

**Cámara de Comercio de Cali - Fundación AlvarAlice - El País  
Casa Editorial El Tiempo - Fundación Corona - Cámara de Comercio de  
Bogotá**



## **CRÓNICA DE CIUDAD PANORAMA GENERAL DE EMCALI, ESCENARIOS PROPUESTOS Y DECISIONES ADOPTADAS**

**Santiago de Cali, Noviembre de 2009**

**Iniciativa para evaluar los cambios en la calidad de vida de Cali  
Avenida 6N N° 17 - 92. Oficina 705. Telefono: 6534406 - 3962907  
[www.calicomovamos.org.co](http://www.calicomovamos.org.co)  
[calicomovamos1@yahoo.com](mailto:calicomovamos1@yahoo.com)**



## **COMITÉ DIRECTIVO**

ÓSCAR ROJAS RENTERÍA  
DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN ALVARALICE

MARÍA ELVIRA DOMÍNGUEZ  
DIRECTORA DE EL PAÍS

JULIÁN DOMÍNGUEZ RIVERA  
PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI

RAFAEL SANTOS CALDERÓN  
CO-DIRECTOR DE EL TIEMPO

EMILIA RUIZ MORANTE  
DIRECTORA EJECUTIVA DE LA FUNDACIÓN CORONA

MARÍA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA  
PRESIDENTA DE LA CÁMARA DE LA COMERCIO DE BOGOTÁ

## **COMITÉ TÉCNICO**

ÓSCAR ROJAS RENTERÍA  
DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN ALVARALICE

GERARDO QUINTERO  
JEFE DE CIERRE DE EL PAÍS

CÉSAR AUGUSTO GARCÍA CASTAÑO  
GERENTE DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI

JOSÉ LUIS VALENCIA DÍAZ  
JEFE DE REDACCIÓN DE EL TIEMPO CALI

OFELIA CORRADINE  
DIRECTORA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA CASA EDITORIAL EL TIEMPO

MARTA LUCÍA DE LA CRUZ FEDERICI  
JEFE AREA DE GESTIÓN LOCAL Y COMUNITARIA DE LA FUNDACIÓN CORONA

JUANITA SÁENZ CASTILLO  
DIRECTORA PROGRAMA "OJO CON BOGOTÁ Y LA REGIÓN" DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

## **COORDINACIÓN**

ARABELLA RODRÍGUEZ VELASCO  
COORDINADORA

MAURICIO VÁSQUEZ NÚÑEZ  
ASISTENTE TÉCNICO

## **CRÓNICA DE CIUDAD PANORAMA GENERAL DE EMCALI, ESCENARIOS PROPUESTOS Y DECISIONES ADOPTADAS**

### **INTRODUCCIÓN**

El Programa Cali Cómo Vamos, en cumplimiento de su objetivo de promover una ciudadanía más informada y participativa en los temas de interés público, da a conocer a través de su Crónica de Ciudad, el panorama general y por unidades de negocio de las Empresas Municipales de Cali, Emcali, los escenarios propuestos, así como una relación de los puntos clave del debate realizado en el Concejo Municipal de Cali sobre Emcali y las decisiones adoptadas por el Concejo en relación con Termoemcali y con la Unidad de Telecomunicaciones de Emcali.

Las Crónicas de Ciudad son documentos descriptivos soportados con información oficial de tipo cuantitativo y cualitativo y con otra documentación que permita recoger los principales acontecimientos en relación con temas específicos de importancia estratégica e interés público para los ciudadanos. A través de estos informes y análisis, se visibilizan los hechos que marcaron el desarrollo de un tema estratégico de ciudad, los diferentes análisis y posturas en relación con los problemas vs las alternativas planteadas y/o implementadas en el caso de que estas se hayan concretado; a la vez documenta la posición adoptada por los principales actores de ciudad o sectores involucrados en el debate del tema analizado.

Uno de los principales propósitos de las Crónicas de Ciudad, es documentar el transcurrir de hechos importantes para la memoria colectiva de ciudad en aspectos que inciden en el bienestar de la población, motivo por el cual esperamos que se conviertan en una fuente de consulta para los ciudadanos y/o entidades que busquen estar documentados sobre el acontecer de temas de alta importancia para el presente y futuro de la ciudad

La crónica se divide en dos grandes partes: La primera, muestra la situación general de Emcali y de sus tres unidades de negocio (Telecomunicaciones, Acueducto-Alcantarillado y Energía) con énfasis en aspectos financieros, en el comportamiento de la empresa entre los años 2000 y 2007 y en los escenarios propuestos para el futuro de Emcali. La segunda parte, es una secuencia cronológica de los principales acontecimientos ocurridos entre enero y octubre de 2009 en relación con EMCALI, que dan cuenta de los debates y decisiones que se dieron sobre la situación y el futuro de la empresa al interior del Concejo de Cali.

Para la elaboración de la Crónica de Ciudad “Panorama General de Emcali, Escenarios Propuestos y Decisiones Adoptadas” se han consultado apartes del informe elaborado por la banca de inversión sobre Emcali, los boletines de prensa del Concejo Municipal, las presentaciones realizadas en el Concejo de Cali tanto por los gerentes de las tres unidades de negocio de Emcali y líderes sindicales como por invitados especiales que asistieron al Concejo a compartir su visión sobre el tema de Emcali. Por último se consultaron los diferentes diarios de prensa que circulan en la ciudad, para documentar la cronología del proceso y las declaraciones que a los medios de comunicación dieron diferentes concejales, el Alcalde y expertos consultados sobre el tema.

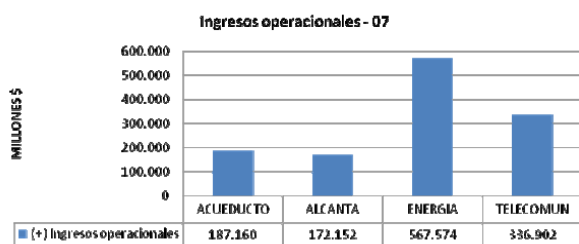
Esperamos que el presente documento sea de utilidad para los ciudadanos de Cali, bien como material de consulta, como insumo para documentar futuras discusiones alrededor del tema, para efectuar análisis o como información para orientar los ejercicios del control ciudadano que sobre la dinámica presente y futura de nuestras Empresas Municipales se realizan en la ciudad.

## 1. SITUACIÓN GENERAL DE EMCALI

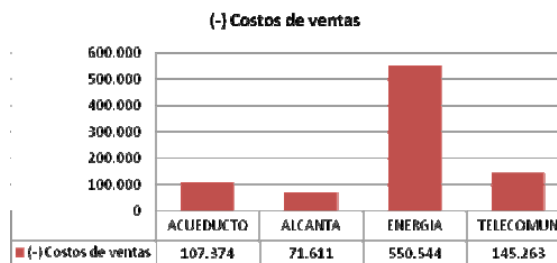
### I. Situación Financiera

A diciembre de 2007, según datos de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios Emcali contaba con un patrimonio de \$2.707.040 millones, en activos tenía \$5.328.332 millones y contaba con un pasivo de \$2.621.291 millones. En ese mismo año, reportó ingresos operacionales por \$1.263.788 millones y una utilidad neta de \$146.270 millones. La situación financiera por cada uno de las Unidades de Negocio de la empresa indica que:

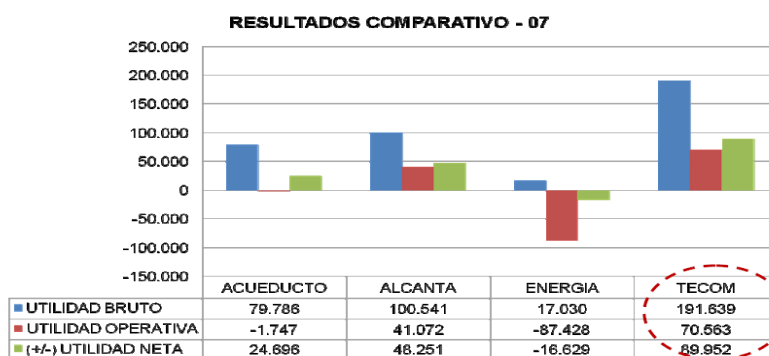
De las tres unidades de negocio de Emcali a 2007, la que presenta mayores ingresos operacionales pero a la vez mayores costos es Energía, lo cual afecta la utilidad neta de la Empresa. Por su parte el negocio de Telecomunicaciones a pesar de ser la segunda en cuanto a generación de ingresos dentro de empresa, reporta las mayores utilidades. Llama la atención también que Acueducto reporta utilidades operativas negativas.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

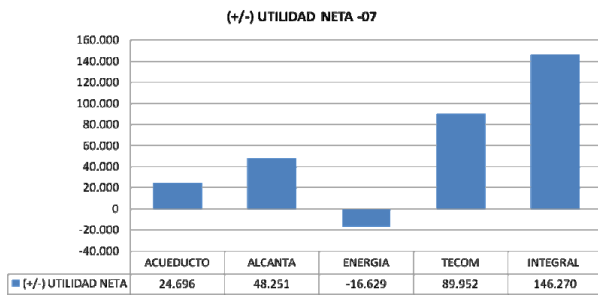


Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

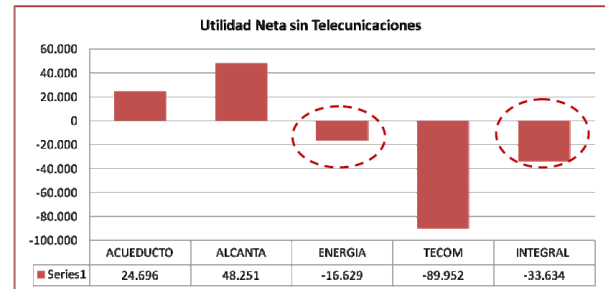


Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

Telecomunicaciones aportaba en 2007, el 61% de las utilidades netas de Emcali, lo que refleja su importancia para la empresa y para la ciudad de Santiago de Cali. En un escenario hipotético, Emcali sin Telecomunicaciones, hubiera registrado una pérdida neta de \$33.634 millones al año 2007.

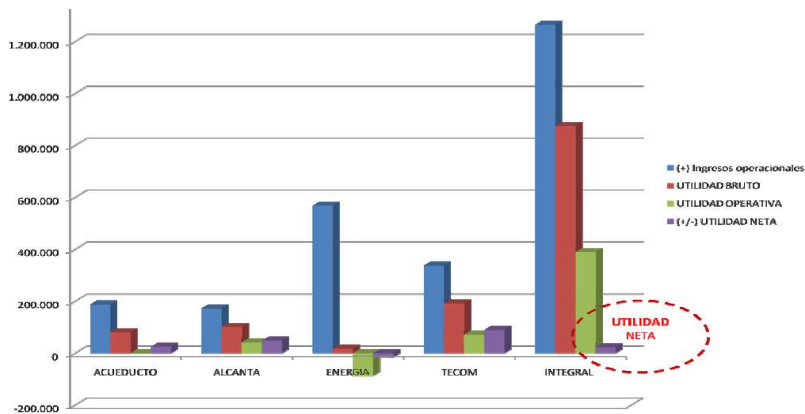


Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios



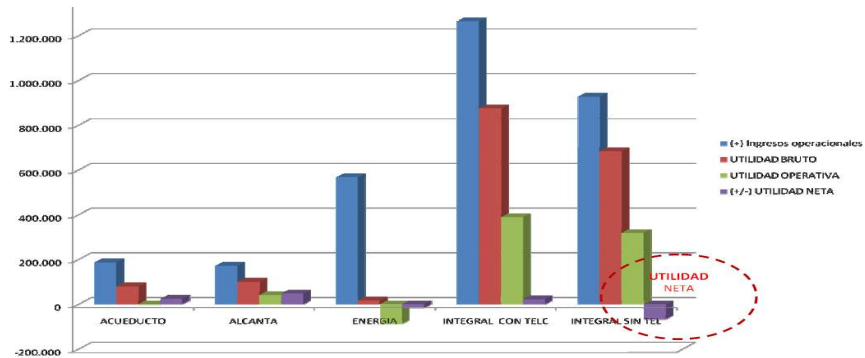
Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

### Estado de Resultados integral con Telecomunicaciones



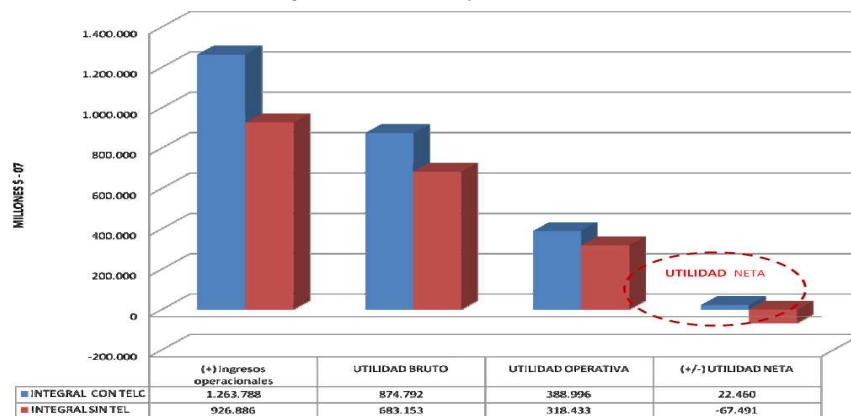
Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

### Estado de Resultados sin Telecomunicaciones



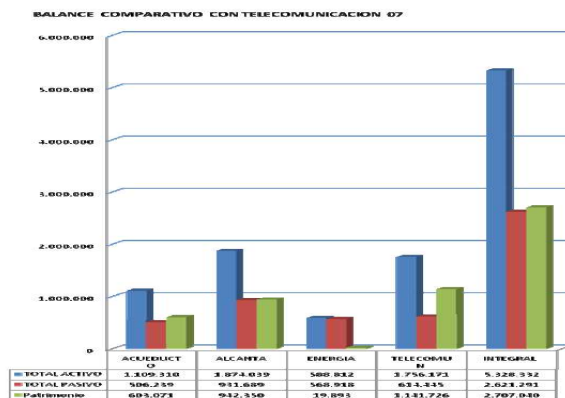
Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

### Resultados comparativos con y sin Telecomunicaciones

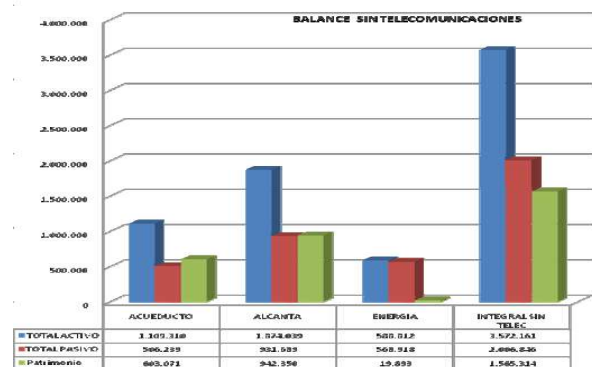


Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

Al observar el balance general de Emcali, igualmente se destaca la importancia del negocio de Telecomunicaciones, que aporta el 42% del patrimonio total de la Empresa. El componente con mayores activos es Alcantarillado pero a la vez es el que reporta mayores pasivos. Energía aporta el menor patrimonio para la empresa.

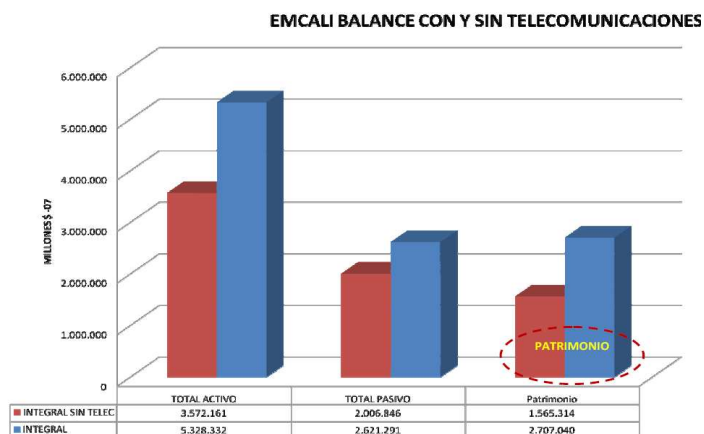


Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

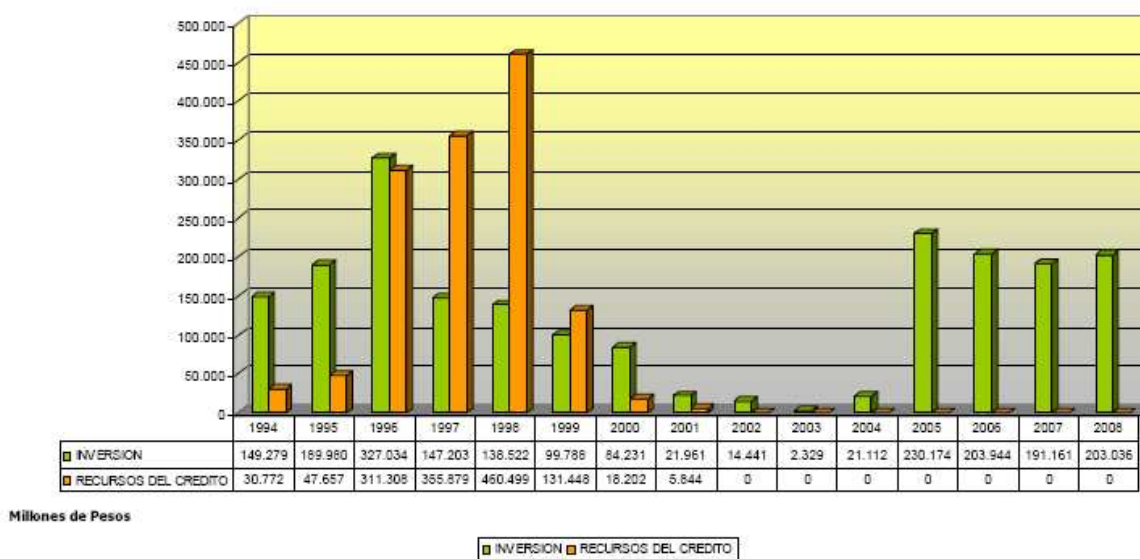
### Balance general con y sin Telecomunicaciones



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

En un escenario hipotético donde no se incluya la unidad de Telecomunicaciones el patrimonio general de Emcali (\$1.565.314 millones) sería inferior al pasivo total (\$2.005.845 millones).

### Comportamiento de la Inversión vs Recursos de Crédito (Deuda) Total Emcali 1994 - 2008



Fuente: Emcali

Los recursos de crédito adquiridos por Emcali entre los años 1994 y 2000 ascendieron a \$1.044 millones de pesos, lo cual contribuyó al fuerte endeudamiento y posterior desequilibrio financiero de la empresa. A partir del 2000, año en que se inicia la intervención de la empresa por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos, la adquisición de nuevo crédito se restringe y se ha mantenido en cero desde el año 2002. Solo en el año 1998 se observa una equivalencia entre la inversión y los créditos adquiridos.

A partir de 1999, la inversión en Emcali comienza a reducirse y solo entre los años 2004 y 2009 ha vuelto a repuntar, pero equiparándose solamente a los niveles de inversión registrados en los años 1994 y 1995. Es decir, al 2009 Emcali invierte un monto similar al registrado hace 15 años.

