ISA se establecieron unas tarifas, y entonces esas tarifas ya llevaban vigentes mucho tiempo y estaban vencidas en el término del contrato, entonces yo pretendí que se reajustaran. Naturalmente eso tenía que ser a través de la junta de ISA. Yo tenía que luchar para que ISA aceptara el alza de tarifas que eran sumamente bajas. Incluso, se determinó que se les estaba

vendiendo a estas entidades prácticamente por el costo, sin ninguna utilidad para EPM".³⁸

POLÍTICAS DE INVERSIÓN – INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA

En 1971 se terminaron las obras de interconexión entre Antioquia, Caldas, Cundinamarca y el Valle, como el paso inicial para la interconexión nacional. Sin embargo, debido a que las atribuciones concedidas a ISA afectaban la iniciativa de los entes regionales, EPM propuso una reforma estatutaria en la cual se entregaba a ISA, no la propiedad de los sistemas de generación, sino la coordinación de su interconexión.

EPM prestaba especial atención a su participación en ISA. Es así como intervenía activamente en Asambleas, Juntas y Comités donde se tomaban importantes decisiones para el sector eléctrico, además de dar estricto cumplimiento a todas sus obligaciones administrativas y financieras para con esa entidad.

POLÍTICAS DE PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

Con respecto a la forma de realizar la planeación de cada una de las empresas, el exgerente Víctor Suárez aclara: "Los planes estratégicos de cada una de las Empresas Públicas se definían a través de un comité general para todas, no habían juntas individuales. A cada una se le dio libertad para que hicieran los estudios preliminares. La estructura organizacional de planeación estaba dotada de personas sumamente capaces. Los planes se resolvían en el Comité de gerencia, que estaba compuesto por el Gerente General y los gerentes de cada una de las compañías, incluyendo el Gerente de Planeación. Estos se encargaban de evaluar todos los desarrollos."³⁹

Energía

³⁸ Entrevista Víctor Suárez.

³⁹ Ibid.

No obstante las dificultades administrativas y financieras, EPM adelantó proyectos importantes como la segunda etapa de Guatapé, para la cual habían iniciado la contratación de un empréstito con el Banco Mundial hacia 1972.

Entre otros proyectos cabe destacar la construcción de importantes líneas de transmisión, la ampliación del servicio de energía eléctrica de 168.500 suscriptores en 1970 a 233.646 suscriptores en 1975, permitiendo ampliar la cobertura de 69 a 79 municipios.

Teléfonos

En el servicio de teléfonos se ejecutaron programas de ensanches y la construcción de nuevas plantas. En 1972 se instaló el Sistema de Multimedición que mejoró la rentabilidad del servicio, con la implementación del cobro por impulsos, consistentes en tres minutos de conversación. En 1973, para responder a la integración regional, se adelantó la instalación de la primera planta de control electrónico, con la que EPM se ponía a la vanguardia en el uso de tecnologías modernas en telecomunicaciones.

Acueducto y Alcantarillado

En 1972 se terminó la primera etapa del Plan Piloto de Alcantarillado Sanitario, y en 1973 se firmaron con los municipios de Bello e Itagüí los contratos para la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado.

POLÍTICA DE FINANCIACIÓN

Con respecto al acceso a fuentes de financiación, el exgerente Víctor Suárez afirma: “Simplemente la junta autorizaba empréstitos y naturalmente le prestaban a EPM porque era sumamente cumplida en sus pagos, entonces tenía las puertas abiertas de la banca internacional. Hasta el punto de que a mí me llegaron a decir los bancos italianos que le prestaban a EPM los dineros que necesitara para sus desarrollos sin necesidad del aval nacional. Simplemente con la sola firma del presidente de la junta y del gerente, sin necesidad de pedir permiso al Presidente

de la República. Desde esa época tenía muy buen nombre, realmente no por el tiempo mío, sino que desde un principio fue muy bien manejada y con mucha austeridad.”⁴⁰

⁴⁰ Ibid.

5.4 LA GERENCIA DE DIEGO CALLE RESTREPO: 1976-1985

A mediados de 1976, fue designado Gerente General el economista Diego Calle Restrepo, uno de los más reconocidos gerentes que ha tenido EPM en su historia. Su gestión es reconocida como una administración eficiente, técnica y honesta, que estuvo ajena a intereses diferentes.

“Diego Calle Restrepo fue muy importante por una razón: Diego estuvo al frente de su gerencia por más de una década y las culturas se crean en períodos de ese tamaño. El hecho de que hubiera existido una estrategia y una forma de manejo continua por más de una década es también muy buena parte de su éxito”⁴¹.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Durante su gestión, Diego Calle solicitó a la Junta que le concediera un margen de confianza en el manejo de EPM, para lograr un mayor dinamismo, agilidad y elasticidad. En respuesta, la Junta Directiva concedió *“autorización previa a todos los nombramientos y remociones de personal de las Empresas, que en uso de sus facultades estatutarias disponga el Gerente General”*⁴².

Recursos Humanos

En 1985 se firmó una nueva convención colectiva entre las Empresas Públicas y el sindicato de Trabajadores Oficiales. Adicional al aumento salarial correspondiente, se incrementaron varias prestaciones extralegales como fueron el fondo de vivienda, ayuda escolar, subsidio familiar extraordinario y subsidio de transporte, entre otros.

Estructura organizacional

⁴¹ Entrevista a Juan Felipe Gaviria (gerente general EPM 2005) realizada por el periódico El Colombiano. Agosto de 2005. “50 años de EPM”.

⁴² BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO, op. cit., p 63

En 1977 la Junta Directiva creó la Dirección de Planeación, que hasta entonces era una División de la gerencia técnica, como apoyo directo a la gerencia general. Además introdujo en la gerencia de operación la organización de divisiones operativas para cada servicio, la creación de la División Construcciones Centrales, y la reasignación ordenada de funciones, hasta entonces dispersas en las diferentes divisiones y departamentos.

Hacia 1981, Diego Calle emprendió una reforma de mayor alcance, con el fin de ajustar a EPM a las necesidades y el crecimiento de los diferentes servicios. Por este motivo suprimió la gerencia técnica y la gerencia de operación, y las reemplazó por tres gerencias auxiliares: la de Acueducto y Alcantarillado, la de Energía y la de Teléfonos. Las gerencias Financiera y Administrativa, al igual que la Dirección de Planeación y la Secretaría General, conservaron su alcance para todos los servicios.

Para completar esta reforma organizacional, es importante mencionar la función del auditor, como fiscalizador de las Empresas Públicas y el cual era designado por el Concejo. Con independencia de la administración, su vigilancia daba confianza a los participantes en las licitaciones, era garantía del cumplimiento oportuno de las obligaciones, del manejo cuidadoso de los fondos y del control sobre el presupuesto y los resultados. Complemento necesario de las reformas implementadas por Diego Calle, y preocupación constante de EPM, desde antes y hasta el presente, fueron los aspectos relacionados con la búsqueda, selección, inducción, capacitación y promoción del recurso humano, considerado como el más valioso de la institución.

POLÍTICA DE AUTONOMÍA

Desde su fundación en 1967, ISA encontró notable resistencia en la región. Se le veía como una entidad centralizadora que usurpaba la autonomía de las Empresas locales para la definición de los proyectos de generación. Además de

que las obligaba a vender la energía en condiciones desfavorables y era considerada el primer paso hacia una nacionalización del sector eléctrico.

Sin embargo, desde el comienzo de su gestión, el Gerente Calle, aunque quería defender a cualquier precio la autonomía de la entidad, como hombre de visión amplia veía que la participación en ISA era indispensable para el país. Como afirma Germán Jaramillo Olano, “el principal aporte de la gerencia de Diego Calle fue la gran capacidad que tuvo de blindar a las EPM contra todo. Es que EPM tiene una serie de enemigos: el alcalde, porque más que EPM, lo que le interesa a él es la plata de EPM. Recibir las transferencias de EPM y hacer otras cosas para mostrarle una acción a la comunidad; los políticos, por varias razones: por las mismas del alcalde, o por robarse EPM.”⁴³

En 1978 las Empresas Públicas aumentaron su inversión en ISA en un 53% con respecto al año anterior, quedando con un número de acciones equivalentes a 657 millones de pesos, a fin de tener mayor participación en las decisiones. En estas condiciones impulsaron la reforma estatutaria de ISA, que significó un importante fortalecimiento de la autonomía y de la capacidad de ejecución de los entes regionales.

POLÍTICAS DE PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

Energía

“Después del Acuerdo de Cali de 1979, en el que ISA le devolvió a las empresas socias algunas de las plantas hidroeléctricas que se iban a hacer, estas empresas regionales retomaron su posibilidad de generar, entonces por ejemplo EPM empezó a hacer Guadalupe IV. Después hizo Playas, siguió con Tasajera, etcétera. Y lo que es más importante, y es un sentir mío, es que una empresa necesita tener proyectos grandes, es decir, necesita algo que la motive, que la

⁴³ Entrevista Germán Jaramillo Olano.

lleve adelante, que canalice los esfuerzos de la gente. Entonces le dio un nuevo aire y una renovación”.⁴⁴

En 1979, entró en servicio la segunda etapa de la central Guatapé con 28.000 kilovatios de capacidad instalada y una capacidad de almacenamiento de 1.200 millones de metros cúbicos de agua.

Para complementar los avances en generación se impulsó la construcción y ampliación de subestaciones, se aumentó la capacidad instalada de transformadores de distribución, se atendieron redes primarias y secundarias, se incrementó el número de instalaciones de energía, a la vez que se aumentó la demanda de energía y potencia.

En forma directa, o a través de la Empresa Antioqueña de Energía, de la cual EPM es socia, se extendió la electricidad a Urabá, al Magdalena Medio y al Bajo Cauca, como contribución a los programas emprendidos por el Gobierno Nacional en las zonas de pacificación. En 1983 entraron en operación dos nuevos proyectos de generación de energía: la central hidroeléctrica de La Ayurá y la desviación de los ríos Nechí, Pajarito y Dolores hacia la central de Guadalupe. En 1985, se culminó la central "Diego Calle Restrepo", Guadalupe IV. Con esta hidroeléctrica el sistema de generación regional se incrementó en 216 Mw.

Teléfonos

El interés por la ampliación y modernización de las telecomunicaciones, factor decisivo para el desarrollo económico y social de la ciudad, ha sido motivo de permanente preocupación de las Empresas Públicas de Medellín. Cuantitativamente, la densidad telefónica, o número de teléfonos por cada cien habitantes, ubicaba a Medellín entre las ciudades más avanzadas en este aspecto en América Latina.

⁴⁴ Entrevista Germán Jaramillo Olano.

En el período se introdujeron nuevos servicios, como el discado directo internacional, la facturación automática de las llamadas nacionales e internacionales, el despertador automático, la transferencia de llamada, la marcación abreviada y el código secreto para controlar llamadas de larga distancia.

En desarrollo del plan 1980-1984 EPM continuó la construcción de canalizaciones, instalación de redes, ampliación de los edificios de varias plantas telefónicas para la instalación de nuevos equipos. No obstante, la ajustada ejecución del mencionado plan 1980-1984, se adelantaron labores orientadas a concretar el plan de expansión telefónica entre 1985-1988, y de esta manera continuar con la ola expansiva.

Acueducto y Alcantarillado

A mediados de la década de los años setenta las Empresas Públicas de Medellín prestaban el servicio de acueducto a Medellín y a pequeñas zonas limítrofes de Itagüí y Bello. Diego Calle Restrepo en su primer año de gestión ordenó la realización del Documento sobre Proyecciones de Demanda para el sistema de Acueducto 1976-2000. En este documento se concluía que con el aumento de la demanda de agua potable en la ciudad de Medellín y municipios vecinos, se debían programar las fechas para la entrada en servicio de los proyectos de los ríos Piedras (1978), Buey (1982) y Grande (1987). Estos proyectos fueron desarrollados más adelante, pese a las dificultades financieras y a la crisis internacional, que tuvo impacto negativo sobre los créditos a comienzos de los años ochenta.

Entre 1981 y 1984 EPM desarrolló uno de los programas de mayor alcance social, el cual beneficiaría a más de 500.000 personas. Con la desviación del río Buey, se pudo suministrar agua potable a varios municipios del Valle de Aburrá, como La Estrella, Sabaneta, Envigado y atender los sectores que aún carecía de ella en Medellín, Bello e Itagüí.

Durante 1983 la expansión de EPM en Acueducto y Alcantarillado estuvo orientada en tres puntos principales: la construcción de nuevas redes, la reconstrucción de colectores y el avance en el programa de saneamiento del río Medellín y sus quebradas afluentes.

POLÍTICAS AMBIENTALES

Como resultado del especial interés de EPM en la protección de cuencas, la conservación de los recursos hídricos y promoción de la reforestación en los ríos que utilizan y en las proximidades de los embalses, en 1977 fue creado el Departamento Forestal para el manejo de las cuencas hidrográficas. Esta política de protección ambiental se complementaba con la asesoría técnica a campesinos y donación de árboles con el fin de promover la reforestación.

POLÍTICA DE FINANCIACIÓN

A principios de los años 80, EPM buscó consolidar la financiación para los diferentes proyectos de expansión de los servicios. Se firmaron importantes empréstitos por un valor total cercano a los US \$500 millones, reflejo del alto grado de confianza de que gozaba en los mercados financieros internacionales. Se logró en esta forma asegurar la financiación de los principales proyectos para los primeros cinco años de la década, cuyo costo total aproximado ascendía a US \$991 millones.

Sin embargo, en 1981 fue necesario conseguir créditos por US \$216 millones y por \$1,240 millones en moneda nacional, para atender la ejecución de los siguientes programas: el estudio de saneamiento del río Medellín y sus quebradas afluentes; la construcción de las centrales Guadalupe IV y Playas; la realización de los estudios de factibilidad hidroeléctrica de los ríos Nechí, Riachón, San Juan y Porce; el ensanche telefónico en 1984; y la refinanciación de la deuda externa de la Empresa de Energía.

En 1985, EPM continuó con su plan de financiación internacional con bancos multilaterales, con un préstamo por US \$200 millones con el BID y el Banco Mundial, para financiar parcialmente las obras del Proyecto Riogrande II, iniciado en 1983 y que se esperaba concluir en 1990.

5.5 ETAPA DE TRANSICIÓN 85-88

A la exitosa administración presidida por Diego Calle siguieron gerencias de corta duración. Carlos Posada Uribe, insistió en impulsar una “administración de las cosas pequeñas”, pues afirmaba que las grandes obras de infraestructura y los grandes proyectos ya los habían aprendido a hacer y a hacerlos muy bien. Su administración manejó el lema de responder con seriedad, eficiencia y conciencia, planificando el futuro con criterio técnico y racional.⁴⁵

Su política general estaba encaminada a hacer una revisión cuidadosa de los costos y gastos, racionalizar al máximo los métodos, procedimientos y sistemas, a concederle al público la importancia que se merece y que nadie pagara más de lo justo y adecuado.

A Carlos Posada le siguió en la gerencia general, en 1987, el ingeniero Darío Valencia Restrepo que tuvo como objetivo principal al usuario y a la comunidad a la que pertenece.

POLÍTICAS COMERCIALES

Se fortaleció la Oficina de Quejas y Reclamos, al tiempo que cambió su nombre por Oficina de Quejas y Orientación al Usuario, y con ello se buscó la descentralización en la atención a los suscriptores, de manera que el usuario tuviera una oficina cercana donde presentar sus quejas y resolver sus dudas.

Adicionalmente, con miras a generar una imagen amigable a través de una buena presentación, se realizó el cambio de uniformes a los empleados y trabajadores de EPM. Este hecho, unido a la edición de un boletín periódico para los usuarios en el cual se les informaba de las actividades de la empresa, contribuyó a mejorar las relaciones con la comunidad.

⁴⁵ BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO, op. cit.

POLÍTICA SOCIAL

En 1987 las actividades de índole social recibieron especial atención, teniendo en cuenta que el objetivo primordial de EPM era el usuario, la comunidad y el servicio prestado. De esta forma se continuó con el desarrollo de los programas de habilitación de viviendas, de reforestación de cuencas, de recreación y de uso de embalses. De esta manera, a través de la instalación y suministro de los servicios de energía y acueducto en las comunas más necesitadas de Medellín y de las zonas rurales, se promovió fundamentalmente el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

Energía

Dados los grandes plazos de construcción de los proyectos hidroeléctricos, en 1987 se formuló un plan de expansión de generación para los años 1996-2000, en el que tres proyectos antioqueños quedaban incluidos, debido a sus bajos costos unitarios y a sus condiciones favorables: Porce II, Porce III y Nechí. La terminación del proyecto Playas tuvo un trascendental significado para EPM, no sólo por la actualizada tecnología que se utilizó, sino porque una vez más se puso de presente la capacidad regional para construir, operar y poseer recursos hidroeléctricos de esa envergadura.

En 1987, la experiencia y beneficios que EPM podría aportar a otras empresas del departamento se expandieron por medio de la asesoría y colaboración que ésta prestó a EADE. Adicionalmente, la venta en bloque de energía a una tarifa preferencial a esta entidad garantizaría la unidad tarifaria departamental en los municipios atendidos.

Para evitar que la nación cayera en el esquema de una sola empresa generadora de energía, y que se restringiera la ejecución de los proyectos de más de 100 Mw como propiedad de cada región, el Gerente General de Empresas Públicas de Medellín en 1988 convocó de inmediato las fuerzas “vivas” del departamento de

Antioquia, con miras a hacer un análisis de fondo sobre la política de generación de energía vigente en esa fecha. Con la colaboración de ISA, Proantioquia, ANDI, ACIEM, SAI, los concejales de Medellín, los parlamentarios antioqueños, los periodistas, la Junta Directiva de la entidad, y alcalde, buscaron el diálogo directo con el Ministro de Minas y Energía, Oscar Mejía Vallejo. Este prestó atención a los argumentos de los dirigentes antioqueños, decidió hacer un cambio en la política energética nacional y logró que en el mes de diciembre de 1988 la Junta Directiva de ISA aprobara el nuevo plan de expansión 1994-2000. En este plan se incluyeron los proyectos Porce II, Porce III, Riachón y Nechí en el departamento de Antioquia, Urrá I en Córdoba, Miel II en Caldas y el Proyecto Fonce en el departamento de Santander. También se decidió en esa reunión que las Empresas Públicas de Medellín construirían y conservarían de su propiedad el proyecto de 392 MW denominado Porce II.⁴⁶

Teléfonos

En 1985, las Empresas Públicas lograron el mayor número de conexiones de nuevos suscriptores de teléfonos. Los nuevos suscriptores sumaron más de 35.000, lo que equivalía al 12% más que en 1984. En este año quedó completamente concluido el plan de ampliación telefónica 1980-1984, período en el cual se instalaron 172.600 nuevas líneas. Con esta ampliación telefónica el sistema de las Empresas Públicas completaba un total de 426.000 líneas que, comparado con otras ciudades de Latinoamérica, ocupaba un lugar destacado.

En diciembre de 1985, Empresas Públicas de Medellín adjudicaron un contrato a una firma del Japón por la suma de \$5.700 millones para la fabricación de 132.000 nuevas líneas telefónicas, correspondientes al plan de ampliación 1985-1989.

En 1987, dos novedades muy significativas se destacaron en el servicio de telefonía. En primer lugar, se inició un servicio de teléfonos públicos rurales mediante el sistema vía radio, que sacaría de la incomunicación a numerosas

⁴⁶ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1988.

comunidades. En segundo lugar, se tomó la decisión de comenzar a instalar teléfonos públicos sin costo en zonas marginadas. Este programa fue considerado por las Empresas Públicas de Medellín como uno de los más importantes y de los que más impacto tenía sobre el bienestar de la comunidad, por lo que recibió en 1987 un fuerte impulso.

Durante el año 1987 el número de suscriptores llegó a finales del año a más de 373.000. Los trabajos que se realizaron durante el año 1987 en la ampliación de centrales telefónicas existentes y en la entrada en operación de nuevas centrales, permitieron superar las dificultades que se tenían para atender la demanda e incorporar principalmente usuarios de los estratos 2 y 3.

En 1988, se tomaron las decisiones necesarias para la compra directa de 161.000 líneas adicionales, que formaban parte del plan de expansión 1990-1994. El plan incluía el uso de las tecnologías más modernas en el mercado: fibra óptica y plantas telefónicas completamente digitales, lo cual redundaría en un mejor y más eficiente servicio para los usuarios.

Acueducto y Alcantarillado

En 1987, la parte correspondiente a acueducto y alcantarillado del programa Riogrande II, fue sin lugar a dudas el programa más grande emprendido por las Empresas en esta área. No sólo permitiría resolver el problema del suministro de agua potable para la ciudad en el siglo XXI, sino que permitiría extender el servicio a otros municipios del área metropolitana, al prestar así una solución definitiva a la difícil situación de sus habitantes.

En 1987, el centro de operación y control de acueducto llenó un vacío en la operación de este sistema en las Empresas. El hecho de contar con una mejor y más oportuna información sobre el estado del sistema y la posibilidad de control remoto permitió atender con mayor rapidez y eficiencia los estados de

emergencia, lo que se reflejaría en una mejor confiabilidad en el servicio al usuario.

Ligado a los programas de acueducto, EPM continuó con el programa de saneamiento de la cuenca del río Medellín. De igual manera, el alcantarillado tuvo un fuerte impulso, con gran impacto sobre la comunidad, especialmente en zonas de estratos bajos. Como complemento a lo anterior, se incrementaron los programas de instalación de redes de alcantarillado en barrios marginados al igual que los de reposición de redes en toda el área atendida.

POLÍTICA COMERCIAL

Tarifas

Sin lugar a dudas, el aspecto tarifario era uno de los que estaba siempre presente cuando se hablaba de una relación Empresa de Servicios – Usuarios. En este campo hubo un cambio fundamental en el año 1987. El Gobierno Nacional completó el proceso iniciado hacía varios años para lograr el control completo de las tarifas de los servicios públicos. No obstante, Empresas Públicas de Medellín sugirió la ejecución de programas que permitieran acentuar la redistribución del ingreso mediante tarifas más favorables para los sectores más necesitados.

En 1987, EPM entregó al Gobierno Central un estudio sobre el impacto de la política nacional de tarifas de energía en el caso antioqueño. En él se destacaba la necesidad de considerar un costo económico regional, distinto del nacional, que reflejara las ventajas comparativas de la región en materia de generación y las que se derivaban de la organización del Ente Autónomo en lo concerniente a distribución. Así mismo, solicitó autonomía local para definir las estructuras de subsidios y recargos con el ánimo de aliviar la situación de los estratos socioeconómicos más bajos, los cuales tenían consumos más altos en Antioquia que en el resto del país por la no existencia de sustitutos energéticos.

Debido a la naturaleza de las inversiones de EPM, las proyecciones financieras presentaban fluctuaciones que debían ser cubiertas por la empresa, de modo que el esquema tarifario fuera lo más estable posible para el usuario.

Servicio al Usuario

Para 1987, mejorar la atención al usuario de los servicios prestados por las Empresas Públicas de Medellín, así como ampliar la cobertura de los mismos, habían sido los objetivos fundamentales de sus labores. El cumplimiento de estos dos objetivos había implicado labores diversas, que iban desde la construcción de obras de gran magnitud, hasta la organización del sistema de atención al público en las taquillas.

Hacia 1988, la automatización de la atención al usuario comenzó con la entrada en operación del programa de lectura de contadores por medio de terminales portátiles. Esto permitió más agilidad y confiabilidad en el proceso de lectura, con grandes beneficios en los resultados, tales como la disminución de errores en la facturación y de molestias para el usuario, así como una más oportuna corrección de problemas.

POLITICA DE FINANCIACION

En 1987, todas las entidades de servicios públicos en el país habían sufrido el impacto en su deuda externa, debido a la devaluación del peso y del fortalecimiento de varias monedas frente al dólar. EPM consideraba que el Gobierno Nacional debía contribuir para atenuar dicho impacto, y para el efecto realizó un estudio que presentaba diversas alternativas de alivio para consideración del Gobierno.

En 1989, los créditos sectoriales habían sido catastróficos para las Empresas Públicas de Medellín, pues la consecución de créditos con la banca multilateral conllevaba una tramitación y desembolso muy lentos, además de los altos costos de intermediación.

En esta época era preocupante la situación deficitaria de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado. Por esta razón se estudió el modo viable de obtener transferencias del Gobierno Nacional a este servicio en los barrios marginados, para buscar un mejor equilibrio, el cual finalmente redundaría en beneficio de la comunidad.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

Recursos Humanos

En el año 1987 se firmó la Convención Colectiva y continuó la tranquilidad laboral que reinaba desde años anteriores. Se procedió a la desafiliación de todos los empleados y trabajadores del Instituto de los Seguros Sociales, y EPM tomó la responsabilidad de prestarles el servicio médico, para lo cual se fortaleció el departamento que ya existía.

Se elaboró el Plan de Desarrollo Cultural, que buscaba definir las políticas por seguir en ese aspecto dentro de EPM, con un cubrimiento que incluía no sólo los campos netamente artísticos sino también los deportivos, los de salud ocupacional y los de formación, tanto del empleado, como de su familia.

Una actividad de suma importancia para EPM fue la definición y aplicación de la política de concursos para la vinculación de personal profesional. Ésta comenzó con la inscripción de profesionales de algunas ramas de la ingeniería, recién egresados. Se esperaba con esto concretar el primer paso en la implantación formal de la carrera administrativa en el ente autónomo.

Administración

En 1987 se inició el proceso de contratación de una consultoría para el estudio de eficiencia administrativa. Este programa se salió del molde clásico de análisis organizacional, y centró su atención sobre aquellas áreas críticas en las cuales,

con una modificación de los procedimientos, se podría lograr un gran impacto sobre el tiempo y la calidad de la respuesta de EPM en sus relaciones con otras entidades, contratistas, urbanizadores y usuarios de los servicios.

El exgerente Carlos Posada Uribe en 1987 expresaba los valores y estrategias así: "...El mundo de hoy exige una gerencia activa, honesta, responsable, creativa y con una gran capacidad de acción en las distintas facetas de la gestión gerencial, como es el caso de la dirección de las personas, el manejo financiero, la producción en todas sus formas, el buen servicio y atención a los usuarios y los controles necesarios para que todo se cumpla. Los factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos deben tenerse en cuenta en el diseño de toda la política de las Empresas Públicas de Medellín y éste, conjugado con la acción gerencial, es lo que he denominado La Gerencia Total.⁴⁷

La velocidad con que cambiaba la tecnología hacia 1987 dejaba su huella. Conscientes de esto, se tomaron una serie de medidas tendientes a la implantación de un sistema integrado de información, tales como la conformación del Comité de Informática y del Grupo de Informática, y el comienzo del estudio denominado Plan Maestro de Informática. Este estudio incluyó al Sistema de Información Geográfica para Medellín y áreas cercanas (SIGMA). A partir de dicho Plan Maestro, se elaboró un primer programa de desarrollo que contemplaba inversiones del orden de \$19.000 millones para el período entre 1991-1995. Este programa preveía la ejecución de una serie de proyectos y debía concluir con la creación de la primera parte del Sistema Corporativo de Información.

En cuanto a la confiabilidad del sistema de energía entraron en operación en el año 1987 modernas herramientas computacionales para controlar la gestión de la red eléctrica desde un centro de control de avanzada tecnología. Las Empresas Públicas de Medellín eran líderes en este campo y contaban con un equipo

⁴⁷ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1987

profesional eficiente, que investigaba permanentemente los futuros desarrollos en cada uno de los servicios.

Para EPM era necesario avanzar en busca de la excelencia en los aspectos técnicos y gerenciales, y fue así como se inició el proceso de licitación para adquirir los equipos del Centro de Telemetría y Telecontrol.

Hacia 1988, el adelanto en tecnología de EPM era grande, muestra de ello era la transmisión digital mediante cables de fibra óptica, último desarrollo de la tecnología mundial en ese año. Estos adelantos los hicieron para mejorar el servicio de todos los usuarios y fue así como la fibra óptica, los concentradores de zonas remotas y la telefonía vía radio que tenían en servicio era comparable al de muchas ciudades de países desarrollados.

POLITICA SOCIAL

Las Empresas Públicas de Medellín quisieron dar en el año 1988 un apoyo muy grande a las campañas cívicas de la Alcaldía, en consecuencia, reiniciaron el alumbrado navideño en las principales avenidas y zonas públicas de la ciudad, lo que contribuyó a recuperar la imagen de la ciudad y el optimismo.

POLITICA DE DIVERSIFICACION

Teléfonos

Del total de conexiones telefónicas realizadas en 1985, un 25% correspondía a modernas centrales electrónicas que ofrecían al usuario servicios especiales: transferencia de llamadas, marcación abreviada, despertador automático, código secreto para autorizar llamadas internacionales y bloqueo de llamadas nacionales. En este mismo año se inició el programa mediante el cual se atendería el servicio de telefonía móvil y busca personas que luego entró en operación en 1986.

EPM trabajó también en el nuevo sistema de comunicaciones denominado Red Digital de Servicios Integrados, el cual era en esencia un sistema telefónico con un

sólo par y con múltiples servicios como telefax, teléfono, computador, video y los nuevos que se desarrollaran, pudiendo por la misma línea ejecutar tres actividades a la vez: hablar por teléfono, transmitir datos de computador a computador y recibir un télex.

Gas Natural

Hacia 1988 ya existían en Colombia distintas ciudades con instalaciones domiciliarias de gas natural para el uso residencial e industrial, con excelentes resultados desde el punto de vista de calidad y costo. En 1988 EPM era consciente de que el suministro del gas domiciliario a la ciudad de Medellín tardaría varios años, pero la gerencia y la administración de las Empresas Públicas no podían ahorrar ningún esfuerzo para suministrar a sus usuarios la mejor combinación de energéticos. Se propusieron así, estudiar de manera sistemática y permanente las distintas fuentes de energía, para poder suministrarlas en la forma más económica posible a la comunidad.

POLITICAS AMBIENTALES

Las Empresas Públicas de Medellín tomaron como decisión trascendental, el manejo y mejoramiento del medio ambiente como parte integral de su razón de ser para el bien de todos los usuarios de los servicios.

Hasta 1987, las labores de protección de las cuencas que se usaban para la prestación de los diferentes servicios habían sido llevadas a cabo con criterios estrictos, pero permitiendo en ellos otros usos compatibles como recreación y reforestación. Para esto se constituyó una comisión con ISA y CORNARE encargada de estudiar el mejor modo de facilitar una recreación controlada y dirigida que fuera compatible con la proyección de las obras.

Conscientes de la obligación de conservar los recursos naturales para las generaciones futuras, las Empresas Públicas de Medellín efectuaron en 1987 un

concurso de méritos a escala internacional para contratar los estudios generales con miras al saneamiento del río Medellín y sus quebradas afluentes.

Se empezó a diseñar en el año 1988 el Plan Maestro de Parques y Recreación con el cual se pretendía vincular a todos los ciudadanos a las áreas que antes eran de uso restringido de EPM. Esto contribuyó con la ciudad en la recreación de su gente, dándole espacios públicos adecuados para que, quienes son los verdaderos dueños de las Empresas Públicas de Medellín, tengan un servicio adicional que los ayude en todo su desarrollo educativo y les mejore, de manera sustancial, la calidad de vida.

5.6 ELECCIÓN POPULAR DE ALCALDES: 1988 -1994

A partir de la institucionalización de las alcaldías populares en 1988 el período del gerente general de EPM se hizo coincidir con el del alcalde. El primer gerente general nombrado en el marco de la elección popular de alcaldes, Juan Guillermo Penagos Estrada, propuso un cambio en los estatutos de EPM que permitiera mirar con claridad el futuro y adelantarse a los hechos de manera previsiva, para que se iniciara así la apertura y modernización de las Empresas hacia el nuevo siglo, y se trabajara sobre conceptos más amplios que los consagrados en los estatutos de 1955.

POLÍTICAS DE PLANEACION Y EXPANSION

Hacia 1989, la prestación de los servicios en cuanto a número de usuarios prácticamente se duplicó con respecto a 1980.

	<u>1980</u>	<u>1989</u>
Energía	305.849	503.365
Crecimiento		65%
Acueducto y Alcantarillado	209.402	390.359
Crecimiento		86%
Telecomunicaciones	225.835	445.430
Crecimiento		97%

Energía

El plan de expansión del sector eléctrico no tuvo ningún adelanto en el año 1989, pues el Gobierno Nacional no tuvo éxito en la consecución de los empréstitos internacionales para este propósito. Sin embargo, durante 1991 se continuó la reforma del sector eléctrico nacional, proceso en el cual EPM tuvo una activa participación y liderazgo, colaborando estrechamente en la discusión y análisis de propuestas sobre el contenido de la nueva constitución política de Colombia en materia de servicios públicos. En este año se inició el proceso de eliminación de las compras obligatorias de los derechos de energía y potencia de los socios a ISA, lo cual representó a EPM economías por \$7.500 millones en 1991. EPM además aprobó vender al Gobierno Nacional una porción de sus acciones en ISA, por un valor cercano a US\$ 50 millones.

Durante 1992 se incorporó el Proyecto Hidroeléctrico Porce II, con capacidad de 392 MW, en el Plan de Expansión de Referencia del Sector Eléctrico, debido a su justificación económica, y la capacidad técnica, administrativa y financiera de EPM, la cual invirtió el 40% y contrató crédito externo por el 60% restante.⁴⁸ Con el fin de garantizar el suministro de energía eléctrica de acuerdo con las proyecciones de demanda, y teniendo en cuenta que la construcción de este tipo de proyectos duraba varios años, EPM llevó a cabo estudios de factibilidad de otros proyectos hidroeléctricos.

Racionamiento Energético

Durante 1992, se presentó en el país una grave crisis energética, lo que generó el racionamiento del suministro de energía, implantado desde el 2 de marzo de 1992.

Varios factores fueron causales de dicha crisis, entre ellos, los retrasos en la fecha de entrada en operación de los proyectos de generación; el no cumplimiento del

⁴⁸ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1992.

programa de recuperación de capacidad en las centrales de generación existentes y por último, las limitaciones en la disponibilidad del parque térmico que generaron las deficiencias de los programas de mantenimiento y la insuficiencia en el suministro de combustible. Como causas coyunturales se incluyen los atentados guerrilleros que impidieron el normal funcionamiento del sistema de transmisión y generación nacional; los problemas laborales de algunas empresas del sector; y el déficit de los aportes hidrológicos que se presentó desde finales del año 1991.⁴⁹

EPM afrontó la crisis con la reducción del nivel mínimo técnico del embalse El Peñol, el bombeo de agua desde el río Piedras hacia la cuenca del río Nare y, por último, la habilitación de la central de generación Riogrande que tenía limitada su operación a las condiciones de vertimiento del mencionado embalse.

En 1993 entró en operación la central Niquía que aportó 21 MW al sistema eléctrico de las Empresas Públicas de Medellín, y fue dada al servicio la central de Tasajera con capacidad de 310,5 MW.

Telecomunicaciones

Para el año 1990 el sector de telecomunicaciones en Colombia sufría de un considerable retraso, no solo en el orden tecnológico, sino en el orden legal e institucional. El monopolio estatal establecido para la prestación de servicios, tales como la telefonía de larga distancia y las comunicaciones vía satélite, debía flexibilizarse y reorientarse para volverse eficiente, pues de lo contrario podría convertirse en un obstáculo para el desarrollo efectivo del sector. EPM participó en este mismo año en la propuesta para la configuración del Plan Colombiano de Desarrollo del Sistema de Telefonía Móvil celular.

Durante 1991 se continuó con la ejecución del Plan de Expansión Telefónica 1990-1994, que comprendía 161.000 nuevas líneas para Medellín. La densidad telefónica en este año era la más alta de Colombia, y una de las mayores de

⁴⁹ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1992.

América Latina. EPM alcanzó una densidad telefónica de 25.8 líneas por cada 100 habitantes en la ciudad de Medellín, y de 24,0 en promedio en su sistema total. Así mismo se gestionó el inicio del Plan de Expansión Telefónica 1995-1999, que comprendería 158.000 nuevas líneas.

EPM fortaleció la telefonía móvil tradicional y la telefonía vía radio e impulsó la entrada de la telefonía móvil celular, instaló cables de fibra óptica para la interconexión entre las centrales, para garantizar alta calidad de la transmisión de voz y para prestar el servicio de transmisión de datos, razón por la cual se creó el Departamento de Telemática.

En 1992 EPM amplió la cobertura del servicio de telecomunicaciones en los diez municipios que conforman el Valle de Aburrá y en Rionegro, los cuales eran atendidos directamente por esta empresa. De esta forma se conservó el liderazgo nacional en lo referente a la densidad de líneas por habitante. Adicionalmente, le fue autorizado a EPM prestar el servicio de telecomunicaciones en los siete municipios que conforman el Oriente Cercano (Marinilla, La Ceja, El Carmen de Viboral, El Retiro, El Santuario, La Unión y Guarne), previamente atendidos por Empresas Departamentales de Antioquia, EDA, y logró así duplicar la cobertura residencial en estos municipios al pasar del 20% al 44%.

Acueducto y Alcantarillado

Bajo la gerencia de Diego Uribe Uribe se llevaron a cabo los proyectos de acueducto de Riogrande II, la planta de tratamiento de agua Manantiales, la planta de potabilización de San Antonio de Prado y la planta de tratamiento de aguas residuales de El Retiro. Se continuó con el saneamiento el río Medellín, que EPM asumió como propio, y la creación del Instituto MI RIO (Manejo Integral del Río Medellín).

Para 1992 el servicio cubría a Medellín, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Copacabana, sirviendo a 2,2 millones de personas. Para EPM la

potabilización del agua siempre fue un asunto de salubridad pública; por esta razón la calidad del agua entregada sobrepasaba los estándares nacionales e internacionales.⁵⁰

Gas

Durante 1990 se adelantaron importantes gestiones encaminadas a desarrollar en EPM el servicio domiciliario de gas por red pública, que constituía el quinto servicio de EPM, y con el que se pretendía disminuir los costos de la canasta energética de los usuarios. En ese año EPM inició en firme el Proyecto de Suministro Masivo de Gas Natural en la ciudad de Medellín y su área Metropolitana.

En 1991 EPM creó la Unidad de Gas encargada de la coordinación y ejecución del proyecto de distribución domiciliaria de este servicio. Se presentó además al Ministerio de Minas y Energía una propuesta para construir y operar el gasoducto Sebastopol-Medellín y adelantar la construcción de gasoductos urbanos aledaños. En consecuencia, se constituyó la sociedad de economía mixta Transportadora de Metano S.A. -Transmetano, con una participación del 34% de las acciones, que venderían en 2003.

POLÍTICA COMERCIAL

Tarifas

En 1990, para resolver los problemas acumulados en el pasado, el Gobierno Nacional aceleró el proceso de recuperación tarifaria. EPM logró conseguir el reconocimiento, por parte de la Junta Nacional de Tarifas, de la eficiencia y las ventajas comparativas de las Empresas Públicas de Medellín. Así, en vez de determinar las tarifas con base en el costo promedio ponderado nacional, las tarifas estarían basadas en los costos regionales, lo cual generaba beneficios económicos a las regiones más eficientes.

⁵⁰ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1992.

Servicio al Usuario

Para Carlos Enrique Moreno Mejía, como para las administraciones anteriores, la política de servicio estaba enfocada en el usuario, entendido como su principal razón de ser. Su principal objetivo era hacer accesibles los servicios a todas las personas y comunidades, independiente de su nivel de ingresos, de manera oportuna, confiable, económica y universal.

Mercadeo y Publicidad

A principios de los 90 para la promoción y mercadeo de los nuevos servicios en telecomunicaciones y de las nuevas tecnologías, EPM puso en funcionamiento la División de Mercadeo y Servicios en la gerencia de Telecomunicaciones. Este hecho convirtió a EPM en una de las primeras empresas en América Latina que se dedicaba a la promoción y al mercadeo de estos servicios.

Durante 1992, EPM aplicó la estrategia publicitaria como factor importante para el cumplimiento del plan de mercadeo de sus servicios de telecomunicaciones.⁵¹

Durante este año se lanzó la campaña de telefonía rural y se reactivó la de telefonía móvil. Para los servicios telefónicos especiales, tales como llamada en espera, conferencia tripartita, código secreto, transferencia de llamadas, marcación abreviada y despertador automático, se lanzó una nueva campaña para penetrar aún más el segmento residencial. En este año EPM buscó promocionarse como líder en telecomunicaciones a nivel nacional.

POLITICA DE FINANCIACION

En 1992 el Gobierno Nacional autorizó a EPM la contratación de créditos externos con aval de la Nación hasta por el equivalente de US \$328 millones para financiar el 60% de Porce II con recursos de la banca internacional. Para la financiación de otros proyectos hidroeléctricos, EPM contrató créditos con la banca multilateral por tener acceso a plazos mayores a los que podría otorgar la banca colombiana.

⁵¹ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1992.

Por otra parte, para el Plan de Saneamiento del Río Medellín y Acueducto 1995-1999, EPM contrató US \$130 millones con el BID, luego de recibir la aprobación del CONPES para contratar crédito externo.

Es importante resaltar la contribución de los recursos propios en la financiación de los distintos proyectos de inversión necesarios para la reposición y ampliación de los servicios públicos. Consecuente con lo anterior, el índice de propiedad de los activos pasó de 50% en 1993, a 72% en 1994, lo que permitió una mejor capacidad de negociación en el mercado financiero. Adicional a los créditos contratados con el BID, EPM hizo uso durante la década de los 90 de la financiación a través de ECAS, como el Export Import Bank del Japón (EXIMBANK), para el Plan de Expansión Telefónica 1995 -1999.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Administración

En 1992 fue nombrado como gerente general Diego Uribe Uribe, quien ordenó la realización del estudio para la redefinición empresarial de la entidad, adelantado por un grupo de ocho selectos funcionarios de EPM. La razón de este estudio era la necesidad de que la empresa se adecuara a las disposiciones legales derivadas de la nueva Constitución Política y a los retos de la competencia que enfrentaría. En esta tarea las Empresas Públicas de Medellín fueron pioneras en el país.

En 1992 se evidencia nuevamente en EPM lo que menciona Chandler (1962) en su libro *Estrategia y Estructura*: que en las grandes empresas del mundo, la estructura organizacional responde a los cambios en las estrategias internas. De esta manera, frente a un propósito decidido de incentivar el ahorro en el consumo de energía en los hogares de Medellín, hacer un uso eficiente de los recursos y disminuir las pérdidas, se creó el Departamento de Ahorro de Energía.

Cambio en estatutos

El año 1989 marcó un cambio grande para el futuro de EPM. Con el fin de llevar un mejor servicio a mínimo costo, se hizo una ampliación de los objetivos del ente autónomo, con miras a que EPM se preparara para afrontar los retos del próximo siglo.

En cuanto a la prestación del servicio de energía, se incluyó en los estatutos la posibilidad de ofrecerle a la ciudad otros tipos de fuentes de energía, para mejorar los resultados en cuanto a calidad y costo.

En lo relacionado con la prestación del servicio de teléfonos, fue necesario modificar los estatutos para incluir los adelantos tecnológicos de los últimos años, como los de transmisión de datos, transmisión de imágenes y las telecomunicaciones, que ofrecería más adelante la red digital de servicios integrados.

Nueva Sede

En 1992 se inició la construcción del Edificio Inteligente de EPM, con el fin de mejorar los esquemas administrativos de la Entidad y la atención al cliente, debido a que se unificaron bajo un mismo techo más de 27 sedes administrativas y operativas. Con este nuevo edificio servía un doble propósito: mejorar la eficiencia administrativa, al tener todas sus antiguas sedes bajo un mismo techo, y convertirse en un símbolo de fortaleza empresarial a través del “edificio inteligente” , como se le bautizó a la nueva sede, por contar con la mayor tecnología disponible hasta el momento.

Calidad

EPM se caracterizó en el ámbito nacional de entidades oficiales por su eficiencia, su estabilidad y su autonomía. Este era el resultado de los sólidos valores que a través de los años se habían desarrollado en la entidad. Con el fin de aprovechar estas ventajas comparativas y consolidarlas en el futuro de EPM, se promovieron

en 1992 dos programas complementarios, el de “Calidad Total y Mejoramiento Continuo”, y el de “Mirar para adentro”.

El objeto de “Calidad Total y Mejoramiento Continuo” consistía en capacitar e incentivar a los empleados en el concepto de la calidad total en la prestación de los servicios a todos los usuarios, y dentro de este programa se inició en la entidad, el de “Mirar para Adentro”. Éste estaba orientado a procurar una mayor eficiencia en el desempeño, y a procurar menores gastos, en el sentido más amplio de la palabra. Los objetivos de este programa eran identificar, diseñar y ejecutar los proyectos de todo orden que mejoraran la eficacia de la gestión y se tradujeran en menores costos de los servicios públicos para la comunidad.

POLÍTICA SOCIAL

En la década de los 90 EPM le dio impulso a dos proyectos de impacto social en forma coordinada con el Municipio de Medellín. El primero, denominado Plan de Acueductos y Alcantarillados Veredales, que buscaba que 42 veredas en 5 corregimientos de Medellín pudieran contar con el servicio de acueducto y alcantarillado. El segundo, conocido como Proyecto de Asistencia de Acueductos y Alcantarillados Comunales, pretendía dotar de tales servicios a los barrios marginados, que por encontrarse por encima de la cota de servicio, no eran atendidos por EPM.

POLÍTICA DE DIVERSIFICACIÓN

Teléfonos

Dentro del área tan cambiante de telecomunicaciones, EPM ha buscado estar vigente en el mercado, a través de la oferta de productos innovadores. Ejemplo de ello es la entrada en 1994 del servicio público de correo de voz “TE OIGO” y los servicios de dos nuevas aplicaciones de la Red Digital de Servicios Integrados, como son los servicios de videovigilancia y la identificación del abonado diamante.

General

Una de las características de EPM es la de haber mirado con claridad el futuro y haber trabajado los proyectos con bastante antelación a su ejecución. En 1990, siguiendo el ejemplo de los antecesores, Carlos Enrique Moreno Mejía propuso a la Junta Directiva que iniciara la apertura y modernización de las Empresas Públicas de Medellín hacia el próximo siglo, para trabajar sobre conceptos básicos más amplios que los señalados en los Estatutos de 1955: “Es necesario en esta época, trabajar con un concepto global de la energía y no con el concepto restringido de la energía eléctrica. No podemos hablar hoy en día de la Empresa de Teléfonos, es necesario introducir el concepto de las telecomunicaciones y es necesario además, que Empresas Públicas de Medellín tome una participación activa y decidida en el manejo del medio ambiente en donde actúa”.⁵²

POLÍTICAS AMBIENTALES

Aunque de manera tácita EPM venía preservando y mejorando los recursos naturales que utilizaba, se quiso dejar de manera expresa en los nuevos estatutos, la obligación del manejo y mejoramiento del medio ambiente de manera integral.

Entre las principales políticas que se definieron estaban el manejo de las cuencas para uso recreativo. Bajo el Plan de Parques, EPM entregó a la comunidad, mediante comodatos suscritos con las cajas de compensación familiar, 499.000m² de terreno destinados a recreación; ejemplo de ello fue la entrega a COMFENALCO del Parque Ecológico Piedras Blancas. Adicionalmente, EPM firmó un convenio interadministrativo con el Área Metropolitana para la construcción del Parque de Las Aguas en la Central la Tasajera.

POLÍTICA DE INVERSIÓN -EN OTRAS COMPAÑÍAS-

Gas

En 1992 EPM, con previa autorización de su Junta Directiva, adquirió el 51% de las acciones de la compañía Gases de Antioquia LTDA., mediante compra a

⁵² EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1988.

Empresas Departamentales de Antioquia EDA, por un valor de US \$1.5 millones, lo cual les permitió mejorar las condiciones operativas para la prestación de este servicio en Medellín y otros municipios de Antioquia.

Posteriormente se analizarán las razones que llevaron a EPM, dentro de su política de desinversión, a vender a Gases de Antioquia en 2003.

Telecomunicaciones

EPM creó la empresa mixta EPM celular S.A., en conjunto con las Empresas Departamentales de Antioquia, el Fondo de Empleados de EPM, el Fondo de Empleados de ISA y el Fondo de Empleados de Integral, cuyo objeto social era la prestación del servicio de telefonía celular en todo el territorio colombiano.

Durante 1993 EPM aseguró su participación inicial en el proceso de selección de proponentes dentro del programa de Telefonía Móvil Celular por intermedio de una empresa mixta para entrar a este negocio – Occidente y Caribe Celular OCCEL S.A., en la que participó con el 8.8% de las acciones.

5.7 CAMBIOS EN EL ENTORNO LEGAL 1994-1998

EPM, como cualquier empresa pública o privada, debe moldear sus políticas y sus estrategias bajo el marco legal de gobierno central, departamental y municipal. Adicionalmente, gracias a la permanente modificación del entorno legal colombiano, se requiere una dinámica especial y una alta capacidad de adaptar sus estrategias empresariales, de forma que le permita ajustarse a los nuevos escenarios jurídicos que se presentan.

Sin embargo, el cambio regulatorio de 1994, cuando nace la Ley 142 y Ley 143, es el mayor que ha tenido que afrontar desde el momento de su concepción como patrimonio autónomo. En la primera se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, y en la segunda se establece el régimen de las actividades

de generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en concordancia con las funciones constitucionales y legales que le corresponden al Ministerio de Minas y Energía.

A través de estas leyes, al Estado le corresponde entre otras: promover la libre competencia en las actividades del sector; asegurar la protección de los derechos de los usuarios y el cumplimiento de sus deberes; asegurar la adecuada incorporación de los aspectos ambientales en la planeación y gestión de las actividades del sector; alcanzar una cobertura en los servicios de electricidad a las diferentes regiones y sectores del país; y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para cubrir los subsidios otorgados a los usuarios de estratos bajos.

Como consecuencia de estas leyes, tuvo que dar un giro importante frente a la forma como venía operando. Prepararse para enfrentar la competencia en sus mercados hace que aparte de preocuparse por la atención al usuario, sea indispensable atraer nuevos clientes, antes concebidos simplemente como usuarios, y retener a los actuales.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Con base en las disposiciones de la ley de servicios públicos domiciliarios Ley 142 de 1994, y la Eléctrica, Ley 143 de 1994, las Empresas Públicas de Medellín conservaron su nombre y estructura, aunque tomaron la condición de Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial, autocosteable y regida con un criterio de eficiencia administrativa.⁵³

Administración

Para dar cumplimiento a la Ley 87 de 1993 o Ley de Control Interno, se conformó el Comité Coordinador del Control Interno con participación del grupo de gerencias

⁵³ www.larepublica.com.co – “EPM, empresa industrial y comercial”, Junio 13 de 1996.

auxiliares de apoyo. Entre las funciones principales de dicho comité está la definición de políticas sobre control, la evaluación del desarrollo del sistema y su proyección, con lo cual se sentaron las bases para la consolidación de una cultura de autocontrol como pilar fundamental del sistema de control interno de EPM. En 1994 fue elaborado y entregado un Código de Ética para el servidor público de EPM.

En 1995 se tiene un claro ejemplo de cómo la estructura organizacional se ve afectada directamente por los cambios regulatorios. La nueva ley 143 separó el negocio energético en cuatro servicios independientes: generación, transporte, distribución y comercialización de energía. Por este motivo, se llevó a cabo la reestructuración de la Empresa de Energía. De esta forma se crearon en EPM las gerencias de Generación y Distribución, independientes en el manejo de dichas actividades.⁵⁴ La principal actividad de la gerencia de distribución de energía en 1995 fue la definición del Plan de Desarrollo de la Empresa de Distribución, con un alcance de cinco años. Dicho plan se fundamentaba en criterios de productividad, salud financiera, atención al cliente y calidad del servicio.

Ante la necesidad de adaptarse a los cambios del sector de Telecomunicaciones se creó la División de Servicios Especializados como directa responsable de la programación, coordinación, administración, comercialización y operación de los servicios de telecomunicaciones relacionados con transporte de información, valor agregado, telemáticos, radio y video.

En el empalme entre los gerentes Mauricio Restrepo Gutiérrez y Ramiro Valencia, se propuso a la Junta Directiva una interesante y novedosa estructura que consistía en tres grandes grupos o unidades que asociaban las gerencias, direcciones y Secretaría General según sus funciones. “**La Unidad Central** era el núcleo corporativo, conformado por la gerencia general, las gerencias auxiliares, la gerencia de planeación, la gerencia de finanzas, la secretaría general y las

⁵⁴ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1995.

direcciones de control interno y transformación interna. Para el gerente general, este núcleo constituía el cambio fundamental, pues en él se debían trazar las grandes políticas y controlar los índices de gestión de EPM. **Las Unidades de Servicios Compartidos** eran la dirección administrativa, la dirección de gestión humana y la dirección de informática corporativa. El tercer grupo era el de **las Unidades Estratégicas de Negocios** conformado por las gerencias de generación de energía, distribución de energía, telecomunicaciones, aguas, y comercial, encargadas de la parte productiva de la empresa”.⁵⁵ Ver siguiente figura.

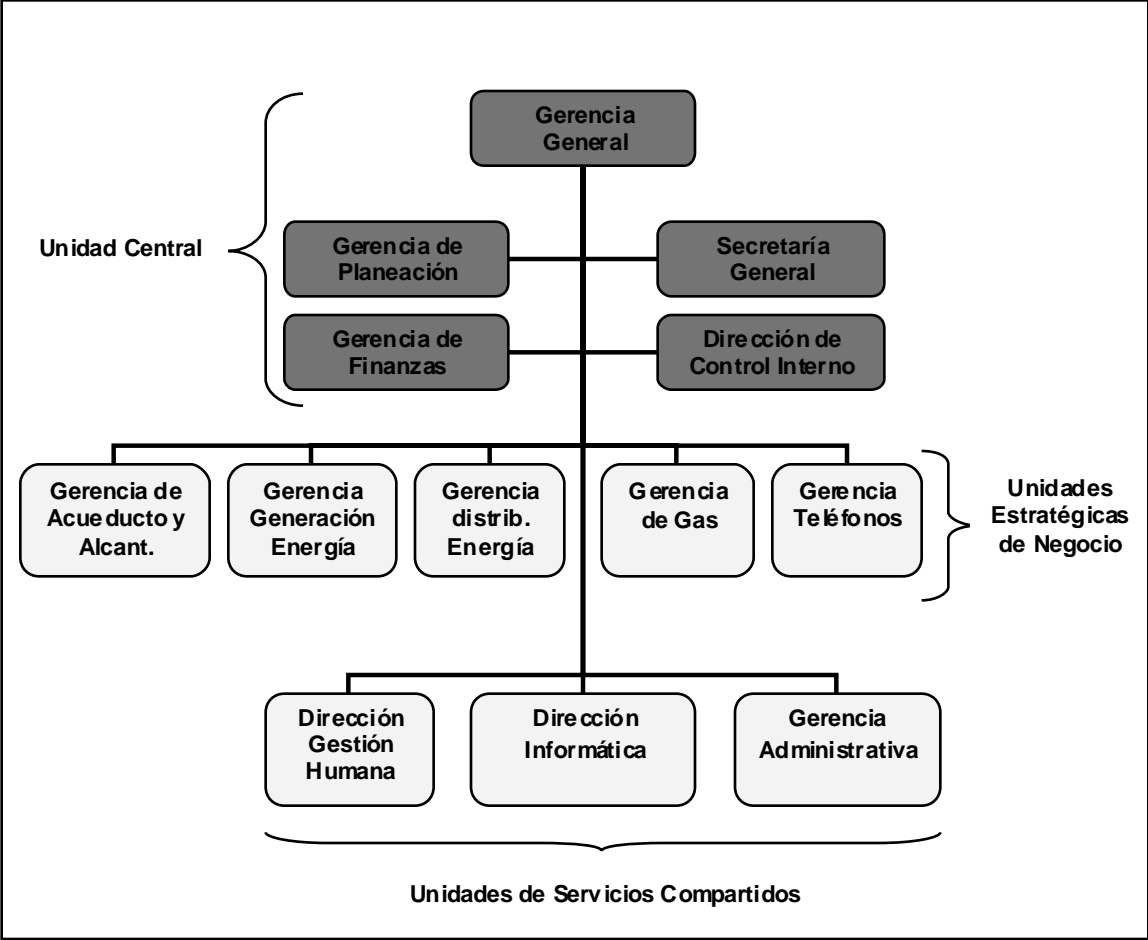


Figura 1. Estructura organizacional adoptada, como consecuencia de los cambios regulatorios de 1995

⁵⁵ Entrevista a Ramiro Valencia Cossio.

Este tipo de esquema administrativo buscaba simplificar la estructura, el crecimiento del ámbito de control, la disminución del número de niveles jerárquicos, una mayor agilidad para la toma de decisiones y un trabajo basado en la seguridad, afianzamiento y apropiación que los colaboradores tuvieran sobre su puesto y sus funciones. Así se fomentaba el sentido de pertenencia y autonomía bajo el concepto de empoderamiento.

En este período, el hecho administrativo más significativo fue la unificación de las gerencias de planeación y finanzas, en la nueva gerencia de planeación estratégica y financiera, con el fin de contar con una coordinación total entre estas dos importantes áreas, que necesitaban un respaldo mutuo.

La implantación de estos cambios produjo los resultados esperados para transformar la organización existente en una empresa moderna volcada hacia el cliente y demostró la capacidad para adaptarse y aprender a efectuar nuevas operaciones con responsabilidad. “Esta transformación trajo también cambios en el área de gestión humana, por las habilidades que hay que formar en el personal de manera que estuviera orientado hacia el cliente y por el ajuste necesario en los indicadores de desempeño”.⁵⁶

En 1995, EPM contrató a la firma Price Waterhouse Asesores gerenciales para la revisión del marco estratégico de la Empresa: la visión, misión, factores críticos de éxito, objetivos y estrategias para la corporación y para cada uno de sus servicios o negocios, el diseño de procesos y el esquema organizacional.⁵⁷ En 1997 se dio inicio al proyecto de Transformación Interna de EPM, dirigido y facilitado por las firmas McKinsey y Price Waterhouse, con la revisión del marco estratégico, el diagnóstico operativo y financiero, los cambios del entorno y las tendencias internacionales.

⁵⁶ Entrevista a Ramiro Valencia Cossio.

⁵⁷ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, I 1996.

Se realizó el rediseño de la estructura organizacional y de los procesos seleccionados como claves para alcanzar la nueva visión de la Empresa: planeación estratégica, administración de presupuestos, servicio al cliente, administración de costos, facturación, mercadeo y ventas, recursos humanos y tecnología de información.

La proyección se hizo teniendo en cuenta la metodología del “*Cambio Integrado*”, y su enfoque integral de las seis dimensiones que afectan a cualquier negocio: mercados y clientes, organización, productos y servicios, procesos, gente y cultura, tecnología.

Este proyecto fue calificado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología como un “proyecto de carácter científico y tecnológico”, en la categoría de Incorporación y Desarrollo de Tecnologías de Organización.

La redefinición de la oficina de planeación corporativa fue una de las partes más importantes del proceso de transformación interna. La anterior Dirección de Planeación, como dependencia asesora de la Gerencia General, tenía asignadas las funciones generales de identificación de la estrategia general de crecimiento de la entidad y la formulación centralizada de los planes de expansión de los servicios públicos domiciliarios. Sin embargo, debido a las nuevas realidades del entorno, se decidió trasladar a las Unidades Estratégicas de Negocio la formulación, elaboración y recomendación de los respectivos planes de desarrollo, que induían la expansión de los servicios en las actuales áreas de mercado y la identificación de los nuevos negocios en cada campo. Esta decisión implicó la descentralización de las antiguas unidades de planeación por servicio, como asesoras del respectivo gerente de negocio. De esta manera, se creó la gerencia de planeación, con la misión fundamental de asesorar a la corporación en la formulación de las políticas y del plan estratégico corporativo y del plan de gestión del portafolio de inversiones.

En la nueva estructura organizacional, las gerencias auxiliares, la gerencia de planeación y la gerencia de finanzas conformaron el centro corporativo de la empresa, con el propósito de integrar la visión estratégica con los requerimientos y restricciones financieras para la definición de un marco integral de formulación, aprobación y control de los negocios, como parte del nuevo sistema de gobierno de la entidad. Dicho centro corporativo se constituyó como el principal instrumento de asesoría y apoyo de la alta dirección de EPM, para facilitar el cumplimiento de la Misión, la Visión, las Estrategias y los Objetivos de largo plazo.

Calidad

Durante 1993 se prestó una asesoría integral a Empresas Departamentales de Antioquia, EDA, a través de un grupo multidisciplinario de profesionales de las EPM con suficiente experiencia en los campos administrativo, financiero, de atención a clientes, informático, de planeación del sistema, técnico y administrativo. La idea era transmitir métodos, modelos, sistemas de trabajo experimentados en EPM, para mejorar la calidad del trabajo en las correspondientes áreas de EDA.

Como muestra de la calidad que se estaba aplicando, en 1998 el ICONTEC otorgó a EPM el Certificado de aseguramiento de la calidad NTC ISO 9002, por su proceso de potabilización del agua, para convertirse de este modo en la primera empresa de servicios públicos del país, con capital colombiano, en recibir ese reconocimiento.

En las leyes 142 y 143 de 1994, se establecieron como mecanismos fundamentales: la promoción de la competencia; la vigilancia y control de Estado sobre las empresas prestadoras; la apertura al sector privado; la transformación del régimen jurídico de las empresas oficiales prestadoras; la separación entre las funciones de planeación, regulación y control ejercidas por el Estado y las empresariales; la racionalización del régimen de tarifas y la administración transparente de los subsidios.

EPM continuó su tarea de prestar los servicios públicos como un producto de alta calidad y en las condiciones más favorables a sus clientes, dentro de las nuevas condiciones que la competencia generaba. En consecuencia, EPM se lanzó a la búsqueda de nuevos clientes para hacer más sólida su actividad empresarial.

La Ley Eléctrica trajo grandes cambios, entre los que se destacaron el funcionamiento del MEM (Mercado Energético Mayorista) y la competencia en la generación, entre otros, lo que llevó a las Empresas Públicas de Medellín a formular en 1996 un Plan Estratégico de Generación de Energía que reforzara la competitividad y el cambio cultural en la organización. En 1995, en el servicio de energía se realizó la división de funciones entre dos gerencias, una encargada de la generación y comercialización, y la otra encargada de la distribución.

POLÍTICAS DE PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

Energía

En 1995 se llevaron a cabo los estudios de factibilidad del Proyecto Porce III, con capacidad para 846 MW, el cual inició construcción en 2004, y el estudio de la cuenca del río Arma, localizada en el departamento de Caldas, en convenio con la CHEC, EADE, e ISA. También se aprobó la construcción de la planta termoeléctrica a gas La Sierra, con una capacidad de 300 MW.

En 1997 se implementó el Plan de Desarrollo Estratégico para las actividades de transporte y comercialización de energía en el quinquenio 1996-2000, el cual se apoyó en tres pilares fundamentales: (i) la salud financiera del negocio de la distribución de la energía eléctrica, (ii) los clientes y (iii) la calidad en la prestación del servicio.

A diciembre 31 de 1997 EPM contaba con 19 instalaciones de energía por fuera del Departamento de Antioquia, que representaban la venta de 256 GWH al año fuera del mercado de Medellín.

En cuanto a energía, las cifras de demanda y generación son las siguientes, para el año de 1997:

Capacidad efectiva instalada	2.017 MW
Ventas en bolsa	741 GWh – 18.464 millones
Ventas a largo plazo	9.269 GWh – 385.504 millones
Demanda nacional	44.024 GWh
Ventas EPM/ demanda nacional	22.7%

En esta unidad estratégica se dio comienzo a un análisis sobre la realización de una alianza estratégica con la empresa Hydro-Quebec de Canadá, con el fin de incursionar en el sector eléctrico colombiano. En términos generales, el índice de cobertura de energía eléctrica, en el área de influencia de EPM era de 99.38%

Telecomunicaciones

Debido a la política de apertura del Gobierno, EPM se enfocó en 1995 a la realización de estudios de factibilidad de nuevos servicios, a efectuar reformas organizacionales y a trazar planes para lograr la optimización del servicio y atención al cliente.⁵⁸ Dentro del Plan de Ampliación 1995-1999, se incluyó la integración de servicios de voz, datos y video y se realizó el Plan de Desarrollo del Sistema Buscapersonas.

Por otra parte, se realizaron los siguientes estudios de factibilidad: (i) Servicios Class, que incluía servicios avanzados de red inteligente, tales como llamada con pago revertido, llamada con prima y número universal, (ii) el servicio Internet con unos costos que permitan a EPM la masificación del servicio, (iii) los sistemas de telefonía fija inalámbrica y (iv) se analizaron alternativas para la participación de EPM en una nueva compañía que operaría una red de fibra óptica nacional entre las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, que luego sería asumida por Orbitel, la

⁵⁸ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1995.

empresa creada para la prestación del servicio de telefonía de larga distancia nacional y larga distancia internacional.