#### SALDO DE LA DEUDA DE EMCALI A JUNIO 2009

Cifras en millones de pesos

TRAMO	MONTO DEUDA MAYO 5 2.004	SALDO DEUDA JUNIO DE 2.009	% PEND. ATENCIÓN A LA DEUDA
Tramo A	541,948	336,263	62%
Tramo B	361,299	(0)	0%
Tramo C Fuerza Laboral	25,862	5,226	20%
Tramo D Nación	248,035	802,164	323%
Tramo E Termoemcali **	461,943	297,887	64%
JBIC-BID	388,429	131,125	34%
<b>TOTAL</b>	<b>2,027,516</b>	<b>1,572,666</b>	<b>78%</b>

\*\* El saldo de Termoemcali está calculado a Octubre de 2005

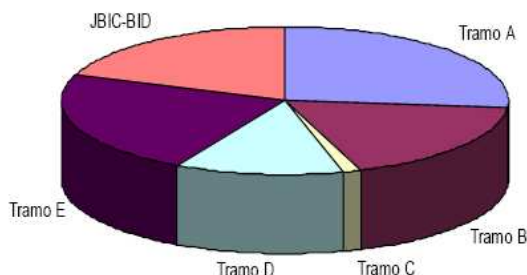
Fuente: Emcali

#### COMPOSICION DE LA DEUDA

TRAMO	DEUDA MAYO 5 2.004	DEUDA JUNIO 09
Tramo A	27%	21.4%
Tramo B	18%	0%
Tramo C	1%	0.3%
Tramo D	12%	51.0%
Tramo E	23%	18.9%
JBIC-BID	19%	8.3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

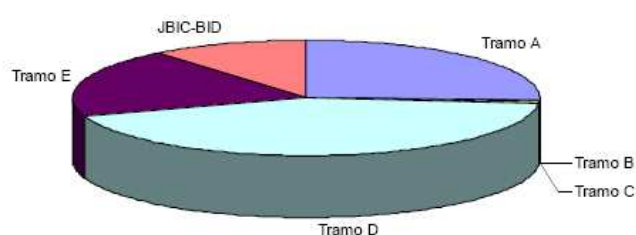
Fuente: Emcali

#### DEUDA REESTRUCTURADA 2004



Fuente: Emcali

#### SALDO DE LA DEUDA JUNIO 2009



Fuente: Emcali



Entre mayo de 2004 y junio de 2009, descendió el porcentaje de participación en la deuda total de EMCALI en los Tramos A, B, C, E y JBIC-BID; mientras aumentó la participación correspondiente al Tramo D del 12% al 51%.

En general el tramo D (Nación) es el que mayor participación (51%) tiene en la deuda total de Emcali, seguido por el tramo E (Termoemcali). Por tanto, un acuerdo para refinanciar la deuda, necesariamente pasa por encontrar una salida para la deuda que la nación tiene con Emcali y para el alto endeudamiento que ha generado Termoemcali.

## II. Resultados de Emcali con la Intervención por la Superintendencia de Servicios Públicos

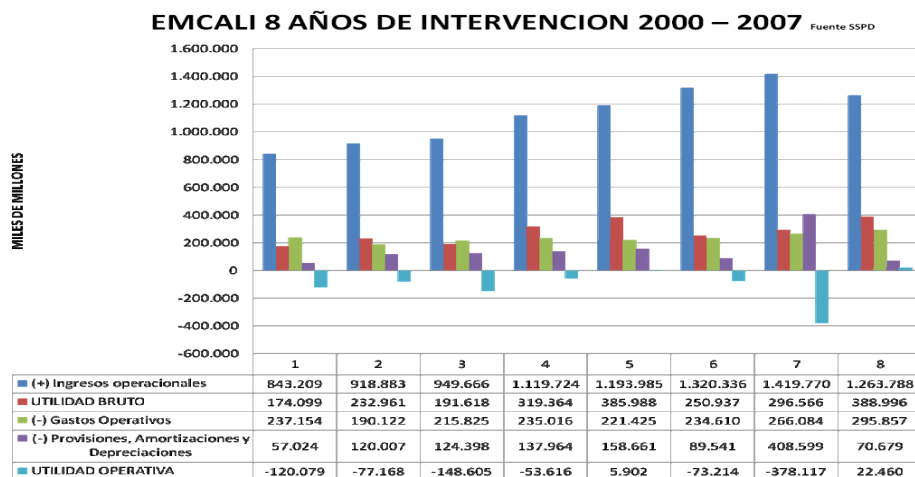
La intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios sobre Emcali comenzó en el año 2000 y a octubre de 2009 sigue estando vigente. El argumento central de la intervención era su crítica situación financiera reflejada en ese entonces en: Altas obligaciones vencidas por \$548.815 millones (cuentas por pagar, obligaciones con generadores de energía, deuda interna y externa, entre otros), déficit en el flujo de caja, bajas utilidades, y la suspensión del pago de las obligaciones mercantiles, ésta última afectando a otras empresas y a las propias finanzas de la Nación.

### FACTORES ARGUMENTADOS PARA LA INTERVENCION DE EMCALI

RESOLUCIÓN SSPD	CONDICIÓN DEL ACTO ADMINISTRATIVO
002536 Abril 03-00. ENRIQUE RAMÍREZ YÁNEZ Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios  ORDENASE la toma de posesión para administrar los negocios, bienes y haberes de la empresa EMCALI E.I.C.E. E.S.P. por las razones expuestas...	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 31 de diciembre de 1999, Emcali registró CPP vencidas: \$ 166.995 millones.</li> <li>2. Obligaciones vencidas con generadores y otros por \$188.275 millones. Con ISAGEN S.A. E.S.P., CHIVOR S.A. E.S.P., CORELCA S.A. E.S.P. y TERMOEMCALI S.C.A. E.S.P.</li> <li>3. Deudas vencidas a 27 de marzo de 2000 por \$193.545. millones( Deuda Externa, Deuda Interna, Préstamos de Tesorería, Proveedores y otros)</li> <li>4. Flujo de Caja proyectado para la empresa para el año 2000, déficit al final \$489.962 millones.</li> <li>5. INGRESOS TOTALES EN MILLONES: \$743.124, INGRESOS OPERACIONALES: \$718.990. EGRESOS TOTALES: \$639.488.</li> <li>6. Grave suspensión del pago de las obligaciones mercantiles, los siguientes hechos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suspendió pago de obligaciones con la banca extranjera, como es el caso de la deuda vencida por 319.762.945 yenes adeudada al J.B.I. (contrato de crédito que cuenta con garantía de la Nación.</li> <li>2. Se ha afectado la negociación de los bonos emitidos por la empresa y los emitidos en el exterior por algunas de sus vinculadas, lo cual puede llegar a tener repercusiones en la deuda externa colombiana.</li> <li>3. Se afecta la situación financiera de las empresas de servicios públicos con los cuales ha suscrito contratos y/o convenios de facturación y recaudo, tales como TELECOM Y EMSIRVA.</li> </ol> </li> </ol>

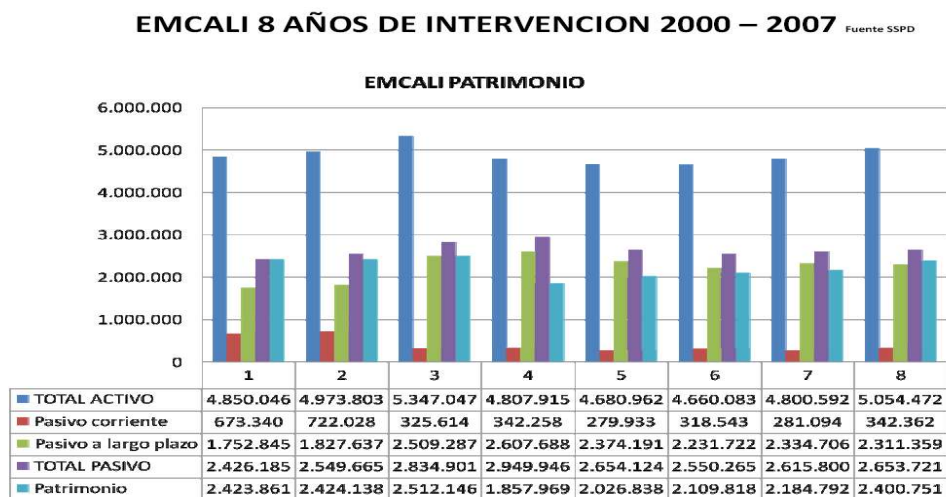
Fuente: Intervención en el Concejo Santiago de Cali - Mayo 28 de 2009

En los cuatro primeros años de la intervención (2000 al 2004) se registraron pérdidas al igual que en los años 2006 y 2007. Solamente durante el 2005 y 2008 se pudieron reportar utilidades.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

También se observa que el Patrimonio de Emcali en el año 2007 es casi el mismo, que tenía la empresa cuando comenzó la intervención, esto debido a los incrementos en el pasivo a largo plazo de la empresa.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

## El Margen EBITDA

EBITDA (en inglés: “Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization”) es el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir intereses (carga financiera), amortizaciones o depreciaciones e impuestos. Calculado del estado de pérdidas y ganancias, es buen indicador de la rentabilidad del negocio.

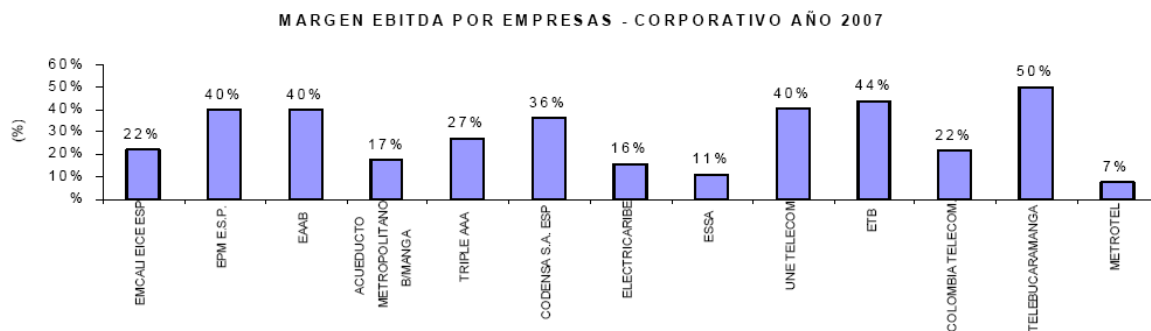
El margen neto operativo EBITDA de toda la empresa se mantenido en un promedio del 22,7% hasta el año 2007, cuyo registro es mucho menor a empresas como EAAB (Acueducto Bogotá), EPM (Medellín), Codensa (Energía Bogotá), UNE (Telecomunicaciones Medellín) y ETB (Telecomunicaciones Bogotá), cuyo EBITDA están alrededor del 40%.

Margen EBITDA Integral, 2000-2007



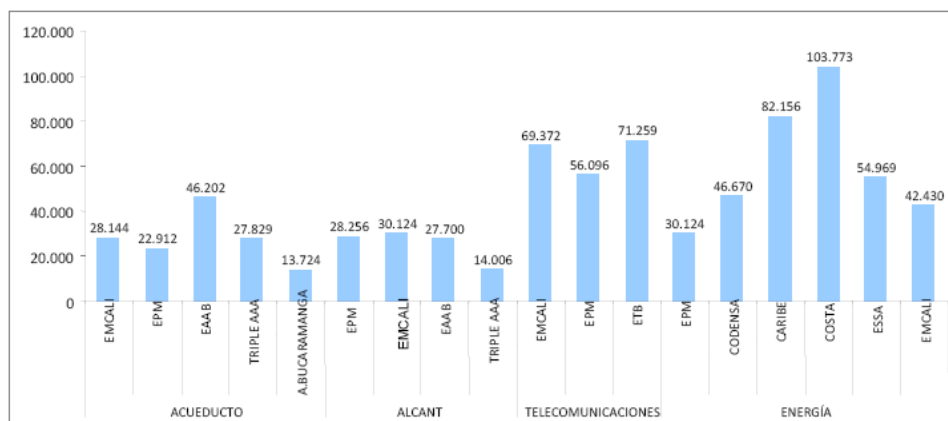
Fuente: Emcali.

EBITDA - Comparativo de Empresas Prestadoras de Servicios Públicos, 2007



Fuente: Emcali.

Ingresos comparados 2007 Comparativo Empresa por Sector



Fuente: Emcali.

En el año 2007, comparando con las principales E.S.P del país., los ingresos de Emcali tienen su mayor rezago en el área de Energía, y está mejor posicionada en el área de Telecomunicaciones.

#### Evolución de los Indicadores Financieros en el período 2000 - 2007

Al cumplirse el octavo año de intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios se relaciona a continuación los siguientes aspectos:

- **Capacidad de ingresos:** se duplicó de \$843,2 mil millones a \$1,5 billones, con saldos de cartera por más de \$150 mil millones en promedio por año.
- **Recaudos** (en millones de dólares): US\$ 2 millones diarios, US\$720 millones anuales y factura más de US\$ 800 millones al año.
- **Utilidad bruta:** pasó de \$174.099 millones a \$388.996.
- **Margen bruto integral:** más del 30%. Margen EBITDA Integral: 22%, y EBITDA Telecomunicaciones de 52%.
- **Saldo de caja:** pasó de \$62.244 millones a de \$477.378 millones.
- **Atención compromisos contractuales:** En el período, por más de \$2,5 billones.
- **Saldo final de caja:** de -\$380.365 millones a + \$45.746 millones.
- **Endeudamiento a 2007: 25,6%**, calificación de riesgo BB, Duff and Phelps.
- **Ranking entre las 100 más grandes empresas del país 2007**
  - 6ª entre empresas estatales más grandes
  - 15ª con mayor utilidad final
  - 16ª con mayor patrimonio
  - 18ª mayor utilidad operacional

Fuente: Intervención en el Concejo Santiago de Cali - Mayo 28 de 2009

### **III. Escenarios propuestos para el futuro de Emcali**

En el proceso de resolver el futuro de las Empresas Municipales de Cali, buscando tanto su viabilidad económica y financiera, como la devolución de la misma a manos del municipio, tanto el agente interventor, como la Alcaldía y el Sindicato de la empresa propusieron en su momento, cada uno un escenario, en respuesta también a los resultados obtenidos del estudio de la banca de inversión BBVA Valores Colombia, encargada por la Superservicios de diagnosticar el presente de la empresa.

**1. Opción de la Superintendencia de Servicios Públicos:** Privatización de la operación y cambio de la naturaleza EICE de la empresa de energía y telecomunicaciones

#### **HOLDING EMCALI EICE:**

- Emcali Acueducto EICE: Operación concesionada
- Emcali Alcantarillado EICE: Operación concesionada
- Emcali Energía Empresa Mixta: Operación privada
- EMTELCO Empresa Mixta: Operación privada

**2. Opción Presentada por el Alcalde:** Emcali integral multiservicios EICE y socio estratégico multinacional para telecomunicaciones

- Emcali Acueducto EICE: Operador público
- Emcali Alcantarillado EICE: Operador público
- Emcali Energía EICE: Operador público
- Emcali Telecomunicaciones EICE: Operación privada concesionada por arrendamiento

**Operador privado de ranking mundial con:** músculo financiero que aporte recursos financieros y tecnológicos, paga prima de entrada. Comercializa y asegura transferencia tecnológica y respeta la contratación laboral. Empresa operadora mixta

**3. Opción Propuesta por Sintraemcali:** Emcali integral multiservicios EICE y Alianzas estratégicas integrativas

- Emcali Acueducto EICE: Operador público Emcali EICE
- Emcali Alcantarillado EICE: Operador público Emcali EICE
- Emcali Energía EICE: Operador público Emcali EICE
- Emcali Telecomunicaciones EICE: Operador público Emcali EICE

Alianzas estratégicas integrativas gana- gana. Para explotar potencialidades en proyectos energéticos, saneamiento básico y telecomunicaciones. Soportadas en el acuerdo 034 de 1999

Condiciones especiales:

Convenio de responsabilidad social empresarial tipo andi

- Acuerdo público de gobernabilidad - código ético de gestión y contratación

- Contratos de desempeño para administradores, directores y jefes de dpto.
- Acuerdo de productividad con Sintraemcali
- Optimización de la planta de cargos - eliminación de tercerizaciones y recuperación de procesos estratégicos.
- Implementación de un nuevo “pare” con sus fortalezas, explotándolas

## RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LA BANCA DE INVERSION BBVA VALORES COLOMBIA

### Descripción - Alternativa 1:

Contrato de operación Telecomunicaciones (25 años) y Capitalización Mayoritaria Termoemcali.

Proceso de Capitalización Termoemcali (Socios 51% - Emcali y otros 49%)

#### Las proyecciones de Emcali consolidado suponen:

- Capitalización Mayoritaria Termoemcali
- Prepago total de los Tramos A y E
- Servicio de deuda de la Nación a partir de 2015
- Ingresos de Emcali incluyen el fee de arrendamiento
- Fondeo inicial del pasivo pensional en \$ 100.000 MM

En este escenario se prepagan los tramos A y E Presenta un Superávit acumulado a 2014 de \$196.252MM.

En esta proyección no están valoradas las posibles contingencias y condicionamientos que el operador consideraría en su oferta, tales como el riesgo de liquidación de EMCALI dado que el activo no se transfiere y la inversión de activos fijos al finalizar el contrato.

### Descripción - Alternativa 2:

Telecomunicaciones: Operador 49% - EMCALI 51%

Termoemcali: Capitalización 37% - Emcali y otros 63%

#### Las proyecciones de Emcali consolidado suponen:

- Capitalización 37% de Termoemcali
- Prepago total de Tramo A
- Prepago de \$129.675MM del Tramo E (Total de la deuda es de \$308.416 MM)
- Servicio de deuda de la Nación a partir de 2015.
- Ingresos de Emcali incluyen dividendos generados negocio de Telecomunicaciones y Termoemcali.
- Fondeo inicial del pasivo pensional en \$100.000 MM

En este escenario se prepagan el tramo A y \$129.675MM del Tramo E Presenta un Déficit acumulado a 2014 de \$14.945MM.

Este escenario el no prepago del Tramo E en su totalidad deja el activo pignorado (planta, inmuebles, establecimiento de comercio) a los tenedores de bonos y ciertas restricciones sobre dividendos.

Financieramente este escenario genera un déficit máximo de \$142 mil millones a 2010, por lo cual no sería factible si se requiere realizar las inversiones requeridas por EMCALI

### Descripción - Alternativa 3:

#### **Telecomunicaciones 49% Operador, 51% EMCALI / Capitalización Mayoritaria Termoemcali**

Las proyecciones de Emcali consolidado suponen:

- Capitalización Mayoritaria Termoemcali
- Prepago total de los Tramos A y E
- Servicio de deuda de la Nación a partir de 2015
- Ingresos de Emcali incluyen dividendos generados negocio de Telecomunicaciones.
- Fondeo inicial del pasivo pensional en \$100.000 MM

En este escenario se prepagan los tramo A y tramo E Presenta un Superávit acumulado a 2014 de \$222.068MM.

Este escenario es equivalente a crear una nueva compañía de Telecomunicaciones donde EMCALI aporta el establecimiento de comercio y un operador adquiere el 49% de esta nueva compañía.

Estas proyecciones también son equivalentes a un escenario de capitalización por parte del operador del establecimiento de comercio de Telecomunicaciones en el cual existe la obligación de prepago del Tramo A y el fondeo del pasivo pensional.

En este escenario puede contemplar la opción de compra a 25 años por parte de EMCALI del 49% propiedad del Operador en la nueva empresa.

### Descripción - Alternativa 4:

#### **Operador en Telecomunicaciones 49%, EMCALI (39.4%) + Democratización (11.6%) Capitalización Mayoritaria Termoemcali.**

#### **Las proyecciones de Emcali consolidado suponen:**

- Capitalización Mayoritaria Termoemcali
- Prepago total de los Tramos A y E
- Servicio de deuda de la Nación a partir de 2015
- Ingresos de Emcali incluyen dividendos generados por el negocio de Telecomunicaciones.
- Fondeo inicial del pasivo pensional en \$100.000 MM

En este escenario se prepagan los tramo A y tramo E y se Presenta un Superávit acumulado a 2014 de \$188.992MM.

Este escenario es equivalente a crear una nueva compañía de Telecomunicaciones donde EMCALI aporta el establecimiento de comercio y un operador adquiere el 49% de esta nueva compañía, adicionalmente, a través de un proceso de democratización, el público en general (i.e. los usuarios) podría participar capitalizando con los recursos del Fondo de Capitalización Social.

En este escenario se podría invitar a los ciudadanos de Cali a adquirir acciones de Telecali, dando la posibilidad a los usuarios que cuentan con los recursos del Fondo de Capitalización Social **redimirlos o convertirlos en acciones**, pero existe el inconveniente que el acuerdo establecido en los contratos de condiciones uniformes suscritos por Emcali ("CCUs") con sus usuarios y en el Contrato de Fiducia de Recaudo, Administración, Garantía y Pagos, **los recursos aportados por éstos al Fondo de Capitalización Social deben ser devueltos a sus usuarios**.

Actualmente no se contempla la posibilidad de pago de estos recursos a los usuarios en acciones y en consecuencia, **se requerirá de la autorización de éstos**.

## Resumen Alternativas

		Superávit Acumulado (COP MM)	
		2014	2018
Alternativas	Aporte E.C. y Capitalización 49% Telecomunicaciones\Capitalización Mayoritaria Termoemcali	222.068	1.839.025
	Contrato Telecomunicaciones\Capitalización Mayoritaria Termoemcali	196.252	1.503.728
	Aporte E.C. y Cap- 49% Telecoms Operador y 11.6% Público en General\Capitalización Mayoritaria Termoemcali	188.992	1.606.463
	Aporte E.C. y Capitalización 49% Telecomunicaciones\Capitalización 37% Termoemcali	-14.945	1.422.818

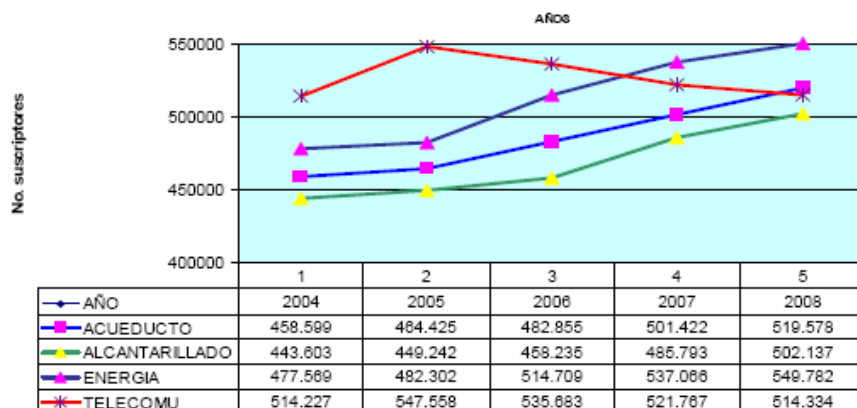
- En el año 2014 se termina de fondear el pasivo pensional y no hay pago de mesada.

Fuente: Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.



#### IV. Panorama General de Emcali por Unidades de Negocio

##### COMPARATIVO SUSCRIPTORES POR NEGOCIO

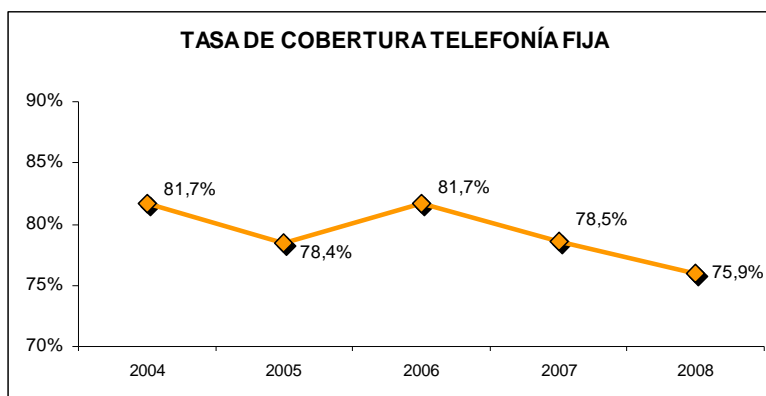


Fuente: Contraloría Municipal de Santiago de Cali

Entre los años 2004 y 2008 ha crecido el volumen de suscriptores de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Energía, fruto de la expansión urbana y de la consiguiente demanda de servicios domiciliarios. No obstante, el comportamiento del negocio de Telecomunicaciones no ha seguido esta tendencia, pues desde 2006 viene cayendo, consecuencia de la fuerte competencia de empresas y servicios que son sustitutos y cuentan con precios más cómodos para los usuarios.

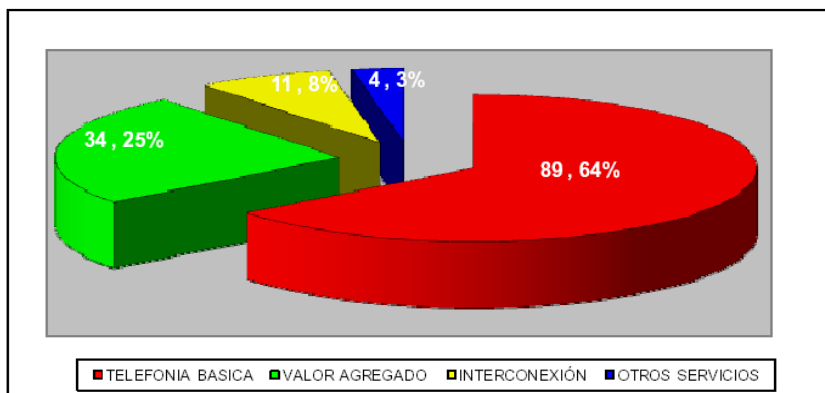
#### V. Situación del Negocio de Telecomunicaciones en Emcali

El negocio de Telecomunicaciones viene reduciendo suscriptores y por ende su cobertura en la ciudad, como producto de la avanzada tanto de la telefonía móvil, como de las empresas competidoras en el mercado, que ofrecen un paquete de servicios integrados en telecomunicaciones.



Fuente: Emcali

Composición de Ingresos Operacionales Telecomunicaciones EMCALI – Miles  
Millones de \$ Jun. 2009.



Fuente: Emcali

Indicadores de Gestión Operacional, Año 2008 Unidad Negocio de Telecomunicaciones.

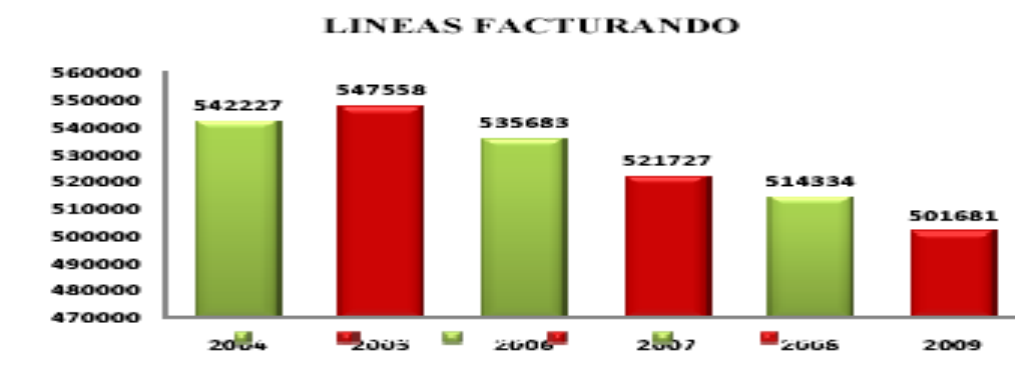
Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de Medida	Ejecución
Cobertura de Telecomunicaciones	Nº de líneas en servicio de Telefonía Básica Residencial / Cantidad de viviendas área de cobertura	%	Cali: 75,65 Yumbo: 63,06 Jamundí: 68,37
Participación en el Mercado Telefonía Básica	Total líneas en servicio Emcali / Total líneas en servicio empresas área de cobertura	%	75,6
Participación en el Mercado Banda Ancha	Total líneas banda ancha Emcali / Total líneas de banda ancha empresas área de cobertura	%	Residencial: 64 Comercial: 24
Instalaciones Telefonía Básica	Nº de líneas de telefonía básica instaladas	Cantidad de instalaciones	23.177
Instalaciones de Banda Ancha	Nº de líneas de banda ancha	Cantidad de instalaciones	36.743
Factor Q	$Q = \sum (1,4) P_k * l_k^{0,20}$ , donde $l_k$ =indicador, $P_k$ =peso del indicador	%	88,35
Tiempo Medio de Reparación de Daños	$\Sigma$ (Tiempo para reparar el daño) / Nº de reparaciones	Días	7,6
Tiempo Medio Instalación Nuevas Líneas	$\Sigma$ (Tiempo para instalar una nueva línea) / Nº de nuevas líneas	Días	6,7
Porcentaje de Daño por 100 Líneas en Servicio	Nº de daños totales / Nº de líneas en servicio	%	34,9
Nivel de Satisfacción del Usuario	Encuesta de Clientes	%	75,67
Empleados por cada 1000 usuarios	Cantidad de Empleados totales incluida administración / Cantidad de líneas en servicio Totales	Índice	1,46

Fuente: Emcali

La situación es incierta de cara al futuro, pues el 90% de los ingresos de la Unidad de Negocio corresponden a la telefonía básica, justo el servicio que viene perdiendo fuerza frente a la telefonía móvil. Mientras que otros servicios de telecomunicaciones, que ya son ofrecidos con mayor cobertura por competidores privados, se reduce en Emcali al 4% y el valor agregado está en el 34%.

Prueba de lo anterior es el comportamiento del número de líneas generando facturación para Emcali desde el año 2006.

### Comportamiento del Negocio (Telefonía).



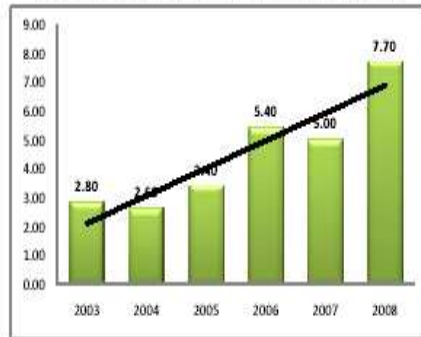
Fuente: Emcali

SERVICIOS ESPECIALES	CANT. DE CLIENTES
Código Secreto (Bloqueo)	242.343
Llamada en Espera	129.286
Identificador de Llamadas	85.921
DDI	56.696
DDN	273.375
Conferencia Tripartita	6.135
Transferencia de Llamada	8.669
Marcación Abreviada	19.836
Despertador Automático	204.562
Conexión sin Marcar	866
Contestador Automático	100.000
Casillero de Voz	300
Casillero Virtual	20
Número Empresarial	2.300
Número 19000	50

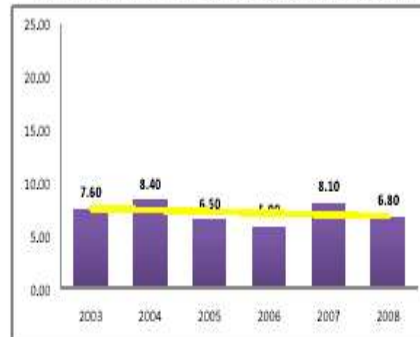
Fuente: Emcali

### Indices de Satisfacción del usuario –Resultados Acumulados Anuales

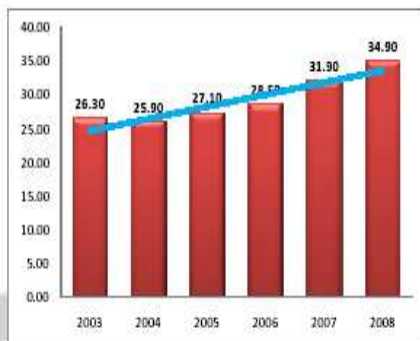
TIEMPO PROMEDIO DE REPARACIÓN



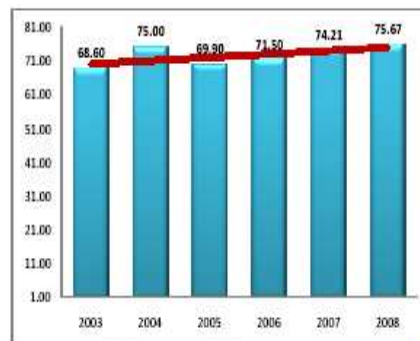
TIEMPO PROMEDIO DE INSTALACIÓN



NUMERO DE DAÑOS POR CADA 100  
LÍNEAS EN SERVICIO



NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL  
USUARIO



Fuente: Emcali

Aunque la Unidad de Negocios ha hecho importantes inversiones para ofrecer servicios de última tecnología en TICS y en general servicios de mejor calidad, lo cual refrendan los índices de satisfacción de los usuarios, y el crecimiento en rubros como facturación y la nueva oferta deservicios en telecomunicaciones; la dinámica del mercado, volátil y con competidores de nivel multinacional, requiere niveles mucho mayores y sostenidos de inversión.

### Mercado en el que opera

■ Emcali actualmente presta servicios de Telefonía Básica, Internet, datos, telefonía básica conmutada local extendida, telefonía inalámbrica, Servicio de Larga Distancia Nacional e Internacional y servicios especiales en los municipios de Cali, Jamundi, Yumbo y circunvecinos, atendiendo todos los estratos de la ciudad y los segmentos de mercado residencial, Pymes y sector de grandes clientes.

■ En la actualidad EMCALI cuenta con la licencia para operar Wimax en los departamentos de Valle y Cauca adicional a esto se adelanta un proceso contractual para operar en los Municipios de Popayán (Departamento del Cauca) y Palmira (Valle del Cauca).

■ Actualmente se cuenta con la inscripción ante la Comisión Nacional de Televisión (RUO) para participar en el proceso de adjudicación, se esta en espera de la reglamentación de la ley de TICS para ser operador de televisión sin necesidad de adjudicación.



Plan	Cantidad	%
PLAN CARGO FIJO CB	38.214	7,6%
PLAN BAJO	104.070	20,7%
PLAN MEDIO	22.681	4,5%
PLAN ALTO	42.121	8,4%
PLAN 200	133.931	26,7%
PLAN 500	54.594	10,9%
PLAN 1000	5.298	1,1%
PLAN ILIMITADO	10.570	2,1%
Banda Ancha	77.474	15,4%
Otros	12.728	2,5%

Estrato	Clientes	%
1	41.159	8%
2	115.194	23%
3	148.452	30%
4	45.179	9%
5	40.844	8%
6	15.301	3%
Comerciales	90.124	18%
Tel Públicos	1.471	0%
Oficial	5.035	1%
Total general	501.681	100%

8/13/2009

GUENT



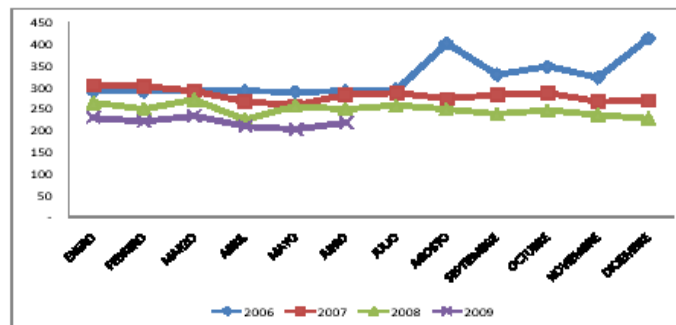
Fuente: Emcali

## Captación de Clientes

Clientes y  
Productos  
Facturados 2006 a  
Junio 2009

NOMBRE NEGOCIO	dic-06	dic-07	dic-08	jun-09
Banda Ancha(duplas)	1.921	33.076	61.148	77.474
Inalambrica	1.403	1.326	1.300	1.949
Linea Basica	517.324	475.723	435.221	412.040
PBX Digital	4.119	2.857	7.142	2.712
RDSI BRI	2.489	1.732	1.629	1.261
Semipublico(tenderos)	5.387	4.891	5.289	4.221
Soluciones Empresariales	873	568	192	553
Tel Pub Otro Operador (Viva Voz)	314	236	216	216
Telefonos Publicos	1.853	1.358	2.197	1.255
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>535.683</b>	<b>521.767</b>	<b>514.334</b>	<b>501.681</b>
<b>TOTAL PRODUCTOS</b>	<b>537.604</b>	<b>554.843</b>	<b>575.482</b>	<b>578.629</b>

Consumo Historico  
de  
Millones de Minutos  
Facturados



Fuente: Emcali

- Disponible para explotación a través de la Red Multiservicios.
- Actualmente EMCALI utiliza el servicio de Telefonía IP.
- Se ofreció como solución al desarrollo del proyecto de las Ciudades Educativas contemplado en las 21 megaobras.

**TELEFONIA  
IP**



- Actualmente los principales 5 centros comerciales de la ciudad cuentan con el servicio:
- Palmetto
- Unicentro
- Jardín Plaza
- Cosmocentro
- Chipchape

**WIFI  
WiMax**



- Contamos con 77.974 clientes de los cuales 69.474 son Residenciales, 8.000 comerciales y 549 soluciones empresariales.

**Banda  
Ancha(xDSL)**



Fuente: Emcali





Fuente: Emcali

## Mercado

### Masivo de Cali, Jamundi ,Yumbo:

Viviendas: 605.422 viviendas,

Población: 2'252.348.

### Participación de Emcali en el mercado:

Telefonía Local: 73.23%

Banda ancha (Internet): 57 %

**Cantidad de sociedades Cali:** 2.653.

Participación de Emcali en el mercado:

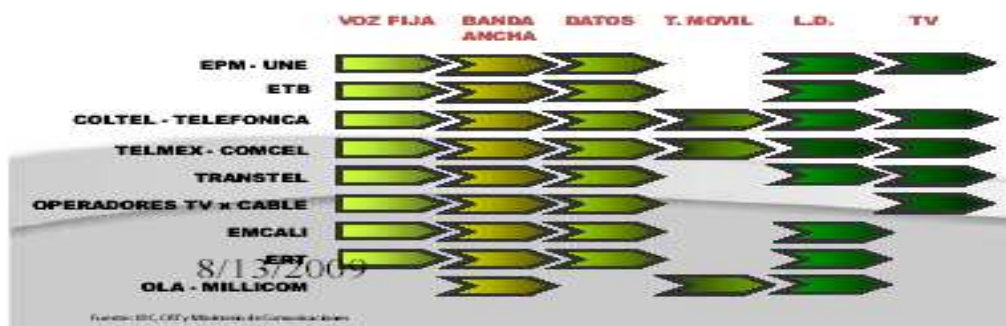
Soluciones Corporativas: 35%



Fuente: Emcali

## Competencia

Conformado por operadores internacionales y locales



Fuente: Emcali

## ANALISIS DE COSTOS EN TELECOMUNICACIONES

En el 2006 se inicio el nuevo marco tarifario para la Telefonía Básica, Resolución CRT 1250-05, se Establecen de los paquetes de servicios.

La estrategia de precios del negocio de telecomunicaciones se ha enfocado en empaquetar productos agregando valor percible por el cliente y así, cumplir con la estrategia de liderazgo en costos (Michael E. Porter) mediante Economías de escala, ya que al vender paquetes disminuyen notablemente los costos

- Los costos relevantes son los que se negocio cada vez que se integra un Nuevo producto sobre la red de cobre.
- Se ha llevado a cabo una reducción de tarifas a partir del 2.006 que calculadas a la fecha son del orden del 25%.