La expedición de la Ley 142 de Servicios Públicos Domiciliarios, obligó a EPM a entrar al nuevo modelo de desarrollo de las telecomunicaciones en el mundo caracterizado por la globalización, reestructuración y los avances tecnológicos. De esta manera se llevaron a cabo los siguientes avances: se implementó la comercialización del servicio de audiotexto, a través del cual se maneja un medio ágil de consulta telefónica; se dio inicio a la prestación del servicio de acceso a la red Internet; se adelantaron los diseños de las redes, las canalizaciones y se llevó a cabo la contratación para la adquisición de la fibra óptica sobre torres de energía, proyecto compartido por las gerencias de distribución de energía y telecomunicaciones.

EPM continuó con el análisis de diversas alternativas para la participación de la Empresa en una nueva compañía que operaría una red de fibra óptica nacional entre las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

En el área de telecomunicaciones se dio el proceso de digitalización de las centrales, los planes de ampliación, y la incursión en los servicios de larga distancia nacional e internacional, televisión por suscripción y telefonía básica en otras partes del país. En 1997 EPM logró una densidad de 24,8 líneas por cada 100 habitantes en la ciudad de Medellín, y de 23,3 líneas por cada 100 habitantes para la totalidad del sistema de EPM.

En 1997, se dieron notables desarrollos que respondían a las estrategias de defensa de su mercado actual, pero también a las estrategias de ataque con el fin de capturar nuevos mercados y servicios rentables. Se iniciaron las operaciones de EPM Bogotá para prestar el servicio de telefonía básica y así sacarle provecho al inmenso potencial del sector de las telecomunicaciones y cubrir el déficit de 300.000 líneas telefónicas, que se presentaba entonces.

En 1999 EPM alcanzó un posicionamiento marcado en las áreas de influencia, con más de un millón de líneas instaladas, además de una digitalización cercana al 90% en la conmutación y al 100% en la red de transmisión. Al finalizar el año, la participación de mercado nacional de EPM fue del 21% en telefonía básica.

Acueducto y Alcantarillado

En acueducto, a diciembre de 1998 se registró un total de 709.739 clientes, equivalente a un incremento de 6.8% respecto al año anterior.

Con el inicio de la construcción de la planta de aguas residuales San Fernando en 1996, la cual forma parte del Plan de Saneamiento del Río Medellín y Quebradas Afluentes, EPM estuvo a la vanguardia de los programas de saneamiento hídrico en Colombia.

Gas

En 1994 comenzó la ejecución del Plan Maestro de la distribución domiciliar de gas en el Valle de Aburrá, que involucraba un proyecto piloto para atender a 649 hogares de la ciudad. Como medida complementaria EPM buscó que la ciudad conociera mejor los beneficios del nuevo servicio de gas, a través de conferencias de capacitación en el manejo de este nuevo energético y de un programa formal de capacitación profesional con las distintas universidades del país.

En cuanto a los beneficios de este servicios, Ramiro Valencia Cossio afirma “El ingreso de EPM al mercado de gas permite que se liberen recursos de los subsidios cruzados de los estratos 5 y 6 a los estratos 1, 2 y 3. Adicionalmente permite ofrecerle energéticos más baratos a la industria, y evita que busque alternativas en otras partes para lograr que sus planes de negocios se hagan competitivos”.⁵⁹

⁵⁹ Entrevista a Ramiro Valencia Cossio.

POLÍTICA COMERCIAL

Tarifas

Como resultado del cambio en el entorno legal, surgieron las Comisiones de Regulación de Energía y Gas (CREG), la de Telecomunicaciones (CTR) y la de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRAPSB), con competencia para la fijación de las tarifas respectivas y la expedición de las normas que rigen cada sector. Las funciones de control fueron asignadas a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

El mercado de usuarios se segmentó en dos franjas: la del mercado regulado, con tarifas definidas por el organismo regulador, y la del mercado formado por grandes consumidores de energía, quienes tienen la posibilidad de negociar libremente su energía con todos los comercializadores del país o acceder al mercado de corto plazo a través de la bolsa de energía.⁶⁰ Desde 1996, el Mercado Mayorista de Electricidad, MEM, ofrecía a los agentes participantes la posibilidad de pactar los precios y condiciones de suministro para la compraventa de energía, sujeto al cumplimiento de ciertas reglas preestablecidas. La liberación del mercado eléctrico nacional, la alta disponibilidad de las reservas hidráulicas del sistema y el alto poder de negociación ejercido por los clientes del mercado no regulado, originaron reducciones del orden del 20% en los precios de la energía.

En EPM Bogotá, para enfrentar la competencia, sus directivos decidieron no utilizar una estrategia de precios, ni mostrar sus adelantos tecnológicos, sino sobresalir por medio de un excelente servicio al cliente. Su meta para el 2003 era ser reconocidos, no como la empresa más grande, ni la que más facturara, sino como la empresa más apetecida por los usuarios.

Mercadeo y Publicidad

Dentro de la continua revisión de su posicionamiento, y a través de un análisis DOFA, EPM encontró en 1993 que a raíz de las disposiciones del Gobierno

⁶⁰ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1995.

Nacional en materia de apertura comercial y privatización para algunos de sus servicios, algunas de las fortalezas interiores que la mantuvieron a la cabeza de la industria por mucho tiempo se estaban convirtiendo en debilidades y algunas de las oportunidades se tornaron en amenazas. Esto llevó a que se realizara un profundo análisis de la situación de EPM para tomar las decisiones empresariales que les permitiera mantener una posición de liderazgo en el mercado frente a empresas oficiales y empresas privadas⁶¹.

Como resultado de la exigencia de las nuevas tendencias en la prestación de los servicios de telecomunicaciones, y de un mercado más competitivo, a mediados de los 90 se requería una reforma administrativa en la Empresa de Telecomunicaciones para transformar a EPM en una entidad que atendiera en forma integral todos estos servicios. En esta reforma se destacó la creación de la División de Mercadeo y Servicios, como respuesta a la nueva estrategia de expansión en un mercado con alta competencia. Bajo estas nuevas condiciones se elaboró un plan de mercadeo y publicidad, y se llevó a cabo la ampliación de un portafolio de servicios de valor agregado para los grandes clientes, el cual permitía ofrecerles parámetros de decisión diferentes al precio para escoger a su proveedor de energía.

Competencia

Con el cambio en la regulación, Ramiro Valencia Cossio afirma: “Dentro de un mercado de monopolio, no se tienen clientes sino usuarios, con un número de instalación como única referencia; las tarifas estaban definidas más bajo un criterio político que bajo un criterio técnico y económico. Con la nueva regulación, cambió la forma de operar, y se comenzó a pensar en la aplicación de tarifas rentables que permitieran la permanencia de la empresa en el futuro.

“El cambio al interior fue difícil porque se pensaba: por qué vamos a cambiar nuestra forma de operar si hemos sido exitosos hasta ahora? La

⁶¹ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1993.

verdad es que sí se había sido exitoso, pero bajo un modelo de mercado diferente dominado por el monopolio, lo cual en sí es meritorio, pues los monopolios no tienen incentivos externos para esforzarse.

Esto hizo que uno de los cambios más importantes que tenía que lograrse era el de la cultura interna, al entender que no se tienen usuarios sino clientes, y que para poder prestarle un buen servicio al cliente es importante conocer sus necesidades para satisfacerlas.

Una vez que yo conozco mi cliente, puedo generar productos y empaquetar servicios de manera tal que se le genere un valor agregado a un servicio básico como los servicios públicos. Aún más cuando en el mercado de competencia un gran consumidor tiene la libertad para comprar energía a cualquier proveedor por las líneas de EPM.

Dentro de todo el proceso de conocimiento del cliente se creó la gerencia comercial, para que obedeciera a la estrategia de venta de todos los productos de EPM con una sola cara al cliente.

Un valor agregado que se tenía frente a otras empresas era el hecho de ofrecer todos los servicios en forma consolidada. Esto le permitió empaquetar servicios bajo el mismo techo de seriedad y respaldo”.⁶²

EPM diseñó estrategias de defensa de su mercado actual, pero también de ataque con el fin de buscar y capturar nuevos mercados y servicios rentables. Se suscribió un Joint Venture con la firma IT&S Ltda, para la prestación del servicio de fax nacional e internacional y se continuaron las negociaciones para el establecimiento de una empresa operadora de los servicios de larga distancia nacional e internacional, llegándose a acuerdos con los grupos empresariales Bavaria y Sarmiento Angulo.

POLÍTICA DE FINANCIACIÓN

Durante este período, EPM presentó una salud financiero estable. Incluso “En la edición de marzo 31 de 1997 de la prestigiosa revista América Economía, las Empresas Públicas de Medellín -EPM- figuran como las más rentables de Colombia,⁶³ y están ubicadas en el puesto 14 entre las 500 más rentables de

⁶² Entrevista a Ramiro Valencia Cossio.

⁶³ PORTODOLO ALTO, En: Revista Semana, Publicación 33561, Marzo 31 de 1997.

América Latina. Ese sitio de privilegio lo lograron, entre otras cosas, por la seriedad de su gestión, la calidad en la prestación de sus servicios y el estricto cumplimiento de sus compromisos financieros, que les ha permitido el respaldo de los organismos crediticios nacionales e internacionales”.⁶⁴

En el campo de la salud financiera, el trabajo de EPM en el año 1995 se centró en tres temas principales: (i) La disminución de las pérdidas de energía, (ii) un programa de optimización de la infraestructura eléctrica y (iii) una estrategia de optimización en la compra de energía para desarrollar conocimientos y herramientas que le permitieran a EPM adquirir su energía en las mejores condiciones de precio.

El año 1996 marca el inicio de la vida tributaria para EPM. Por el volumen de los dineros encomendados a la Entidad, la administración de los aspectos tributarios tomó una gran importancia para el manejo eficiente de los recursos financieros de EPM.

Bajo el nuevo marco de competencia en el sector, se requirió una herramienta para la gestión financiera, la evaluación de proyectos, y la valoración de inversiones para facilitar y orientar la toma de decisiones de expansión hacia nuevos mercados o servicios. Esto llevó a que en el departamento financiero se evaluara el costo de capital en los distintos servicios y negocios.

Adicionalmente, con el cambio en el entorno legal, Ramiro Valencia Cossio afirma: “De igual manera, se afecta la política de financiación de sus proyectos, porque se empieza a pensar en los esquemas óptimos de consecución de recursos para los proyectos. Ya no se piensa en capacidad de endeudamiento sino en tener capacidad de pago, con generación de caja. Como consecuencia, la Junta empieza a tener un papel activo en la definición de los proyectos estratégicos para la empresa, en la determinación de la tasa interna de retomo y en los rendimientos que se deben esperar.

⁶⁴ Ibid.

“De esta manera los proyectos se ejecutaban si tenían justificación no únicamente en la estrategia de la empresa, en el cumplimiento de su misión y su visión sino también en la rentabilidad esperada. Sin embargo, según el caso, se podía establecer una estrategia en la que la rentabilidad podría no ser muy alentadora pero que permitiría capturar nuevos mercados, impediría la entrada a un competidor o le permitiría a EPM ser el primero en ofrecer el servicio, como el caso del gas, en el que las tasa de retomo esperadas no eran muy altas pero el negocio era estratégico para EPM.

“Un ejemplo de este tipo de negocios es la Termoeléctrica La Sierra, que fue construida luego del apagón de 1992 con el fin de dar firmeza al sistema de generación de energía. Con esta central, EPM recibe ingresos por parte del Gobierno por concepto de cargo por capacidad, en el cual se remunera la disponibilidad, más no el despacho efectivo de energía”.⁶⁵

Las políticas de financiación de EPM respondían a las decisiones del Gobierno Nacional, como es el caso de 1997, en el cual el Ministerio de Hacienda estableció un encaje para el endeudamiento público externo. Esto obligó a EPM a diversificar su estrategia de financiamiento debido al encarecimiento de este tipo de créditos. En consecuencia, EPM realizó una emisión de bonos de deuda pública en el mercado nacional por \$200.000 millones, destinados al desarrollo de los planes de inversión futuros. Sin embargo, EPM continuó utilizando mecanismos de financiación con bancos nacionales e internacionales, a través de un crédito sindicado, en el que participaron 14 bancos de 9 países diferentes, por valor de US\$100 millones, para la financiación parcial de la Termoeléctrica La Sierra y del Plan de Distribución de Energía y Gas.

En 1997, EPM aún no era muy fuerte en la contratación de operaciones de cubrimiento cambiario, razón por la cual las utilidades netas y su pasivo de largo plazo se vieron fuertemente afectados por la devaluación del peso y de las otras monedas extranjeras con respecto al dólar.

⁶⁵ Entrevista a Ramiro Valencia Cossio.

POLITICA DE DIVERSIFICACIÓN

Hacia 1999 el portafolio de inversiones de EPM estaba conformado por seis empresas del sector energético, doce de telecomunicaciones y una del sector aguas, en una gestión integral desarrollada por un grupo de especialistas en inversión. En diez de esas empresas filiales tenía ya el control estratégico.

Energía

Como consecuencia de la recomendación del Plan de Expansión de Generación elaborado por la Unidad de Planeación Minero Energética del Ministerio de Minas y Energía (UPME), la cual recomendó en 1994 como estrategia la instalación de 2,505 MW en el período 1995-2000, EPM inició el estudio de factibilidad de la construcción de la planta térmica a gas La Sierra, con capacidad para generar 300 MW.

A finales del año 2000, EPM decidió explorar un nuevo proyecto energético. Con el apoyo de la República Federal Alemana y su Agencia de Cooperación Técnica GTZ, Empresas Públicas de Medellín realizó un estudio de factibilidad para determinar las posibilidades de generación de energía eólica en la alta Guajira colombiana y comercializar su suministro en un futuro a través del Sistema Interconectado Nacional⁶⁶. Esta planta de generación de energía eólica entró en operación en 2004 con 19.5 MW.

POLÍTICAS SOCIALES

Si bien su éxito económico indiscutible coloca a las Empresas Públicas de Medellín como un valioso patrimonio de la región, su balance social es igualmente notable. Como parte de su política social, EPM ha desarrollado durante 30 años el Programa de Habilitación de Viviendas, que aporta energía, acueducto y alcantarillado a las zonas urbanas y semirurales de Medellín y municipios vecinos. Así mismo, con su estructura de precios, EPM subsidia los consumos

⁶⁶ Diaio La República, 31 de octubre de 2000.

básicos de los estratos bajos mediante transferencia de estos precios a los estratos altos y a sectores no residenciales.⁶⁷

POLITICA DE INVERSIÓN - EN OTRAS COMPAÑÍAS⁶⁸

Con respecto a la política de inversión de EPM en otras compañías, Ramiro Valencia Cossio afirma: “La compra de compañías tiene sentido si se logran sinergias, si uno más uno suman tres. De lo contrario no tiene ningún sentido hacer estas adquisiciones. EPM utilizó estrategias de defensa y estrategias de ataque hacia sus competidores rivales. De esta forma se decidió la compra de EADE y EDATEL, como barrera de entrada para posibles competidores. Si las compraba EPM le impedía la entrada a fuertes competidores como ETB y a Codensa a todos los municipios de Antioquia, por ejemplo. Los autores ven el apetito de compra de compañías de EPM, como una política de consolidación que como un interés de continuar con características monopolísticas. En un mercado de competencia regulado, como el de los servicios públicos domiciliarios, es trascendental que las empresas reduzcan sus márgenes operacionales, y una forma de lograrlo es aumentando la base de clientes para reducir los costos fijos de la compañía.

“Igualmente se establecieron estrategias de crecimiento, porque si una empresa como EPM, que tiene atendido el 99.9% de su mercado no crece, está perdiendo participación en la torta. Sin embargo el crecimiento debía ser organizado, por lo que se decidió que el objetivo de expansión era el suroccidente colombiano, con Emtelsa y CHEC en Manizales, Telefónica de Pereira y Quindío, para crecer en varios servicios, como telecomunicaciones, empresas de valor agregado y el servicio de energía, y alcanzar de esta forma la posibilidad de ofrecer servicios de empaquetamiento de productos. Las empresas conservaron su marca, pero recibieron el respaldo de EPM.

⁶⁷ **VILLEGAS BOTERO**, Luis Javier, *Los Servicios Públicos en Medellín, Las Empresas Públicas, un Modelo de Calidad para las Ciudades Colombianas*, Revista Credencial Historia, Edición 70, Octubre de 1995

⁶⁸ Ver Figura 4. Evolución de las inversiones de EPM, entre 1967 y 2003 (p. 110)

“Aparte de la presencia en el suroccidente, EPM entró a Bogotá con servicios de telefonía básica (bajo la modalidad de Joint Venture con ITOCHU) a través de EPM Bogotá y tomó participación en la Empresa de Acueducto de Bogotá, a través de EPM Bogotá Aguas.

“El negocio de los teléfonos públicos inteligentes nació porque ETB y Telecom anunciaron la importación respectiva de 12.000 y 15.000 teléfonos que operaban con tarjeta. Ante esta ofensiva comercial, EPM decidió capitalizar TELEPSA, que era una compañía privada que tenía una participación de EPM, con presencia en ocho ciudades del país, incluyendo Bogotá. Esta decisión se basó en dos razones: (i) poner una barrera de entrada a los planes de ETB y Telecom y (ii) proteger los \$1.200 millones mensuales que se recogían en monedas de los teléfonos públicos”.⁶⁹ No obstante, en un campo de alta incertidumbre como el de las telecomunicaciones, esta estrategia no dio los resultados esperados por la penetración que tuvieron los celulares y la entrada del servicio de tarjetas prepago que se podían utilizar de cualquier teléfono. Fue así como TELEPSA se liquidó en 2005, debido a que no cumplió sus objetivos principales: impedir la entrada de ETB y generar rentabilidad para EPM.

Dentro del manejo integral del portafolio de inversiones de EPM, al tiempo que se planean inversiones en nuevos mercados para lograr una diversificación geográfica y crecer su área de influencia, se realizan desinversiones en empresas no estratégicas, en donde no se tiene control de la Junta Directiva. Ejemplo de esto es la liquidación de algunas de sus inversiones bajo la administración de Iván Correa Calderón. La primera fue la venta de 7.07% de la compañía de telefonía celular Ocel a la mexicana E-Commerce Data. Para 2003, la empresa cierra su ciclo en Gases de Antioquia, firma a la que había ingresado en 1992 con el 51% de la propiedad, que aunque no le daba el control, le permitía tener un proceso de aprendizaje en el negocio del gas, que los prepararía para entrar como

⁶⁹ Entrevista a Ramiro Valencia Cossio.

adjudicatarios de la red de gas domiciliaria.⁷⁰ Si bien el negocio de gas propano, consistente en la venta de pipetas, presenta características técnicas diferentes al negocio de gas natural distribuido por red, preparó a EPM para conocer el mercado y la prestación del servicio de suministro de gas.

Como consecuencia de la política de crecimiento y expansión a través de la absorción de compañías, se creó el Grupo Empresarial EPM, que está compuesto por 12 empresas, donde se tiene una participación mayoritaria o tiene el control de la compañía por estatutos.⁷¹

Energía

Dentro del gobierno de Álvaro Uribe, se despejó el terreno para la capitalización de Chec y EdeQ por parte de EPM, y se buscó una negociación directa con el Gobierno para no ir a una subasta pública. Sin embargo, al no ser viable esta alternativa, EPM se vio obligado a entrar a estas empresas a través de las licitaciones correspondientes.

EPM incrementó su participación en la Empresa Antioqueña de Energía del 27.7% al 59.7%.⁷² Con base en esta negociación, Empresas Públicas de Medellín quedó con un mercado de un millón quinientos mil clientes en el área de energía en el Departamento de Antioquia.

Telecomunicaciones

De acuerdo con la revista Semana, en la década de los noventa, “ningún sector de la economía colombiana ha experimentado en los últimos años un revolcón similar al de las telecomunicaciones. Este es un desarrollo a todas luces alentador, pues

⁷⁰ www.larepublica.com.co – “EPM vendió 51% de Gases de Antioquia”, Enero 23 de 2003.

⁷¹ En el sector de telecomunicaciones cuenta con la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira, EMTELSA, EDATEL, EPM Bogotá y EMTELSA. En el sector de generación y distribución de energía se encuentran la Hidro Ecológica del Teribe-Bonyic, EADE, CHEC y EDEQ. En el negocio de aguas, con las filiales Aguas de Oriente y EPM Bogotá Aguas. Por último, se encuentra EPM Inversiones, filial creada como empresa destinada a las inversiones en el sector de energía.

⁷² www.larepublica.com.co – “EPM controla EADE y EDATEL”, Marzo 15 de 2000.

en una era en la cual la información se ha convertido en una variable clave de generación de riqueza, la capacidad de transmitir datos de manera eficiente constituye uno de los pilares de competitividad de cualquier economía. Hasta hace unos años, las telecomunicaciones en Colombia estaban altamente reguladas y la prestación del servicio de telefonía era del dominio exclusivo de empresas estatales. El resultado es que mientras a diciembre 31 de 1996 sólo había una empresa privada de telefonía básica en el país, al cierre del año 1997 había 25. Por otra parte, las empresas públicas han comenzado a incursionar en mercados diferentes a su región de origen. La más agresiva en este frente ha sido Empresas Públicas de Medellín, sin dudas el operador de telecomunicaciones más admirado del país”.⁷³

Como consecuencia de los requerimientos regulatorios, EPM buscó la forma de posicionarse en la prestación de nuevos servicios de telecomunicaciones, explorando nuevas alianzas con otras empresas que tenían zonas de influencia diferente a la suya. De esta manera constituyó, junto a las Empresas Municipales de Cali (EMCALI), la sociedad de economía mixta EMTELCO S.A, para prestar los servicios telemáticos y de valor agregado y para la construcción de redes de comunicación en Colombia y en conexión con el exterior.⁷⁴

Con la entrada al mercado de la libre competencia, varias compañías del sector fueron puestas en venta durante 1997. De esta forma EPM compró el 36.9% de la Empresa de Teléfonos de Manizales, con una inversión de \$89.427 millones, obteniendo el control de la compañía. Con la incorporación del mercado manizalita de 97.000 líneas telefónicas, sumado a las 100.000 líneas instaladas en Bogotá, se continuó con la estrategia de penetrar nuevos mercados en otras regiones del país.

⁷³ En: Revista semana, edición 835, Junio 01 de 1998.

⁷⁴ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1994.

En 1999 EPM compró el 56% de Telefónica de Pereira por \$132.000 millones. Con esta adquisición EPM asumió el manejo de 1,5 millones de líneas telefónicas en Colombia, completó inversiones por \$1 billón en 15 empresas del país, y alcanzó un patrimonio de \$8 billones.⁷⁵ Esto obedecía a su estrategia de expansión, ya que al entrar a Pereira, tendrían presencia en dos de las capitales del Eje Cafetero.

En 1997 las Empresas Públicas de Medellín culminaron exitosamente la negociación con los grupos Bavaria y Sarmiento Angulo para el establecimiento de ORBITEL, un operador de larga distancia nacional e internacional, empresa en la cual EPM tiene el 50% de las acciones.

Las anteriores líneas de acción tuvieron continuidad en 1999, año en el que se consolidó la propiedad de la firma EMTELCO S.A., al adquirir las acciones que poseía EMCALI en esta compañía, para la prestación de servicios de valor agregado y telemáticos a nivel nacional e internacional, y se adquirió el 74.8% de TELEPSA que presta el servicio de teléfonos públicos de tarjeta inteligente. En 2005 EPM retira del mercado el servicio de telefonía pública con tarjeta inteligente.

En el año 2000 EPM asumió el control de Edatel. El porcentaje de propiedad pasó del 30% al 56% de las acciones, y así EPM controlaría el 21% del total de líneas telefónicas del país, al contar con 1.500.000, de las 6.200.000 líneas telefónicas existentes en esa época.⁷⁶

Esta negociación permitiría a Empresas Públicas de Medellín fortalecer su futura participación en otros negocios de telecomunicaciones relacionados con la tecnología inalámbrica, la prestación de servicios de valor agregado en Internet, y la entrada al negocio de IP (Internet Protocol).

⁷⁵ Diario La República, 6 de Agosto de 1999.

⁷⁶ www.larepublica.com.co – “Edatel, bajo control de EPM”, Junio 15 de 2001.

De otro lado, se dio comienzo al contrato para la instalación de la red de los servicios de televisión por suscripción y se adquirió la compañía Sistema Radial Velero (Veracruz TV Cable); se empezó la comercialización de la red Multinet; se suscribió un proyecto de riesgo compartido con la firma IT&S para prestar el servicio de fax nacional e internacional, y se prosiguieron los proyectos de fibra óptica nacional por las torres de energía ISA.

Acueducto

Con el fin de abrir nuevos mercados, en 1999 fue conformada en el Municipio de El Retiro la empresa Aguas del Oriente Antioqueño S.A. E.S.P., en la cual las Empresas Participan con el 56%.

5.8 ÉPOCA RECIENTE: 2000 – 2003

POLÍTICA SOCIAL

EPM ha tenido conciencia de su función social. Ejemplo de esto ha sido el esfuerzo permanente por establecer unas tarifas justas y equitativas, y ha otorgado subsidios económicos en los servicios de aguas y telefonía básica para los estratos 1,2 y 3. Aunque el programa de rehabilitación de viviendas ha traído beneficios a muchos usuarios, existe un número importante de desconectados, estimado en 64.000 usuarios del servicio de agua, 67.000 del servicio de energía, y 105.000 de telecomunicaciones a corte de junio de 2004.⁷⁷

En 2002, EPM decidió impulsar un programa de masificación de Internet en la ciudad de Medellín como una forma de generar equidad social, y brindó acceso a la red mundial de información a través de la venta en condiciones favorables de financiación de 200.000 computadores, acceso a Internet. Este programa tuvo un presupuesto inicial de \$450.000 millones. Desafortunadamente, este plan de masificación de Internet no se cumplió en su totalidad, pues lo que siempre se

⁷⁷ Cuarto Comunicado, Comité cívico de seguimiento de EPM. Agosto 17 de 2004.

presentó como una iniciativa para volver cibernautas a los estratos 1,2 y 3 solo llevo al 40% de estos hogares.⁷⁸

Como una forma de apoyo social, EPM otorgan una gran variedad de beneficios para sus empleados y sus familias, que en muchos casos sobrepasan los de cualquier empresa del sector privado. Entre ellos, se incluyen los préstamos de vivienda, las ayudas escolares, las ayudas económicas para la consecución de la licencia de conducción, para la adquisición de lentes y monturas para anteojos, para los medicamentos no cubiertos por el P.O.S., para ortodoncia, cursos de instrucción deportiva y cultural, préstamos educativos y para el acceso al Plan de Masificación de Internet.

El Grupo EPM ha sido motor de la inversión y del desarrollo social del municipio de Medellín, invirtiendo \$8,1 billones en el período 1996-2004. De hecho, medido por sus ingresos, el Grupo EPM tiene un tamaño equivalente al 6,8% de la economía de Medellín y a nivel nacional su participación es del 0,71% del Producto Interno Bruto (PIB).⁷⁹

POLÍTICA DE FINANCIACIÓN

EPM dio un giro a la forma tradicional de financiación de los proyectos de infraestructura, con la salida al mercado de capitales y las emisiones de bonos de deuda pública interna, calificados AAA por Duff & Phelps de Colombia. Las razones para obtener la más alta calidad crediticia fueron la solidez financiera de la empresa, la calidad y cobertura de sus servicios, su posición comercial y competitiva y la composición de su portafolio de servicios.

⁷⁸ Diaio El Colombiano, junio 2003. Entrevista a exalcalde de Medellín, Luis Pérez.

⁷⁹ "La Nación, socio "silencioso", Germán Jiménez Morales. El Colombiano. Ed. EPM 50 años.

Emisión	Monto	Plazo	Calificación
Primera Emisión de Deuda Publica Interna - 1997	\$200.000 millones	10 años	AAA
Segunda Emisión de Deuda Publica Interna - 2000	\$100.000 millones	10 años	AAA

Fuente: Duff & Phelps de Colombia

La experiencia de EPM en el mercado de capitales en 1997 y 2000 probó ser positiva, debido al costo del endeudamiento financiero y la estructura de amortización del capital, en comparación con alternativas con la banca local. Por este motivo, se pretendió explorar este mecanismo de financiación con sus filiales. Es así como EPM Bogotá realizó una emisión de bonos calificados AAA por Duff & Phelps, la más alta calidad crediticia del mercado, con plazos a cinco, siete y diez años por \$205.000 millones para asegurar una gran parte de la financiación necesaria para su operación.

En la búsqueda de fuentes alternativas de financiación, EPM ha recurrido a la venta de Bonos de Oxígeno, tal y como fue acordado por los países firmantes del Protocolo de Kioto y a través del Banco Mundial. Así logró recaudar US \$3,2 millones por este concepto.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Administración

“Los méritos de la organización nunca han pasado inadvertidos. EPM fue declarada la empresa del siglo XX en Colombia por el diario económico Portafolio, luego de una encuesta realizada entre estudiantes y decanos de las principales facultades de administración del país. También recibió el premio “Antioqueños del siglo XX”, en la categoría instituciones, otorgado mediante una amplia consulta

llevada a cabo por la Cámara de Comercio de Medellín y los periódicos El Colombiano y El Mundo”.⁸⁰

En 2003, para continuar con claro enfoque hacia el cliente, EPM buscó consolidar la gestión de la gerencia comercial al interior de la empresa, al tiempo que buscó sinergias con las empresas del Grupo Empresarial EPM, fortaleciendo las áreas de ventas y servicio al cliente.

Al tiempo que se hacían cambios en este sentido, también se reestructuró el *back office*. De esta manera, para la búsqueda de una mayor eficiencia se volvió al esquema de Planeación y Finanzas como dependencias separadas.

Calidad

En materia de calidad, la empresa recibió el Certificado de Calidad NTC ISO 9002-94 para dos de sus procesos: i) Generación de energía y ii) Montaje, mantenimiento, pruebas y puesta en operación de infraestructura electromecánica. Con estos procesos, EPM alcanzó cinco certificaciones de calidad: iii) Potabilización del Agua, iv) Operación y mantenimiento de la red de gas y v) Diseño, mantenimiento y expansión del alumbrado público. Fue la primera empresa de Colombia en obtener la certificación ISO 9001 versión 2000 para su proceso de potabilización y hoy es la única que tiene todos sus procesos certificados, lo que le permite producir el agua potable con la mejor calidad del país.⁸¹

Gestión Humana

“Empresas Públicas de Medellín inauguró el Centro de Desarrollo Gerencial, un espacio de formación y desarrollo, especialmente diseñado para la realización de programas dirigidos al fortalecimiento de las competencias gerenciales, estilos de dirección, aspectos humanos y éticos de la administración de personal. El Centro

⁸⁰ <http://www.elcolombiano.com> 13 de junio de 1996. La empresa pública que sí funciona.

⁸¹ “La institución crece por millones”, Liliana Vélez de Restrepo. El Colombiano. Ed. EPM 50 años.

de Desarrollo Gerencial, que proyecta su evolución hacia el concepto de “Universidad Grupo Empresarial EPM”, es considerado como una estrategia visionaria de promoción del aprendizaje organizacional, la cual busca crear valor e incrementar el capital intelectual del ente autónomo a través del desarrollo profesional⁸².

POLÍTICA DE PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

Energía

Antes de la entrada en operación de la Central Hidroeléctrica Porcø II, Empresas Públicas de Medellín ya había considerado la construcción de Porcø III, y ordenado el comienzo de los estudios y diseños necesarios en el "plazo más breve posible", para realizar la construcción de este nuevo proyecto hidroeléctrico.⁸³

En los primeros años del siglo XXI, EPM era la única empresa de Colombia que estaba realizando inversiones para ampliar la capacidad del Sistema Interconectado Nacional. No en vano estaba realizando tres inversiones simultáneas: Porcø III, que aportaría 660 MW al sistema, las centrales La Vuelta y La Herradura, con capacidad generación de 31.5 MW y el Proyecto de Energía de Eólica Jepírachi, en la Alta Guajira, que aportaría otros 19.5 MW. Este proyecto fue dedarado como “innovación tecnológica” en Colombia por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

En el mercado no regulado, “Empresas Públicas de Medellín se convirtió nuevamente en el 2001 en la primera comercializadora de energía eléctrica del país para el Mercado No Regulado, lugar que ocupa por tercer año consecutivo gracias a la cobertura de su mercado, a sus indicadores de gestión y a la calidad y oportunidad en la prestación de su servicio. Empresas Públicas de Medellín acredita una participación del 26% en el Mercado No Regulado del país. Gracias a su estrategia de expansión, EPM gana terreno en el territorio nacional, y al 2001 el

⁸² www.elcolombiano.com.co Año 2002.

⁸³ www.larepublica.com.co – “EPM ya piensa en Porcø III”, Abril 16 de 2001.

41% de la energía vendida en el segmento de los grandes clientes, se sitúa fuera de Medellín⁸⁴.