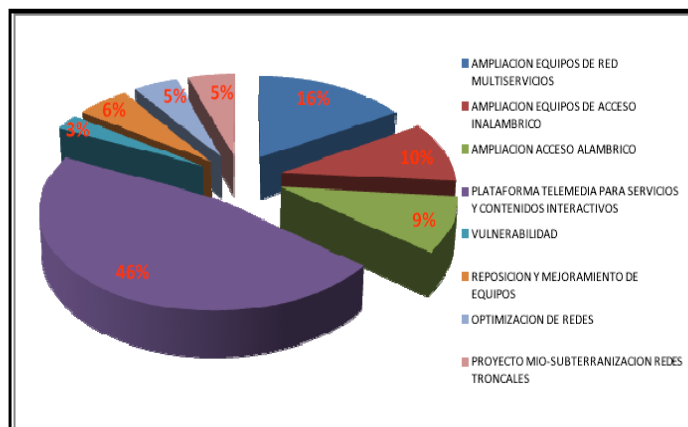
INNOVACION TECNOLÓGICA	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA
<p><b>Red convergente en tecnologías y servicios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•400.000 líneas de telefonía en 30 centrales telefónicas.</li> <li>•200.000 líneas de nueva generación que soportan servicios IP (protocolo internet).</li> <li>•140.000 puertos de banda ancha con tecnología xDSL.</li> <li>•Red inalámbrica de banda ancha con tecnología Wimax para 4.900 clientes.</li> <li>•Sistema de comunicaciones para a grupos cerrados con estándar Tetra 98% cobertura (8 radiobases)</li> <li>•Red inalámbrica con tecnología GSM/GPRS para 9.000 clientes (30 Radiobases)</li> <li>•Red convergente IP para interoperar con otras redes estándar MPLS.</li> <li>•Plataforma de servicios para mensajería unificada, servicios inteligentes, IPTV, prepago, filtraje de contenido, etc.</li> </ul>	<p><b>Redes de acceso</b></p> <p>Red primaria: 669.975 Pares kilómetros</p> <p>Armarios de Distribucion: 1700</p> <p>Red directa: 212.342 Pares kilómetros</p> <p>Fibra óptica: 500 kilómetros Red Inalambrica 95%.</p> <p><b>Capilaridad del servicio :99%</b></p>



## PROYECTOS DE INVERSIÓN Y PROSPECTIVA EN TELECOMUNICACIONES

Actualmente, el 46% de la inversión que realiza la Unidad de Telecomunicaciones de Emcali corresponde a la Plataforma para servicios y contenidos interactivos. Le siguen en importancia la ampliación de equipos de red Multiservicios y la ampliación del acceso inalámbrico.

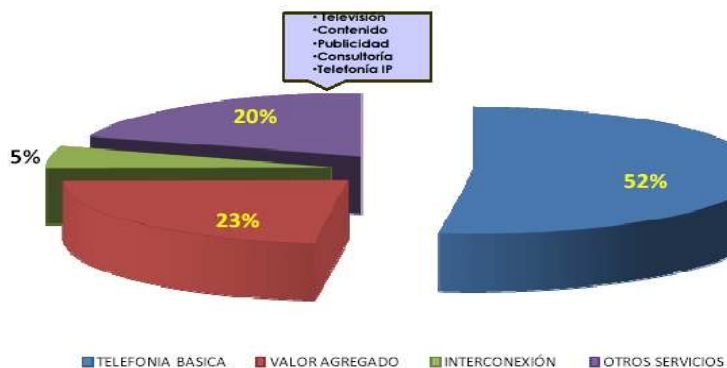
### Proyectos de Inversión



Fuente: Emcali

Con ello se proyecta que servicios como TV, contenido, publicidad, consultoría y telefonía IP, aporten el 20% de los ingresos operacionales de la Unidad de Negocio, mientras el valor agregado aporte un 23%, con el objetivo de ponerse a la par de las demandas del mercado de telecomunicaciones.

### Composición de Ingresos Operacionales Prospectiva



Fuente: Emcali

## Visión Prospectiva

El objeto principal:

- Prestación y comercialización de servicios de:
  - Comunicaciones y valor agregado
  - Sistemas y Tecnologías de la información
  - Contenidos
  - Servicios Interactivos
  - Conexos y complementarios
- Compra, venta, arrendamiento, permuta, importación, adquisición, exportación y comercialización de toda clase de bienes y servicios.
- Servicios de administración, consultoría, asesoría, intermediación, gestión del conocimiento y asistencia técnica a terceros

En la practica de su objeto estará facultada para:

- Celebrar toda clase de negocios, contratos o actos relacionados, conexos, complementarios o accesorios relacionados con su objeto social.
- Celebrar contratos de venta, compra, permuta, arrendamiento, usufructo y anticresis sobre inmuebles, constituir y aceptar prendas e hipotecas; tomar o dar dinero en mutuo, con interés o sin el, respecto a operaciones relacionadas con su objeto social, y dar en garantía sus bienes muebles e inmuebles.

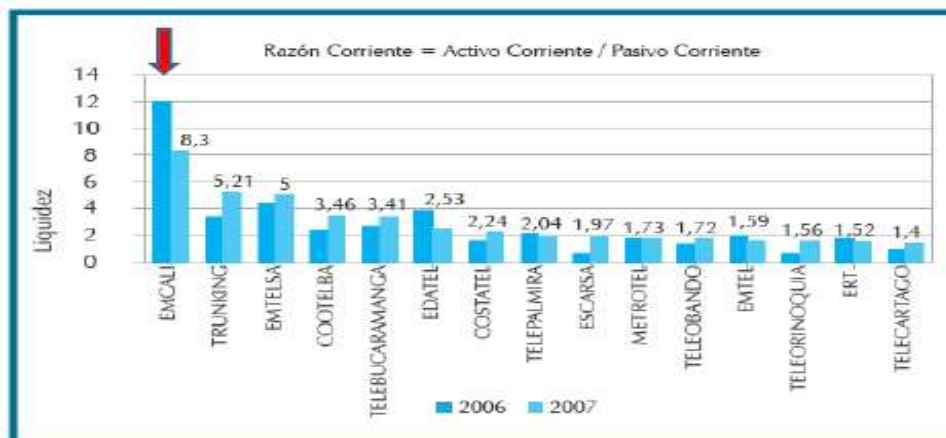


Fuente: Emcali

### Diagnóstico de la situación de la Unidad de Telecomunicaciones de Emcali frente a sus competidores

Datos tomados de presentación de Sintraemcali.

### LAS 15 EMPRESAS DE MAYOR LIQUIDEZ EN TELECOMUNICACIONES

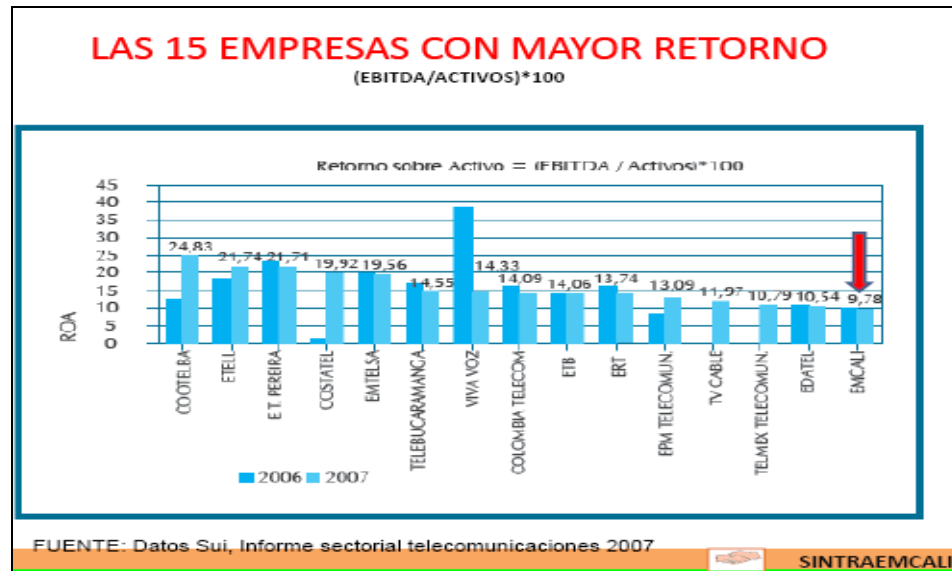


FUENTE: Datos Sui, Informe sectorial telecomunicaciones 2007



SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali



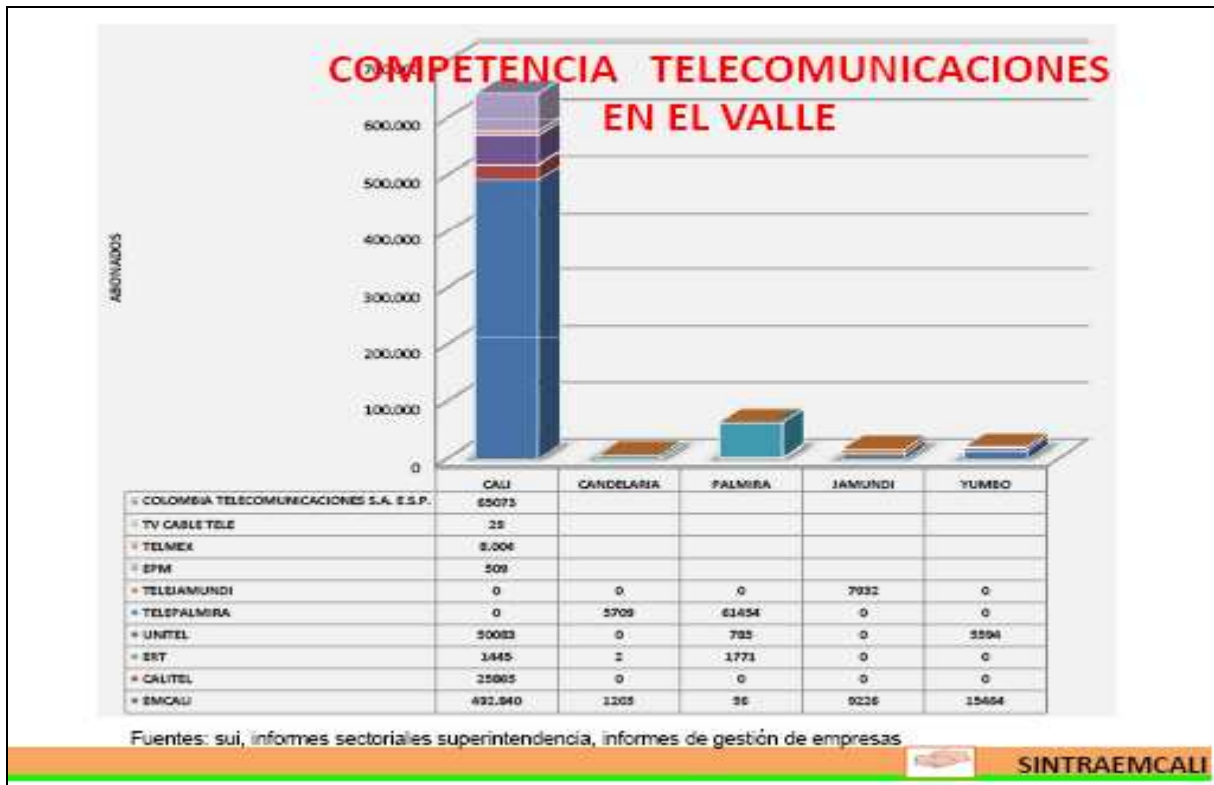
Fuente: Sintraemcali

Aunque Telecomunicaciones de Emcali es una de las empresas en el mercado nacional con mejores niveles de liquidez, como producto de sus altos activos corrientes, el retorno (margen de ganancia) de los activos totales es de los más bajos.

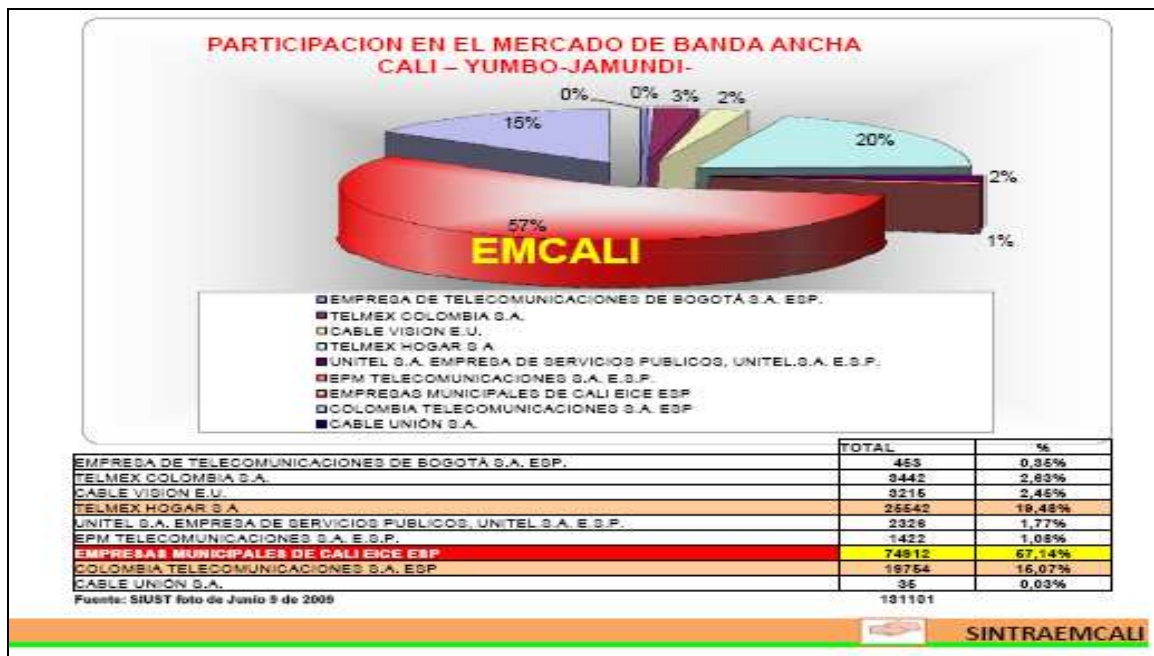


Fuente: Sintraemcali

Particularmente en el mercado del Valle del Cauca, que es el tercer mercado más grande en telecomunicaciones en Colombia, Emcali es líder en número de líneas telefónicas. Aunque en menor medida, Emcali también es líder en el mercado de acceso a Internet por banda ancha en el área de Cali, Yumbo y Jamundí.



Fuente: Sintraemcali



Fuente: Sintraemcali

## BANDA ANCHA

### INDICADOR DE PARTICIPACION EN EL MERCADO SERVICIO BANDA ANCHA

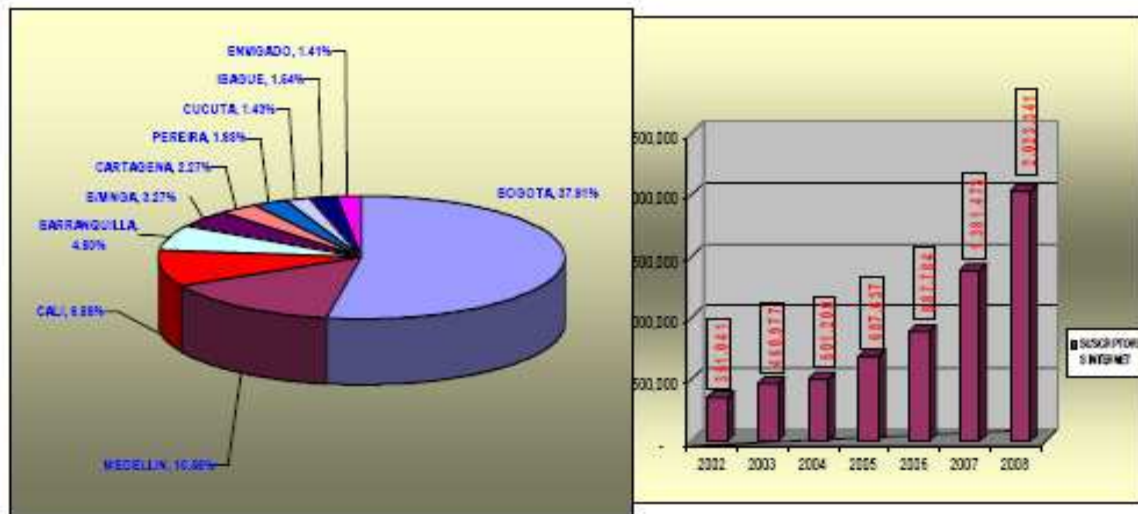
EMCALI sigue liderando el mercado de banda ancha con un total de 72,182 clientes con corte al I trimestre del 2009 que la hace mantener un 151% por encima de TELMEX (hogar + Colombia) y un 266% por encima de Colombia Telecomunicaciones siendo estos sus principales competidores.

En el municipio de Jamundi el principal competidor de EMCALI es UNITEL sin embargo EMCALI también lidera este mercado conservando el doble de clientes que Unitel (1457).

En Yumbo EMCALI también lidera el mercado manteniéndose muy por encima de su principal competidor (Telmex Colombia) con un 524% que se traduce en 1273 clientes.

Fuente: Sintraemcali

## Evolución Suscriptores de Internet en Colombia

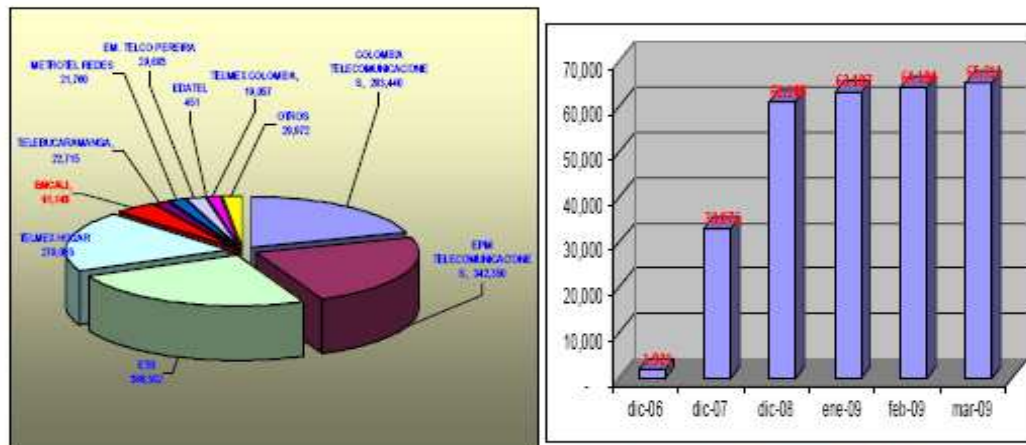


SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali



## Suscriptores de Internet BA



Evolución Clientes BA Emcali

SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali

## LAS ASIMETRÍAS EN TELECOMUNICACIONES

Obsérvese entonces que la política pública del gobierno nacional ha venido produciendo asimetrías ventajosas a los operadores de telefonía móvil celular y operadores entrantes:

- Tarifas y el alto cargo de acceso para la terminación de tráfico de larga distancia internacional en sus redes,
- La disminución de los cargos de acceso a las redes locales,
- Las indefiniciones para la prestación de los servicios sobre el protocolo IP como la Tvlp,
- La apertura producida para el mercado de la larga distancia sin obligaciones equivalentes entre Telecom y los entrantes,
- La disminución tarifaria conforme al Plan nacional de desarrollo 2004-2008 que produjo un alto déficit a las empresas operadoras locales,
- El trato discriminatorio entre las llamadas fijo móvil y móvil- móvil,
- La ausencia de reglamentación para la prestación de la telefonía rural,
- El monopolio en la prestación de los servicios móviles y la imposibilidad de entrada de otros operadores,
- El monopolio de Telmex en las redes de Tv por cable y de Telefónica de España con la apropiación de la infraestructura de Telecom,
- La ausencia de determinación de precios para el acceso a cabezas de cable submarino servicio monopolizado también por las transnacionales.

www.rodriagoacosta.com

rodriagoacosta@gmail.com

SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali

## LEY DE TICS OPORTUNIDADES PARA EMCALI

- Se establece la igualdad de trato frente a las asimetrías regulatorias hasta hoy prevalentes y en contra de las empresas públicas.
- Se hará el pago justo en el uso de las infraestructuras de las empresas, esto frente al uso indiscriminado e inequitativo que se ha venido haciendo por otros operadores. (Artículo 2, numeral 3 de la Ley)
- La habilitación general para los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones que es un servicio público bajo la titularidad del Estado, permite ahora a las empresas públicas la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones: telefonía móvil, wimax móvil o banda ancha inalámbrica para usos corporativos así como por 3,5 G, televisión TVIP, todos los servicios de valor agregado, servicios satelitales, contenidos y entretenimiento, así como ingresar a la industria sectorial. (Artículo 10 de la Ley).
- 
- La neutralidad tecnológica aplicada al uso del espectro permite a todo operador hoy prestar los servicios móviles terrestres incluida la telefonía móvil celular, sin que para ello se requiera autorización expresa. Las empresas obtienen un ahorro para EMCALI podría ser de unos 5 mil millones de pesos y para ETB podría tener un ahorro cercano a los 11 mil millones de pesos. (Artículo 11, 12 y 13 de la Ley).