Hacia principios de 2006, EPM contaba con el 23% de la capacidad de generación de energía eléctrica que tiene el país, manteniéndose por debajo del 25% máximo permitido por ley. Esto le permite destinar el 44% para el consumo de Antioquia y el 56% restante lo distribuye a otras regiones del país, donde cubre el 30% de los hogares. Esta cobertura es posible porque a lo largo de cinco décadas la empresa se dedicó a construir la columna vertebral del sistema hidroeléctrico de Antioquia.⁸⁵

En cuanto al servicio de distribución de gas, EPM cuenta con 65 kilómetros de redes primarias en acero, 14 estaciones de regulación y 2.007 kilómetros de redes de polietileno que suministran el gas. Con esta infraestructura atiende los 10 municipios del Valle de Aburrá, donde tiene un cubrimiento del servicio del 17.4 por ciento y llega a un total de 143.695 clientes.⁸⁶

Telecomunicaciones

En 2002, se realizó la ampliación de la red de fibra óptica para prestar el servicio de televisión por suscripción, al tiempo que se potencializó la red de cobre en una red convergente y multiservicios para uso masivo y se consolidó la plataforma tecnológica única para prestar el servicio de acceso a Internet a nivel nacional.⁸⁷

En un paso trascendental para una empresa de telefonía fija, se adquirió la licencia para la operación del sistema de telefonía móvil PCS, en alianza con la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, ETB. La idea de esta gran inversión era expandir su portafolio de servicios en la dirección de la tendencia mundial de

⁸⁴ www.elcolombiano.com.co, Entrevista a Ex gerente de EPM Iván Correa Calderón, 2001.

⁸⁵ Liliana Vélez de Restrepo, op. cit.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 2002. p. 9

comunicaciones, a través de una jugada defensiva frente a la presencia de grandes multinacionales en el país.

Mientras que en el sector residencial de Medellín la telefonía cubre el 96.4% y en el total del sistema un 94.3%, a nivel nacional, el servicio de telefonía atiende a cerca del 25% del mercado de telefonía básica, el 35% en larga distancia y el 17% del mercado de datos e Internet. Estas características lo han facultado para ser el único en Colombia con el servicio de Triple Play, en el cual se empaquetan tres productos en uno, (voz sobre protocolo IP, televisión por cable e Internet) y uno de los dos que existe en América Latina.⁸⁸

Acueducto y Alcantarillado

Para continuar con el plan de recuperación del río Medellín, en el cual la planta San Fernando remueve el 20% de la contaminación por aguas residuales, se realizó la compra de los terrenos para la construcción de la planta de aguas residuales del Norte, por un valor superior a los \$32.000 millones. Este proyecto está previsto para desarrollarlo en los años 2007 a 2010.

EPM ofrece una continuidad garantizada del 99.99% en la prestación del servicio de acueducto, a través de sus 11 plantas de potabilización, en donde produce un promedio diario de 750 millones de litros de agua.

Con el ingreso en Bogotá, a través de EPM Bogotá Aguas, cerca de 480.000 nuevos clientes ingresaron a su mercado de aguas, en el centro y sur-oriente de la ciudad. De igual manera, su filial Aguas de Oriente, presta los servicios de acueducto y alcantarillado en el municipio de El Retiro, en Antioquia.⁸⁹

POLITICA DE DIVERSIFICACION

⁸⁸ "Es motor del desarrollo social". El Colombiano. Ed. EPM 50 años.

⁸⁹ Liliana Vélez de Restrepo, op. cit.

Telecomunicaciones

Dentro del crecimiento del Grupo EPM se constituyó en 2002 la firma EPMContact, como una sucursal de Emtelco, filial de EPM, para ofrecer los servicios de *Contact Center*, un centro de atención telefónica para los clientes de las compañías que contratan los servicios de esta nueva empresa, y que se convierte en una evolución de los *call centers*, al integrar todas las modernas tecnologías que proveen los servicios de información.⁹⁰

POLÍTICA AMBIENTAL

En los últimos años, EPM ha puesto especial atención al cuidado ambiental, como una forma de asegurar un crecimiento sostenible de una empresa de servicios públicos. Ejemplo de ello es el plan de reforestación que ejecuta anualmente. En solo un año (2003) se plantaron más de cuatro millones de árboles para reforestar alrededor de 3.000 hectáreas, 200 de ellas propias.

POLÍTICA DE INVERSIÓN

EPM mostró interés particular de comprar ISAGÉN, pues con la adquisición se haría propietaria de toda la cadena, es decir manejar el Peñol, Jaguas y San Carlos.⁹¹ Sin embargo, el Gobierno central bloqueó su participación en el proceso de privatización para evitar la posición dominante en el sector y garantizar la competencia de mercado.

En carta al gobierno nacional, EPM hizo evidente su oposición a la venta de los activos de ISAGEN al sector privado, pues si bien no se opone a la presencia de inversión privada en el sector eléctrico, considera que ésta debe hacerse más con base en la construcción de nuevos proyectos, y no con la compra de los ya existentes. Agregó, además, que mientras que en 1996 el 98.1% de la generación de energía era producida por el sector público y 1.9% del sector privado, en 2001

⁹⁰ www.larepublica.com.co – “Con Internet y Contact Center EPM da impulso a Medellín” Dic. 2 de 2002.

⁹¹ www.larepublica.com.co – “Descarga eléctrica de EPM contra MinMinas”, Noviembre 11 de 1999.

la participación de los privados era del 64%. En ese lapso de cinco años los precios de la energía al usuario final se han incrementado en 32.6% promedio anual, y por el contrario el valor promedio de los contratos del mercado mayorista de energía disminuyeron 26.6%.⁹²

El Grupo Empresarial EPM ha visto, en la compra de participación de otras compañías, una forma de darle proyección nacional e internacional a las prácticas exitosas de EPM, junto con la experiencia, la cultura corporativa y los valores de su gente.⁹³ Por este motivo, EPM decidió proyectarse a nivel internacional con la compra del 75% de las acciones de la empresa Hidroecológica del Teribe S.A., la cual financiará, constituirá y operará el Proyecto Hidroeléctrico Bonyic, en Panamá.⁹⁴

Para mantener su liderazgo en el sector, EPM conformó un importante portafolio de inversiones enfocado principalmente al sector de las telecomunicaciones, seguido por generación, distribución y aguas. Las filiales que integran el Grupo Empresarial EPM son aquellas en las cuales cuenta con la mayoría accionaria (mayor al 50%) o tiene el control mediante un acuerdo de accionistas. De esta manera, el Grupo EPM lo componen: el 56.14% en la Empresa de Teléfonos de Pereira; 56% en Edatel; 63,40% en EPM Bogotá; 99,77% en Emtelco; 60% en Telepsa Occidente, en proceso de liquidación; 50% en Colombia Móvil; 50% en Orbitel; 56% en Aguas de Oriente; 89.58% en EPM Bogotá Aguas; 75% en Hidroecológica del Teribe Bonyic; 64,01% en Eade; 56% en Chec; 66,35% en EdeQ y 99,9% en EPM Inversiones.⁹⁵

POLITICA COMERCIAL

La estrategia de ventas que tomó EPM a finales de los 90 fue la de hacer parte de

⁹² www.larepublica.com.co – “EPM quiere comprar generadoras de Isagén”, Febrero 26 de 2001.

⁹³ EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 2003. p. 9

⁹⁴ Liliana Vélez de Restrepo, op. cit.

⁹⁵ “Es motor del desarrollo social”. El Colombiano. Ed. EPM 50 años.

los negocios de sus clientes. Esto se logró a través de la venta de productos empaquetados y bajo una sola factura, gracias a ser la única empresa del mundo que presta todos los servicios públicos domiciliarios.⁹⁶

Servicio al Cliente

En cuanto a la agilidad en la atención al cliente, “los logros de la empresa no se reducen a la cobertura de los servicios... Cerca del 60% de los daños de acueducto se solucionan el mismo día que aparecen. Cuando los inconvenientes ocurren con la energía, las soluciones son casi que inmediatas: de acuerdo con las estadísticas, en un 80% de los casos son atendidos en las tres primeras horas, lo que da una idea de la capacidad de respuesta que tiene EPM en el departamento de reparaciones”.⁹⁷

Tarifas

Según el exgerente de EPM, Iván Correa Calderón, "EPM presenta las tarifas más bajas del país entre todas las empresas distribuidoras y comercializadoras de energía, lo que refleja su eficiencia en estas actividades, la cual se ha mantenido desde que se comenzaron a aplicar las fórmulas tarifarias actualmente en vigencia. En 2001, un usuario de estrato uno de las Empresas Públicas de Medellín que paga un promedio mensual de \$31.732 por su cuenta de servicios de energía, teléfonos, acueducto y alcantarillado, se está ahorrando cada mes hasta \$12.571 frente a lo que paga una familia de su mismo estrato en Bogotá. ".⁹⁸

Ante los atentados terroristas de finales de 1999 y principios de 2000 EPM anunció que no trasladaría los efectos negativos de los atentados a sus clientes, al menos de manera transitoria, lo que ha generado una ácida polémica acerca de cuál será entonces el futuro del sistema.

⁹⁶ www.larepublica.com.co – “EPM se la jugará toda en el sector eléctrico”, Septiembre 17 de 1999.

⁹⁷ PORTODO LO ALTO, op. cit...

⁹⁸ <http://www.elcolombiano.com.co/proyectos/serieselcolombiano/textos/epm/agosto2/baratos.htm>

Con respecto a las estrategias orientadas a los clientes no regulados, el ex gerente Iván Correa Calderón expresa: “...Empresas Públicas de Medellín fue la primera del país en su género que diseñó, desarrolló y puso en práctica un portafolio de servicios denominado Línea Preferencial, a través del cual les ofrece no sólo tecnología de punta, sino modernos sistemas empresariales de comunicación acordes con sus necesidades. También fue la primera en abrir su Portal Empresarial en Internet, para brindar información, facilitar la realización de transacciones, y hacer más eficaz y simple la relación empresa-diente. EE.PP.M. fue igualmente la primera entidad de su género en Colombia en institucionalizar y desarrollar un programa de uso racional de energía entre sus clientes del Mercado No Regulado, con el objetivo de trabajar por la conservación de este recurso”.⁹⁹

⁹⁹ www.elcolombiano.com.co entrevista a Iván Correa Calderón, 2001.

6. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS

A continuación se hará un desarrollo analítico de la evolución de las diferentes políticas descritas a lo largo del presente documento, en cada uno de los hitos históricos.

EVOLUCION DE LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Las políticas administrativas fueron clasificadas en dos grandes categorías: i) Organización interna, que recoge toda la definición del esquema de trabajo de EPM, la estructura corporativa, el control de la calidad en la prestación de servicios y el uso de herramientas para desempeñar efectivamente su función corporativa y social; y ii) Recursos humanos, que recoge todas las estrategias de interrelación de EPM con sus empleados y colaboradores.

Organización Interna

En EPM se tuvo claro que la forma de garantizar su alto rendimiento era dándole un perfil industrial a la organización. De esta manera se buscaba trasladar la eficiencia del sector privado a una empresa municipal, al tiempo que procuraba blindarla frente al clientelismo de la clase política.

Dicho perfil industrial se ha visto reflejado en la estructura organizacional de EPM, la cual ha sufrido un evidente dinamismo a través del tiempo. Se han creado gerencias y divisiones completas para manejar servicios nuevos o que, por su grado de complejidad, ameritan un manejo independiente por parte de la empresa. Mientras que EPM nació con un gerente general, un subgerente y cuatro gerencias auxiliares: energía, suscriptores, finanzas y operaciones, en 1964 se creó la gerencia administrativa encargada de los departamentos de servicios, relaciones públicas, organización y métodos y relaciones industriales. Esta nueva gerencia agrupó las áreas de la organización relacionadas con el personal.

En 1981 se emprendió una reforma que buscaba la especialización de funciones, con el fin de ajustar a EPM a las necesidades y el crecimiento de los diferentes servicios. Por este motivo se suprimió la gerencia técnica y la gerencia de operaciones, comunes para los cuatro servicios, y se reemplazaron por tres gerencias auxiliares especializadas: la de acueducto y alcantarillado, la de energía y la de teléfonos. Sin embargo, se conservaron áreas de soporte para todos los servicios, como las gerencias financiera y administrativa, la dirección de planeación y la secretaría general.

De igual manera en 1987, debido a la velocidad con que cambiaba la tecnología en el medio, se creó un comité de informática que buscaba la creación de la implantación de un sistema integrado de información.

Con la ley de servicios públicos domiciliarios Ley 142 de 1994, y la Eléctrica, Ley 143 de 1994, EPM tuvo que implementar una nueva estructura administrativa, en la que cada una de sus empresas se convirtió en una unidad estratégica de negocios, manejadas individualmente con criterios de eficiencia administrativa. Estas unidades estratégicas contaban con áreas de soporte comunes, pero solo en una unidad central era donde se debían trazar las grandes políticas corporativas y controlar los índices de gestión de EPM.

Un ejemplo del dinamismo con que varía la estructura organizacional es el caso de las gerencias de planeación y finanzas. Para servir de apoyo directo a la gerencia general, se crea en 1977 la Dirección de Planeación, que hasta entonces era una división de la gerencia técnica.

Recursos Humanos

En EPM ha existido la conciencia de la necesidad de un equipo humano calificado. Por este motivo, se instauró un cuidadoso proceso de selección de personal, lo cual era complementado con un intenso programa de capacitación, de forma tal

que se lograra un comportamiento equivalente al de las más eficientes empresas del país.

Históricamente se puede observar el gran empeño de EPM por la capacitación de sus empleados en estudios formales y no formales (ver figuras 2 y 3). EPM facilitó todo tipo de estudios, desde especializaciones, maestrías y doctorados, hasta cursos de informática y de idiomas, para todos sus empleados. Es así como entre 2000 y 2003 se han invertido alrededor de tres mil quinientos millones de pesos anuales, con los cuales se busca crear valor e incrementar el capital intelectual del ente autónomo. Para 1998, el perfil de los empleados de EPM se reparte de la siguiente forma:

- El 73.6% de los funcionarios ha realizado estudios de pregrado, con la siguiente distribución: 43% son profesionales, el 30% tienen estudios en Teconologías y el 27% cuenta con entrenamiento técnico (ver figura 2)
- El 11.6% de los funcionarios han realizado estudios de postgrado con un énfasis en estudios de especialización, en el 81% de los casos. Las maestrías representan el 18% y los doctorados el 1% (ver figura 3).

Sólo se encontraron registros acerca de la capacitación de sus empleados y de su nivel de capacitación, en los informes anuales de EPM, a partir de 1998.

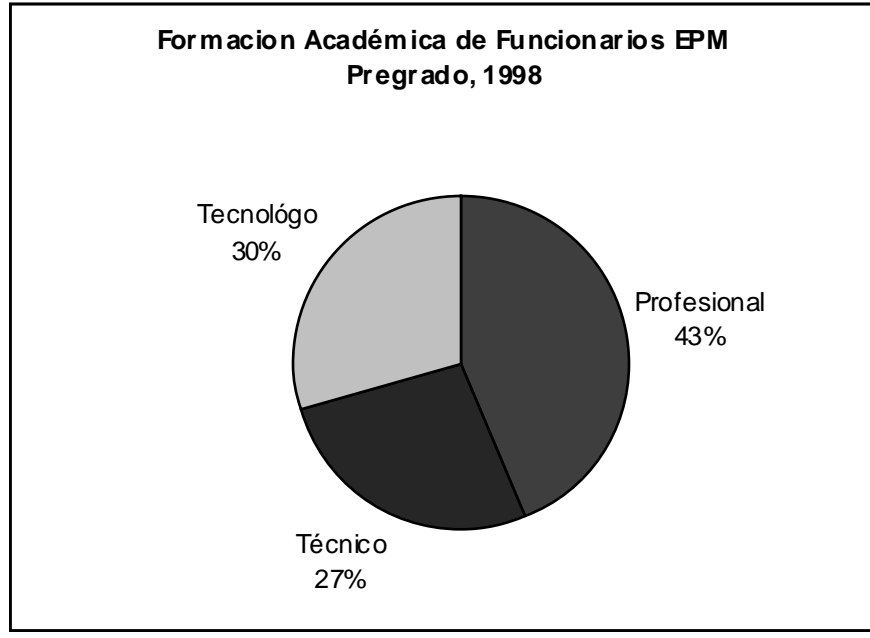


Figura 2. La gráfica ilustra la distribución de la formación académica de los funcionarios de EPM. Fuente: Informe anual 1998.

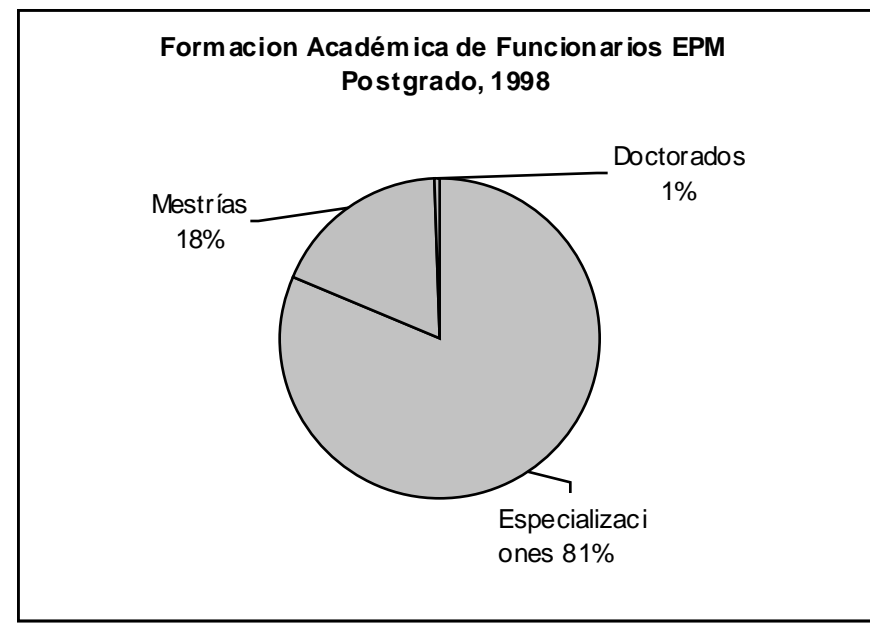


Figura 3. La gráfica ilustra la distribución de los estudios de postgrado realizados por los funcionarios de EPM. Fuente: Informe anual 1998.

La capacitación de sus empleados es un aspecto importante, dentro de las políticas de gestión humana de EPM. Además de lograr con ella una mejor preparación de sus colaboradores, lo cual impacta positivamente la calidad de los servicios prestados, se genera un gran sentido de pertenencia, y una mayor permanencia dentro de la organización.

En la etapa de 1985 a 1988 se complementó el Plan de Desarrollo de los empleados con un Plan de Desarrollo Cultural, que incluía, no sólo los campos artísticos, sino también los deportivos, los de salud ocupacional y los de formación del empleado y su familia.

Como complemento a los programas de capacitación, hacia 1987 se implementó la política de vincular profesionales a través de concursos. Esto marcó el inicio de la implantación formal de la carrera administrativa en el ente autónomo. Adicionalmente, se creó en 2003 el Centro de Desarrollo Gerencial, especialmente diseñado para la realización de programas dirigidos al fortalecimiento de las competencias gerenciales, de los estilos de dirección, y a aspectos humanos y éticos en la administración de personal.

EVOLUCION DE LAS POLITICAS DE INVERSIÓN Y DIVERSIFICACION

Desde 1967, y hasta mediados de los años 90, EPM enfocó su política de inversión y expansión en el sector de energía. El boom de las telecomunicaciones hizo que EPM le imprimiera dinamismo a este servicio; es así como entre 1994 y 2003, destinó sus recursos a la compra o constitución de 7 empresas de telecomunicaciones (ver figura 4). Paralelo a este proceso, pero solo a finales de la década de los noventa, EPM se orientó a ampliar su portafolio de inversiones en 2 empresas de aguas, y 3 empresas más de energía.

La siguiente figura muestra la historia de inversiones de EPM para sus tres Unidades Estratégicas de Negocios:

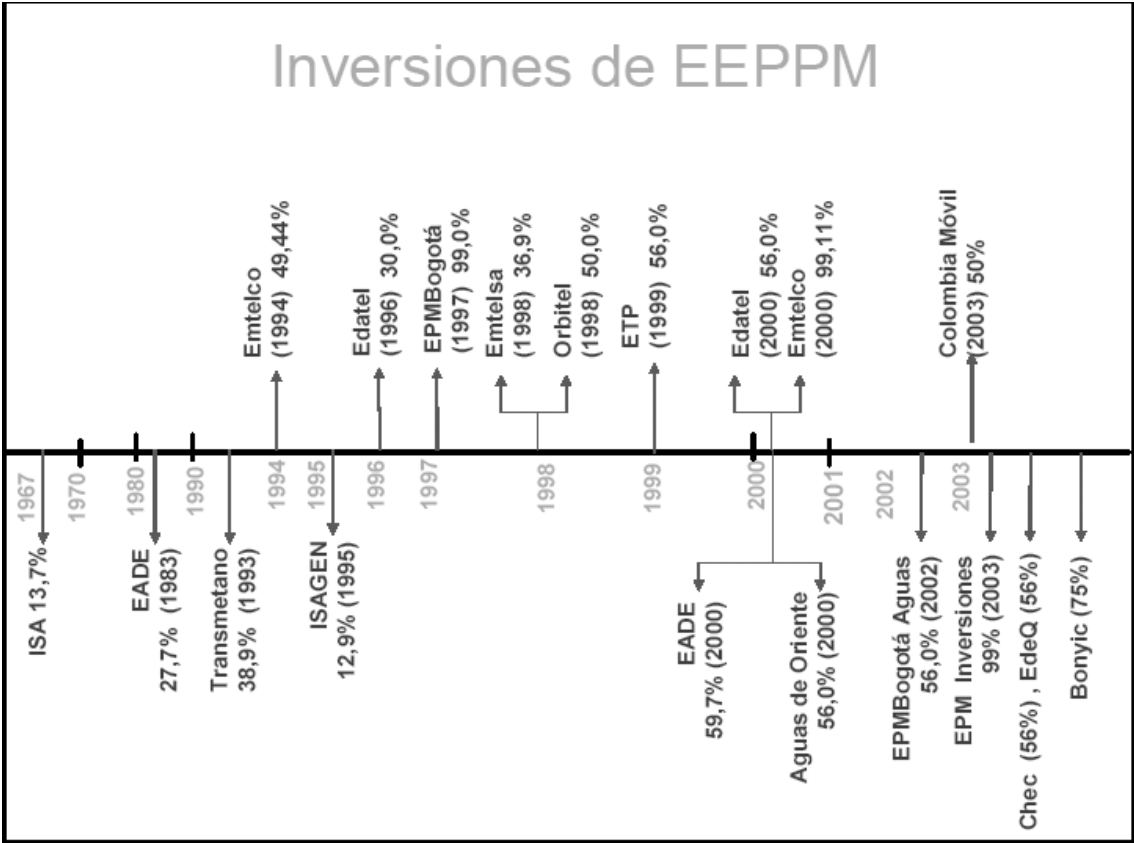


Figura 4. Evolución de las inversiones de EPM, entre 1967 y 2003. En la parte superior del eje se muestran las inversiones en empresas de telecomunicaciones. Fuente: Consolidación del Grupo Empresarial, Estrategia y estructura 2005-2015, Empresas Públicas de Medellín E.S.P. Febrero de 2005

Telecomunicaciones

Durante los primeros treinta años de operación de la Gerencia de Teléfonos de EPM, no se presentó un cambio significativo en términos de diversificación del negocio, debido a que no se dieron avances tecnológicos que así lo permitieran. Por este motivo, la Gerencia de Teléfonos tuvo como objetivo principal la ampliación de la cobertura y la calidad del servicio, a tal punto que Medellín llegó a tener la mayor densidad de teléfonos por habitante de toda Latinoamérica.

A mediados de los años 80 se complementó el portafolio de los servicios de telefonía a través de nuevos servicios especiales como la llamada en espera, la conferencia tripartita y la marcación abreviada. Además se dio la entrada a un nuevo sistema de comunicaciones llamado Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), a través del cual se podían transmitir datos por la red telefónica. Este sistema marcó el nuevo giro tecnológico, al pasar de prestar servicios telefónicos únicamente a ofrecer servicios de telecomunicaciones: hablar por teléfono, transmitir datos por computador y recibir un télex.

En 1990 se modificaron los estatutos de EPM de 1955, para ampliar el alcance de la empresa consignado originalmente. Fue así como EPM decidió que la Empresa de Teléfonos ampliara su concepto al de telecomunicaciones, y la empresa de energía no se limitara únicamente a pensar en el concepto de energía eléctrica.

A pesar de la larga trayectoria de planeación y crecimiento, se presentaron decisiones que a la luz de hoy dejan interrogantes. Este es el caso del ingreso de EPM en 1993 a la telefonía móvil con la creación de EPM Celular S.A., adjudicataria a través de OCCEL S.A. de la licencia de telefonía celular en el Occidente y Caribe colombiano. EPM entró inicialmente con una participación de 25% en esta compañía. La baja demanda de telefonía móvil en los primeros años de la empresa y las grandes pérdidas que debió absorber la compañía durante los primeros cinco años de operación, desincentivó a EPM para realizar mayores esfuerzos financieros en esta compañía.¹⁰⁰ Caso contrario ocurrió con Cable & Wireless y el grupo empresarial antioqueño, sus socios originales en este negocio, quienes inyectaron capital adicional, y como consecuencia EPM quedó diluido con una participación del 7.07%.

En 2002 EPM vendió su participación en OCCEL S.A., empresa que ya contaba con reconocida trayectoria y posicionamiento en el mercado colombiano. Todo lo anterior hace pensar que EPM desconoció el gran potencial que tendría la

¹⁰⁰ Entrevista con Samuel Velásquez, exgerente de Telecomunicaciones de EPM en 1993.

telefonía móvil en aquel entonces, y que cedió tiempo a los competidores para establecerse en un mercado complejo y dinámico.

Dos años después, EPM tuvo que unirse con la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá como alternativa para volver al mercado de telefonía móvil, a través de la licencia de PCS otorgada por el gobierno colombiano, con los reconocidos sinsabores de un inicio de operaciones traumático. Sin embargo, es importante reconocer, que la entrada de OLA, dinamizó el mercado de telefonía celular, lo cual redundó en una reducción general de tarifas celulares.

Entre 1994 y 1998 fue muy dinámico en la búsqueda de nuevos productos y servicios a través de la integración de servicios de voz, datos y video, junto con el plan de desarrollo del sistema Buscapersonas.

Dentro del nuevo esquema de diversificación se dio vía libre a diversos estudios de factibilidad, como son: (i) servicios class, que incluía servicios avanzados de red inteligente, tales como llamada con pago revertido, llamada con prima y número universal, (ii) el servicio de Internet con costos que permitieran a EPM la masificación del servicio, (iii) los sistemas de telefonía fija inalámbrica y (iv) la participación de EPM en una nueva compañía que operaría una red de fibra óptica nacional entre las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

En 2002, se extendió la oferta de servicios de telecomunicaciones para los clientes corporativos a través de la constitución de la empresa EPMContact, la cual prestaría servicios de un *Contact Center*.

Energía

Durante los primeros 30 años, EPM estuvo más enfocado en el negocio de generación y distribución de energía eléctrica que en los otros servicios. Esta fue su principal fuente de ingresos y en este negocio tenía una ventaja competitiva al contar con grandes cuencas hidrológicas en el departamento de Antioquia, lo cual

reducía sus costos de operación en comparación con otras empresas de la misma industria. Este hecho, unido a la larga distancia entre el gasoducto central del país y el Valle de Aburrá, en comparación con otros centros urbanos como Bogotá y Bucaramanga y la costa caribe colombiana, hizo que Medellín fuera un participante tardío en el mercado del gas natural residencial.

Sin embargo, en 1988 se inició el estudio de factibilidad del proyecto de suministro de gas domiciliario en Medellín, con la idea de ofrecer a los usuarios una alternativa de energéticos en forma más económica. Si bien EPM tiene una orientación social, también es importante reconocer que detrás del interés de realizar las grandes inversiones necesarias para suministrar un nuevo energético en la ciudad, conscientes de la canibalización de su principal fuente de recursos, estaba la necesidad de construir barreras de entrada a potenciales competidores interesados en tomar el servicio de suministro de gas como punta de lanza para penetrar el mercado natural de EPM. Este es un claro ejemplo de una decisión basada simultáneamente en intereses sociales y de protección de mercado.

De esta manera EPM compró en 1990 el 51% de las acciones de la compañía Gases de Antioquia Ltda, que prestaba el servicio de venta de Gas Propano (GLP) en pipetas, lo cual le permitió mejorar las condiciones operativas para la prestación del suministro de gas en Medellín y otros municipios de Antioquia.

Adicional a la incursión de EPM en el mercado de gas, la empresa se vio abocada a incrementar su independencia de los recursos hídricos para la generación de energía, como consecuencia del fuerte racionamiento presentado en 1992. Por este motivo EPM construyó Termoeléctrica La Sierra, su primera planta de generación térmica a gas, con capacidad para generar 300 MW, la cual entró en operación en 1998.

Para seguir con las estrategias de diversificación de fuentes energéticas, y de expansión de sus servicios, EPM comenzó a evaluar oportunidades por fuera de su

región natural. En el año 2000, con el apoyo de Alemania, EPM realizó un estudio de factibilidad del proyecto Jepírachi de generación de energía eólica en la alta Guajira colombiana. Este proyecto entró en operación en 2004 y aportó 20 MW al Sistema Eléctrico Nacional. De otro lado, en 2001 EPM suscribe un contrato de suministro de energía con la Empresa Eléctrica de Quito.

En 2003 EPM compra una participación del 56% de las acciones de la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) y de la Empresa de Energía del Quindío (EDEQ) asumiendo control de ambas operación. En un paso posterior, EPM invirtió en el 75% del Proyecto Hidroeléctrico Bonyic, en la provincia de Bocas del Toro en la República de Panamá.

Este crecimiento regional e internacional, sumado a la diversificación de los recursos energéticos hacen de EPM una de las empresa que más ha invertido en la ampliación del parque eléctrico en Colombia en los últimos años y que ve su crecimiento amenazado por la reglamentación del sector, que le impide tener una participación del mercado de generación superior al 25%.

EVOLUCION DE LAS POLÍTICAS AMBIENTALES

En la información recopilada no se encontraron evidencias de una política ambiental explícita durante los primeros veinte años de operaciones. Este hecho muestra que si bien no había una actitud de indiferencia hacia el medio ambiente, no había consciencia en Colombia ni en EPM de la importancia del cuidado del medio ambiente.

A partir de la segunda mitad de la década de los 70, los pilares sobre los que reposa la política ambiental de EPM eran: los programas de reforestación, el desarrollo de parques y nuevos espacios para la recreación, y la búsqueda de nuevas fuentes de energía.

La evolución de las estrategias muestra cómo la historia de EPM se ajusta a la teoría de Chandler (1962). Ante una definición clara de la estrategia de cuidar apropiadamente las cuencas hidrográficas, a través de la reforestación de los ríos y la conservación de los recursos hídricos, la principal fuente de ingresos para EPM, se modificó la estructura organizacional con la creación del Departamento Forestal. Durante el 2003 se plantaron más de cuatro millones de árboles a lo largo de 3.000 hectáreas.

Adicionalmente, con la creación del Plan Maestro de Parques, se permitió el uso compartido de las cuencas hídricas para uso de reforestación y recreación. De esta forma EPM logró vincular a los ciudadanos en el cuidado de los predios que habían sido históricamente de uso exclusivo de la empresa. Esta nueva orientación hacia el uso recreativo de los parques tuvo igualmente un impacto social muy importante en los ciudadanos al proveerles de espacios de esparcimiento y sano entretenimiento.

En la década de los 90, con la Constitución Nacional de 1991, la Ley 99/93 y la creación del Ministerio del Medio Ambiente, se da un fuerte apoyo al aspecto ambiental a nivel nacional. Al interior de EPM, en 1990 se realizó el cambio en los estatutos de la empresa en los que se le asignó a EPM la responsabilidad de tomar una participación activa y decidida en el manejo del medio ambiente en donde actúa. Como resultado de este cambio se desarrolló en EPM el proyecto para el saneamiento del río Medellín, que por años fue considerado el destino natural de todos los desperdicios de las empresas productivas del Valle de Aburra. Este proyecto, requería de altas inversiones en infraestructura y tecnología, y no tenía como objeto la generación de ingresos.

EVOLUCION DE LA POLÍTICA SOCIAL

Hablar de labor social de una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios puede ser parcialmente redundante, toda vez que la simple prestación de los servicios públicos con criterios de calidad y a un precio justo, trae consigo un beneficio para sus usuarios.