La ley de Tics está pendiente de ser sancionada por el Presidente de la República.  
Las cifras de impacto que se muestran son aproximadas.



SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali

## LEY DE TICS OPORTUNIDADES PARA EMCALI

- Uso de frecuencias de 2.5 y las bandas de 700, 900 iniciar la operación de móviles sin requerir socio estratégico o licencia o autorización adicional alguna. (Artículo 10 de la Ley).
- Las empresas podrán iniciar la prestación de la televisión basada en protocolo IP, ello considerando la habilitación general. La televisión por suscripción que corresponde a las decisiones de la Comisión Nacional de Televisión se asignarán en breve plazo, y favorecerá a Emcali y ETB empresas que se encuentran inscritas en el registro único de proponentes con solicitud de dichas licencias. (Artículo 10 de la Ley).
- Se recupera el déficit entre los subsidios y las contribuciones producto del desbalance producido por la Ley 812 de 2003 y que suma hoy a favor un valor aproximado a 150.000 millones de pesos. Dicha suma se deberá empezar a pagar en el 2009 y los siguientes dos años.
- El efecto de los subsidios de los servicios de Telefonía se sostienen por los siguientes 5 años periodo de transición de la Ley de Tics. Dichos subsidios serán del manejo directo de las empresas durante este periodo de transición.



SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali

## LEY DE TICS OPORTUNIDADES PARA EMCALI

- Se da inicio a la financiación de los servicios de banda ancha para los estratos 1 y 2 con recursos del Fondo de Comunicaciones.
- A partir de la vigencia se otorgo un nuevo derecho al uso de las TICS para la educación en desarrollo del los artículos 20 y 67 de la Carta política. (Artículo 2, numeral 7)
- El control social que existía solo para las empresas industriales y comerciales del estado y empresas mixtas que prestan el servicio de telefonía pública básica conmutada, se amplía ahora a las tecnologías de la información y las comunicaciones y los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones. (Artículo 18, numeral 21)
- Se garantiza la naturaleza jurídica de las empresas de servicio público prestatarias de los servicios de TPBC y para tal efecto se da continuidad al artículo 17 de la ley 142 de 1994, en igual sentido se mantiene el carácter de esencial a los servicios de TPBC y los servicios móviles rurales. (Artículo 73 de la Ley).



SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali

## LEY DE TICS OPORTUNIDADES PARA EMCALI

- Se garantiza la exención en el pago de la renta presuntiva para los servicios de telefonía pública básica conmutada y los servicios de telefonía móvil en el sector rural como lo contemplaba la Ley 142 de 1994. Significa un ahorro anual aproximado para las empresas públicas de \$100.000 millones, para EMCALI unos 10 mil millones para ETB de unos 30 mil millones al año. (Artículo 73 de la Ley).
- Se da continuidad al régimen laboral de la ley 142 de 1994 y se garantizan la los derechos laborales y los derechos de asociación y negociación colectiva. (Artículo 73 de la Ley).
- Se agilizan los procesos de contratación por ejemplo para la adquisición de tecnología, así como los actos y las operaciones de crédito, factores que se venían argumentando para promover la privatización y escisión de las telecomunicaciones. (Artículo 55 de la Ley)
- La libertad de precios permite a las empresas públicas presentar ofertas competitivas de sus servicios de telecomunicaciones.



SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali



## PROPUESTA EN TELECOMUNICACIONES

- Sin escindir y manteniendo la integridad de EMCALI tanto en su naturaleza jurídica como en su infraestructura.
- Sin crear una nueva empresa.
- Sin concesionar ni arrendar.
- Sin abrir el camino a la privatización.
- Sin acudir a transnacionales que monopolizan e incrementan tarifas en contra de los usuarios.
- Aprovechando la plataforma tecnológica.
- Aprovechando el mercado de Cali y la región.
- Aprovechando las oportunidades de la Ley de TICS
- Sin desconocer las posibilidades de sumas de sinergias con otros operadores públicos.
- Sin despedir trabajadores y con respeto a la Convención Colectiva de Trabajo.



SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali

## ES LAMENTABLE PERO BBVA PROPONE

EN TODAS LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS POR EL BBVA:

1. Contrato de Operación con Inversión
2. Vehículo Especial con Contrato de Operación con Inversión
3. Creación de vehículo jurídico al cual Emcali aporta o moviliza la unidad de negocio de telecomunicaciones sujeto a capitalización inversionista.
4. Creación de vehículo jurídico al cual Emcali moviliza la unidad de negocio de telecomunicaciones sujeto a capitalización inversionista y democratización.
5. Constitución sociedad por suscripción sucesiva.

CONDICIONADO A :

La capitalización de Termoemcali Prepago total de Tramo A y E y el pago del Servicio de deuda de la Nación a partir de 2015 en sacrificio a la inversión en telecomunicaciones. O sea la Nación y los acreedores garantizan sus pagos en detrimento del componente y el servicio de telecomunicaciones.



SINTRAEMCALI

Fuente: Sintraemcali



## PROPUESTA EMPRESARIAL TELECOMUNICACIONES EMCALI

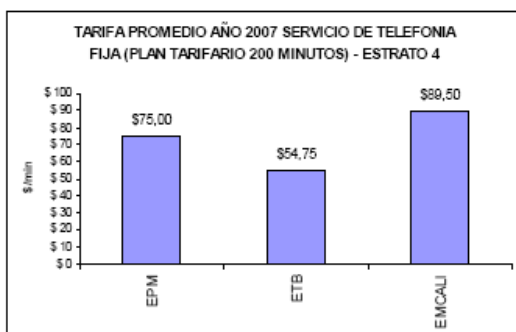
- CODIGO DE BUEN GOBIERNO
- CODIGO DE ETICA
- PROCESO DE REESTRUCTURACION DE CARGOS DIRECTIVOS
- PLANEACION ESTRATEGICA Y AUDITORIA ORGANIZACIONAL
- PLANTA OPTIMA DE CARGOS
- PLAN DE EFICIENCIA Y GESTION EMPRESARIAL CON SINTRAEMCALI
- ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO CON PLAN MAESTRO DE TELECOMUNICACIONES Y MASIFICACION DE TICS
- CONVENIOS DE COOPERACION TECNOLOGICA INVESTIGACION Y DESARROLLO.



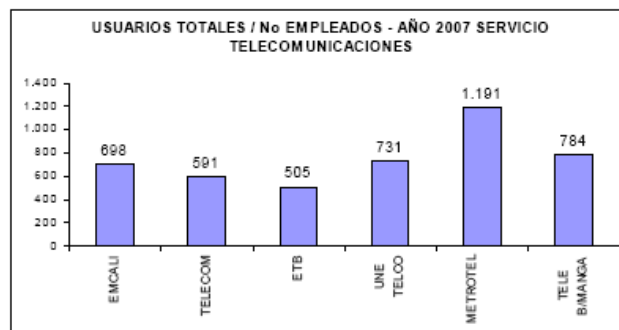

**SINTRAEMCALI**

Fuente: Sintraemcali

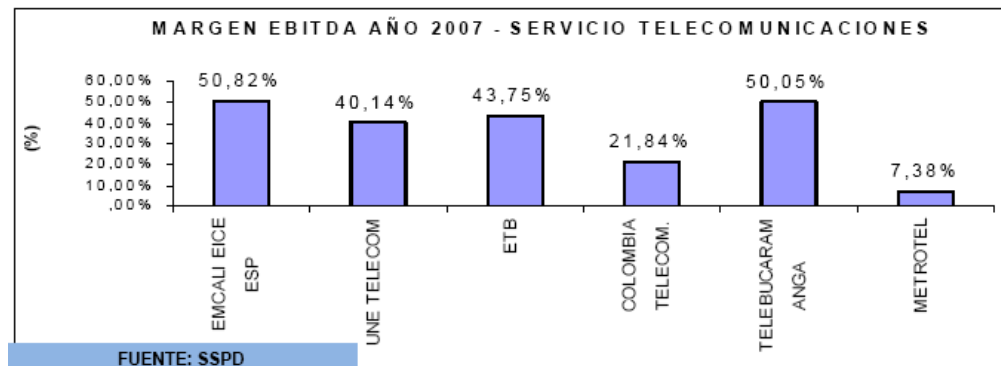
Las mayores tarifas que ofrece Emcali frente a competidores privados, genera una desventaja. Sin embargo, por la avanzada tecnología que ha adquirido el componente en los últimos años, y el su margen EBITDA, que es el más alto en el país en el año 2007, reflejan Telecomunicaciones de Emcali tiene un gran potencial que debe ser aprovechado.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

### Inversiones estratégicas en Telecomunicaciones

A continuación se muestra la inversión proyectada para el componente según prioridades técnicas del servicio, para consolidar las inversiones estratégicas en modernización. Se observa que entre los proyectos más importantes está el de la ampliación de equipos de la Red Multiservicios, así como la reposición y el mejoramiento de equipos, esto con el fin de hacer más competitiva la empresa y garantizar la calidad en el servicio.

### Inversiones estratégicas en Telecomunicaciones 2008-2012

PROGRAMA EXPANSIÓN	CODIGO	NOMBRE DEL PROYECTO	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
Expansión Equipos	957	Expansión y/o Reposición De Teléfonos Públicos	1,500,000	1,500,000	1,500,000		
	974	Ampliación Equipos Red Multiservicios	22,063,120	21,662,000	24,962,000	24,962,000	21,440,023
	975	Ampliación Equipos de Acceso Inalámbrico	5,000,000	5,500,000	5,500,000	4,000,000	4,645,338
Expansión Red Externa	Nuevo	Ampliación Acceso Alámbrico	5,512,970	9,000,000	9,500,000	4,500,000	4,288,005
Expansión Nuevos Negocios	Nuevo	Nuevos Proyectos (Voz, Datos, Multimedia)				2,323,589	5,360,005
		<b>Subtotal Expansión</b>	<b>34,066,090</b>	<b>37,662,000</b>	<b>41,482,000</b>	<b>35,805,589</b>	<b>35,733,372</b>
PROGRAMA MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	CODIGO	NOMBRE DEL PROYECTO	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
Mejoramiento de la Calidad en Equipos e Infraestructura	960	Vulnerabilidad	1,400,000	500,000	500,000		
	971	Manzana del Saber - Infraestructura	1,171,975				
	976	Reposición y Mejoramiento Equipos	7,741,513	10,467,488	11,216,488	9,810,362	9,531,085
Mejoramiento de la Calidad en Redes y Operación	977	Optimización de Redes	1,762,637	2,607,976	2,269,976	8,929,049	8,900,542
	967	Sistemas de Información Telefónico- Sirtel	4,974,060				
	968	Reposición Vehículos	1,711,749	1,050,000			
	Nuevo	Proyecto Mo - Subterranización Redes Troncales	2,215,536	2,215,536	2,215,536		
		<b>Subtotal Mejoramiento</b>	<b>20,977,470</b>	<b>16,841,000</b>	<b>16,202,000</b>	<b>18,739,411</b>	<b>18,431,628</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>55,043,560</b>	<b>54,503,000</b>	<b>57,684,000</b>	<b>54,545,000</b>	<b>54,165,000</b>

Fuente: Emcali

 <b>EMCALI</b> SICE - EDP	<b>UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO DE TELECOMUNICACIONES</b>  DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO Departamento de Planeación e Ingeniería	DOCUMENTO N°:	DP-002-007
		FECHA DE APROBACION:	2007/Dic/15
		Plan de Estratégico 2.008-2.012	
		PAGINA No. 41 de 75	

PROYECTO	OBJETO	ZONA DE INFLUENCIA	BENEFICIOS
EXPANSION DE EQUIPOS DE LA RED MULTISERVICIOS	Adquisición de los puertos para suministrar el servicio de banda ancha.	Cali, Yumbo y Jamundí	41980 clientes
	Adquisición de POTS para telefonía básica	Limonar, Parcelaciones, Salomia, Yumbo y Jamundí	9600 clientes
	Adquisición de 70 concentradores para unidades residenciales de nuevos desarrollos.	Cali, Yumbo y Jamundí	17280 clientes
EXPANSION DEL SERVICIO DE ACCESO INALAMBRICO	Adquisición de los puertos para suministrar Telefonía Inalámbrica	Cali, Yumbo y Jamundí	2105 clientes
	Adquisición de equipos de acceso para suministrar el servicio de acceso de banda ancha inalámbrica	Cali, Yumbo y Jamundí	1610 clientes
	Adquisición del sistema de Radiocomunicaciones Tetra	Cali, Yumbo y Jamundí	180 clientes
EXPANSION SERVICIO DE ACCESO ALAMBRICO	Instalación de la Red de Acceso alámbrica	Cali, Jamundí, Yumbo, Palmira, Candelaria y conurbados.	18295 clientes
EXPANSION TELEFONIA PUBLICA	Reposición De Teléfonos Públicos Monederos	Todas las comunas de Cali	415 aparatos

Fuente: Emcali

PROYECTO	OBJETO	ZONA DE INFLUENCIA	BENEFICIOS
MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA (MANZANA DEL SABER)	Construcción de la nueva edificación, adecuación del sistema eléctrico, hidráulico y sanitario, ajuste norma ambiental y de sísmo-resistencia, protecciones, sistema de tierras, ducterías y motobombas	San Fernando, Libertadores, Miraflores, Templete, El Lido	Edificio nuevo
REPOSICION Y MEJORAMIENTO DE LOS EQUIPOS	Reponer líneas para mejorar la calidad del servicio de telefonía	Guabito, La Flora, Salomia, Jamundí y Tequendama	30,000 clientes
SUBTERRANIZACION REDES TRONCALES	Subterrizar las Redes de Acceso en troncales y pretroncales del proyecto MIO	Cali	Comunas 2, 9, 11, 12, 13 y 16.
OPTIMIZACION REDES	Reponer la planta externa para mejorar la calidad del servicio de telecomunicaciones.	Centro y Limonar	21.408 pares
SIRTEL	Realizar el catastro de los elementos de red de acceso de planta externa e infraestructura con su posicionamiento geográfico en el área de influencia, Georeferenciando y migrando el catastro a la base de datos SIG Corporativa.	Cali, Jamundí y Yumbo	1082676 pares
VULNERABILIDAD	Disminuir el riesgo de colapso de las centrales telefónicas que conforman la red de Telecomunicaciones y adecuarlas a las características establecidas. Reforzamiento estructural antisísmico de Las Centrales Telefónicas de la Gerencia de Unidad Estratégica de Negocio de Telecomunicaciones.	Versalles, Centro y Salomia	NSR – 98, Ley 400 de 1997, Decreto 33 de 1998 y 034 de 1999 y

Fuente: Emcali

## Inversiones en el año 2009

Fuente: El Tiempo Edición Impresa - Febrero 11 de 2009

### GERENCIA DE TELECOMUNICACIONES

#### ANUNCIA:

INVERSIONES ESTE AÑO por 76.000 millones de pesos, quiere asegurar la conversión tecnológica que requiere para ser más competitiva y poder ofrecer servicios acordes con las necesidades del mercado.

Buscará tecnología de punta para servicios diferenciados que le permita ofrecer televisión digital y mejorar sus estándares de mercadeo en la franja del Triple Play (incluye telefonía fija, banda ancha y contenidos de televisión digital).

En la Plataforma Telemedia: para servicios y contenidos interactivos que permitan prestar el servicio de televisión, ha presupuestado 42.000 millones de pesos.

En alianza estratégica con Directv ofrece Triple Play. Emcali, a través de una de las tres licencias que otorgará este año el Gobierno Nacional, en alianza con operador de cable, ofrecerá el servicio de televisión por suscripción...

También se adquirirán equipos para suministrar el servicio de banda ancha, telefonía básica, y concentradores para unidades residenciales. El objetivo es lograr una mayor penetración de banda ancha, tanto alámbrica como inalámbrica.

La red Multiservicios con la que actualmente cuenta Emcali, implicó en su momento la sustitución de 95 mil 230 líneas entre analógicas y digitales por la tecnología IP. Esta red permite a los usuarios contar con servicios de voz, datos e imagen de la más alta tecnología, con nitidez, velocidad y capacidad inmediata de transmisión, para poder realizar por un mismo medio de acceso, el tradicional par de cobre, a diversos servicios en telecomunicaciones: canales de comunicación interactiva como teletrabajo, sistemas de seguridad, medios de entretenimiento, comunicaciones sobre protocolo de internet, locales, nacionales e internacionales, teleconferencias, video-conferencias, video por demanda y toda una serie de opciones, en desarrollo por parte de los proveedores de contenido, contando con redes de banda ancha (Fuente: Emcali).

### Propuesta Alianza con ETB - EPM - Emcali

Con el objetivo de hacer frente a la competencia a través de un fortalecimiento en capital, tecnología, mercado pero también institucional: los Alcaldes de Medellín, Cali y Bogotá plantearon en 2008 una alianza de sus tres compañías de Telecomunicaciones:

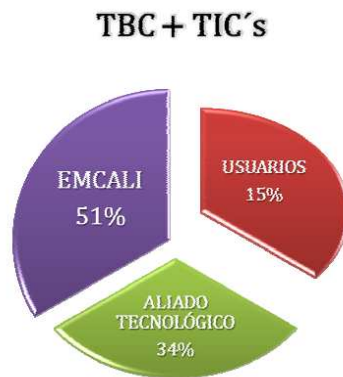
#### Opción de Alianza con ETB - EPM - Emcali

1. Definir políticas públicas integrales para explotar las opciones TICs con interés social y nacional
2. Aprovechamiento al máximo de la capacidad tecnológica, de infraestructura instalada.
3. Énfasis en la comercialización especializada en el usuario
4. Alianzas estratégicas contra ventajas monopólicas de TNs - Sin pugna comercial.

**Retos:** Enfrentar asimetrías explotando las fortalezas de las inversiones públicas TICs y mejorando potencialidades propias y afines frente a la competencia agresiva de las TNs, accionando política, legal y comercialmente.

Sin embargo, en el mes de julio de 2009, el Alcalde de Cali presentó una propuesta que se basa en uno de los escenarios planteados como viables por la banca de inversión BBVA Valores Colombia, y que se ajusta a su vez a la propuesta presentada por el Concejo Municipal de montar una filial de Telecomunicaciones con Emcali como socia, junto a un socio privado con una menor participación accionaria. La propuesta de la Alcaldía retomó este modelo e incorporó la participación de la ciudadanía con acciones en un 15%, el aliado tecnológico tendría un 34% y Emcali un 51%.

**Propuesta Final de la Alcaldía presentada al Concejo Municipal en julio de 2009**



Fuente: Alcaldía Municipal de Santiago de Cali

El futuro de las telecomunicaciones define en buena parte, el rumbo financiero de Emcali, el estudio contratado al BBVA plantea varios escenarios y genera diversas reacciones.

## **V. Situación del Negocio de Acueducto y Alcantarillado en Emcali**

### **Acueducto**

Este servicio se presta a 2.2 millones de habitantes mediante los procesos de captación de agua cruda, potabilización, almacenamiento, bombeo y distribución de agua tratada con:

- 5 plantas de potabilización
- 2 laboratorios
- 2.800 Km. de redes
- 17 estaciones de bombeo
- 39 tanques de almacenamiento
- 5 Pozos

### **Abastecimiento:**

98% de Cali

80% de Yumbo

### **Fuentes Abastecimiento:**

75% Río Cauca

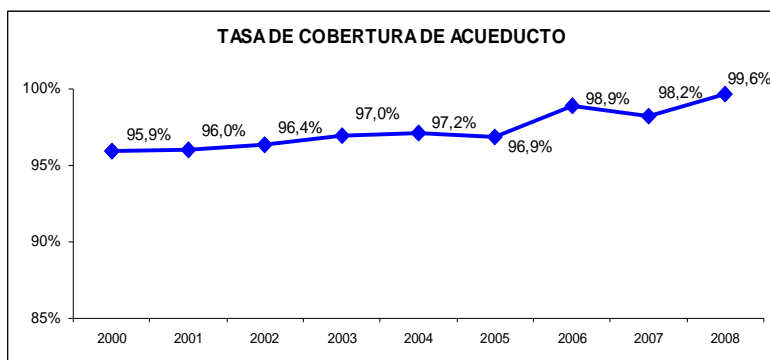
20% Río Cali

5% Río Meléndez

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SERVICIO DE ACUEDUCTO.**

- Garantizar la producción de agua potable con capacidad excedentaria hasta el año 2050 y la continuidad del servicio.
- Asegurar que la red de distribución cumpla en todos sus puntos con condiciones óptimas en términos de cantidad y calidad.
- Disminuir las pérdidas de acueducto en un lapso de tres años hasta alcanzar el valor de pérdida económica y mantenerlo en un horizonte de largo plazo.
- Garantizar la sostenibilidad del negocio.
- Lograr el reconocimiento institucional y de la ciudadanía como una empresa con vocación social, respetuosa del medio ambiente y de la normatividad, con responsabilidad social y mantener la calificación en un horizonte de largo plazo.

Durante el 2008 se produjo un incremento en la cobertura de acueducto motivado por la expansión del servicio hacia municipios vecinos como Palmira y Candelaria que están en su área de influencia.



Fuente: Emcali

De acuerdo al informe de la Banca de Inversión de BBVA Valores Colombia, el 1% de rezago en cobertura corresponde a la zona urbana de Cali. El 99% de cobertura corresponde al número de suscriptores sobre las viviendas proyectadas.

#### Composición de Suscriptores de Acueducto

Sector	Estrato/Tipo	Suscriptores Sept. 2008	Participación por tipo (%)	Participación total
Residencial	1	78.228	17,0	15,2
	2	127.053	27,0	24,7
	3	160.831	34,0	31,2
	4	48.974	10,0	9,5
	5	43.208	9,0	8,4
	6	11.795	3,0	2,3
<b>Total Residencial</b>		<b>470.089</b>	<b>100,0</b>	
No residencial	Comercial	42.318	94,0	8,2
	Especial	1	0,0	0,0
	Industrial	1.073	2,0	0,2
	Público	1.470	3,0	0,3
<b>Total No residencial</b>		<b>44.862</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>
<b>Total General</b>		<b>514.951</b>		

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

#### Cobertura Residencial Acueducto

ACUEDUCTO	2005	2006	2007	2008 Sept.
Población total atendida por Emcali con conexión domiciliaria	2.266.394	2.356.332	2.402.541	2.481.324
Número de suscriptores totales	464.354	482.861	501.422	514.951
Número de habitantes por suscriptor (total)	4,88	4,88	4,73	4,82
Número de suscriptores residenciales	430.500	444.426	461.371	470.089
Número de habitantes por suscriptor (residencial)	5,26	5,30	5,21	5,28
Cobertura (%)	97	99	98	99

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.



Sin embargo, se conocen datos en los cuales se da cuenta de una población no conectada, que corresponden a un flujo poblacional no tenido en cuenta en las proyecciones, que constituye la población potencial por conectar, y que por las condiciones de su asentamiento al menos un parte de la misma está conectada ilegalmente al sistema, generándole pérdidas a la empresa.

**Población potencial por Conectar - Acueducto**

Potencialidades detectadas	Población por conectar (hab.) Sep. 2008
76.000 Cuentas con energía, pero sin Acueducto y Alcantarillado	Se desconoce
39.200 cuentas catalogadas en la base de datos como clientes inactivos, de los cuales se estima que cerca del 13,5% (por muestreo) están conectados ilegalmente	13,5% de esta población
25.000 viviendas en subnormalidad	Aprox. 130.000

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

“El Plan de Pérdidas de Agua identifica mediante balance hídrico volúmenes de agua no contabilizada que podrían igualmente traducirse en población por conectar. En particular, el Plan identifica un volumen de agua perdido en usuarios clandestinos masivos de alto consumo mensual promedio (superior a 60 m<sup>3</sup>/mes) equivalentes a cerca de 18.000 usuarios (alrededor de 100.000 personas)”. Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

En general, “Todos los sistema de Potabilización, distribución y comercialización del servicio de acueducto, presentan la contingencia de pérdidas que se evidencian en los siguientes aspectos:

a. **Pérdidas Técnicas:** fugas en los procesos de producción, transporte y distribución de matriz y domiciliar. O por impacto de vulnerabilidad.

b. **Pérdidas Comerciales** por defectos de procesos y soporte.

c. **Pérdidas por fraudes** por conexiones ilegales o subregistros, o deficiente caracterización del suscriptor, situación agravada en sectores de Asentamiento Subnormales. La regulación en Colombia, consciente de esta contingencia establece un techo máximo de reconocimiento de perdidas hasta el 30 % IANC.” (Fuente: Emcali).

#### **Micromedición**

De acuerdo con el informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia, la cobertura de micromedición ha crecido a una tasa levemente inferior a la cobertura, lo que origina un rezago en medición que la Empresa debe reducir con la instalación sistemática de medidores a las conexiones puestas en servicio. La micro medición permite hacer un control detallado del agua consumida efectivamente para evitar pérdidas, así como la práctica del desperdicio en los usuarios.

**Cobertura de Micro medición**

TIPO / SECTOR	2006	2007	2008
TOTAL SUSCRIPTORES CON MICROMEDICIÓN	462.666	479.225	491.511
TOTAL SUSCRIPTORES RESIDENCIALES	444.426	461.371	469.335
TOTAL SUSCRIPTORES NO RESIDENCIALES	38.435	40.051	44.697
TOTAL SUSCRIPTORES DE ACUEDUCTO	482.861	501.422	514.032
Cobertura de Micro medición (%)	96	96	96
REZAGO DE MICROMEDICIÓN FRENTE A COBERTURA	20.195	22.197	22.521

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

**Cobertura de Micro medición por Tipo de Suscriptor**

Residencial	(%)
Estrato 1	85
Estrato 2	97
Estrato 3	98
Estrato 4	99
Estrato 5	98
Estrato 6	98
No residencial	(%)
Comercial	92
Industrial	93
Público	90

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

Por otra parte, los consumos residenciales promedio han disminuido entre los años 2005 y 2008, en un 15%. A partir de esta información, la banca de inversión plantea que tanto el incremento tarifario como la micro medición han motivado una reducción en el consumo promedio de agua. Aunque este hecho es positivo, el Índice de Agua No Contabilizada sugiere que la información de consumo de agua aún tiene cierto grado de incertidumbre.

**Consumos residenciales por estratos**  
**Consumos promedio (m3/suscriptor-mes)**

Estrato	Enero de 2005	Septiembre de 2008	Reducción (m3/mes)
1	20,46	16,78	3,7
2	21,38	18,64	2,74
3	20,82	17,97	2,95
4	21,09	17,16	3,93
5	25,19	19,89	5,3
6	33,72	28,91	4,8
Promedio	21,63	18,32	3,31

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

El Índice de Agua No Contabilizada - IANC ha tenido una evolución contraria a lo planteado en las metas, a lo que la Empresa atribuye a la falta de autonomía sobre los recursos de inversión por los convenios con los acreedores y a la obligación de invertir buena parte de los recursos a la reposición de tubería que implican las obras del MIO.

#### Índice de Agua No Contabilizada - IANC

Año	2005	2006	2007	2008 (sept.)
Meta (%)	37	35	35	34
Real (%)	38,9	40,38	40,11	41,31

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

#### Control de pérdidas de agua

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia., p. 14.

El Informe del Plan Director de Pérdidas de Agua establece una estrategia de control de las pérdidas, con base en programas de corto, mediano y largo plazo, para afrontar las pérdidas comerciales y las técnicas:

- **Programa de intervención a corto plazo:** intervención en los 2 primeros años para mejorar la confiabilidad de los procesos de medición y eliminar errores de lectura y facturación. Se propone la eliminación de los “desmarcados” (suscriptores que se ocultan del proceso de facturación) y de los servicios directos no facturados, así como el cambio del 85% de los micro medidores que se encuentran parados.
- **Programa de intervención a mediano plazo:** Intervenciones en los años 3 a 5 bajo el eje de la sectorización de la red para la reducción de la presión promedio y del control activo de fugas complementado con la renovación de acometidas a una tasa del 5% anual, el control de fugas en tanques y el cambio de micro medidores por mantenimiento preventivo. Se plantea la legalización de 4.600 usuarios.
- **Programa de intervención a largo plazo:** Continuar con las acciones de mediano plazo y la legalización de otros 5.000 usuarios.

#### Indicadores de Gestión Operacional, Año 2008 Unidad Estratégica Negocio de Acueducto

Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de Medida	Ejecución
Cobertura Acueducto	Nº suscriptores totales de Acueducto (Cali y Acopi-Yumbo) / Nº de viviendas proyectadas; según proyecciones de población y metodología del Acuerdo con los Acreedores	%	99,6%
Índice de Agua No Contabilizada (Índice de Pérdidas)	1 - $\frac{\text{Volumen Factura 12 meses (m}^3\text{)}}{\text{Volumen suministrado a la Red 12 meses (m}^3\text{)}}$	%	41,90%
Reposición de Redes	Km. de red de Acueducto repuestos año corrido hasta la fecha de cálculo del indicador / Km. de red de acueducto a reponer según programación de enero hasta la fecha de corte	Km.	26,53
Cambio Correctivo de	Total acumulado de medidores cambiados por Mantto	Unidades	10.425

Medidores	correctivo año corrido hasta la fecha de cálculo del indicador / Total acumulado de medidores a cambiar por Mantto correctivo, según programación desde enero hasta la fecha de corte		
Cambio Preventivo de Medidores	Total acumulado de medidores cambiados por Mantto preventivo año corrido hasta la fecha de cálculo del indicador / Total acumulado de medidores a cambiar por Mantto preventivo, según programación desde enero hasta la fecha de corte	Unidades	35.735
Empleados por 1.000 usuarios	Nº de empleados activos de la UENAA + 39,2% del total de empleados activos de las Gerencias Corporativas / (Nº de suscriptores Totales de Alcantarillado (Cali, Candelaria, Palmira, Yumbo) / 1000)	Empleados / 1000 suscriptores	1,33

Fuente: Emcali

#### Situación Actual de la Capacidad Instalada del Acueducto de Cali

	CAPACIDAD INSTALADA M <sup>3</sup> /SEG (1)	CAPACIDAD EN VERANO M <sup>3</sup> /SEG (1)	Producción actual M <sup>3</sup> /SEG (2)
RÍO CALI	1,8	0,8	1,3
LA REFORMA	1,0	0,13	0,4
RÍO CAUCA	2,5	2,5	1,6
PUERTO MALLARINO	6,6	6,6	3,8
La Rivera	0,03	0,03	
TOTAL	11,93	10,06	7,1

(1) Fuente: Acodal (2) Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

En la actualidad se suministra 7m<sup>3</sup> por segundo cuando la capacidad es de 11m<sup>3</sup>, por lo que se tiene un excedente de 4m<sup>3</sup> x seg., para cubrir demanda hasta el 2025. *El problema del acueducto son las interrupciones del servicio por eventos de turbiedad en el Río Cauca* que abastece de agua al 80% de la ciudad, (1.500.000 habitantes de 120 barrios). En lo que va corrido del 2009 se han superado las interrupciones registradas en el 2008, por cuenta de los problemas para la potabilización del agua.

Se observa que en las Plantas de Acueducto se está produciendo un volumen de agua menor al que permite la capacidad instalada. Es necesario maximizar el aprovechamiento de estas plantas y mejorar la protección y conservación de las cuencas abastecedoras de estos acueductos.

Aunque por los problemas como los presentados en la planta del Río Cauca no se puede descartar la necesidad de construir nuevas plantas, es necesario utilizarse a plenitud la capacidad instalada en las plantas existentes, para garantizar una producción de agua más eficiente.

### Características de las Plantas de Acueducto de Cali

El acueducto de Cali es abastecido por cuatro plantas de tratamiento que se describen a continuación:

**Características Subsistema Producción Acueducto**

Planta	Fuente	Tipo de captación	Caudal firme	Capacidad de Tratamiento	Año de inicio de operación
Puerto Mallarino	Río Cauca	Bombeo	6,6	6,6	1978
Cauca	Río Cauca	Bombeo	2,5	2,5	1958
San Antonio	Río Cali	Gravedad	0,8	1,8	1920
La Reforma	Río Meléndez	Gravedad	0,3	1	1994
<b>Totales</b>			<b>10,2</b>	<b>11,9</b>	

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

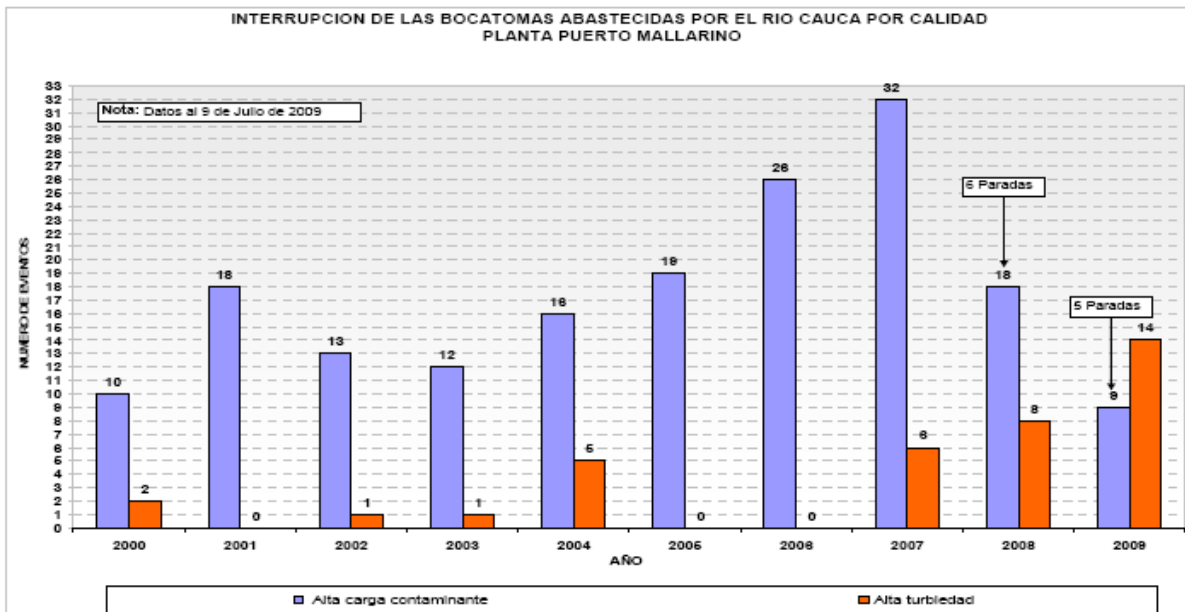
Teniendo en cuenta la población y la demanda, de un consumo promedio de 19,2 m<sup>3</sup> /usuario residencial-mes y de 42.8 m<sup>3</sup> /usuario no residencial-mes, la capacidad de producción de agua potable en condiciones de caudal firme alcanzaría para abastecer la ciudad hasta el año 2032, y la capacidad instalada podría abastecer la demanda hasta el año 2044, según proyecciones de Emcali, que retoma el informe de la Banca de Inversión BBVA Valores. Sin embargo, en verano se reducen los caudales firmes de los ríos Cali, Meléndez y Pance, lo que hace necesario un mayor bombeo para captar más agua del río Cauca.

Aunque los análisis de calidad de agua cumplen con todos los requisitos, en las plantas de abastecimiento sí se presentan problemas de turbiedad y sedimentación en invierno, además de problemas de contaminación por aguas residuales provenientes del sur de la ciudad por conexiones erradas de alcantarillado, falta de infraestructura de recolección de aguas servidas y por la contaminación misma del río Cauca aguas arriba del perímetro urbano. Lo cual origina la interrupción en la producción de agua en las plantas con bocatomas en el río Cauca.

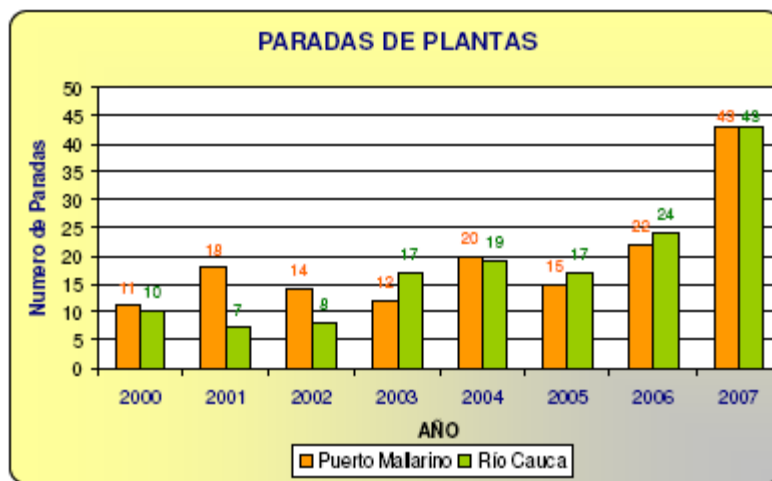
**Vertimientos Finales al Río Cauca**

Punto de Monitoreo	Caudal (Litro/segundo )	% Respecto del Caudal Total	Observaciones
Colector Margen Izquierda	758	11	Trasvase a PTAR-C
Estación de Bombeo Floralia	84	1	Trasvase a PTAR-C
Estación de Bombeo Paso del Comercio	169	2	Conexiones erradas
Estación de Bombeo Puerto Mallarino	322	5	Conexiones erradas
Canal Sur	1710	25	A PTAR SUR por construir
Efluente PTAR-C	3810	56	
<b>Total</b>	<b>6850</b>	<b>100</b>	

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

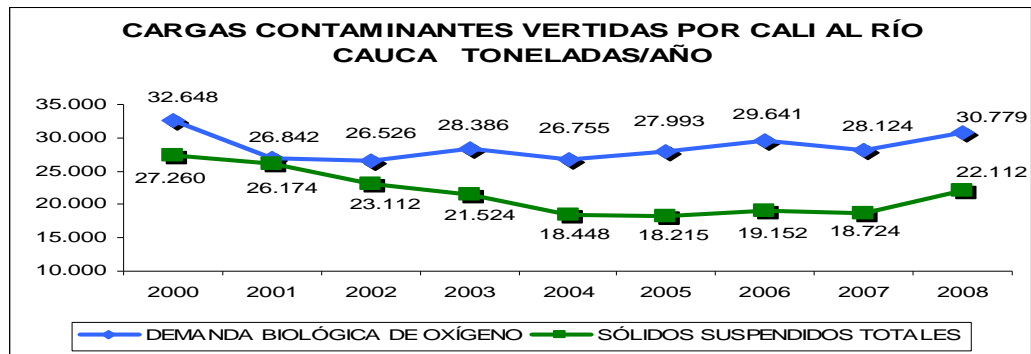


Fuente: Acodal



Fuente: Emcali. BBVA Valores.