Sin embargo, entendiendo que la prestación de servicios públicos es la razón social de EPM, ésta ha asumido una responsabilidad social con sus usuarios y con la población del área de influencia de sus proyectos. De esta manera nace en 1964 el Programa de Habilitación de Viviendas, con el fin de llevar los servicios a los barrios subnormales de los sectores más pobres de la ciudad. Este programa contribuyó a la legitimización del Estado, que estaba interesado en mejorar la calidad de vida y el bienestar de esta población. El efecto social fue tal, que durante la primera década de operación, el 40% de todos los usuarios de acueducto, alcantarillado y electricidad fueron vinculados a través del mencionado programa.

No obstante lo anterior, EPM también cuenta con una política de desconexión de servicios públicos. En esta política se desconectan los servicios de las viviendas de usuarios que se encuentran en mora de cumplir con el pago de las facturas.. Esto ha hecho que exista un número importante de desconectados que perdieron el acceso a las condiciones básicas de una vivienda digna.

La masiva desconexión presenta un problema de magnitud importante. De acuerdo con información suministrada por EPM al Comité Cívico de Seguimiento a EPM, a junio 30 de 2004, 64.000 instalaciones se encontraban suspendidas del servicio de agua, 67.000 del servicio de energía, 105.000 de telecomunicaciones y 3.000 de gas en los estratos uno, dos y tres¹⁰¹. El 90% de los usuarios con dificultades aduce con motivo para ello el desempleo o ingresos insuficientes, consecuencia de la situación generalizada que vive el país. No obstante, es

¹⁰¹ Comunicado del Comité Cívico de Seguimiento a EPM acerca de los usuarios desconectados. Cuarto comunicado del año 2004.

necesario encontrar medidas que permitan a las familias encontrar el acceso a estos servicios, en las que se consideren alivios a conexiones no fraudulentas, y evitar que se efectúen condonaciones generalizadas para no deteriorar la cultura de pago ni las finanzas de EPM.

EVOLUCION DE POLÍTICAS COMERCIALES

Tarifas

La definición de tarifas en EPM ha estado influenciada por cuatro aspectos principales: la situación económica del país, la regulación impuesta por el Gobierno Nacional, el impacto en la calidad de vida de los usuarios, y los políticos de turno.

En su etapa de gestación, la definición de tarifas en EPM venía ligada a razones netamente económicas y sociales. La redefinición de tarifas se presentaba para sobrellevar las consecuencias de situaciones económicas adversas, como las altas devaluaciones que tuvo que soportar el país; para soportar problemas de índole interno, como el aumento en los costos de la empresa; o para hacer viables los planes de inversión que se requerían a futuro. Era una constante preocupación para las EPM, que el aumento de tarifas garantizara la continuidad de la empresa pero que se presentara el menor impacto negativo en la calidad de vida de los usuarios. Adicional a lo anterior, la definición de tarifas estaba muy influenciada por el Gobierno Nacional, a través de los ministerios. De esta forma, EPM debía establecer tarifas favorables, e implementar programas que permitieran acentuar la redistribución del ingreso, mediante tarifas más bajas para los sectores más necesitados.

A principios de la década de los setenta, no había una política clara para la definición de tarifas. Aún cuando se había avanzado técnicamente en el desarrollo de modelos matemáticos, la definición de tarifas estaba más influenciada por intereses políticos, que por factores económicos y sociales. Como

lo confirma Víctor Suárez¹⁰² en entrevista, “el manejo de las tarifas era un hecho completamente político”.

A finales de los años ochenta, ante el atraso en la actualización de tarifas, EPM solicitó al Gobierno Nacional considerar un costo económico regional, distinto del nacional, que reflejara las ventajas comparativas de cada región para generar beneficios económicos a las regiones más eficientes. A principios de los noventa, EPM logró que la Junta Nacional de Tarifas, les permitiera reconocer en las tarifas la eficiencia y las ventajas comparativas de las Empresas Públicas de Medellín frente a otras regiones. Así, en vez de determinar las tarifas con base en el costo promedio ponderado nacional, las tarifas estarían basadas en los costos regionales.

A raíz de las Leyes 142 y 143 de 1994, nace la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), como una unidad administrativa especial del Ministerio de Minas y Energía, la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT) y la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA). Estas leyes asignaron a estas comisiones las funciones de regulación orientadas a crear las condiciones que garanticen la oferta de estos servicios, la de liberar el mercado hacia la libre competencia, y la de definir metodologías para cálculos tarifarios bajo criterios económicos, sociales, ambientales y de competencia.

En términos generales la definición de tarifas ha estado influenciada por criterios económicos y sociales, en los que el gobierno directamente, o a través de comisiones de regulación, como la CREG, desde 1994 han establecido un criterio de equidad, y en los últimos años de competitividad. Sin embargo, en algunas épocas, la definición de tarifas ha estado sometida a los vaivenes del dirigente político de turno.

Atención al usuario

¹⁰² Entrevista Víctor Suárez.

Desde los años sesenta existían ya en EPM oficinas de atención al usuario, enfocadas a brindar un servicio de calidad, en forma rápida y eficiente.

El monitoreo permanente de algunos indicadores de servicio, como los tiempos y duración en la solución de problemas y/o el restablecimiento de los servicios, ha sido una preocupación constante en el período analizado.

Entre las estrategias de atención al cliente, EPM siempre ha cobrado en una sola factura todos los servicios públicos que presta. Además ha desarrollado canales alternos a las oficinas tradicionales para atender al usuario, a través del centro de contactos o “*Contact Center*”, y de los canales electrónicos de redes bancarias que permiten ofrecer medios de pago ágiles y confiables.

Con el cobro de todos los servicios públicos en una sola factura se presentan ventajas y desventajas. Se presentan ventajas para EPM y los usuarios por la descongestión de oficinas y de los sistemas de recaudo, y porque se facilita a los usuarios el pago a través de una sola factura, y no de cuatro o cinco, una por cada servicio. Sin embargo, la estrategia de una única factura puede dificultar el recaudo para EPM debido a que a algunos usuarios se les dificulta el pago, en la medida en que no pueden distribuir este egreso en distintos momentos del mes.

Si bien la atención a través del “*Contact Center*”, y la posibilidad de pagar los servicios públicos por medio electrónicos, no es una ventaja competitiva frente a las empresas del sector, estas estrategias ofrecen un servicio de atención oportuno, y facilitan y mejoran la calidad de vida de los usuarios.

Promoción de los servicios

La promoción de los servicios públicos prestados por EPM se ha visto influenciada significativamente con los cambios regulatorios que imponen las leyes 142 y 143 de 1994.

En las primeras décadas, los servicios públicos prestados por EPM se reducían a los tres servicios públicos básicos: energía, acueducto y alcantarillado, y teléfonos. Hasta los años ochenta, EPM no veía la necesidad de implementar estrategias de ventas y mercadeo agresivas por varias razones, entre ellas, por ser un monopolio natural y, además, por tratarse de una necesidad básica, que no requería promoción de uso.

Con la nueva regulación, y con la apertura económica que se dio en Colombia a partir de 1990, se permitió la entrada a nuevos participantes, lo que llevó a EPM a competir en un mercado libre. Esta situación forzó a que en EPM se dieran cambios en la estructura administrativa, de manera que la empresa estuviera preparada para afrontar los retos que venían. Consecuencia de esto fue la creación de la División de Mercadeo y Servicios, y la nueva concepción del usuario, entendido ya como cliente. Esta División se enfocó entonces al diseño e implementación de estrategias para la captura y fidelización de sus clientes. La satisfacción de éstos, ya no concebidos como simples usuarios, debía ser la premisa fundamental en el desarrollo de los planes de mercadeo de la nueva compañía, regida por principios de mercado.

EVOLUCIÓN DE POLÍTICAS DE PLANEACIÓN Y EXPANSIÓN

EPM ha demostrado una cuidadosa planeación de sus servicios para los años futuros. Prueba de ello han sido los detallados planes de expansión de sus servicios, y los altos índices de cobertura alcanzados.

El crecimiento de las Empresas Públicas de Medellín se ha presentado más acelerado en unos servicios que en otros, debido a las necesidades de los usuarios en cada época, a las tendencias del mercado y a los cambios en el entorno regulatorio, presentados con la Ley 142 y Ley 143 de 1994.

A mediados de la década de los cincuenta, el Valle de Aburrá se encontraba en pleno auge industrial, lo que hacía que la empresa de energía creciera mucho más rápido que las de teléfonos, aguas y alcantarillado. En las últimas décadas, la apertura de EPM a la libre competencia, y el gran desarrollo que ha tenido la industria de las telecomunicaciones, han hecho que la empresa de telecomunicaciones sea la de mayor innovación y dinamismo.

Sin embargo, el acelerado crecimiento de la empresa de energía se vio estancado por los cambios regulatorios de 1994. Esta nueva ley limitó la propiedad y a su vez la inversión, estableciendo que una sola empresa de generación de energía no puede poseer más del 25% de la generación total del país. Esta limitante trae consecuencias negativas para el país puesto que impide a las empresas generadoras de energía, la inversión en nuevos proyectos energéticos de manera que superen el límite establecido, con el agravante que este tipo de inversiones son de poco atractivo para el sector privado, debido a los altos montos de inversión requerida, y a que el retorno esperado se obtiene en el largo plazo. Además del impacto para el país, esta regulación limita la posibilidad de EPM, y de las demás generadoras, de ampliar su mercado y de responder para evitar un eventual racionamiento energético.

Para las últimas décadas, el acelerado avance de las telecomunicaciones a nivel mundial, y su consecuente impacto en los mercados nacionales, obligó tácitamente a EPM a prestar mayor atención a los servicios de teléfonos y a convertir esta empresa en una de telecomunicaciones, con un portafolio más amplio de servicios.

Las políticas de planeación y expansión de EPM han variado a lo largo del tiempo acordes con la regulación y las necesidades de cada época. Si bien la regulación ha limitado el crecimiento de la empresa de energía, las tendencias de la industria de telecomunicaciones y los avances tecnológicos son los que han sido el motor del crecimiento del negocio de telecomunicaciones de EPM.

EVOLUCIÓN DE LA POLÍTICA DE AUTONOMÍA

La autonomía de las EPM no ha sido una constante a lo largo de su historia. Si bien ha habido períodos en los que ha sido explícita esta condición de independencia frente al Concejo de Medellín, la autonomía de las EPM viene en deterioro.

En los primeros años de EPM, fue necesario establecer una política explícita de autonomía, como requisito impuesto por el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento (BIRF) para el otorgamiento de importantes créditos. EL BIRF exigía autonomía administrativa y financiera de EPM frente al Concejo para asegurar su plan de expansión, en la medida en que una junta lejana a los vaivenes políticos dirigiría a las Empresas Públicas de Medellín con un riguroso criterio de eficacia administrativa, y la mantendría lejana a los vaivenes políticos.

La autonomía de esa época se evidenciaba por la forma como era elegida la junta directiva: el sector privado, y el sector público, de diferente filiación política, definía listados de personas con gran capacidad gerencial y de alta idoneidad profesional para que el Alcalde eligiera un miembro de cada lista.

La evolución de la política de autonomía de EPM se ve claramente reflejada en la evolución que ha tenido la estructura de la junta directiva. La evolución de los perfiles de los miembros de esta junta, y la persona o entidad responsable de seleccionarlos, muestra que de la autonomía de las EPM de principios de su vida institucional poco queda, pues en la actualidad el Alcalde selecciona el 100% de los miembros de junta, directa o indirectamente y nombra al Gerente General. En la figura 5 se muestra la evolución de los miembros de la Junta Directiva y quién era responsable por su elección desde 1955 hasta 2003.

La autonomía de EPM se ve afectada desde que la elección del gerente de EPM la hace el Alcalde, a partir de 1987. Este hecho hace que el Alcalde tenga más poder sobre las decisiones de EPM, no solo sobre aquellas tomadas en la Junta Directiva, sino también sobre aquellas que son potestad del Gerente.

A continuación se presenta un cuadro con la evolución de los miembros de la Junta Directiva de EPM en cinco de las épocas analizadas:

CREACION EPM (1955-1970)		
	MIEMBROS DE JUNTA	ELEGIDO POR
1	Alcalde	Gobernador
2	Políticos de distinta filiación	El Concejo
4	Principales	Alcalde elige de listas suministradas por: (1) Bancos comerciales (1) Andi (1) Banco de la República (1) Comerciantes

ACUERDO 29 DE 1970		
1	Alcalde	Gobernador
3	Concejales	Concejo
3	Particulares	Concejo
1	Director de Planeación Municipal	Acuerdo 29 de 1979
1	Representante del Gobernador	Acuerdo 29 de 1979

ACUERDO 18 DE 1984		
1	Alcalde	Democracia
4	Personas	Escogidas por el alcalde
4	Concejales	Concejo
Voz	Director de Planeación Municipal	Acuerdo 18 de 1984
	Representante del Gobernador	Acuerdo 18 de 1984

ACUERDO 66 DE 1987		
1	Alcalde	Democracia
2	Funcionarios de la administración municipal	Escogidas por el alcalde
3	Concejales	Concejo
3	Delegados de Ligas de usuarios o entidades cívicas	Acuerdo 66 de 1987
Voz	Representante del Gobernador	Acuerdo 66 de 1987
	Auditor	Acuerdo 66 de 1987
	Personero Municipal	Acuerdo 66 de 1987

ACUERDO 12 DE 1998		
1	Alcalde	Democracia
5	Personas	Escogidas por el alcalde
3	Personas	Escogidas por el Alcalde.
Voz	Gerente General	Acuerdo 12 de 1998
	Secretario General	Acuerdo 12 de 1998

Figura 5. Evolución de la composición de la Junta Directiva de EPM.

Si bien EPM ha tenido épocas en que la autonomía ha sido más evidente, por la diversidad de los miembros de su junta, y la forma como son elegidos, hoy en día el Alcalde de Medellín tiene cada vez más injerencia sobre los planes futuros de la empresa y sobre el direccionamiento de la misma. En consecuencia, las decisiones estratégicas de EPM están a merced de la voluntad del alcalde del momento. La vulnerabilidad de la autonomía de EPM depende de la calidad e idoneidad del alcalde de la ciudad, más aún cuando es éste quien elige, por estatutos, al gerente general de EPM.

EVOLUCIÓN DE LA POLÍTICA FINANCIERA

EPM ha empleado una gran variedad de fuentes de financiación a lo largo de su vida. Se ha financiado a través de bancos internacionales, multilaterales, bancos comerciales locales, a través de recursos generados por la empresa y hasta ha capturado recursos en el mercado de capitales.

La siguiente figura muestra la distribución porcentual de la deuda financiera de EPM en moneda legal y extranjera. En ella se puede ver que en los últimos 28 años la deuda en moneda nacional no ha superado el 20%. Este hecho se explica por la naturaleza de largo plazo de sus proyectos, los cuales son financiados principalmente por multilaterales o bancos internacionales, que ofrecen mejores condiciones para este tipo de proyectos. Es notorio el cambio presentado a partir de la incursión en el mercado de capitales colombiano en 1999.

**EVOLUCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE PASIVOS FINANCIEROS
(Miles de Millones de pesos)**

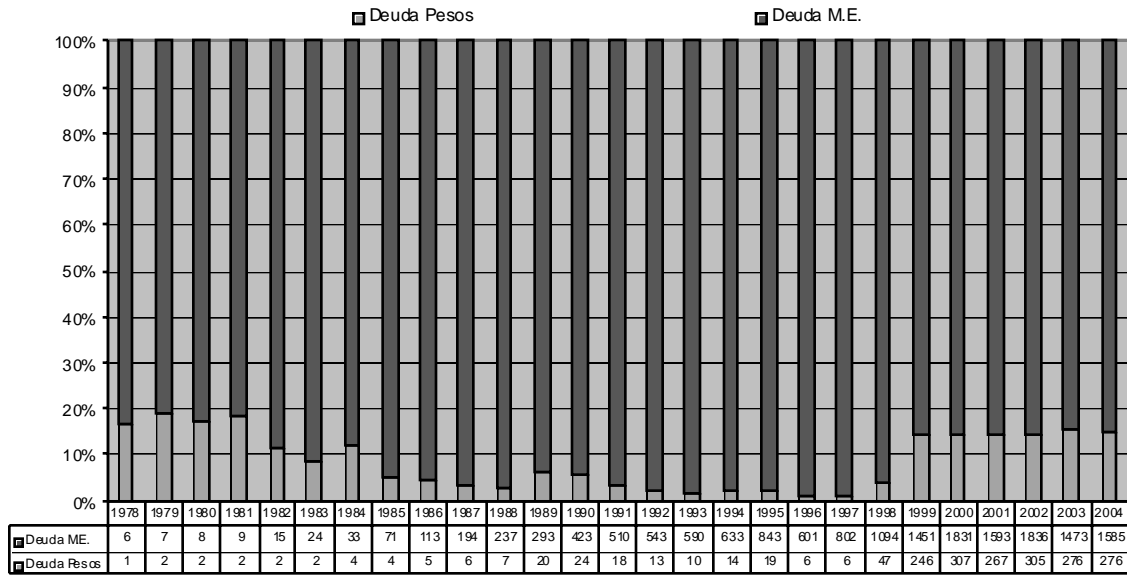


Figura 6. Evolución de la composición de pasivos financieros largo plazo.

La importancia de las entidades multilaterales como acreedoras de EPM ha sido evidente. La relación entre Empresas Públicas de Medellín y el Banco Interamericano de Desarrollo datan del año 1960. Desde esta época, el BID ha financiado ocho proyectos de la entidad en los sectores de electricidad y aguas, con el otorgamiento de 13 créditos por un monto acumulado de US\$825 millones. La financiación con multilaterales ha sido ampliamente utilizada por EPM debido a que estas ofrecen mayores plazos y mejores tasas que las ofrecidas por la banca local, a pesar de exponer a la empresa a un mayor riesgo cambiario.

En cuanto a la estructura de capital, la relación de endeudamiento con respecto al total de sus activos ha bajado en los últimos años, debido al incremento en la generación interna de fondos, como se observa en la siguiente gráfica.

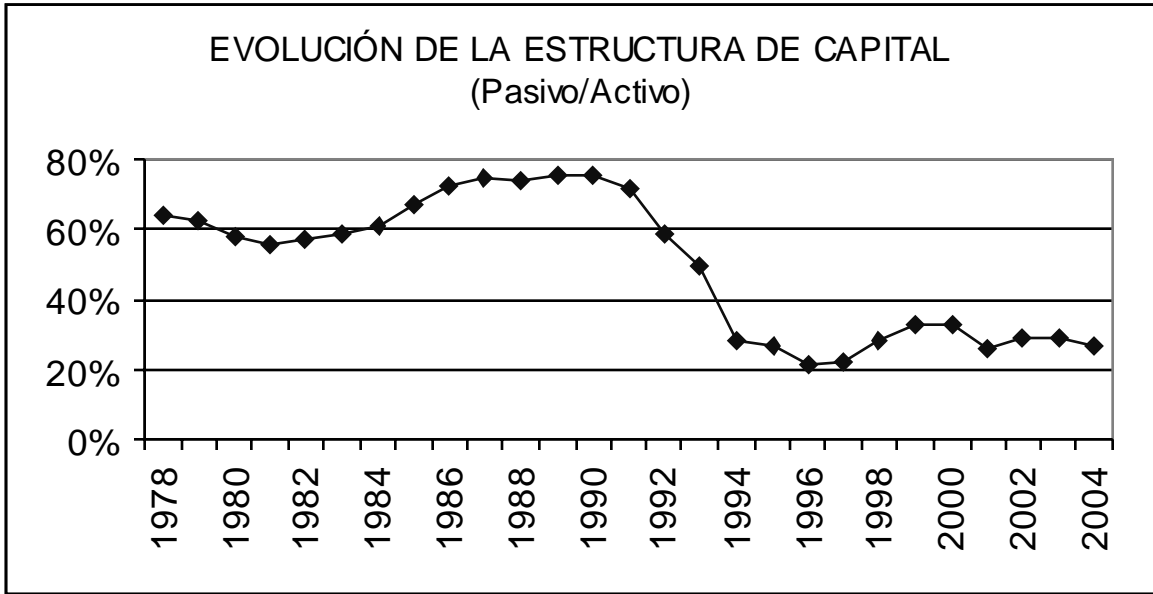


Figura 7. Evolución de la estructura de capital (Pasivo total/ Activo Total) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados

EPM ha sido reconocida y ha recibido la mayor calificación de riesgo para sus bonos de largo plazo, gracias al pago oportuno de sus obligaciones, entre otros criterios tenidos en cuenta por las agencias calificadoras. Si bien EPM ha pasado algunos momentos difíciles desde el punto de vista económico, debido principalmente a las altas devaluaciones que se han presentado en el país, las Empresas Públicas de Medellín se han caracterizado por su excelente salud financiera.

La siguiente gráfica muestra que en los últimos 30 años, el margen operativo de EPM está alrededor del 30%.

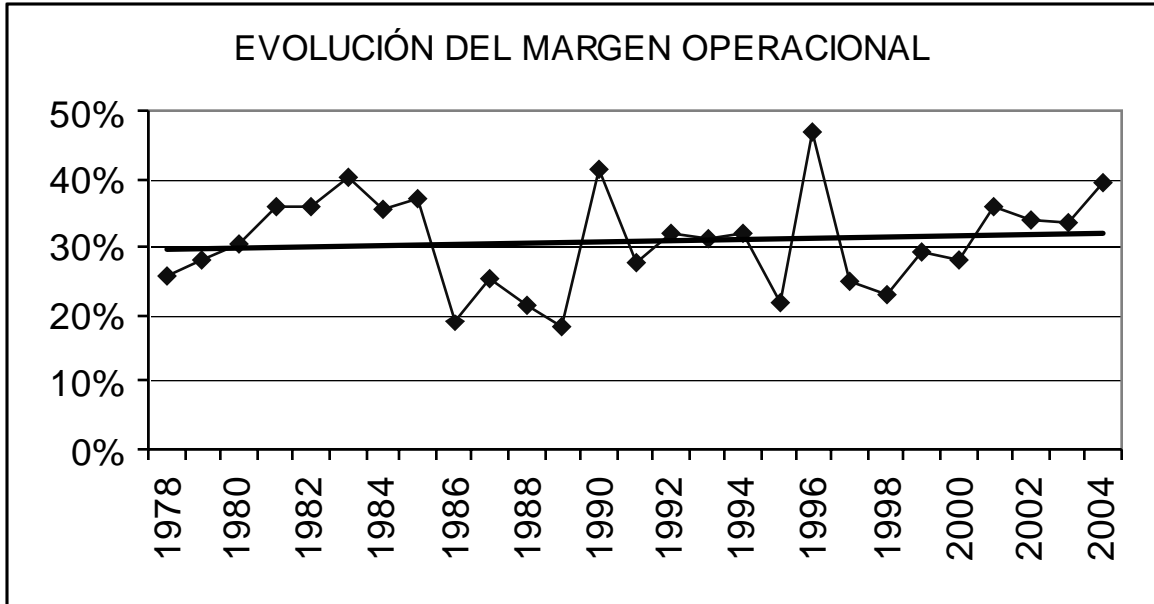


Figura 8. Evolución del margen operacional (Utilidad Operacional/ Ventas totales) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados

Las Leyes 142 y 143 de servicios públicos marcaron el ingreso de EPM al ambiente de libre competencia, lo cual le ha exigido un mayor cuidado en el manejo de sus recursos y una mayor búsqueda de la eficiencia. Adicionalmente, y como consecuencia de nueva situación de competencia, se dio la expedición de la Ley 223 de 1995, la cual incorpora a las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios como contribuyentes de los impuestos nacionales.¹⁰³ Lo anterior implica que EPM debe regirse por estrictos principios de eficiencia para no poner en riesgo a la empresa con un posible detrimento patrimonial. En la siguiente gráfica se muestran los aportes, transferencias e impuestos de renta como proporción de la utilidad neta.

¹⁰³ La Ley 223 de 1995 establece una exención de siete años para las rentas provenientes de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, distribución, transmisión, transformación, interconexión y comercialización de energía eléctrica y una exención de cinco años para las rentas provenientes de los servicios de generación de energía eléctrica, telefonía local domiciliaria y telefonía móvil rural, sobre las utilidades que capitalicen o que apropien como reservas para rehabilitación, exención y reposición de los sistemas. Igualmente establece la exclusión de renta presuntiva para las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios.

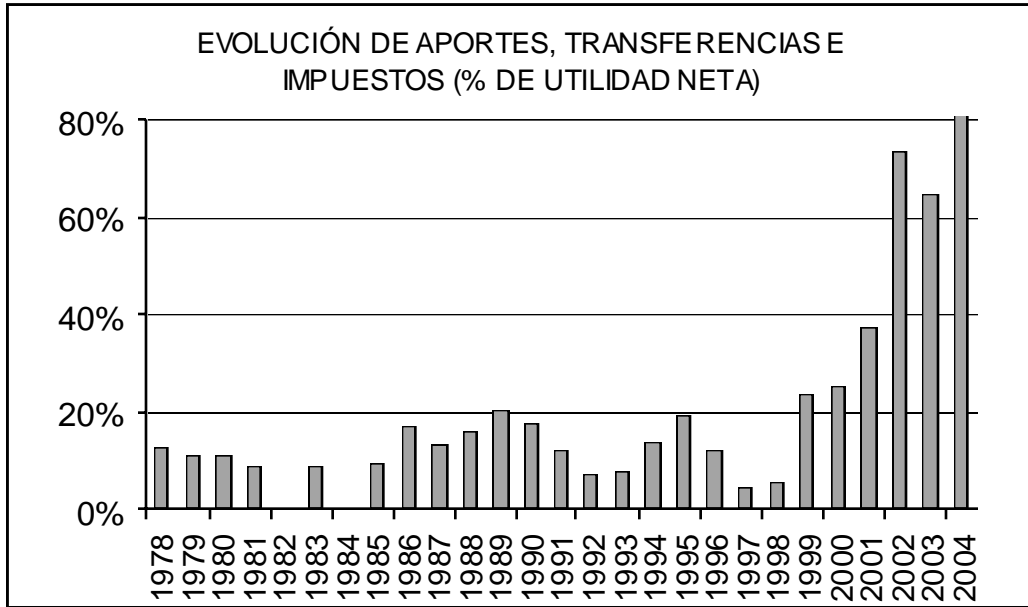


Figura 9. Evolución de Aportes, transferencias e impuestos/ Utilidad Neta de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados

Las siguientes gráficas muestran el impacto de la regulación en los resultados financieros de la compañía, pasando de un margen neto de 65% y un retomo sobre patrimonio de 12% en 1994, a un promedio entre 2002 y 2004 de 19% y 6% en estos indicadores respectivamente.

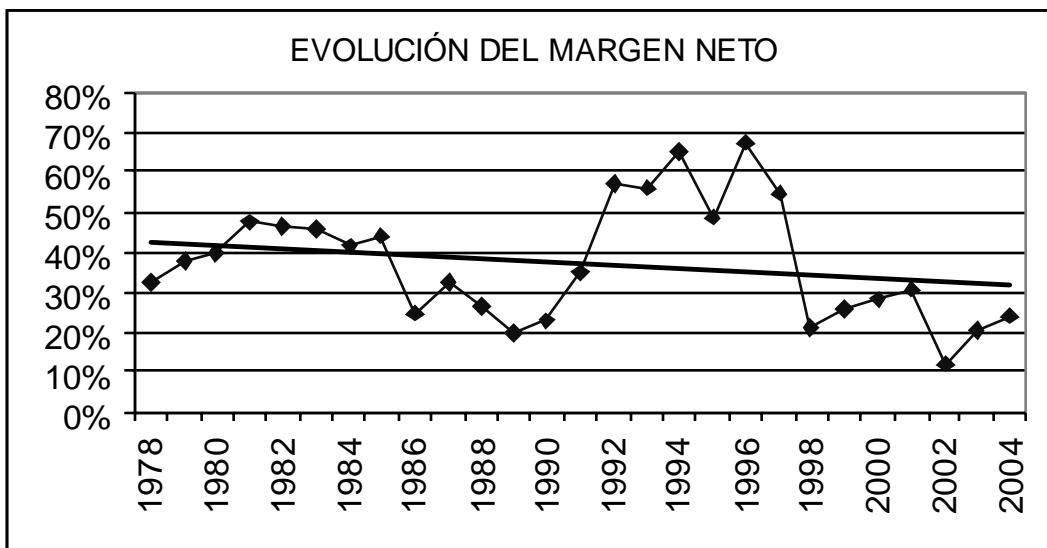


Figura 10. Evolución del margen neto (Utilidad Neta / Ingresos Totales) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados

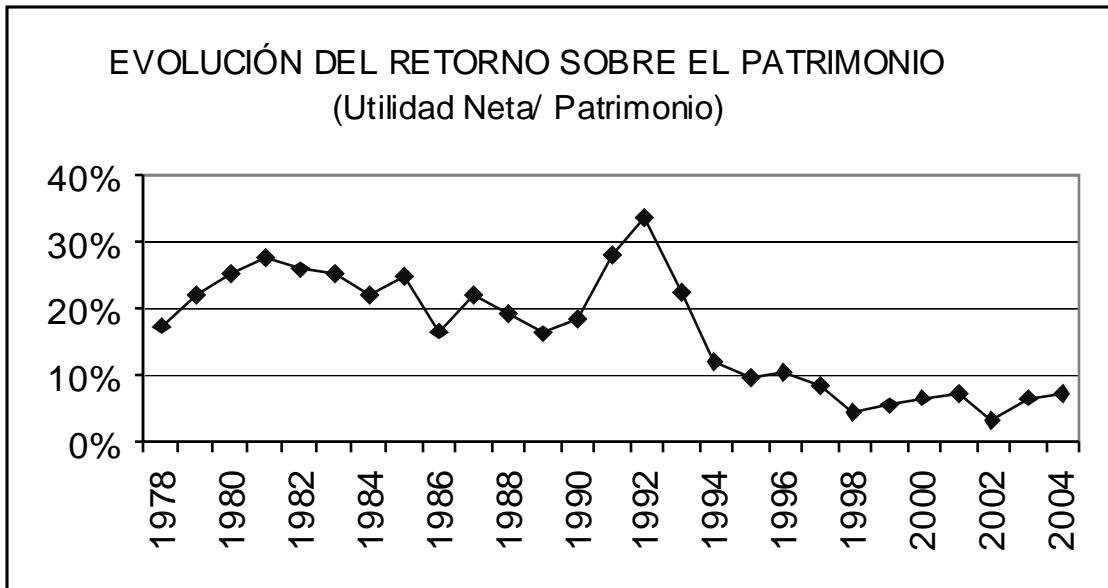


Figura 11. Evolución del retorno sobre el patrimonio (Utilidad Neta/ Patrimonio) de EPM. Información tomada de los estados financieros auditados

Así mismo, la han obligado a introducir nuevos conceptos financieros en su gestión. Estos conceptos implican la evaluación de todos los proyectos de inversión ya no solo desde el punto de vista económico-social, sino desde el punto de vista de rentabilidad financiera. Esto trae como consecuencia que se garantice una rentabilidad mínima de estos proyectos, de manera que la empresa tenga continuidad y sea autosostenible.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El desarrollo reciente de EPM, muestra que la estrategia predominante de su política de expansión corporativa es crecer a través de la adquisición de compañías fuera de su área de influencia natural. De esta manera, se reduce la dependencia de lograr un crecimiento orgánico, de por sí bastante limitado debido a los altos niveles de cobertura que ya se han alcanzado en Medellín. En definitiva, la consecuente expansión territorial ha logrado ampliar su rango de acción al resto de Antioquia, Córdoba, el eje cafetero y Bogotá.

A partir de finales de la década de los noventa se empezó a conformar lo que hoy se conoce como el Grupo Empresarial EPM, a través de la adquisición del control, o de la propiedad accionaria, en once empresas del país y la constitución de un holding para manejar las demás inversiones.

- El análisis de la evolución histórica de EPM muestra cómo se presentaron ajustes en las estrategias corporativas de forma que la entidad se adaptara a un entorno cada vez más dinámico. Como consecuencia de estos cambios, fue necesario realizar modificaciones en todos los niveles de la estructura organizacional. Desde la creación o la escisión de las nuevas gerencias operativas, como la Gerencia de Gas, o la creación de la Gerencia de Generación de Energía y la Gerencia de la Distribución de Energía, hasta las estructuras de tercer y cuarto nivel. Las diferentes etapas que ha vivido la función de la planeación corporativa al interior de EPM, son un ejemplo de lo dinámica que ha sido la estructura organizacional.
- El entorno legal tiene un efecto directo sobre las políticas y las estrategias de EPM. Un cambio en la política energética nacional prevalece en importancia sobre cualquier política que pueda tener la entidad. El ejemplo más claro de

esta dependencia, analizado ampliamente en este trabajo, es la forma como debió reaccionar EPM a la Ley 142 de 1994 y adaptarse a las nuevas condiciones de mercado implícitas en ella. Sin embargo, el impacto de las decisiones gobierno nacional se han sentido en diferentes instancias. Ejemplo de ello, es cómo la exigencia de hacer un encaje sobre el endeudamiento externo, hizo que se modificara su estrategia de financiación, o como las creación de las comisiones de regulación afectan las políticas tarifarias de EPM.