Un informe publicado por El País el 5 de abril de 2009, afirma que en los últimos diez años el caudal del río Cauca ha disminuido en un 30%. Así mismo, recoge una preocupante advertencia de Acodal: Si no hay correctivos habría escasez de agua para el Valle del Cauca en el año 2015. El reportaje también advierte que el río Cauca tiene niveles de oxígeno por debajo de los cero miligramos por litro, cuando se establece que el agua como ambiente favorable para la vida debe superar los tres miligramos por litro.

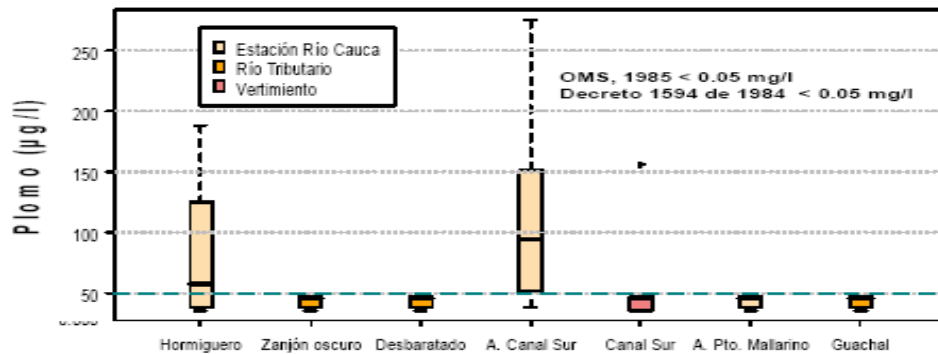


Fuente: Dagma

### Sustancias de interés sanitario en el Río Cauca

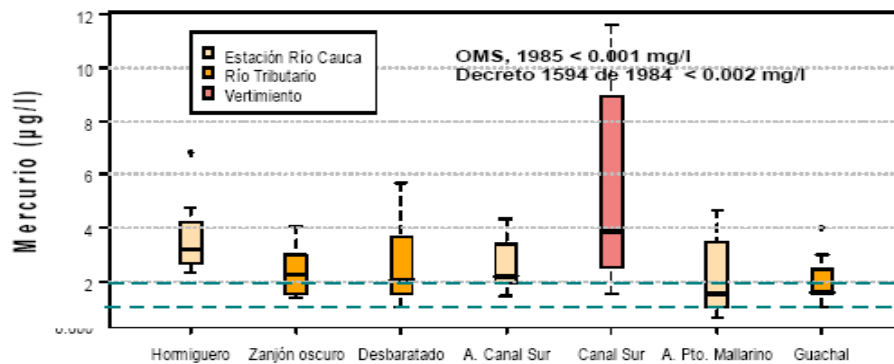
El Plomo, el Mercurio y el Cianuro son elementos químicos presentes en los vertimientos al río Cauca, que dificultan el proceso de potabilización para el consumo humano. Lo que se observa es que los niveles de estas sustancias en el río, sobrepasan los estándares establecidos por la OMS como aceptables desde el punto de vista sanitario.

#### Plomo



Fuente: Acodal

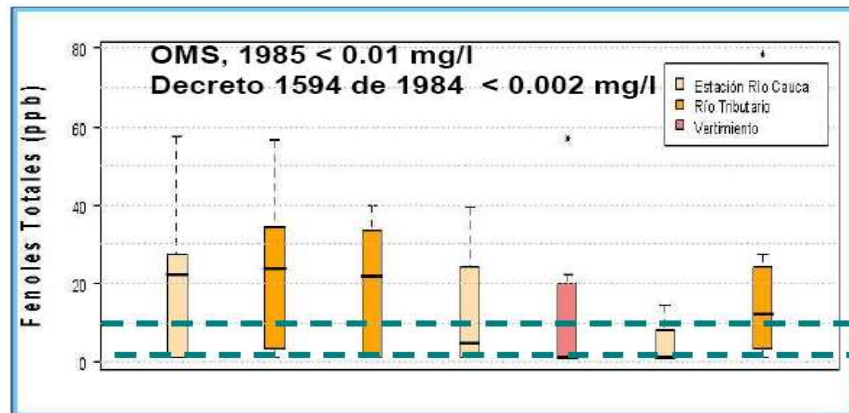
#### Mercurio



Fuente: Acodal



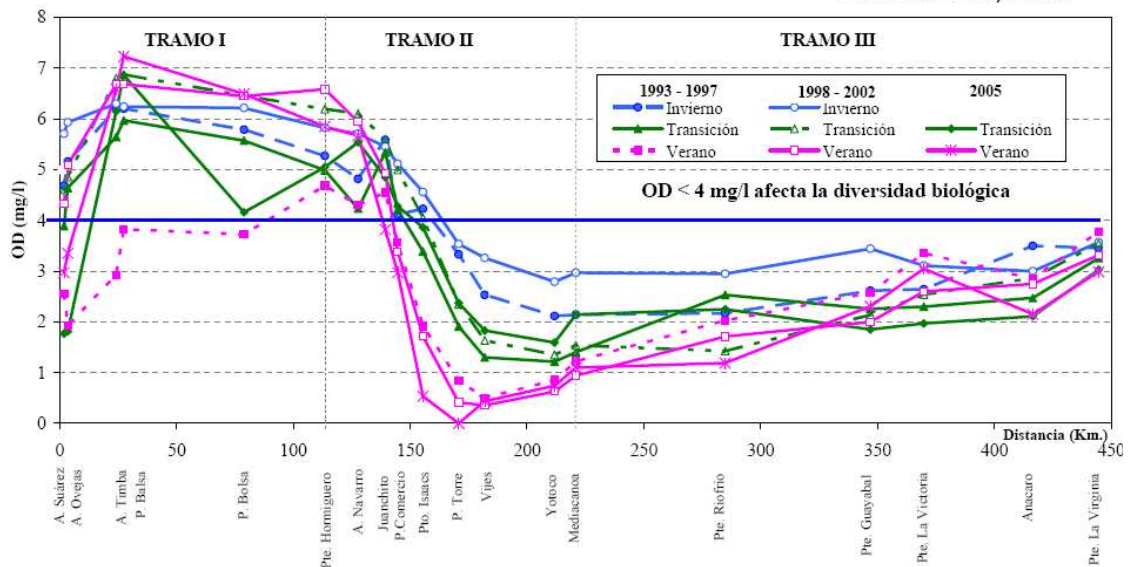
### Cianuros



Fuente: Acodal

### Calidad del Río Cauca - Medidas de Oxígeno Disuelto

Fuente: CVC, 2007



**Recreación y  
Protección Ecológica**

**Abastecimiento Domestico  
Abastecimiento Industrial  
Agricultura**

**Agricultura  
Protección Ecológica**

Retomado de: ACODAL

El río Cauca en el sector de Navarro presenta un alto grado de contaminación, debido en parte a que es receptor de una gran carga de sustancias contaminantes que provienen del Canal CVC Sur. El río también se ve afectado por vertimientos de aguas negras y la deforestación de la cuenca, con una alta incidencia en su deterioro, afectando la calidad del agua.

El río abastece de agua al 80% de la ciudad, [1] la cual también presenta deterioro en sus cuencas hídricas y disminución del recurso hídrico, debido a vertimientos residuales, asentamientos subnormales en áreas de riesgo, entre otros aspectos.

#### **La situación del Río Cauca - Antes de las captaciones de Cali**

##### **Fuente: Acodal**

Antes de ser captado en Cali, el río fluye por el Departamento del Cauca (739480 Ha, 24% de la extensión total de su territorio) y recibe la influencia del embalse de Salvajina, tributarios como el río Ovejas, Timba, Quinamayó, Palo, Zanjón Oscuro y Desbaratado, entre otros, y de abundantes descargas de aguas residuales domésticas e industriales. Se presentan cultivos comerciales de pino, café, plátano y flores entre otros, pequeñas explotaciones piscícolas y ganaderas, explotación minera de bauxita, oro y carbón que degradan la corriente, además de la industria del papel y del azúcar. Deforestación cultivos lícitos e ilícitos.

En buena parte de la cuenca se observa erosión de moderada a altamente severa que, sobre todo la del río Palo, afecta periódica pero drásticamente la turbiedad del agua, con picos de hasta 8 horas de duración que ocasionan la suspensión de las plantas cada año en promedio y generan disturbios hidráulicos en el sistema de distribución y anomalías en el servicio hasta por más de 24 horas. Así mismo, la precariedad de la explotación minera provocó, a finales del año 2007, derrumbes que causaron pérdida de vidas y la suspensión del servicio de agua en Cali por tres ocasiones.

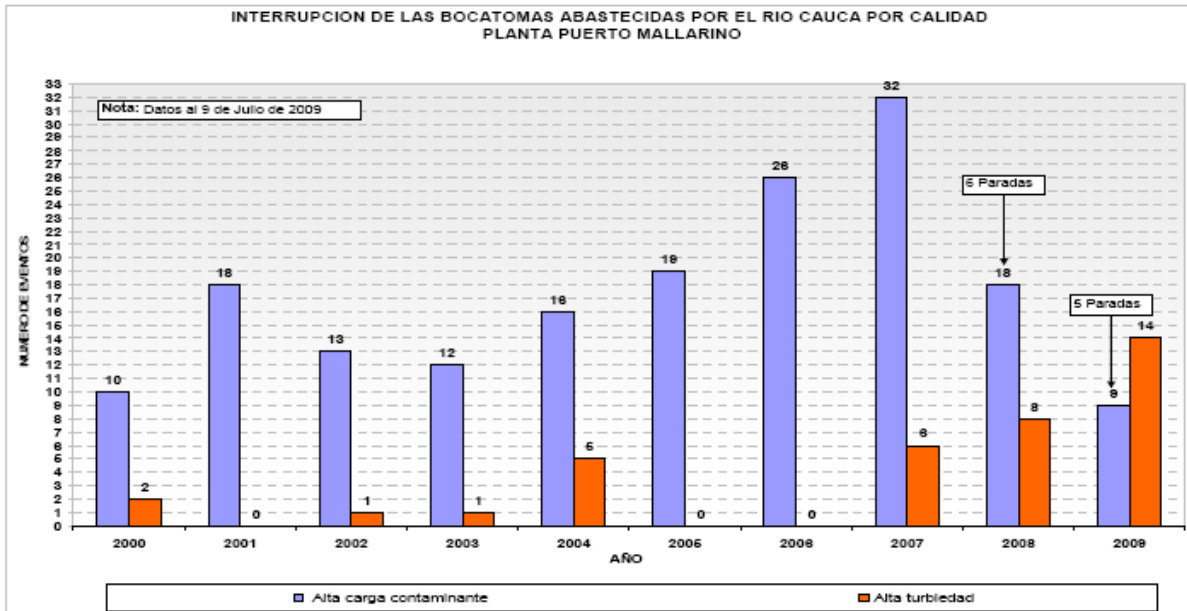
El río es usado principalmente en ese Departamento, para generación de energía en el embalse de Salvajina, consumo humano, fines agrícolas y de pesca, producción industrial, extracción de materiales y como receptor de residuos sólidos y líquidos, domésticos e industriales.

#### **Altos niveles de contaminación, transportados por el sistema de Drenaje Sur de la Ciudad de Cali**

- Conexiones erradas del alcantarillado al canal sur.
- Descarga de Vertimientos líquidos procedentes de Establecimientos Industriales y/o comerciales sin control por parte del DAGMA.
- Descarga de aguas residuales procedente de comunidades de desarrollo incompleto ubicadas en las cuencas de los ríos Cañaveralejo, Meléndez y Lili.
- Descargas de lixiviados sin tratamiento procedentes del basurero de Navarro.
- Arrastre de escombros y basura.
- Lavado de calles, vías y parques.

## DEBILIDADES DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO ACTUAL DE ABASTECECIMENTO DE AGUA EN CALI

- Deterioro progresivo de la calidad de agua de la principal fuente de abasto - RIO CAUCA.
- Falta de firmeza en los caudales de los ríos Cali y Meléndez.
- Altos y progresivos costos de tratamiento y energía para bombeos



## Recomendaciones para el Abastecimiento Sostenible de Agua para Cali

- Es indispensable participar en la descontaminación del Río Cauca. Es un reto nacional descuidado por todos, y cuyo compromiso deben asumir, entre otros CVC, Dagma y Emcali. El reservorio de agua que Emcali está construyendo es para atender contingencias y como tal es una medida transitoria.
- En 1991 Emcali, realizó el “*Estudio de mejoras y ampliaciones al acueducto de Cali*” proyectado hasta el 2015. Ya son 18 años de atraso para escoger y aplicar la mejor opción. (Tomado de Nicolás Ramos)
- Se plantean siete alternativas para el mejorar el abastecimiento de agua para Cali: Embalse en la parte alta del Río Cali, Instalar Bocatoma aguas arriba de Puerto Mallarino en el Río Cauca, Perforar Pozos profundos, Hacer conexión con Salvajina, Ríos Claro y Timba o con las aguas vertientes del Pacífico.

Estas siete alternativas, tienen diferentes niveles de sustentación y no es claro aun cual es la decisión más estratégica para la ciudad. Pero necesariamente se necesita el concurso de Emcali, Dagma, CVC y Alcaldía de Cali para que entre todos y con el adecuado cumplimiento del rol que le corresponde a cada entidad se pueda tomar esta decisión e implementarla.

Además de la problemática ambiental, es necesario prever futuras inversiones en acueducto para así ampliar la capacidad total instalada de las plantas existentes que es de 11,9 m<sup>3</sup>/segundo, esto con miras a futuras expansiones en Cali, Yumbo y parcialmente en Candelaria. Igualmente es necesario invertir en infraestructura sanitaria y equipamiento interno para atención de las pérdidas y las contingencias ambientales

### Recomendaciones para el Manejo de Aguas Residuales

Emcali debe concretar el plan de saneamiento y manejo de vertimientos y el Dagma verificar:

- Control de los vertimientos del Canal CVC Sur.
- Tratamiento de descargas de lixiviados procedentes del basurero de Navarro.
- Mejoramiento de la PTAR.
- Separación de canales de aguas lluvias y servidas.

La tarea ineludible de Emcali es tratar todas las aguas servidas.

### Las Inversiones Estratégicas en Acueducto

Los principales componentes de la inversión proyectada desde 2009 hasta el año 2018 se centran en los proyectos de agua no contabilizada, expansión y planificación y reposición de redes.

PROGRAMA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
ANC	16 381	17 290	17 159	18 572	15 894	15 894	10 894	10 894	10 894	11 575	143 448
VULNERABILIDAD	141	3 418	861	441	301	791	141	441	789	2 341	9 462
MODERNIZACION TECNOLÓGICA	2 660	1 540	5 480	5 520	4 850	3 200	7 223	2 075	1 175	3 025	36 748
REPOSICION REDES	9 206	8 498	10 407	7 745	9 249	12 573	7 650	9 423	9 441	9 784	93 973
SUPERVISIÓN Y CONTROL	3 139	2 044	5 092	4 867	3 667	2 127	1 307	2 267	1 267	1 267	27 046
EFICIENCIA ENERGÉTICA	2 000	1 288	2 368	1 797	1 770	1 193	2 126	1 126	1 626	1 626	16 924
CALIDAD DE AGUA	432	1 714	1 282	1 124	1 282	932	1 132	357	557	357	9 185
EXPANSIÓN Y PLANIFICACION	13 886	12 533	9 403	5 811	30 270	26 016	31 245	32 608	7 712	4 120	173 704
<b>TOTAL</b>	<b>47.945</b>	<b>48.321</b>	<b>51.852</b>	<b>43.877</b>	<b>67.284</b>	<b>62.726</b>	<b>61.718</b>	<b>59.191</b>	<b>33.462</b>	<b>34.095</b>	<b>510.469</b>

Fuente: Emcali.

### Rehabilitación de pozos profundos

Se rehabilitarán cuatro (4) de los cinco (5) pozos existentes en el en el Distrito de Aguablanca: Los Guadales, Los Naranjos, Las Orquídeas, Desepaz #1, Desepaz # 2

Capacidad total instalada: 0,75 m<sup>3</sup>/s

**Características técnicas embalse río Cali**

Presa	Tipo	Concreto Compactado
	Altura	97 m
	Nivel de Fundación	Cota: 1358 msnm
Embalse	Volumen Total	14.72 hm <sup>3</sup>
	Volumen Útil	10.82 hm <sup>3</sup>
	Caudal firme regulado	3,5 m <sup>3</sup> /s

**CONDUCCIÓN EMBALSE CALI – PLANTA LA REFORMA**

Tipo	Tubería a presión
Longitud	11.582 m
Diámetro	0.84 m
Caudal	0.73 m <sup>3</sup> /s
Cota inicial	1395 msnm
Cota final	1300 msnm

Fuente: Emcali.

Aparte de la construcción de una reserva de agua para superar los cortes de agua por contaminación y turbiedad, se han buscado posibles soluciones al abastecimiento de agua para Cali en los próximos años:

**Estudios realizados**

Empresa	Fuentes Consideradas	Nivel	Año
Consortio GOARH	Del Sur: Ríos Pance, Vélez, Jamundi, Timba y Claro (con embalse) Río Paríce	Catálogo	1990
		Factibilidad	1990
	Del Pacífico: Ríos San Juan, Cajas y Anchicayá.	Catálogo	1990
	Río Cauca	Catálogo	1990
CVC	Del Pacífico: Ríos Yurumanguí, Dagua, Anchicayá y Calima.	Reconocimiento	1990
	Río Cauca (Salvajina)		1992
Ingetec S.A. – Hidro-Occidente S.A.	Del Sur: Ríos Timba, Jamundi, Pance, Claro, Cali, Meléndez, Pichindé.	Catálogo	1998
			1999
	Río Timba (embalse) - Pance	Pref. Básica	1999
	Río Cali (embalse) - Meléndez	Pref. Avanzada	1999
	Del Pacífico: Naya, Grande (Anchicayá), Calima.	Catálogo	1998
			1999
	Río Grande - Cali	Pref. Básica	1999
	Río Cauca – Salvajina, La Balsa, La Bolsa	Catálogo	1998
			1999

Fuente: Emcali.

### Reservorio de Agua de la Planta de Puerto Mallarino

A finales del mes de septiembre se ultimaban detalles para dejar listo un reservorio de agua comunicado con la Planta de Acueducto de Puerto Mallarino, que contó con una inversión de más de \$11.000 millones, con el fin de garantizar el abastecimiento de agua potable a los caleños cuando la planta deba suspender el fluido.