Aparte del entorno legal EPM, como la mayor parte de las empresas del mundo, se ve afectada por el entorno político, social y económico que la rodean. Esto obliga a que se cambien las estrategias si se presentan devaluaciones o se crecimientos en la inflación; si la economía entra en períodos recesivos o expansivos; si llegan nuevos dirigentes políticos; o si se da una proliferación de los barrios piratas en Medellín como consecuencia de la migración campesina a la ciudad. Acontecimientos externos de cualquier índole pueden tener un impacto directo sobre las políticas de una empresa, y en este caso sobre EPM.

- El carácter de Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden Municipal le imprime a EPM un alto grado de responsabilidad social, que ha venido cumpliendo a través del plan de habilitación de viviendas. Sin embargo, la falta de autonomía ha llevado a notorios casos como el de los 200.000 computadores. Una obra quijotesca que, libre de calificativos, debería haber sido realizada directamente por el Municipio y no por EPM, exponiendo su imagen y su estabilidad financiera.
- Las políticas y estrategias de EPM han estado definidas, en gran medida, por el contexto de cada una de las épocas: por los incrementos crecientes de la demanda, por el entorno macroeconómico y político, entre otros.

- Las políticas de una empresa deben ser revisadas para un amplio período de tiempo, de manera que se pueda verificar el cumplimiento o desempeño de las estrategias definidas. El análisis de largo plazo histórico es importante en la medida en que se convierte en una herramienta valiosa de gestión para no repetir errores del pasado, pues quien no conoce su historia está “condenado” a repetirla, como es el caso del enfrentamiento entre políticos y técnicos, que dio como resultado el nacimiento del segundo sindicato de EPM.
- Las políticas y estrategias de EPM están interconectadas entre si. Se evidencia en este trabajo que la política administrativa, particularmente la definición de una estructura organizacional, es dinámica y va cambiando en la medida en que se desarrollan otras políticas. Ejemplo de ello es la creación de divisiones, como la de planeación, como consecuencia de la política de expansión encaminada al desarrollo de nuevos proyectos, en particular el de El Peñol.
- La participación, en gran proporción, de personal técnico calificado en la etapa de gestación de las Empresas Públicas de Medellín ha jugado un papel importante en el carácter técnico que ha mantenido la empresa hasta hoy. Si bien los vaivenes políticos en alguna medida han afectado la definición de algunas políticas en determinadas épocas, los altos estándares técnicos y la implementación y actualización de tecnologías de punta han sido una constante en EPM.
- La evolución de las políticas ha estado sujeta al avance constante de la industria y de la urbanización. Esta evolución ha estado influenciada por una élite de alto sentido del recurso público interesada en el desarrollo industrial. Para el avance industrial ha sido imperativo el desarrollo de grandes inversiones, sobre todo en generación de energía, y como consecuencia de ello puede verse que este es el negocio en el que EPM ha puesto más atención, sobretodo en sus primeras décadas.

7.2 RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS

- En vista de la gran polémica que se ha generado con la escisión de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones de EPM, se recomienda realizar un estudio complementario sobre la evolución reciente de esta Unidad de Negocios, en el que se analice el modelo óptimo de negocio para desarrollar exitosamente esta actividad.
- El objetivo de este trabajo no ha sido hacer un análisis exhaustivo de las políticas de cada Unidad de Negocio, sino de EPM como un todo. Por esta razón, se recomienda realizar un estudio de la evolución de las políticas y estrategias de cada una de estas Unidades de Negocios. Con lo anterior se lograría tener un conocimiento más profundo sobre el desempeño de cada una de ellas.
- La extensión del período analizado hace que se presenten vacíos de información, que no se presentarían posiblemente si el período de tiempo objeto de estudio fuera más reducido. Un menor período analizado permitiría ahondar más en esos vacíos y analizar la evolución de las políticas con menos discontinuidad en el tiempo.
- Como complemento a este trabajo, se encuentra de gran utilidad realizar este mismo estudio para otras empresas de servicios públicos domiciliarios. Con esto se tendría una herramienta de comparación, que permitiría analizar cada modelo de negocio e identificar las mejores prácticas de cada uno.

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1 LIBROS

BOTERO HERRERA, Fernando y Luis Javier VILLEGAS BOTERO, *Una Mirada Al Pasado, Una Visión De Futuro*, Empresas Públicas de Medellín E.S.P., primera edición, 2000.

MELO, Jorge Orlando (editor), *Historia de Medellín II, Compañía Suramericana de Seguros*, primera edición, 1996.

ACOSTA GONZÁLEZ, Nora Elena y Carlos Felipe Londoño Álvarez, *Evolución del Grupo Empresarial Antioqueño Políticas y Estrategias: 1978 – 2002. Bogotá D.C.;* Universidd de los Andes, 2002.-- tesis (Executive MBA)

CHANDLER, Alfred D. Jr, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, 1962.

ROBINSON, Pierce. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strateg*”. Business Week – 7 ed, 2000. Pp.380-382

STRICKLAND A.J. y A.A. TOMPSON. *Administración Estratégica: Textos y Casos*, 1992

LÓPEZ DE CALLE, Marta, *Semblanza de Diego Calle Restrepo*, Empresas Públicas de Medellín, primera edición, 1995

JIMÉNEZ MORALES, Germán, *El Eñor de las EPM*, primera edición 2003,

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Informe y Balance*, 1960 a 2004.

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN, *Actas de Junta*, 1955 a 1960.

PERIÓDICOS

EPM vendió acciones en Gases de Antioquia, En: Portafolio, Enero 21 de 2003

EPM Consulting tras acueducto de Panamá, En: Portafolio, Enero 23 de 2003

Nueva emisión de EPM-Bogotá, En: Portafolio, Enero 22 de 2003

PCS, el negocio del año para EPM, En: La República, 7 de Enero de 2003

Aprueban requisitos técnicos para PCS, En: La República, 20 de Diciembre de 2002

El precio de los PCS, En: La República, 5 de Diciembre de 2002

Con Internet y Contact Center EPM da impulso a Medellín, En: La República, 2 de Diciembre de 2002

EPM amplía nicho de negocios, En: La República, 15 de Noviembre de 2002

EPM busca negociación directa en Chec y Edeq, En: La República, 26 de Septiembre de 2002

Con Internet y Contact Center EPM da impulso a Medellín, En: La República, 2 de Diciembre de 2002

EPM amplía nicho de negocios, En: La República, 15 de Noviembre de 2002

EPM lanza plan para masificación de Internet, En: La República, 3 de Octubre de 2002

EPM busca negociación directa en Chec y Edeq, [En](#): La República, 26 de Septiembre de 2002

Más utilidades en EPM y sus filiales, [En](#): La República, 25 de Junio de 2002

EPM de Occidente arrancarían en agosto, [En](#): La República, 7 de Junio de 2002

EPM impulsa uso del Gas Natural Vehicular, [En](#): La República, 4 de Junio de 2002

EPM invierte \$23.000 millones en Contact Center, [En](#): La República, 15 de Abril de 2002

Eje Cafetero en la mira de un gigante, [En](#): La República, 27 de Marzo de 2002

Exito en el Plan Reconéctese de EPM, [En](#): La República, 14 de Enero de 2002

EPM presenta programa para uso eficiente de energía, [En](#): La República, 30 de Julio de 2001

EdateL, bajo control de EPM, [En](#): La República, 15 de Junio de 2001

Energía de EPM para la Costa, [En](#): La República, 22 de Mayo de 2001

La suerte de Emcali, se definirá en junio, [En](#): La República, 8 de Mayo de 2001

EPM ya piensa en Porce III, [En](#): La República, 16 de Abril de 2001

Generadoras de energía investigadas por especular, [En](#): La República, 23 de Marzo de 2001

A tribunal de arbitramento conflicto laboral de E.P.M. , En: La República, 5 de Marzo de 2001

EPM quiere comprar generadoras de Isagen, En: La República, 26 de Febrero de 2001

EPM debe pujar por Isagen: Valencia C. , En: La República, 26 de Febrero de 2001

EPM se retira del negocio de Isagen, En: La República, 25 de Enero de 2001

El gobierno debe asumir costos de atentados: EPM, En: La República, 11 de Enero de 2001

EPM le apunta a Internet, En: La República, 21 de Diciembre de 2000

Teléfonos inteligentes llegan a Bogotá, En: La República, 10 de Noviembre de 2000

EPM colocó bonos por \$100.000 millones, En: La República, 9 de Noviembre de 2000

Certificado de calidad para el servicio de gas por red de EPM, En: La República, 6 de Noviembre de 2000

EPM explora nuevo proyecto energético, En: La República, 31 de Octubre de 2000

EPM aclara su posición sobre Isagén, En: La República, 22 de Septiembre de 2000

Venta de Isagen, en manos de EPM, En: La República, 15 de Septiembre de 2000

Califican con triple A los bonos de EPM, En: La República, 14 de Septiembre de 2000

Objetan venta de Isagén a EPM, En: La República, 31 de Agosto de 2000

EPM: 45 años de servicios eficientes, En: La República, 8 de Agosto de 2000

Inversiones por US\$1.500 millones ejecutará en los próximos dos años Empresas Públicas de Medellín (EPM) , En: La República, 4 de Agosto de 2000

Compra de Isagen: una carrera con obstáculos, En: La República, 25 de Junio de 2000

Triple A para bonos de EPM, En: La República, 18 de Mayo de 2000

EPM tomó control de Eade, En: La República, 29 de Marzo de 2000

EPM controla a Eade y Edatel, En: La República, 15 de Marzo de 2000

Aplazan de nuevo venta de Isagén, En: La República, 10 de Marzo de 2000

EPM en unión con Alcaldía de Medellín, En: La República, 6 de Marzo de 2000

EPM hace política con tarifas eléctricas: Acolgen, En: La República, 31 de Enero de 2000

Nocaut técnico para EPM, En: La República, 3 de Diciembre de 1999

Tutela desconecta a EPM de Isagén, En: La República, 1 de Diciembre de 1999

Descarga eléctrica de EPM contra Minminas , En: La República, 11 de Noviembre de 1999

EPM Bogotá crece en líneas, En: La República, 5 de Noviembre de 1999

EPM se la jugará toda en el sector eléctrico, En: La República, 17 de Septiembre de 1999

EPM no comprará Isagén a ciegas, En: La República, 16 de Septiembre de 1999

Japón fabricará conmutadores de EPM, En: La República, 15 de Septiembre de 1999

EPM - Bogotá espera llegar a 35.000 líneas este año, En: La República, 1 de Septiembre de 1999

Telefónica de Pereira bajo control de EPM, En: La República, 6 de Agosto de 1999

EPM por más líneas en Bogotá, En: La República, 4 de Agosto de 1999

EPM comprará 62% de Telefónica de Pereira, En: La República, 29 de Julio de 1999

EPM Bogotá crece en líneas, En: La República, 5 de Noviembre de 1999

EPM se la jugará toda en el sector eléctrico 17 de Septiembre de 1999

EPM oficializa compra de Telefónica de Pereira, En: La República, 18 de Agosto de 1999

Emcali sí vendió acciones a EPM, En: La República, 10 de Agosto de 1999

Telefónica de Pereira bajo control de EPM, En: La República, 6 de Agosto de 1999

EPM declaran incumplimiento en construcción de Porçø II, En: La República, 10 de Febrero de 1999

Alza de energía no será alta en Medellín: EPM, En: La República, 24 de Septiembre de 1998

EPM Televisión abre la competencia en Antioquia, En: La República, 27 de Abril de 1998

Nuevo revés jurídico de EPM ante la Creg, En: La República, 3 de Marzo de 1998

Millonarias pérdidas de EPM en 1998, En: La República, 27 de Febrero de 1998

Se inicia puja por Ocel, En: La República, 27 de Febrero de 1998

EPM entutela al Minminas, En: La República, 26 de Febrero de 1998

Reasentamiento integral entregó EPM en Porçe II, En: La República, 20 de Febrero de 1998

Termosierra empezó a generar, En: La República, 4 de Febrero de 1998

Procuraduría intervendrá en caso de EPM, En: La República, 30 de Enero de 1998

EPM pierden diariamente \$1.000 millones, En: La República, 19 de Enero de 1998

EPM diversifican negocios y mercados, En: La República, 30 de Octubre de 1997

Tribunal dio la razón a Alcalde de Medellín en transformación de EPM, En: La República, 22 de Febrero de 1997

Otorgan crédito de US\$87 millones a EPM, En: La República, 17 de Febrero de 1997

Emtelsa dio el primer golpe en privatización de telecomunicaciones, En: La República, 22 de Octubre de 1996

El presupuesto de EPM da para crear dos Coltejer, En: La República, 14 de Octubre de 1996

EPM, empresa industrial y comercial, En: La República, 13 de Junio de 1996

REVISTAS

VILLEGAS BOTERO, Luis Javier, *Los Servicios Públicos en Medellín, Las Empresas Públicas, un Modelo de Calidad para las Ciudades Colombianas*, Revista Credencial Historia, Edición 70, Octubre de 1995

POR TODO LO ALTO, En: Revista Semana, Publicación 33561. Fecha: Marzo 31 de 1997.

En: Revista semana, edición 835, Junio 01 de 1998.

8.3 OTROS

COMUNICADOS 1 y 2, Comité Cívico de Seguimiento de las EEPPM, 2003.

FORO 1, , Comité Cívico de Seguimiento de las EEPPM, 2004.

COMUNICADOS 1 al 5, Comité Cívico de Seguimiento de las EEPPM, 2004.

COMUNICADOS 1 y 2, Comité Cívico de Seguimiento de las EEPPM, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1. GERENTES EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN – EPM

Oscar Baquero Pinillos	(1955-1959)
Luis Echavarría Villegas	(1959-1963)
Alejandro Uribe Escobar	(1964-1967)
Octavio Aristizábal	(1967-1970)
Alberto López Toro	(1971-1971)
José Ortiz Mejía	(1971-1973)
Víctor Suárez Vásquez	(1973-1974)
Sergio Restrepo Londoño	(1974-1975)
Jaime Tobón Villegas	(1975-1976)
Diego Calle Restrepo	(1976-1985)
Carlos Posada Uribe	(1985-1987)
Darío Valencia Restrepo	(1987-1988)*
Juan Guillermo Penagos Estrada	(1988-1990)
Carlos Enrique Moreno Mejía	(1990-1992)
Diego Uribe Uribe	(1992-1994)
Mauricio Restrepo Gutiérrez	(1995-1997)
Ramiro Valencia Cossio	(1998-2000)
Edith Cecilia Urrego	(2000-2002)
Iván Correa Calderón	(2002-2003)
Juan Felipe Gaviria	(2004- 2007)**

* A partir de 1987 los Gerentes son nombrados por el Alcalde de Medellín.

** Elegido hasta el período 2007

ANEXO 2. ENTREVISTAS REALIZADAS

A.2.1 VÍCTOR SUÁREZ

Política General, valores y principios

Las EPM desde un principio fijaron muy claramente sus metas, de desarrollar los servicios que le correspondieron en energía acueducto, alcantarillado y teléfono. Esa era la meta, desarrollarla al máximo para prestar los servicios a la comunidad del Valle de Aburrá. NO era tanto una extensión a todos el departamento por que las empresas no estaban en condiciones de avanzar demasiado. Con ese objetivo las empresas crearon una organización que satisfacía las necesidades de la época. No era muy grande, tenía 1600 trabajadores, naturalmente las actividades principales estaban en el campo de la energía eléctrica, porque Acueducto y Alcantarillado no eran una empresas sostenibles Económicamente, en cambio teléfonos y energía eran rentables y tenían que sostener a Acueducto y Alcantarillado en sus desarrollos.

De manera que nos propusimos desarrollar al máximo la energía y teléfono para poder seguir sosteniendo a las otras que no eran pudientes. Así las cosas, simplemente las Empresas se abrieron a vender la energía a las empresas departamentales de Antioquia, que ya estaban recientemente fundadas, para que la empresas departamental de energía le vendiera a los municipios de tal maneras que las empresas no tuvieran contacto con esa actividad de vender a los municipios, sino a través de empresas departamentales. Esa fue la meta: que desde un principio se desarrollara el suministro de energía eléctrica.

En esa época ya funcionaban muy bien los teléfonos, ya eran teléfonos modernos, sistemas modernos. Hubo licitaciones valiosas para ampliaciones y como era una empresa rentable, muy rentable, tenía recursos suficientes para hacer desarrollos futuros, y así no se fuera a estancar. Se cumplían completamente las metas de acuerdo con las necesidades de los usuarios. Lo mismo en el caso de la eléctrica.

La empresa de energía eléctrica tenía montadas centrales especialmente en Guadalupe, Río Grande. Esas eran las empresas básicas que tenía EPM en ese entonces. No eran de una capacidad muy alta entonces nos propusimos a desarrollar otras zonas y fue cuando ya llevaban adelante la iniciación de las obras del peñol. A mi me correspondió una etapa intermedia del peñol. Ya había una iniciación de obras en el peñol, una represa inicial, en fin y había túneles y el montaje de una unidad en San Rafael, en el bizcocho. Entonces gran parte de la actividad en el campo de la energía eléctrica lo dedicamos al desarrollo del peñol. Hasta llegar a ponerlo en condiciones casi de empezar a trabajar, quedaba pendiente solamente la inundación del pueblo viejo, que tuvo muchas dificultades. Realmente ese fue un proceso lento, complicado, porque al fin y al cabo era una comunidad más o menos antigua que merecía respeto, pero habían firmado un contrato con las EPM a base de prestales una serie de servicios en compensación con el posible desplazamiento del peñol: fomentar la educación, la agricultura, la construcción del nuevo pueblo, una situación de difícil entendimiento con esa gente. Pedían más de lo contractualmente las EPM tenían obligación. Fue un vía crucis, fue sumamente difícil, fue una de las partes más complicadas que me tocó a mi, porque había muchas ambiciones de politiquería del pueblo para aprovecharse de los beneficios que le podían dar Las Empresas al peñol. Como anécdota le cuento que una de las obligaciones era fomentar la educación campesina, que no se hacía en el pueblo sino en las veredas. Las Empresas contrataron con la Secretaría de Educación del departamento para que hiciera un estudio de desarrollo de ese programa. La Secretaría hizo un estudio muy amplio, y revendió el informe a las empresas y las empresas transmitieron el informe al peñol, se me rieron y dijeron: no señor, eso no es lo que queremos, lo que queremos es que nos den la plata no por intermedio de la secretaria sino directamente a nosotros. Y les dije: si eso es lo que ustedes quieren aquí está la plata, con mucho gusto pero me firman, yo quedo librado de todo compromiso. Ellos sostuvieron ese programa por aproximadamente un año, pero creo que la plata se perdió. Lo mismo paso con la agricultura. Se hacía en los campos, no en la plaza pública, entonces se hizo un estudio, pero también querían la plata para

un centro de investigación manejado por ellos, pero las EPM no lo iba a patrocinar. De manera que a raíz de eso hubo muchísimas tensiones que culminaron en un atentado contra Las Empresas en la planta de teléfonos que atendía todo el sistema de construcción de la central del peñol...dinamitaron... un mes después de mi retiro pusieron la bomba.

Luego le tocó seguir al Dr. Diego Calle y Tobón Villegas terminar de sortear esas situaciones y ellos encontraron prácticamente la infraestructura lista para el desarrollo. El doctor Calle Restrepo le tocó la inauguración 2 años después.

En esa época las EPM hacían parte de Interconexión Eléctrica Nacional (ISA)... accionistas con la cuarta parte. Eso cubría la red nacional, en esa época ya ISA tenía algunas obras en Chivor, tenía algunos proyectos en otras partes y tenían muchos programas por desarrollar, inclusive en la miel que se terminó hace poco en departamento de Caldas . Hasta el 25%.

ISA estaba en una crisis económica tremenda, entonces pidió una suscripción adicional de acciones . Los otros socios, salvo Bogotá, eran EPM Medellín, Empresa de Energía de Bogotá, ICEL (Instituto Colombiano de Energía Eléctrica), las empresas de Cali. Cuando se lanzó la suscripción, ni Cali , ni el ICEL estaban en condiciones de suscribir, entonces yo les dije que yo suscribía las partes de ellos, y quedé con mayoría, pero son tan sinvergüenzas que después renunciaron a eso. Duró muy poco, después se cedieron esas acciones cuando la EPM tenían la mayoría, tenían un poco mas del 33%, que era, si se quiere, mayoría no decisoria pero si controlable. Porque las decisiones de la asamblea estaban representadas en el 66.6%, de manera que si yo tenía el 33% ponía las condiciones porque no habría ninguna posibilidad de que tomaran decisiones sin contar con el visto bueno de las EPM. Las empresas estaban controlando prácticamente a ISA. Después les peso entregar las acciones porque hubo una cantidad de cosas en contra de las EPM hasta el punto de perder el control total de ISA, y eso lo cogió la nación, porque lo perdió Cali, lo perdió Medellín, el ICEL y

eso lo tomó la nación, haciendo y deshaciendo como le provocó. Cuando le quitaron a las EPM la posibilidad de hacer San Carlos, las EPM tenían estudiado el proyecto de San Carlos para completar el desarrollo hidroeléctrico del río Nare, y la nación resolvió no darle la concesión sino que se la apropió. De manera que le quitaron esa ventaja a EPM si la hubiera logrado construir. San Carlos es de ISAGEN.

En esas condiciones las EPM no tuvieron mas remedio. Teniendo San Carlos, el Peñol, Playas, tenían prácticamente todo el sistema de Nare desarrollado. Entonces quedaba con una mayoría enorme. Ahora lo más grave es que le han puesto unas condiciones a Las Empresas de que no puede tener mas del 25% de la capacidad generadora del país. A veces tiene que ir a rogar y suplicar, inclusive tiene que ser el presidente de la República quien toma esas decisiones. De concederle esos gajes a las EPM. Por eso se montaron las ultimas centrales.

En fin, en todo caso, siguiendo con el programa de desarrollo hidroeléctrico se hizo un estudio de todas las cuencas hidrográficas del departamento de Antioquia con el fin de tener todos los estudios y tener las posibles comparaciones de cuáles eran los programas más económicos para hacer los desarrollos subsiguientes. Entonces ya teniendo todo el esquema se escogían los programas. Los que están haciendo ahora. Se hizo por contrato con colombianos. Extranjeros nada. Había 4 empresas de ingeniería de consulta y entonces a cada una se le adjudicó una cuenca, entre ellas Integral, compañía colombiana de consultores, que se les entregó una cuenca para que las estudiaran exhaustivamente. Ellos se repartían los estudios como ellos quisieran. No era licitación propiamente. Eso fue una alcaldada. El alcalde era el presidente de la junta. Pero, debíamos haber sacado una licitación, pero si sacaban una licitación corrían el peligro que se nos metieran otros contratistas. Habían firmas antioqueñas que estaban en condiciones de hacer esos estudios. A la junta se le pidió consentimiento y aceptó. Claro que no sacamos a licitación. Les dijimos a los contratistas: aquí están estos programas, vamos a distribuirlos por sorteo, me parece que tal vez se hizo por

sorteo de cada programa para uno de los posibles contratistas, pero era solo entre antioqueños. Era una defensa de la profesión de ingeniería de Antioquia frente a las otras que no habían hecho ningún esfuerzo, frente a las otras que habían hecho un esfuerzo en beneficio de Antioquia, entonces era una manera de premiarlos. Yo soy muy paisa, y además había antecedente que una empresa fuera de Antioquia había hecho unos estudios de Guadalupe, y le fue muy mal con las EPM, entonces yo dije, de pronto se nos vuelve a meter esa compañía y se gana la licitación y nos morimos nosotros de rabia.

Los planes estratégicos de cada una de las empresas públicas se definían a través de un comité general para todas, no para cada una. A cada una se le dio libertad para que hicieran los estudios preliminares. No habían juntas individuales, no teníamos plata. La estructura organizacional de planeación estaba dotada de personas sumamente capaces. Ellos presentaron esos estudios, 5 contratos programas, de los cuales 4 se adjudicaron a contratistas. Se estudiaron en ese entonces el Río Murri, Río Porce, Samaná, Nechí, las cuencas de Guadalupe (Porce), Cauca, exactamente no me acuerdo. El río Samaná se reservó para las EPM, con tan mala suerte que es el único que no se puede realizar porque presenta una falla en la estructura geológica. Los otros se cumplieron, y son los que se están haciendo. Nechí se empezará dentro de 6 meses, pero se está acogiendo a las recomendaciones de esa época. Ellos escogieron los mejores de esa época y ahora desarrollarán Porce III... se ha venido desarrollado un programa que se hizo hace más de 30 años.

Las otras empresas. Cada empresa tenía su gerente, pero no tenía junta, solo había una sola junta. Los planes se resolvían en el Comité de Gerencia, que estaba compuesto por el Gerente General y los gerentes de cada una de las compañías, incluyendo el Gerente de Planeación. Se encargaban de evaluar todos los desarrollos. La estructura de la organización contaba con las gerencias de los servicios, un departamento de planeación (técnico). No más. Quienes defendían cada uno de los programas.

Como estaba compuesta la Junta Directiva?

Estaba compuesta por 7 miembros incluyendo al alcalde que la presidía. Dos representantes conservadores (los notables, oposición), de dos corrientes distintas, dos representantes liberales (del directorio), uno de cada corriente, y 2 miembros de la Anapo. Además 6 industriales , dos de ellos nombrados por el consejo. Los estatutos definían cómo debía estar conformada la junta.

En esa época, el consejo intervenía de lleno en la Junta Directiva de EPM. Tenía representantes. Elegía liberales y conservadores paritariamente. No me acuerdo exactamente cuántos nombraba, es posible que los dos liberales, los 2 conservadores y los 2 anapistas los nombraba el consejo, y los otros los nombraba el alcalde. En esa época, al gerente lo nombraba la junta, no el alcalde. El hecho que hoy en día al gerente lo nombre el alcalde tiene sus más y sus menos. Al fin y al cabo es una empresa municipal, y el alcalde es el responsable de la administración municipal. De tal manera es que por ese aspecto, lo malo no es que el alcalde nombre al gerente de EPM, sino lo malo es que no haya buenos alcaldes. Entonces si el alcalde es politiquero, lo malo es que lleguen a nombrar gerentes por hacer política. Últimamente se ha politizado un poquito. Anteriormente, no había nada de política en la elección del gerente. Claro que había representantes políticos en la junta, pero la junta no desarrollaba políticas de partido, ni insistía en colocar a fulano, o colocar a sutano. Por lo menos conmigo no ocurrió eso, ni con el doctor Diego Calle.

Porque cree que en esa época no se hacia política en EPM, y hoy si?

Si la junta se nombra por el consejo municipal, es una junta política también, entonces de todas maneras cae en la política. Si la nombra el alcalde o la nombra el consejo. Ahora la junta la nombra el alcalde. Antes la junta era nombrada por el consejo, y a los industriales los nombraban las agremiaciones como la ANDI, por definición en los estatutos.

Qué políticas diferenciaban a EPM de otras empresas prestadoras de servicios públicos en el país?

Naturalmente, las EPM con su organización muy estricta y muy sicatera en sus gastos, estaba en unas condiciones económicas más o menos brillantes frente a las otras empresas. Todos sus productos reforzaban la situación financiera de las empresas. En esa época el aporte que se hacía al municipio de Medellín era muy pequeño, porque había un aporte de las empresas al municipio, como dueño de las EPM, entonces recibía un aporte de las utilidades. Entonces los ingresos económicos de las EPM iban a reforzar el patrimonio de las EPM, entonces siempre se mantenía en buenas condiciones.

Cómo se definían las tarifas?

Eran contractuales. Cuando se fundó ISA, se establecieron unas tarifas, y entonces esas tarifas ya llevaban vigentes mucho tiempo y estaban vencidas en el término del contrato, entonces yo pretendí que se reajustaran las tarifas. Naturalmente eso tenía que ser a través de la junta de ISA. Tenía que luchar para que Isa aceptara el alza de tarifas que eran sumamente bajas, del orden de los 4 centavos/kilovatio-hora puestos en Cali o Bogotá, no eran ni siquiera los costos. La junta de empresas me definió a mí que debía luchar por reajuste de las tarifas. En el departamento de planeación había estudios de costos para definir las tarifas. Se les estaba vendiendo a esas entidades prácticamente por el costo, sin ninguna utilidad para las empresas. Siempre en la junta de junta Isa se dejaba el tema de reajuste de tarifas para el final, y como estábamos tan cansados, siempre se aplazaba para otra reunión, hasta que dije: bueno, vamos a reunir una junta de ISA para convenir las tarifas y no más. Llegamos a la junta, muy cumplidos y empezaron el filibusterismo, a envolatarse, hasta que llegó un momento en el que

De manera que los problemas se estudiaban primero en la junta interna compuesta por los gerentes administrativo, financiero, de energía eléctrica, del acueducto, alcantarillado, era una junta interna grande, mas o menos muy completa, cada uno representaba su departamento entonces se estudiaban los problemas de cada uno de los departamentos y se llevaban a la junta general todas las recomendaciones y afortunadamente la junta siempre fue accesible y aprobó en gran parte las decisiones que tomaba esa junta interna. No existía departamento de recursos humanos, de comunicaciones. El gerente administrativo coordinaba todas las empresas. Era un sistema formado por personas muy honestas, me doy el gusto de manifestar que nadie se robo un peso, nadie, ni un obrero siquiera. Era una administración pulcra la de esa época. Durante muchos años en las empresas hubo una gran honestidad. Yo considero que ahora también la hay, pero en esa época la administración era absolutamente clara. No había duda sobre manejos indebidos de los recursos de las empresas.

Creación de las EPM. Por que se unificaron las empresas municipales:

Hubo un tiempo en que las EPM se manejaban con una sola gerencia general y tenía, o cubría acueducto..., plaza de ferias, se llamaba Empresas Municipales, pero no funcionó porque tal vez era un monstruo, tal vez tenía demasiadas actividades. En vista de eso se formaron unas corrientes pero eso no funcionó. Entonces volvió al sistema viejo: gerente municipales independientes que dependieran solo del alcalde, pero no habían juntas. En vista de eso resolvió separar a las ahora empresas públicas (4 empresas) y dejarlas separadas de la feria, la plaza de mercado, el aseo, tranvía municipal. En fin, las empresas restantes se unificaron en una nueva empresa: "Empresas Varias".

Hubo quienes decían que energía y teléfono debían funcionar como una empresa aparte de acueducto y alcantarillado. En esa época yo intervine mas o menos directamente, yo no era de la junta, pero había sido de la junta de energía.

En todo caso, había la tendencia de centralizar energía y teléfono como una empresa, y separarla de las otras. Yo dije, pero como van a separar los ricos de los pobres, si separan, entonces hundan esto porque no tienen recursos económicos para dos servicios vitales, como son acueducto y alcantarilla. Esa tesis la sosteníamos varios, que presionamos para que se constituyera la empresa general, para que energía y teléfono sostuvieran a acueducto y alcantarillado, por que no tenían recursos, tanto que a mi en un momento dado el banco interamericano me tiro las orejas porque estaba destinando dineros de teléfonos y energía para acueducto y alcantarillado, y esos son 2 bolsillos más del mismo saco. De que le sirve a Medellín tener excelentes servicios de teléfono y energía si tiene unos pésimos de acueducto y alcantarillado. No señor, aquí mando yo, y punto.

Quién definía las políticas de financiación?

Simplemente la junta autorizaba empréstitos y naturalmente le prestan a las empresas porque es sumamente cumplida en sus pagos, entonces tiene las puertas abiertas de las financiaciones internacionales. Hasta el punto de que a mi me llegaron a decir los bancos italianos que le prestaban a las EPM los dineros que necesitara para sus desarrollos sin necesidad del aval nacional. Simplemente con la sola firma del presidente de la junta y del gerente, sin necesidad de pedir permiso al presidente de la república.

Desde esa época tenía muy buen nombre, realmente no por el tiempo mío, sino que desde un principio fue muy bien manejada y con mucha austeridad. Que yo me acuerde el fundado, Carlos Gutiérrez bravo, renunció rápidamente y nombraron a Oscar Baquero Pinillos, después vino Luis Echavarría Villegas, se acababa los periodos por renuncia. Renunciaba por que no contaban con la aceptación el alcalde.

A mi me toco una diferencia con el presidente de La República. Y oír eso antes que me echaran renuncié. Esta es una anécdota cruel. El presidente era el Dr.

Misael Pastrana, se iniciaba una campaña política muy agria, candidatos Alfonso López Michelsen y Álvaro Gómez Hurtado. Naturalmente, el presidente como conservador, quería que su candidato, que su partido quedara representado. Fue personalmente el presidente de la república a hacer campaña camuflada en la costa atlántica, prometiéndoles la interconexión eléctrica con Antioquia, les ofreció...entonces vino y les hizo hacer los estudio allá por planeación nacional, y le presentaron los estudios a las EPM, para que ISA hiciera la interconexión, pero en ISA tenia que ser con aportes mínimos de las EPM, y las EPM estaban embarcadas en otros programas. Presentaron un estudio aparentemente muy completo, pero al re-estudiarlo por parte de planeación de las empresas encontraron que estaban subestimados los costos, que realmente valía mucho más que lo presentaban los estudios de planeación nacional, entonces se les dijo que las EPM no intervendrían en la financiación de ese proyecto. Que las EPM tenían dentro de sus programas el desarrollo de la electrificación de Antioquia antes que embarcarse en otra zona. El presidente insistió mucho a través de su ministro de obras publicas, Argelino Durán, y tuvimos varias reuniones, y no y no y no. Las EPM no interviene porque sus recursos son para otros menesteres. Entonces el presidente insistió y me llamó a un consejo de ministros. Éramos enemigos de eso el gerente de Bogotá, pero eran amigos Cali y el ICEL, y naturalmente Medellín y Bogotá estaban en contra de eso, y nos pusieron allá a los de Medellín y Bogotá en el consejo de ministros bombardearnos.

El presidente le preguntó al ministro de Bogotá, y el ministro le respondió: nosotros no tenemos recursos señor presidente, no tenemos presupuesto para eso, de manera que no hay posibilidad. Entonces llegó donde mi y me dice, entonces yo le digo que estoy de acuerdo con el gerente de Bogotá. Nosotros tenemos cosas prioritarias en nuestro departamento, para nosotros no es prioridad la electrificación de la costa señor presidente. Hummm, oh furia...me dijo: es que ustedes no comprenden que es indispensable desarrollar armónicamente los departamentos, y le dije: si, pero no de cuenta de Antioquia señor presidente. El prescíndete responde: es que hay que desarrollar la industria en la costa atlántica

para facilitar los mercados de exportación. Y yo le dije: estamos de acuerdo señor presidente, pero no de cuenta nuestra. Y hasta que al fin le dije: lo que pasa señor presidente es que usted quiere que en la costa se desarrolle la industria y que Antioquia se quede con las máquinas de cocer y de escribir. Dio una palmada en la mesa, se levanto furibundo, a mi me dijeron irrespetuoso. Y entonces afortunadamente yo ya tenía la renuncia escrita, que en vista de esa reunión yo la tenía ya lista porque pensaba que la reunión iba a culminar en que yo me tenía que retirar. Entonces la renuncia estaba en la alcaldía previamente. Entonces yo le dije al alcalde: señor alcalde, hágame el favor de aceptarme la renuncia, yo no aguanto la presión del presidente de la república. Realmente la opinión nuestra era que eso lo debía hacer la nación, y la tesis mía triunfó, porque la nación hizo la interconexión de la costa, y costo 120 MM US, no los 40 que nos habían dicho que costaba. Pero lo hizo la nación que era el punto de vista nuestro. No era que nos opusiéramos, sino que nos opusimos a que fuera de cuenta nuestra, de EPM. Entonces la nación hizo la inversión y se la traslado a ISA, eso fue aporte de la nación a ISA.

En esa época no hubo ningún incidente así serio de la administración de la época...ahhh continuemos con el desarrollo que desde la fundación. En un principio le entregaron todos los activos a esas empresas, fue un trabajo lento, con mucha dedicación de los gerentes de esa época, continuo y en la lucha por superar esas espinas.

Cuando yo llegue a las Empresas, las empresas ya estaban muy consolidadas, y con recursos patrimoniales muy altos, de manera que el esfuerzo que habían hecho estos gerentes era sumamente aceptable en su gestión.

Políticas tarifarias: se hacían estudios técnicos y la junta aprobaba o no las nuevas tarifas?

Como anécdota le cuento que las tarifas de la empresa de energía eran sumamente bajas, se le vendía al público como a 5 centavos el kilovatio, cuando a

ISA se le vendía a 4 centavos, más barato que a los usuarios. Entonces se propuso, o propuse un alza de tarifas y se me vino todo el mundo encima, el gobernador, el presidente Pastrana, el alcalde, y les dije: ustedes creen que Guatapé se va a hacer de cuenta mía, del bolsillo mío, eso tiene que salir de cuenta de los usuarios, porque de otra manera yo paro Guatapé, sin plata yo no puedo desarrollar a Guatapé, porque yo no tengo recursos personales suficientes para hacerlo de mi bolsillo. Entonces triunfo la tesis mía claro: a mi la empresa me hizo un escándalo que porque estaba...pero eran 5 centavos comparado con el precio de hoy que esta a 250 pesos el kilovatio. Compare...en esa época...

Y las tarifas de los otros servicios, cómo las definían?

Eran muy módicas, las definía el gerente con aprobación de la junta.

Cómo eran las políticas de personal?

Las empresas no tenían propiamente una organización en ese aspecto, tenían una oficinita dedicada a la protección de los trabajadores y sus familias. Era eficiente en cuanto a la prestación de los servicios de sanidad para los trabajadores y sus familias.

Cómo controlaban la calidad de los servicios, como la median?

No había nada expreso, la calidad la mediamos nosotros mismos, tratando de obtener siempre la máxima calidad de los servicios. Había una oficina donde se hacían los reclamos del caso, pero no eran tantos los reclamos porque los servicios eran muy eficientes, y siguen siendo muy eficientes.

A.2.2 GERMÁN JARAMILLO OLANO

Empecemos con el tema del origen de las empresas, vale la pena anotar que las Empresas se crearon en 1955 como un desarrollo de una ley que promovió Rojas Pinilla que permitía crear los entes autónomos, que antes no existían, entonces se fundó aquí en Medellín las EPM que básicamente tomaron la Empresa de Energía eléctrica del municipio de Medellín, la parte del Acueducto y Alcantarillado que estaba en una división de la secretaría de obras publicas y la empresa de teléfonos. Se juntaron las 4 y empezó a trabajar el ente autónomo de las EPM con su primer gerente que fue Oscar Baquero Pinillos. Esto si bien era una empresa importante para la época era una empresa mucho más pequeña de lo que es hoy. La parte más importante era la parte de energía que estaba basada en los desarrollos de Guadalupe hechos en los años 30 y 40, más o menos, y el desarrollo del río Grande que se hizo posteriormente, todos estos como parte de la empresa de energía de Medellín .

Yo ingresé a EPM en el año de 1960, relativamente poco tiempo después de su creación. Del 60 al 65 podría decir que fue como el final de la primera etapa y comienzo de la segunda. En esa época eran gerentes don Luis Echevarria Villegas y después Alejandro Escobar. Para mostrar una especie de escala de lo que estamos hablando las empresas ocupaban el edificio Miguel de Aguinaga, diseñado para las EPM, cuando uno ve hoy el edificio Miguel de Aguinaga, donde está la contraloría municipal, no se puede imaginar que allí pudieran existir las empresas y más aun no sólo cabían sino que en el piso 3 estaba planeación municipal. Nosotros teníamos las oficinas en el piso 5, el piso quinto era planeación e ingeniería. Yo trabajaba en planeación, éramos 15 ingenieros. Para la parte eléctrica éramos cuatro, dos en acueducto y alcantarillado, otros dos trabajan en teléfonos, una trabajaba en estadísticas, y otros trabajaban en parte generales de tipo más bien civil (Construcciones de las centrales eléctricas en obras de tipo civil). La planeación estratégica en esa época no se hablaba de eso, era planeación física, era cómo iba a crecer el sistema, y que líneas había que hacer, qué plantas había que hacer.

Como se definían esos planes?

Pongámonos en esa época y miremos que los sistemas colombianos no estaba interconectados y eran absolutamente independientes, es decir, no solo independientes sino que no se conocían y digamos se usaba técnicas distintas en Medellín, Bogotá, Barranquilla. Entonces realmente todo dependía mucho de quienes estaban ahí, de que personas que estaban ahí. Para completar ese panorama hay que decir que no había en Colombia, ni en Medellín específicamente Ingenieros electricistas hasta el año de 1955. El primer electricista que entró a las empresas públicas fue en 1958. Eso era dominado por los ingenieros civiles que debían asumir el trabajo de ingeniero eléctrico. Todo era muy primitivo.

Como seleccionaban al los ingenieros?

Casi como iban llegando. Yo presenté mi hoja de vida, y tenía el máster en Estados Unidos, pues como que llamo la atención eso y estuve ahí. Pero otra cosa que muestra el estilo de las cosas, yo estuve cinco años, y nunca recibí una orden, nosotros nos buscábamos el trabajo, desarrollábamos el trabajo creábamos los intereses y las cosas nuevas que necesitábamos.

Trabajamos en la parte mucho más global. Cómo hay que alimentar la ciudad, entonces por ejemplo desarrollamos los anillos alrededor de la ciudad. La ciudad esta rodeada por dos anillos circunvalares. Desarrollamos eso y las subestaciones que se iban necesitando, Envigado, Miraflores, Piedras Blancas, Bello, América, entonces se fue desarrollando eso que sigue siendo hoy 40 años después la base de la alimentación de Medellín. Hubo una época muy bonita, en la que uno no se podía imaginar lo distintas que eran las cosas.

Desde el punto de vista de las centrales, se iban desarrollando a medida que iba habiendo necesidad que se agotó Guadalupe y Río Grande, entonces se contrató un estudio y vieron que en Guadalupe se podían instalar muchos kilowatios

adicionales , cuando se estaba copando Guadalupe III, contrataron otro estudio con una firma francesa y esa firma desarrollo los proyectos del río Nare, pero todo era alrededor de una carga de la ciudad de Medellín y se iba desarrollando a medida que iba pidiendo necesidades. Aunque se tenían sus proyecciones de demanda. Lo mismo sucedía con Bogotá, Cali y las demás regiones.

Como se financiaban las cosas en esa época?

Esa fue una de las Grandes dificultades porque los proyectos de Guadalupe y Río Grande se hicieron básicamente con los esfuerzos locales, inclusive con algunos bonos que sacaban. Por ejemplo Piedras Blancas se hizo con unos bonos que se llamaban H2O, que eran comprados por la gente de Medellín. Había un termómetro que mostraba como iba subiendo la suscripción de bonos por la gente. Era una cosa bastante primitiva. Que no permitía una continuidad y claridad muy grande en la progresión de los ensanches.

Eso llevó a que hubo épocas de racionamientos muy intensos, por ejemplo cuando entró Guadalupe III, en el año de 1963, el sistema tenía unas restricciones de pico tremendas. Había racionamientos. Digamos a estas horas (6pm) una gran parte de la ciudad estaba a oscuras, lo mismo a las 11am -12m. Entonces, hacia finales de los años 50, después de la creación de EPM se iniciaron las relaciones con el banco mundial, el banco mundial le otorgó créditos a la Empresa de Energía de Bogotá y a EPM.

Diferencia de EPM con otras empresas de otras ciudades?

La gran diferencia era que estaban unidos los cuatro servicios. Si uno compara la empresa de energía de Medellín con la empresa de energía de Bogotá eran muy similares en tamaño y en calidad, pero aquí estaban los 4 servicios unidos. Era la única ciudad donde estaba eso. Eso tiene la ventaja que se cobijaban con una organización con beneficios del punto de vista con ciertas economías de escala. Por ejemplo. Un área financiera para las 4 empresas, una de contabilidad. En

Bogotá son áreas financieras para cada empresa, contabilidades para cada empresa...

El Banco Mundial entró y financió a Guadalupe III y después financió a Guatapé. Y cuando estaba por allá terminándose la construcción de Guadalupe III en el año 63 empezó a presionar tremendamente para que se interconectaran los sistemas. Repito que en esa época los sistemas eran independientes, no se conocían, los técnicos no se conocían. Pero físicamente no tenían nada que ver, entonces por alguna de esas casualidades de la vida a mi me invitaron a esa reunión, a la primera reunión que hicieron que fue la creación del comité de interconexión. Que se creó en el mes de julio o agosto 1963 en una reunión que hubo en la gerencia de EPM con la empresa de energía de Bogotá y con la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), si bien están las famosas Emcali, las empresas municipales de Cali nunca tuvieron generación sino que eran empresas distribuidoras de la ciudad de Cali. Entonces para efectos fue la generación y de la distribución fuera del Valle del Cauca ese trabajo lo asumió la CVC. Que era y es una entidad eminentemente de tipo digamos de conservación, pero en esa época prestaban los servicios de energía.

Se reunieron pues allá en EPM los tres gerentes y todavía recuerdo que eran Alejandro Uribe Escobar por EPM, París por Bogotá y Bernardo Darces Córdoba por la CVC. Y crearon el comité a instancias, y casi muy obligados por el Banco Mundial. En esa época el banco también le estaba prestando plata a la CVC para el desarrollo de Calima y le había prestado también para el Salto del Tequendama a Bogotá. EL comité se creó y por casualidades de la vida me nombraron secretario de ese comité.

El comité era muy curioso porque en un país como el nuestro, de colombianos, el miembro de las EPM era un gringo, que había sido impuesto por el banco mundial y era asesor de la gerencia técnica de EPM, el miembro por la CVC era James Williamson, que era un ingeniero australiano que había llegado a la CVC como

ingeniero consultor y en Bogotá si estaba Dario Valencia Samper, que era el gerente técnico de la empresa de energía de Bogotá. Con ellos estuvimos mirando todo el tema de la interconexión y se contrataron los estudio de factibilidad técnica de interconexión con la firma de ingenieros Integral y se contrataron los estudios de tipo corporativo o administrativo, con una firma de Chicago, acerca de cómo debería ser la sociedad que manejara este tema.

Cómo eran elegidas esas compañías?

Se pedían propuestas y se escogía a través de un concurso de meritos. En la parte técnica se escogió a INTEGRAL se le escogió a dedo, que eran INGETEC de Bogotá e INTEGRAL de Medellín. Se hicieron esos desarrollos y de ahí nació ISA. Así nació, o vino, una especie de tercera época de las EPM. Las primeras dos fueron entre el 1955-62 y el 1962-67. EPM y las otras empresas del país trabajaban, como dije antes, como iba pidiendo la ciudad la que abastecía, pero ya al crearse la interconexión, al tener un sistema interconectado, la primera etapa de esta interconexión era la unión de los sistemas de Bogotá, Cali, Bogotá y Caldas que quedaba en la mitad.

La interconexión era para generar un sistema nacional que a su vez asumió la planeación. Ya la planeación no era que había en las áreas de influencia de cada región, sino cuales eran las mejores plantas a desarrollar. De esta manera, ISA tomó los proyectos que habían venido estudiando las empresas de Bogotá, Medellín o Cali. Los asumió y elaboró un modelo de planeación bastante sofisticado que determinaba cual era la secuencia óptima de sus plantas desde el punto de vista eminentemente económico. Ya no era cada empresa quien planeaba y construía las plantas, sino que esto estaba a cargo de ISA.

Es aquí entonces donde comienza una tercera etapa. Donde las empresas se olvidan un poquito de su crecimiento y empezar a pensar: tengo que administrar muy bien lo que tengo y lo debo optimizar muy bien, y participo allá en el sistema interconectado. Si me sobra algo lo vendo, si me falta compro. No solo se trataba

de la generación, sino que se trataba también de un cambio en la transmisión y en las tarifas. ISA entró a manejar el sistema.

Al interconectarse los sistemas, por ejemplo, en Bogotá el pico siempre ha sido a esta hora (6pm), en Medellín siempre ha sido a las 11 de la mañana, entonces al interconectarse surgía una nueva carga que era más chata, con menos picos, más utilización de las centrales pero mejoraba el factor de utilización y se bajaba el pico, eso es una ventaja importante. También hay diversidad hidrológica, pues los veranos son distintos en las diferentes ciudades. Entonces también los picos y valles de las aguas variaban.

Por qué el Banco Mundial fue quien presionó?

El Banco Mundial es una de esas entidades muy anglosajona, calvinista que quiere que todo sea muy técnico, que espera que haya cierto orden muy preestablecido y muy austero. Entonces él (el banco) vio varias cosas:

Primero, que le hartaba negociar con un poco de empresas distintas, en vez de negociar con una. Además que veía las ventajas técnicas de economías que se podían lograr.

Además detestaba a las empresas del gobierno nacional. Por ejemplo, nunca Banco Mundial en esa época tuvo relaciones con entidades nacionales. Se metía con la CVC que si bien era nacional, era una entidad regional. Ni hablaba con el ministro en la parte de energía. El ministerio que hoy es Minas y Energía se llamaba Ministerio de Minas y Petróleo, y no tenía nada que ver con la empresa de energía eléctrica. Las empresas eléctricas se manejaba solitas, es decir ellas determinaban sus cosas y las hacían aprobar del CONPES y les tenían que echar el cuento a planeación para que les ayudara que CONPES las aprobara. La intervención oficial era ninguna. Entonces el banco vio una forma interesante de seguir su relación con el país y de que el país se desarrollara en su parte eléctrica

y por eso insistió mucho en la interconexión, contra todas las empresas, que no quería entregarle a otra entidad los proyectos ni los crecimiento ni nada.

En cuanto a las políticas tarifarias.

Antes de la creación de ISA cada empresa determinaba sus tarifas. Por ejemplo EPM determinaba sus tarifas con base en un estudio de costos. Yo por ejemplo hice los estudios de tarifas de EPM entre 62 y 65.

Como se hacían los estudios?

Con una calculadora, jajá. A mí me tocó la primera etapa. Cuando yo entré a las empresas llegó a EPM el computador, gigante, del tamaño de esta sala, tenía 16K. Entonces yo hice un programa de flujo de cargas bastante complicado y para hacerlo uno tenía que hacer tres pasadas, tenía que hacerlo hasta cierto punto, meter unos datos y luego volverlos a meter. Yo calculé tarifas, y estas se actualizaban cada año o cada dos años y la Junta las aprobaba.

Después si se creó la junta nacional de tarifas, simultáneo a la creación de ISA Cuando entró ISA, siguió con las tarifas de los servicios de cada empresa. Pero ISA creó una tarifa para sus cosas, las cuales tenían dos componentes, el componente de transmisión, que era como el peaje, y un componente de generación, que era lo que iba a cobrar ISA por la energía de sus plantas. La tarifa se calculaba con base en el costo de reposición. Es decir, si yo fuera a reponer esa planta cuanto me valdría. Esa tarifa era la energía que isa vendía a las empresas de energía que les hacía falta energía, eran tarifas de reposición. Eso significó que Empresas Públicas entrara en lo que podemos llamar una tercera etapa, en la que contado en términos muy prácticos se les había cortado las alas desde el punto de vista que no iban a hacer más proyectos grandes.

Eso me tocó verlo muy claramente y me tocó promover algo que fue el Acuerdo de Cali, en el año de 1979, que contra la opinión de muchos, entre ellos el Banco Mundial le devolvió a las empresas laguna de las plantas, de las que se iban a

hacer , por ejemplo, en ese momento ISA tenía más de 10 proyectos grandes en ejecución, Chivor, San Carlos, Guavio, Urrá, Jaguas y Chinu. Estos estaban en construcción. Había otros proyectos que se estaban discutiendo, que eran Betania, Calima y Anchicayá. Además de eso ISA estaba haciendo todos los estudios de factibilidad que uno se pueda imaginar. Entonces yo vi, y esto a veces no me lo creen a mí, yo si vi que a ISA no le interesaban, tener ese monopolio de las cosas. Vio que era la forma más fácil de fracasar: haciendo tantas cosas a la vez. Era mucho mejor continuar teniendo socios fuertes y decidió pasarles algunos de esos proyectos a sus socios. Empezó a trabajar en ISA en 1968.

El banco protestó mucho con ese acuerdo y después de mucho fregar con eso se llegó a una decisión bastante interesante en el sentido que los proyectos grandes los hacía ISA, mientras que en los proyectos de tamaño medio ISA tenía una participación del orden del 33%. Y en algunos casos los coordinaba. Como fue el caso de Corelca.

En el país siempre ha habido mucha rivalidad entre las empresas municipales y las nacionales. Cuando empezó la interconexión eran 4 entidades, cada una tenía el 25%: Medellín, Bogotá, CVC, ICEEL (Instituto Colombiano de Energía Eléctrica). Estos dos últimos nacionales con el 50%. Cuando se empezó a hablar de la interconexión con la costa, por allá por el año 1976, se encontró que era sumamente atractivo conectar la costa por dos razones: que la costa era un sistema 100% térmico, y que el resto del país tenía un sistema 90% hidráulico, entonces aquí sobraba energía en los inviernos, energía que se le podía vender muy barata para economizar en la costa, y en la costa podía generar energía térmica en los veranos y venderla acá cuando hacía falta. Tenía unas ventajas tremendas.

La interconexión se empezó a estudiar como en el año 77 y entonces por consiguiente Corelca debía entrar a ISA. Entonces ahí vino otra lucha tremenda. Entonces lo que quería el gobierno central inicialmente era que ahora fueran 5

accionistas de 20% de participación cada uno, pero los municipales no estaban de acuerdo. Pero se llegó a una conclusión que los municipales siguieran con una participación del 25% y los nacionales quedaron con el otro 50% y se lo repartieron: 20% CVC, 15% Corelca, y 15% ICEEL. Así se conectó CORELCA, se construyó la interconexión a 500.000 voltios, que se puso al servicio en el año de 1982.

Después del Acuerdo de Cali, las empresas regionales retomaron su posibilidad de generar, entonces por ejemplo las EPM empezó a hacer Guadalupe IV. Después hizo Playas, siguió con Tasajera, etcétera. Y lo que es más importante, y es un sentir mío, es que una empresa necesita tener proyectos grandes, es decir, necesita algo que la motive, que la lleve adelante, que canalice los esfuerzos de la gente. Entonces le dio un nuevo aire y una nueva renovación. En los meses previos al acuerdo de Cali hubo batallas muy grandes. Por ejemplo, en alguna época, creó que fue en el año 75, EPM quiso retirarse de ISA, estuvo a punto de tomar la decisión de retirarse, principalmente por cuestiones tarifarias. Entonces me tocó a mí convencer a la gente que eso iba a cambiar. Yo estaba recién posesionado, porque yo fui gerente técnico de ISA durante 6 años, del 1968 al 74, y después fui gerente general del 1974-83. En el 75 me tocó ese problemita, pero se pudo organizar con muchas dificultades, peleas y discusiones. Mal que bien la cosa funcionó.

Que hubiera pasado si EPM se hubiera salido de ISA? Habría vuelto a definir sus propias tarifas?

Eso no lo hubieran dejado. No lo hubieran dejado porque lo hubiera bloqueado el gobierno nacional. Esa era la época de Antioquia Federal, cuando aquí les dio por independizarse.

Las EPM siguieron haciendo sus centrales, siguieron teniendo cierta independencia, y llegó la época de Diego Calle, que le dio una consolidación muy grande a las empresas.

Quién era Diego Calle?

En primer lugar tengo que decir que fue uno de los grandes repentistas que tuvo Antioquia. Diego era una persona sumamente inteligente, con una capacidad absolutamente sobrada, pero al mismo tiempo era muy desordenado, borracho, jugador. Diego es un economista muy brillante, llegó rápidamente a ser Jefe de Planeación Nacional del Ministerio de Hacienda. Fue Ministro de Hacienda del Presidente Valencia.

Cuáles fueron los principales aportes de la gerencia de Diego Calle?

Fue la gran capacidad que tuvo de blindar a las EPM contra todo. Es que las EPM tienen una serie de enemigos:

- El alcalde, porque más que las EPM, lo que le interesa a él es la plata de la EPM. Sacarle la plata a las EPM y hacer otras cosas para mostrarle una acción.
- Los políticos, por varias razones: por las mismas del alcalde, o por robarse a las EPM.

Con qué mecanismo blindó a las Empresas Públicas de Medellín?

Con su personalidad, con su capacidad, a él decían que no lo había nombrado el alcalde sino el presidente, y otros decían que eso no era verdad, que a él no lo nombraba el presidente, sino que él nombraba al presidente. El tipo era de una personalidad arrasadora, el tipo era absolutamente arrasador. Por ejemplo, lo invitaban al Concejo de Medellín y no iba. Le importaba un carajo pues. Repetir eso hoy en día es imposible, porque primero que todo esas personas ya no existen, y segundo, pues no se las van a aguantar, porque la verdad él si tenía sus problemas.

El era de un desorden impresionante, pero tenía la gran habilidad y la gran capacidad de delegarle a sus segundo la administración del detalle, el cual el no era capaz de hacer. Yo lo admiré mucho, pero yo era absolutamente incompatible

con él, y él conmigo. La relación entre los dos era muy remota. El se dio cuenta de esas dificultades y él no volvió a la junta de ISA, enviaba a sus segundos. Iba normalmente el financiero y el técnico.

Como era la estructura administrativa de EPM en ese entonces?

Cuando se creó EPM en el 55 había un Gerente General y un subgerente. No había gerentes para cada una de las Empresas, el resto eran puros operadores. Por ahí en 1958-59, tal vez, nombraron 2 gerentes. El Gerente Técnico que manejaba ingeniería y construcción, y el Gerente Operativo que manejaba todo lo que era la parte de operación de las cuatro empresas. Después como en el 63, Don Alejandro Uribe creó una Gerencia Administrativa y una Gerencia Financiera. Y eso perduró no me acuerdo hasta cuando, digamos que todos los años 70s. Además había un Secretario General para los temas de Junta. De ahí a un año que no recuerdo ya, se cambió la estructura, de tal forma que había un gerente de energía, uno de acueducto, de teléfonos, un financiero y un administrativo.

Qué tan autónoma era EPM?

Total. Sobretudo en la época de Diego Calle era una autonomía total. Lo que es claro es que se vio la necesidad de que los servicios de la ciudad los manejaran entidades que estuvieran un poquito más alejadas del ajetreo del municipio y entonces se pasó una ley que permitió la creación de los entes autónomos. Creó que fue en el año 54. Cuando se creó el ente autónomo en el 55 se le puso una junta era parte de concejales y parte de nombramientos hechos por los gremios. Por ejemplo la ANDI, FENALCO y los bancos tenían miembro de junta. La junta nombraba al presidente. Por ejemplo el primero que me tocó a mí era Diego Echevarría Villegas, que había sido gerente de Fabricato. Alejandro Uribe Escobar, el segundo que me tocó a mí. Tengo que decir las cosas eran muy diferentes. Debo decir que en esa época las empresas eran más grandes que las personas, entonces uno no era que llegara a imponer, sino que uno se acomodaba a una organización que encontraba. Eso francamente puede parecer

un poquito extraño hoy en día, pero eso era así. Uno no era que pudiera decir que alguien llegaba a las empresas y le cambiaba el estilo de la administración, más bien se acomodaba y hacía cambiecitos cosméticos. Digamos, Alejandro Uribe cuando llegó cambió el piso 8, lo remodeló, le cambió la mesa de juntas y creó las gerencias administrativas y financieras. No eran que no existieran, lo que pasaba era que se manejaban de una manera muy primitiva. Antes el que se llamaba el tesorero, era en términos prácticos el gerente financiero. Le dio como un toque de mayor organización y creó esas cosas.

En lo leído, se ve una mayor importancia a la empresa de energía. Hubo algún gerente que le dio más importancia a otro servicio.

La importancia de cada uno de los servicios se daba básicamente por los ingresos. Como los fondos no se pueden pasar de una empresa a otra, con plata de energía no puedes hacer acueductos, ni teléfonos, entonces energía tenía unos ingresos muy importantes, además tenía unos requisitos de crecimiento brutales.

Los fondos no se pueden pagar de una empresa a la otra, con la plata de energía no se puede hacer acueductos ni teléfonos entonces energía tenía unos ingresos muy importantes y además tenían unos requisitos de crecimiento brutales.

Las industrias digamos nacientes como eran, quién impulsaba a quién ?

Te voy a dar un dato que es muy impresionante en Colombia la demanda de energía eléctrica en los años 60-70 crecía al 11% anual, tenías el reto en los próximos 7 años tenías que hacer tanto como en los 70 pasados, eso hoy en día es música celestial, hoy en día el crecimiento es 2%- 3% al año, entonces se imagina lo que era el reto de energía la cantidad de plata que había que invertir para hacer una cosa de esas, duplicar la empresa cada 7 años, además obviamente hacerla nueva vale más de lo que costó hacerla con costos históricos para atrás en 70 años. Eso no pasaba con el acueducto y los teléfonos, entonces pero realmente las tres empresas: acueducto, alcantarillado, teléfonos y energía

tenían que digamos configurarse para crecer con su demanda, entonces la demanda eléctrica era enorme, era desbordada entonces, es por eso que aparece como una cosa gigantesca como que le paraban más bolas pero realmente no era tan así, hay que tener en cuenta que un proyecto en ese periodo de tiempo, se hicieron desarrollos tan importantes como en Rionegro, el embalse, traer el agua de pantanillo a Medellín, y se inicio el proyecto de traer el regulador a Medellín, por parte de teléfono, y empresas de teléfonos de Medellín, Medellín siempre a tenido la mejor densidad de abonos por cada sena de habitantes, no solo con hombres sino muchas veces con de Latinoamérica, durante mucho tiempo fue así, entonces son era que se abandonaran las otras empresas, sino que eran más pequeñas, entonces eran muy autónomas, la junta siguió así por mucho tiempo, y tuvo sus ires y venires en la relación con el Consejo.

Especialmente a comienzo de los años 70, hubo una cosa tremenda, fue que en aquella elección de los años 70 cuando supuestamente ganó Rojas Pinilla, Misael Pastrana, eso no significó que en el presente hubiera tenido muchos votos, por que también lo tuvieron los Consejos Municipales, la Asamblea hacia el Senado, entonces aquí el consejo la mayoría aquí era ANAPO, (cual era la filosofía, comunista) ANAPO no era muy propiamente comunista, sino más bien una mezcla, un collage francamente un poco importante, además no tenía gente buena.

Eran unos bárbaros, y esos bárbaros se metieron a las empresas se metieron al grupo de las empresas y en una época fundamental con el Consejo, y el Consejo esta tan fuera así, que al Gerente que Alberto López Toro. El Gerente de Empresas siempre fue una persona que era nombrado por una junta muy empresarial por antiguo, por Oscar Baquero Pinillos que fue una persona digamos muy empresarial, luego Echevarria el Presidente de Fabricato, después Alejandro Uribe escobar que era Presidente de la ANDI, Presidente de la Suramericana de Seguros, después vino Octavio Aristizábal Correa hermano de Jota Mario, mayor de la casa, Octavio se murió muy joven en el año 69, entonces nombraron Andes

López Toro que también era un empresario, era un Ingeniero sumamente brillante, pero dedicado a sus negocios particulares, tenía su aire acondicionado, entonces fueron siempre personas como muy de empresa privada, Alberto le cayó encima esa época de la Napo, y no solo de William Jaramillo, él era un colega mío fue el Alcalde de Medellín, era el Jefe de Piedad Córdoba, Jefe Político más o menos tenía una ideíta, y William y los de ANAPO se les metió en la cabeza echar a Alberto para defenderse, un año

No estaban estipuladas ciertas reuniones numéricas?

No. Por que al fin Alberto salió, y tuvieron un problema que no se ponían de acuerdo en quien nombrar, nombremos a alguien de la Gerencia mientras nos ponemos desacuerdo, y empezaron a pedirles a los Gerentes de Área al técnico al financiero, apenas llegaron al No. 13 que era por aya un señor, un tipo bastante mediocre llamado Josué Ortiz, que el tipo dijo “Yo aquí cogí el cielo con las manos, a mi me faltan unos mesecitos para jubilarme si me jubilo con el sueldo de Gerente quedo listo”, y ese fue Gerente de Empresas 18 meses, por que mientras tanto no se ponían de acuerdo quien nombrar de afuera, luego por fin se pusieron de acuerdo y volvieron a traer empresarios y fue cuando nombraron a Sergio Restrepo, Víctor Suárez y Jaime Tobon Villegas. Víctor fue Gerente del año 74, duraron 1 año los tres; es decir, Sergio, Víctor y Jaime Tobon, entonces después en el 86, ya si llegó Diego Calle y estuvo 8-9 años.

Entonces digamos que las empresas eran bastantes autónomas y pero de todas maneras tenían y sufrían los embates del Consejo más del Consejo que de el Alcalde, ahora cuando vino la elección popular de Alcaldes, entonces ya se definió el Alcalde nombra al Gerente, desde eso el Gerente dura 1-3 años máximo.

Además la ley 142 determinó que las juntas de las empresas de servicios públicos las nombraban, es decir, estaban compuestas por tres grupos:

1. Que era Ángela.

2. Otro que era un grupo de personas nombrado por el Alcalde, ni Requisitos ni nada.
3. Y otros nombrados por las Asociaciones de usuarios de las entidades.

Así la Junta de Empresas esta compuesta por un grupo de Alcaldes por 5 personas que mandan el Alcalde a su mejor saber y entender y por tres personas, no hay procedimientos, ni requisitos ni nada, es una de las cosas que nosotros hemos venido diciendo en el comité, que deben haber requisitos; además, me parece a mi que por lo menos pues que no todo debe ser autonomía del Alcalde que deberían haber como lo ha propuesto Sergio Navardo que los gremios no necesariamente industrial, sino que gremios y asociaciones propongan candidatos a través de un proceso público y que esa nueva junta nombre el Gerente con el Alcalde, pero eso ya estamos en la historia muy moderna.

Cuéntame un poco ya para terminar lo de la Junta del comité Cívico, eso que es, como se constituyó las funciones que tanto digamos poder o influencia como se relaciona o afecta a Empresas Publicas de Medellín?

Cuando hubo aquella famosa echada de un Correa por parte del Alcalde hace 8-9 meses, a comienzos del año; eso inquietó a mucha gente alrededor de eso hubo obviamente una gran polémica no solo por eso sino por los temas del manejo de las empresa, entonces el Comité intervino conjuntamente con Pro Antioquia, resolvió proponer la creación de un comité cívico de veeduría para las empresas, eso esta previsto por la ley, pues en el sentido de que los usuarios pueden crear comités de veedurías, entonces el comité inter gremial escogió una seria de personas, escogió a 7 personas como: tratando de encontrar representatividad de diversas cosas y el Presidente del Comité inter gremial que esta Conformado por 8 personas, el Presidente del Comité Inter. Gremial es el único miembro que cambia según quien sea el Presidente del Comiere Inter. Gremial, y los 7 somos personas que nos llamaron aya, por segundo caso muchas veces por razones como condenadas, por ejemplo por que esta Juan

Felipe Gaviria, pues por que fue alcalde de Medellín, por que entró en una Universidad, entonces eso le daba una doble representatividad, por que esta Lucia Acuesta, por que Lucia ha sido siempre una persona muy metida en todo los temás sociales y por que esta Rubén Fernández por que esta en la OING y ese tipo de cosas, por que esta Jaime Vélez por que fue funcionario de Empresas Publicas por más de 30 años, por que esta Rafael Isaza por que es una persona sabe mucho de Impuestos, por que saben mucho de administración por que tiene además una imagen independiente muy de ese tipo de cosa, por que esta Darío Valencia por que fue Gerente de Empresas, y por que fue rector de una Universidad, por que estoy yo no se. Yo soy como en cierta en forma el representante de Pro Antioquia, pero al mismo tiempo algo contará el haber estado en ISA, entonces como vez son personas que tienen como una doble representatividad pero pudieron haber escogido otros, alguien completamente distintos.

Ahora ese comité se reunió, por primera vez en el plan de trabajo que fue la primera vez que la primera etapa culminó en representación del documento que se hizo público en el año antepasado

Ese documento en donde se público por que lo en el editorial?

Se público en el Colombiano. Y en el mundo también, en ese documento hay temás que quieres seguir profundizando en el comité que quieren seguir profundizando y que en estos momentos estamos estudiando, el comité ya sea dividido en algunas comisiones y están estudiando temás distintos como por ejemplo las tarifas

Es como una evaluación de EPM?

Pues, es mirar si pero tratando de mirar nunca pretende digamos coadministrar sin detalles solamente los temás muy Grande muy gordos como por ejemplo : las inversiones, las tarifas, las fundaciones las transferencias del Municipio, la Junta directiva, el movimiento de la Gerencia, cosas de carácter digamos muy Grande.

En ese tiempo no se habló de políticas fundamentales?

no, es que yo me acuerdo cuando yo me pasé a CADENALCO alguien me decía haber, cuales son las diferencias entre estas dos cosas desde el punto de vista de Digamos de administración digamos todas las empresas son fortalecidas manejar un personal, manejar un junta directiva, digamos lo que es la parte administrativa pero lo que es la parte del punto de vista del producto yo cambie una empresa que tenía un producto sobrevendido. 80.000.000 productos y a cada uno había que marcarle algo, el esfuerzo del sector era para que la gente consumiera menos como era el que era negativo entonces se hacían esfuerzos, se hacían campañas de ahorro de energía se hacían libros para entregarle a la gente como ahorran energía por que imagínate esto uno el esfuerzo que debe complicarse cada 7 años, eso pues cambió eso si era así en los años 70, en los años 80 cambió por un razonamiento en el año 81-82 hubo una campaña enorme en el ahorro de energía basado en los elementos la tasa cambió del 11 al 6 y aun esta cambiando, en esa época digamos cuando estamos hablando de los años 70 en los países desarrollados la energía crecía 6 y nosotros crecíamos al 11, después en los periodos desarrollados la energía era práctica

A nivel tecnológico digamos que EPM a nivel tecnológico de punta o era lo mismo que hacia todo el mundo no era un diferenciador no era un diferenciador?

Digamos usaban las tecnologías que se usaban en todo el mundo, pues que era la electrónica, aquí en Medellín no hay ningún teléfono electrónica, pues no hay ni un asola planta solo hay esos aparatitos, como un poco de trencitas recorriendo el contacto electromecánico, el primer computador que saco IDEA se llamaba 650 era un tambor que giraba a 10 revoluciones el tambor estaba lleno de pequeños como cuadraditos como lo que tiene una calculadora solar en donde estaba las memorias, esas memorias las captaba las escobillas, el rotor giraba y las escobillas captaban lo que tenían esas nubes era un computador electromecánico. Y eso que yo estude en la Universidad de los Estados Unidos para programar ese computador en el año 60 entonces, 2 cajas.

A.2.3 RAMIRO VALENCIA COSSIO (Apartes de entrevista)

EPM es la única empresa del mundo que presta todos los servicios públicos domiciliarios.

Política administrativa

En la alcaldía de Sergio Naranjo y gerencia de Mauricio Restrepo se presentó mucha controversia alrededor de la naturaleza jurídica de EPM, como consecuencia de la Constitución de 1991, que cambió la naturaleza del Estado. Pasando de un Estado monopolístico a un Estado competitivo.

La ley 142 de Servicios Público y la ley 143 de Energía, obligaban a que las empresas del orden municipal, departamento o nacional, tenían la obligación de convertirse en una empresa mixta, con participación del capital privado o se convertían en empresas industriales y comerciales del Estado.

El Consejo Municipal, al igual que la comunidad, decidieron que la mejor era que la empresa siguiera siendo 100% propiedad del Municipio, por lo cual se realizó la transformación hacia una Empresa Industrial y Comercial del Estado, con el cambio en su misión, visión, estrategias y políticas, cambiando de ser una empresa monopolística para enfrentarse a la competencia.

Dentro de un mercado de monopolio, no se tienen clientes sino usuarios, con un número de instalación como única referencia; las tarifas estaban definidas más bajo un criterio político que con un criterio técnico y económico. El cambio hizo que se cambiara la forma de pensar y de operar, pensando en tarifas rentables que permitieran su permanencia futura.

El cambio al interior fue difícil porque se pensaba, por qué vamos a cambiar nuestra forma de operar si hemos sido exitosos hasta ahora. La verdad es que sí se había sido exitoso, pero bajo un modelo de mercado diferente dominado por el

monopolio, lo cual en sí es meritorio, pues los monopolios no tienen incentivos externos para esforzarse.

Esto hizo que uno de los cambios más importantes que tenía que lograrse era el de la cultura interna, empezando por entender que no se tienen usuarios sino clientes y que para poder prestarle un buen servicio al cliente es importante conocer sus necesidades para satisfacerlas.

Se crearon Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), de la siguiente forma: UEN de generación de energía, UEN de distribución de energía (gas y electricidad), UEN de Telecomunicaciones y UEN Comercial; al igual que Unidades Estratégicas de servicios compartidos, como Planeación Estratégica, la Gerencia de Finanzas, la dirección de Gestión Humana, la Dirección de Informática, la dirección de Control Interno y la Dirección Administrativa. Adicionalmente, se tenía un Controlador Estratégico, compuesto por la Gerencia General, la Gerencia de Planeación y la Gerencia Comercial. La idea del Controlador Estratégico es que la distribución racional de los recursos del presupuesto al interior de EPM, de acuerdo con la estrategia corporativa. Este ente determinaba, por ejemplo, si se invertía en una generadora de energía o si se compraba compañías telefónicas.

Política comercial

Una vez que yo conozco mi cliente, puedo generar productos y empaquetar servicios de manera tal que se le genere un valor agregado a un commodity como los servicios públicos. Aún más cuando en el mercado de competencia un gran consumidor tiene la libertad para comprar energía a cualquier proveedor, por las líneas de EPM.

Dentro de todo el proceso de conocimiento del cliente se creó la Gerencia Comercial, para que obedeciera a la estrategia de venta de todos los productos de EPM con una sola cara al cliente.

Un valor agregado que se tenía frente a otras empresas es el hecho de ofrecer todos los servicios en forma consolidada, como percepción del cliente. Esto le permitió empaquetar servicios bajo el mismo techo de seriedad y respaldo.

Políticas de inversión en otras compañías

La compra de compañías tiene sentido si se logran sinergias, si $1+1=3$. De lo contrario no tiene ningún sentido hacer estas adquisiciones. EPM utilizó estrategias de defensa y estrategias de ataque hacia sus competidores rivales. De esta forma se decidió la compra de EADE y EDATEL, como barrera de entrada para posibles competidores. Si la compraba EPM le impedía la entrada a la ETB, por ejemplo, a todos los municipios de Antioquia. De igual manera, la compra de EADE le impedía a Codensa la entrada a Antioquia.

Igualmente se tiene establecieron estrategias de crecimiento, porque si una empresa como EPM, que tiene atendido el 99.9% de su mercado no crece, está perdiendo participación en la torta. Sin embargo el crecimiento debía ser organizado, por lo que se decidió que el objetivo de expansión era el suroccidente colombiano, con Emtelsa y CHEC en Manizales, Telefónica de Pereira y Quindío, para crecer en varios servicios, como telecomunicaciones, empresas de valor agregado y el servicio de energía, alcanzando de esta forma la posibilidad de ofrecer servicios de empaquetamiento de productos. Las empresas conservaron su marca, pero recibieron el respaldo de EPM.

Aparte de la presencia en el suroccidente, EPM entró a Bogotá con servicios de telefonía en EPMBogotá y tomó participación en la Empresa de Acueducto de Bogotá, a través de EPMBogotá Aguas.

El negocio de los teléfonos públicos inteligentes nació porque ETB y Telecom anunciaron la importación de 12.000 y 15.000 teléfonos con tarjeta. Ante esta ofensiva comercial, EPM decidió capitalizar TELEPSA, que era una compañía privada con una participación de EPM, con presencia en ocho ciudades del país,

incluyendo Bogotá. Esta decisión se basó en dos razones básicas: (i) poner una barrera de entrada a los planes de ETB y Telecom y (ii) proteger los \$1.200 millones mensuales que se recogían en monedas de los teléfonos públicos.

Política de personal

Esta transformación trae consigo cambios en el área de gestión humana, por las habilidades que hay que formar en el personal, donde el personal se tiene que tornar hacia el cliente, se ajustan los indicadores de desempeño.

Política de financiación

De igual manera, se afecta la política de financiación de sus proyectos, porque se empieza a pensar en los esquemas óptimos de consecución de recursos para los proyectos a realizar. Ya no se piensa en capacidad de endeudamiento sino en tener capacidad de pago, con generación de caja. Como consecuencia la Junta empieza a tener un papel activo en la definición de los proyectos estratégicos para la empresa, en la determinación de la tasa interna de retorno, los rendimientos que se deben esperar.

De esta manera los proyectos se ejecutaban si tenían justificación no únicamente en la estrategia de la empresa, en el cumplimiento de su misión y su visión sino también en la rentabilidad esperada. Sin embargo, según el caso se puede establecer una estrategia en la que la rentabilidad puede no ser muy alentadora pero permite capturar nuevos mercados, impedir la entrada a un competidor o ser el primero en ofrecer el servicio, como el caso del gas, en el que las tasa de retorno esperadas no son muy altas pero el negocio es importante para EPM.

Un ejemplo de este tipo de negocios es la Termoeléctrica La Sierra, que fue construida luego del apagón de 1992 con el fin de dar firmeza al sistema de generación de energía. EPM recibe ingresos por parte del gobierno por concepto

de cargo por capacidad, en la cual se remunerara la disponibilidad, no el despacho efectivo, de energía.

Política Social

En 1998 había en Medellín 10.000 teléfonos públicos, 7.000 de ellos pagos y 3.000 de servicio gratuito en carreteras y en barrios pobres. Estos teléfonos se dejaron para uso gratuito porque, entre otras cosas, era más costosa la logística de recolección de monedas de los teléfonos y la reparación de los teléfonos a causa del vandalismo.

El costo total de saneamiento del río Medellín se le ha cargado a la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de EPM, lo cual es injusto porque es un problema del área metropolitana, inclusive de alcance nacional.

El ingreso de EPM al mercado de gas permite que se liberen recursos de los subsidios cruzados de los estratos 5 y 6 a los estratos 1, 2 y 3. Adicionalmente permite ofrecerle energéticos más baratos a la industria, evitando que busque alternativas en otras partes para lograr que sus planes de negocios se hagan competitivos.

A.2.4 LUIS FERNANDO ARISTIZÁBAL (Apartes de entrevista)

Políticas de autonomía

La primera crisis de autonomía se dio en 1970-75, en la cual se usaron criterios políticos no técnicos para la definición de tarifas, generando una profunda crisis financiera.

Con la llegada de la elección popular ha minado cada vez más su autonomía, una gerencia por alcalde. Le ha restado continuidad de largo plazo y la deja vulnerable a los intereses de cada alcalde.

Con la muerte de Diego Calle, la empresa no ha tenido una estructura institucional y ha quedado sujeta a la calidad de las personas que han pasado por la gerencia de la empresa.

La esperanza de la gente es que Juan Felipe Gaviria se convierta en un nuevo Diego Calle, en el sentido que se pueda blindar a la empresa pero más en la persona, lo que le da una solución de corto plazo pero no exige de pensar en soluciones estructurales e institucionales.

Política Administrativa

Tarifas

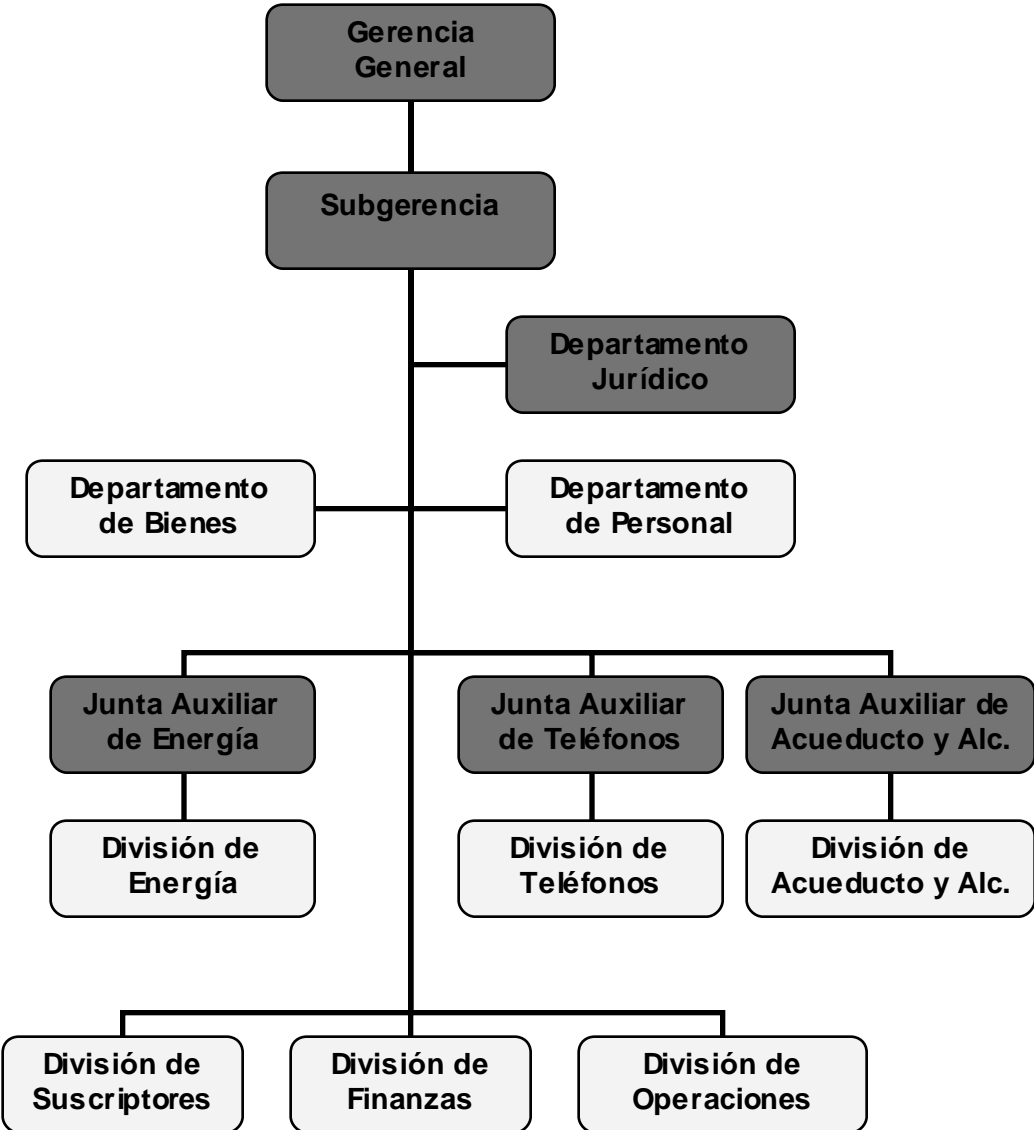
La definición de tarifas siempre ha generado polémica. Por una parte ha existido la tentación de cobrar tarifas bajas en beneficio de la gente pero si no se hacen las provisiones necesarias se pueden generar crisis financieras que le impidan crecer con la velocidad necesaria para prestar un servicio de buena calidad con amplia cobertura.

La banca multilateral jugó un papel importante en la definición tarifaria, a través de cláusulas de los contratos de crédito, y se le enseñó una disciplina financiera inusual en esa época. Entre otras se le exigía a EPM que hicieran proyecciones

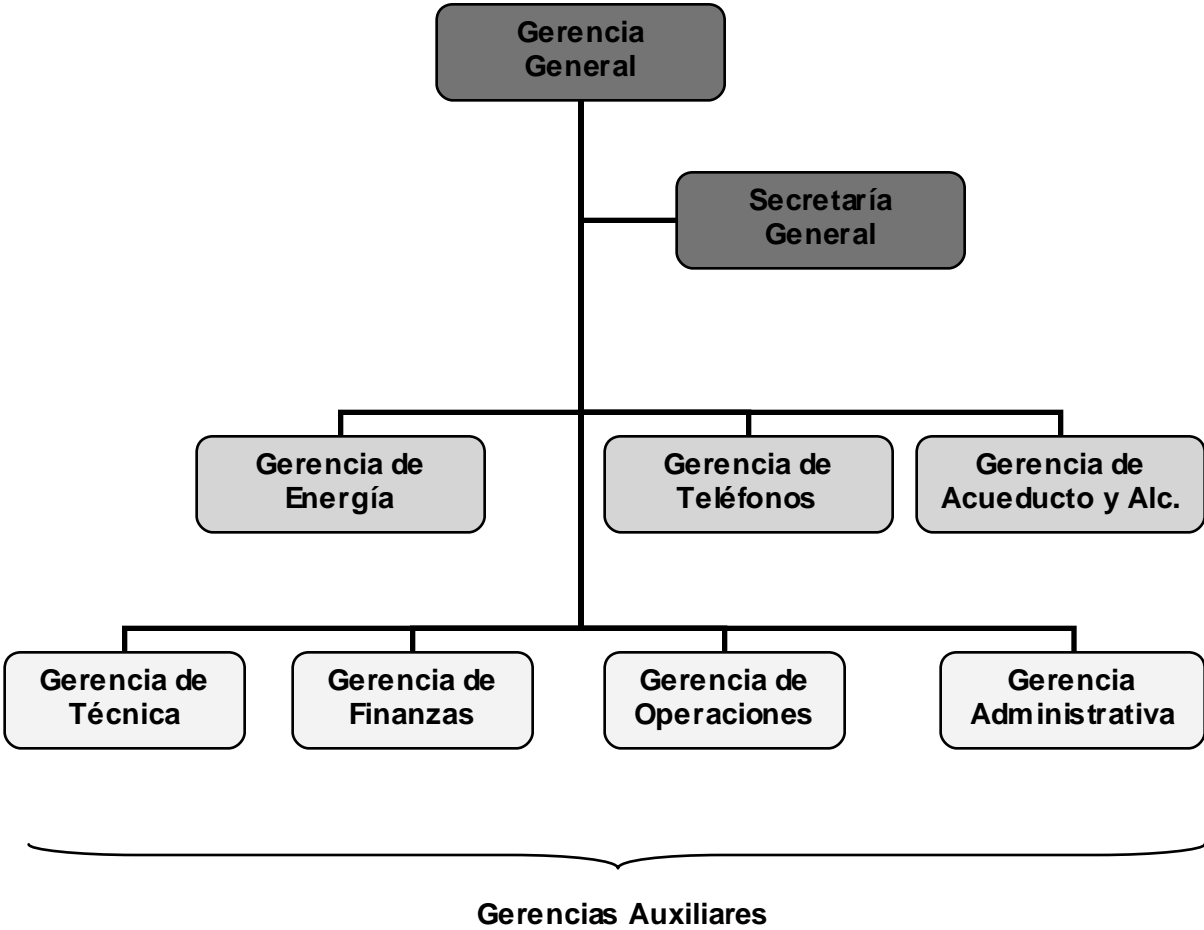
financieras a 10 años, que mantuviera indicadores de cobertura de deuda, niveles EBITDA, entre otras.

ANEXO 3. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

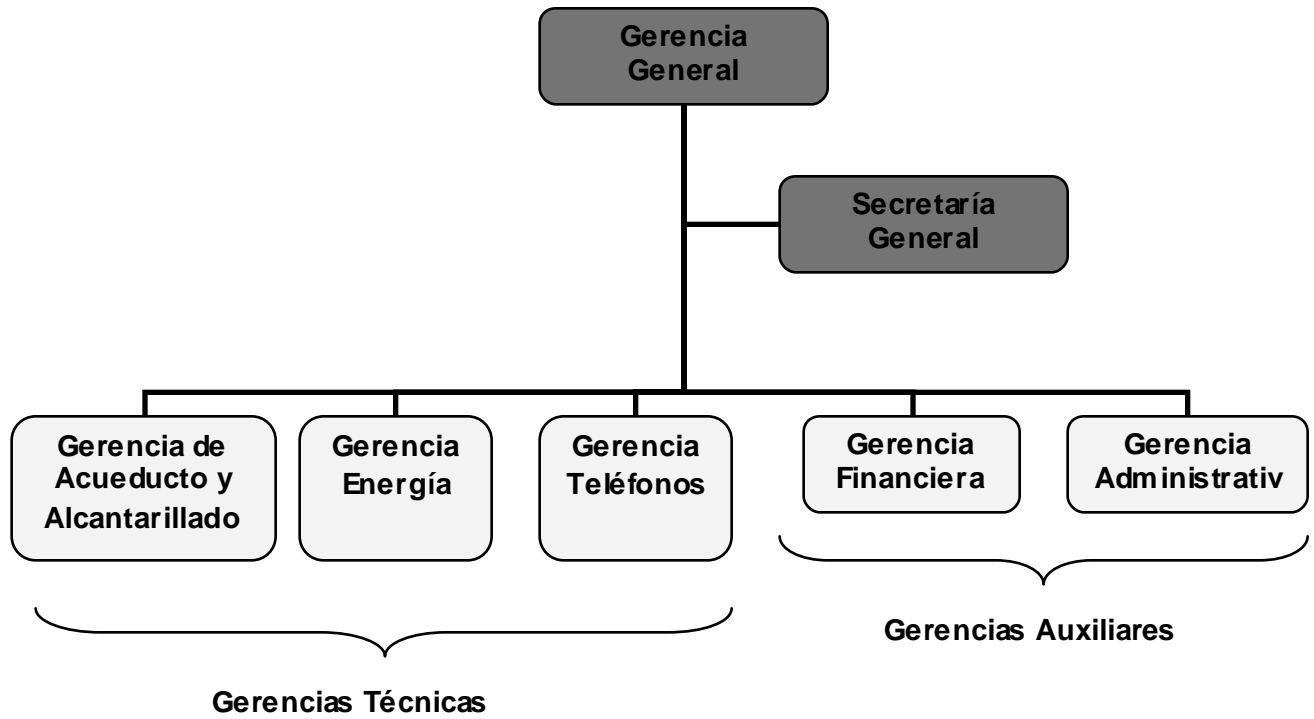
A.3.1 ORGANIGRAMA 1955



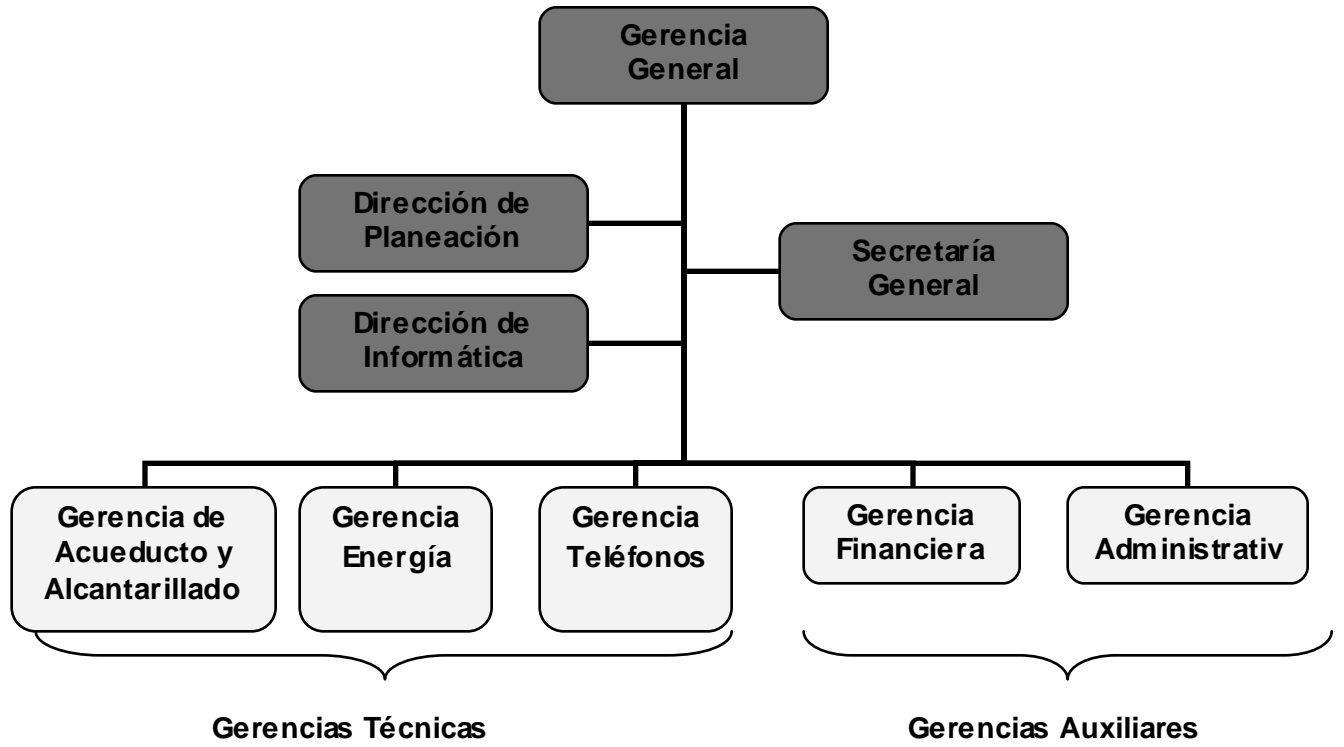
A.3.2 ORGANIGRAMA 1964



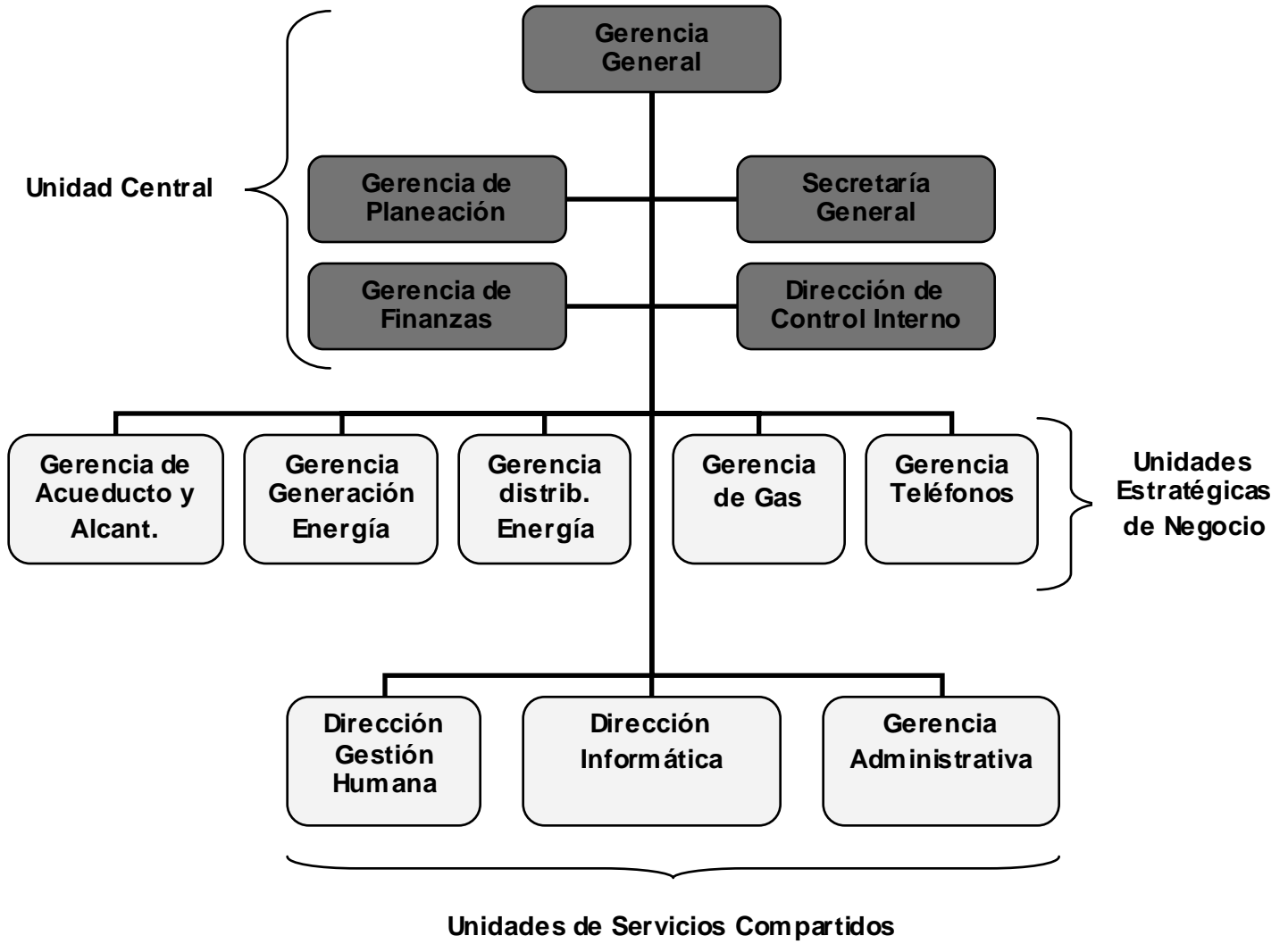
A.3.3 ORGANIGRAMA 1983



A.3.4 ORGANIGRAMA 1991



A.3.5 ORGANIGRAMA 1998



A.3.6 ORGANIGRAMA 1998 (Actual)

La reforma de 1998 crea la Unidad Central, las Unidades de Servicios Compartidos y las Unidades Estratégicas de Negocios.