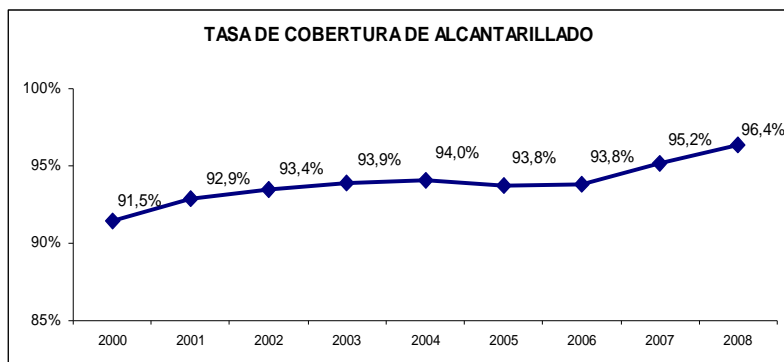
El reservorio es una especie de tanque de agua que tiene como objetivo darle solución a los constantes cortes del servicio de acueducto, que a septiembre de 2009, la planta de Puerto Mallarino ha tenido en 13 ocasiones por la alta carga contaminante del río Cauca y otras 14 veces por los problemas de turbiedad. Descargas vertidas al río cuando la lluvia arrastra estos elementos a los afluentes del Cauca.

La reserva de agua tiene una capacidad de 80.000 metros cúbicos y abastecerá al 75% de la ciudad, cuando el río Cauca tenga problemas de contaminación y turbiedad, que obliguen a suspender la planta de Puerto Mallarino. Con ello se pondría fin al 95% de las suspensiones que se presentan, de acuerdo con Emcali. Inicialmente, la reserva podrá bombear agua por cinco horas, cuando el proceso se haga manual, pero una vez se cuente con un tablero de control con programaciones automáticas, la capacidad aumentará a ocho o diez horas.

El reservorio tiene una extensión de cuatro hectáreas y 2,90 metros de profundidad. Así mismo, tiene una tubería de 1,80 metros de diámetro que está conectada con la tubería de que viene de la bocatoma del río Cauca, por la cual la reserva bombeará agua al suspenderse el fluido desde el río Cauca.

## Alcantarillado

El aumento en la cobertura de alcantarillado obedece a la expansión de redes secundarias y expansión de colectores y canales en Cali y Yumbo. La inversión programada en el 2008 para alcantarillado fue de \$1.697 millones.



Fuente: Emcali

### Cobertura Residencial de Alcantarillado

ALCANTARILLADO	2005	2006	2007	2008 Sept.
Población total atendida por Emcali con conexión domiciliaria		2.166.909	2.260.975	2.281.966
Número de suscriptores residenciales		421.603	44.666	454.026
Número de habitantes por suscriptor (residencial)				
Cobertura (%)	90,70	93,80	95,20	95,90

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

### Composición de Suscriptores de Alcantarillado

Sector	Estrato/Tipo	Suscriptores Sept. 2008	Participación por tipo (%)	Participación total
Residencial	1	72.779	16,0	14,6
	2	119.495	26,0	24,0
	3	156.984	35,0	31,6
	4	49.012	11,0	9,9
	5	43.551	10,0	8,8
	6	12.205	3,0	2,5
<b>Total Residencial</b>		<b>454.026</b>	<b>100,0</b>	
No residencial	Comercial	40.861	95,0	8,2
	Especial	4	0,0	0,0
	Industrial	888	2,0	0,2
	Público	1.304	3,0	0,3
<b>Total No residencial</b>		<b>43.057</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>
<b>Total General</b>		<b>497.083</b>		

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO

- Asegurar al año 2012 que el 85% de las aguas residuales están siendo tratadas cumpliendo con la normatividad vigente manteniendo este indicador.
- Garantizar que el sistema de drenaje pluvial y sanitario en el área de cobertura cumple con las expectativas de satisfacción de los usuarios.
- Disminuir el pago por tasas retributivas en 10% al año 2010 y mantenerse en un horizonte de largo plazo.
- Lograr el reconocimiento institucional y de la ciudadanía como una empresa con vocación social, respetuosa del medio ambiente y de la normatividad, con responsabilidad social y mantener la calificación.

Características sistema de drenaje

Componente	Medida
Longitud alcantarillado pluvial	526 km
Longitud alcantarillado sanitario	662 km
Longitud alcantarillado combinado	2102 km      Total 3290 km
Longitud de canales	92 km
Cámaras de inspección	66477 u
Estructuras de separación	606 u
Sumideros	102345 u
Estaciones de Bombeo	9

Fuente: Emcali

El área tributaria del Alcantarillado municipal total a servir por la PTAR-Cañaveralejo es de 10.606.

**Planta de Tratamiento de Aguas Residuales:** PTAR Cañaveralejo, diseñada para tratar las aguas residuales del 80% de la ciudad. Las aguas residuales son transportadas hasta la planta por:

- El Colector Central conformado por los interceptores Oriental primer y segundo sector, que llegan por gravedad a la PTAR-C.
- La línea de impulsión de Aguablanca-Navarro que recoge los flujos provenientes de las estaciones de bombeo Navarro y Aguablanca; recibe el agua residual bombeada de la estación de Cañaveralejo

El área tributaria del alcantarillado municipal total a servir por la PTAR-C es de 10.606 Ha.

**IMPACTO DE LA PTAR-CAÑAVERALEJO SOBRE LA CARGA CONTAMINANTE  
QUE VIERTE LA CIUDAD DE CALI AL RIO CAUCA**

Primera Etapa: Tratamiento Preliminar, Primario, Primario Avanzado y Tratamiento De Lodos Primarios.

AÑO	CAUDAL PROMEDIO (m3/Año)	CARGA REMOVIDA (Kg/Año)	
		SST	DBO5
2002*	55.188.000	6.291.432	3.752.784
2003	83.570.400	7.839.105	5.171.685
2004	79.470.720	8.509.610	5.512.230
2005	102.492.000	11.133.230	9.041.780
2006	120.467.520	15.712.155	9.879.090
2007	119.521.440	14.859.150	9.252.020
2008 *	49.337.600	11.213.895	5.599.830
SUMATORIA		75.558.577	48.209.419
Nota: A MAYO DE 2008 LA PTARC HA TRATADO 610 MILLONES DE m3 DE AGUA RESIDUAL, REMOVIENDO 76 MILLONES DE KILOS DE CONTAMINACION MEDIDA COMO SST Y 48 MILLONES MEDIDA COMO DBO5.			
* Para el año 2002 se toma el segundo semestre (Operación en estado estable) y para el 2008 se toma hasta mayo.			
** Los parámetros de remoción de diseño para de Tratamiento de Aguas Residuales de Cañaveralejo son: Con TPA para DBO5 42 +/- 5% y para SST 63 +/- 5%. Sin TPA para DBO5 25% y SST 50%.			
*** Cabe anotar que para los meses de Septiembre y Octubre de 2008 el caudal tratado fue de 5,50 m3/sg			

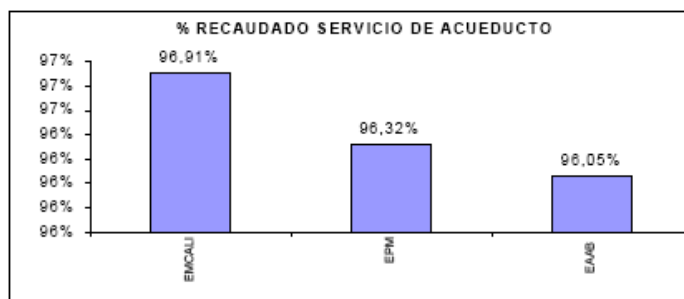
**Indicadores de Gestión Operacional, Año 2008 Unidad Estratégica Negocio de Alcantarillado**

Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de Medida	Ejecución
Cobertura Alcantarillado	Nº suscriptores totales de Alcantarillado (Cali y Acopi-Yumbo) / Nº de viviendas proyectadas; según proyecciones de población y metodología del Acuerdo con los Acreedores	%	96,37%
Tiempo de Atención de Daños	Sumatoria del tiempo (en horas) de reparación de los daños del mes / Nº de daños atendidos en el mes de cálculo del indicador	Días	8,45
Empleados por 1.000 usuarios	Nº de empleados activos de la UENAA + 39,2% del total de empleados activos de las Gerencias Corporativas / (Nº de suscriptores Totales de Alcantarillado (Cali, Candelaria, Palmira, Yumbo) / 1000)	Empleados / 1000 suscriptores	0,79
Capacidad de Tratamiento de la PTAR-C	Caudal Promedio Tratado en el Mes (m³/seg.) / Capacidad Instalada 7,6 m³/seg	%	82%

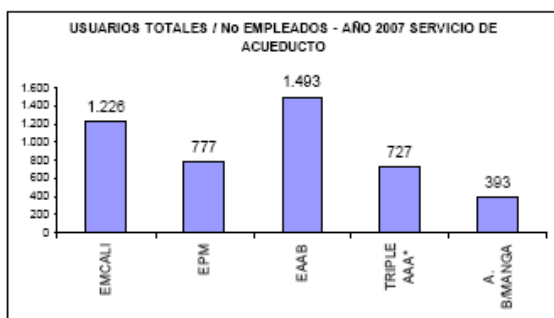
Fuente: Emcali

**Comparativo de empresas de servicios públicos en Acueducto y Alcantarillado**

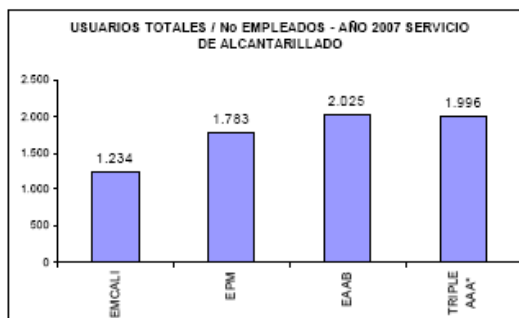
Emcali frente a otras empresas no solo tiene un amplio mercado para los servicios de Acueducto y Alcantarillado, sino también un buen nivel de recaudo por el servicio, sin embargo sus altos porcentajes de pérdidas de agua implican pérdidas económicas para la empresa y para el municipio.



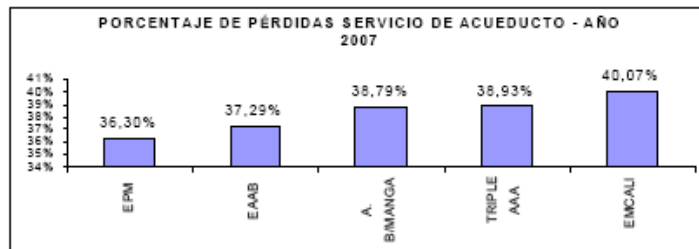
Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.



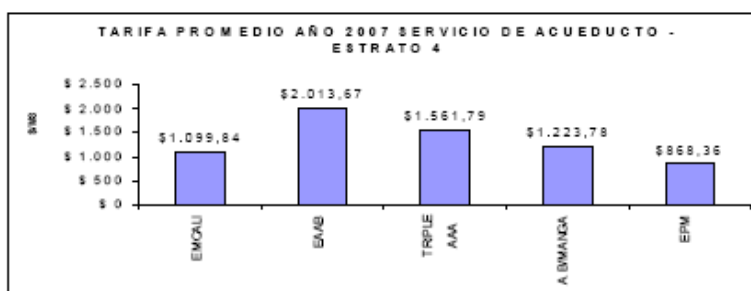
Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

### Inversiones en reposición de redes de Acueducto y Alcantarillado - Fuente Emcali

En 2008, en comparación con 2007, la inversión de EMCALI en reposición de redes de acueducto y alcantarillado para las vías del MIO aumentó un 70%, mientras que en el resto de las redes

secundarias disminuyó (-61%). Las redes del MIO absorbieron el 64% de la inversión en acueducto y el 70% en alcantarillado.

ACUEDUCTO	2007	2008	Var % 08/07	Distr. % 2008
Reposición Redes Secundarias y componentes Acueducto	4.587.425	3.483.000	-24.07%	36%
Reposición y extensión de redes de acueducto en <b>corredores del SITM "MIO"</b>	2.800.000	6.100.000	117.86%	64%
Total Acueducto	7,387,425	9,583,000	29.72%	100%

Fuente: Emcali

ALCANTARILLADO	2007	2008	Var % 08/07	Distr. % 2008
Reposición Redes Secundarias Alcantarillado	16.358.683	4.643.365	-71.62%	30%
Reposición y extensión de redes de alcantarillado en <b>corredores del SITM "MIO"</b>	7.200.000	10.959.758	52.22%	70%
Total Alcantarillado	23,558,683	15,603,123	-33.77%	100%
<b>Redes MIO A y A</b>	<b>10,000,000</b>	<b>17,059,758</b>	<b>70.60%</b>	
Redes Secundarias A y A	20,946,108	8,126,365	-61.20%	

Fuente: Emcali

## Estructura tarifaria en Acueducto y Alcantarillado

### Tarifas de Acueducto y Alcantarillado en Emcali (2007)

Tarifas Acueducto			Cargo por consumo (valor m3)				Tarifa promedio mensual (\$) 2007
Tarifa mensual promedio (\$ pesos, incluyendo cargo fijo y consumo) por estrato o tipo de usuario – Acueducto año 2007	Estrato	Cargo fijo	0-20m3	21-	41 en adelante	Consumo promedio m3	
	1	1 844.23	340.15	1.133.83	1.133.83	18.52	8 200.78
	2	3 688.45	680.30	1.133.83	1.133.83	19.82	17 285.97
	3	5 650.09	1 042.10	1.133.83	1.133.83	19.23	25 864.27
	4	6 147.43	1.133.83	1.133.83	1.133.83	19.02	27 902.82
	5	9 221.14	1 700.74	1 700.74	1 700.74	22.08	47 058.40
	6	9 835.88	1 814.12	1 814.12	1 814.12	31.67	67 592.99
	Industrial	7 991.65	1 473.97	1 473.97	1 473.97	445.52	664 921.70
	Comercial	9 221.14	1 700.74	1 700.74	1 700.74	34.09	67 484.29
	Oficial	6 147.42	1 133.83	1 133.83	1 133.83	311.03	358 992.52
Tarifas Alcantarillado			Cargo por consumo (valor m3)				Tarifa promedio mensual (\$) 2007
Tarifa mensual promedio (\$ pesos, incluyendo cargo fijo y consumo) por estrato o tipo de usuario – Alcantarillado año 2007	Estrato	Cargo fijo	0-20m3	21-	41 en adelante	Consumo promedio m3	
	1	734.40	399.08	1.330.28	1.330.28	17.69	7 816.82
	2	1 468.80	798.17	1.330.28	1.330.28	19.49	17 070.52
	3	2 176.52	1 182.75	1.330.28	1.330.28	19.08	24 810.64
	4	2 448.00	1.330.28	1.330.28	1.330.28	18.99	27 785.67
	5	3 672.00	1 995.42	1 995.42	1 995.42	21.88	47 445.26
	6	3 916.80	2 128.45	2 128.45	2 128.45	31.56	71 211.71
	Industrial	3 182.40	1 729.36	1 729.36	1 729.36	439.45	763 247.99
	Comercial	3 672.00	1 995.42	1 995.42	1 995.42	32.23	68 097.86
	Oficial	2 448.00	1 330.28	1 330.28	1 330.28	335.61	448 978.92
	Otros -provisional	3 916.80	2 128.45	2 128.45	2 128.45		

Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

De acuerdo con el informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia: la estructura tarifaria vigente para Acueducto “presenta niveles de subsidio altos comparados con los establecidos en la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios aunque acordes con las disposiciones normativas y regulatorias posteriores que así lo permiten y al Acuerdo 0221 de 2007 expedido por el Concejo Municipal”

También indica que las contribuciones de los estratos aportantes (5 y 6) no son suficientes para cubrir los subsidios asignados, solo cubren el 44% de los mismos.

**Acueducto Estructura Tarifaria Vigente (Dic 2007)**

TIPO DE SUSCRIPTOR	CARGO FIJO (\$/suscritor)	CONSUMO (\$/M3)		
		Básico	Complementario	Suntuario
ESTRATO 1	1.844,23	329,95	1.099,84	1.099,84
ESTRATO 2	3.688,45	659,91	1.099,84	1.099,84
ESTRATO 3	5.650,09	1.010,86	1.099,84	1.099,84
ESTRATO 4	6.147,43	1.099,84	1.099,84	1.099,84
ESTRATO 5	9.221,14	1.649,76	1.649,76	1.649,76
ESTRATO 6	9.835,88	1.759,75	1.759,75	1.759,75
SECTOR COMERCIAL	9.221,14	1.649,76	1.649,76	1.649,76
SECTOR INDUSTRIAL	7.991,65	1.429,79	1.429,79	1.429,79
SECTOR OFICIAL Y ESPECIAL	6.147,42	1.099,84	1.099,84	1.099,84

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

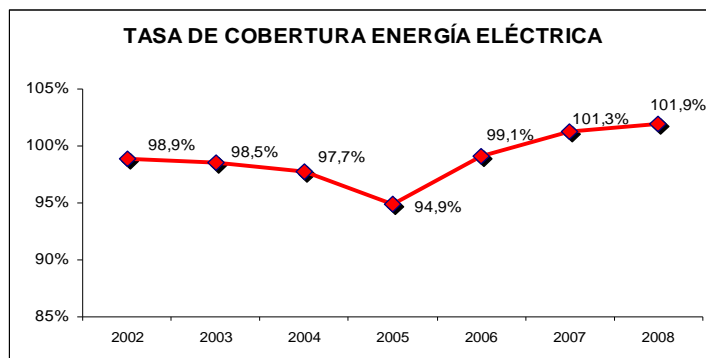
**Estructura de Subsidios Vigente (Dic 2007)**

TIPO DE SUSCRIPTOR	CARGO FIJO (%)	CONSUMO (%)		
		Básico	Complementario	Suntuario
ESTRATO 1	-70,00	-70,00	0,00	0,00
ESTRATO 2	-40,00	-40,00	0,00	0,00
ESTRATO 3	-8,00	-8,00	0,00	0,00
ESTRATO 4	0,00	0,00	0,00	0,00
ESTRATO 5	50,00	50,00	50,00	50,00
ESTRATO 6	60,00	60,00	60,00	60,00
SECTOR COMERCIAL	50,00	50,00	50,00	50,00
SECTOR INDUSTRIAL	30,00	30,00	30,00	30,00
SECTOR OFICIAL Y ESPECIAL	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Informe de la Banca de Inversión BBVA Valores Colombia.

## VI. Situación del negocio de Energía en Emcali

La energía eléctrica, a diciembre de 2008, presenta una tasa de cobertura en Cali de 101,9%, correspondiente a 525.836 suscriptores del servicio, frente a una proyección de viviendas que maneja la entidad de 516.626.



Fuente: Emcali

### Indicadores de Gestión Operacional, Año 2008 Unidad Estratégica Negocio de Energía

Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de Medida	Ejecución
Cobertura de Energía	Total suscriptores / Nº de viviendas que se espera tener servicio	%	102,3
Balance Comercial de Pérdidas del Mercado Regulado (Anual Móvil)	$((\text{Energía Entrada Mercado Regulado} - \text{Energía Salida Mercado Regulado}) / \text{Energía Entrada Mercado Regulado}) * 100$	%	21,97
Balance Energético de Pérdidas del Distribuidor (Anual Móvil)	$((\text{Energía Entrada SDL} - \text{Energía Salida SDL}) / \text{Energía Salida SDL}) * 100$	%	12,46
Actuaciones Administrativas Cerradas	Actividad Meta	Cantidad	190
Cambio de Medidores	Actividad Meta	Cantidad	1.500
Red Preensamblada	Actividad Meta	Cantidad (clientes intervenidos)	15.451
Revisión de Usuarios en Corte	Actividad Meta	Cantidad	109
Tiempos de Instalación	Fecha de Solicitud - Fecha de la instalación (no se debe tener en cuenta el tiempo que demora el cliente en pagar el servicio)	Días	11
Tiempo Atención Daños (Cali-Yumbo)	Nº total de reportes de daño sectoriales / Tiempo total en atender (Tiempo Promedio de atención)	Horas	3,49
Número de Empleados por 1000 Usuarios	Nº de empleados GUENE + Empleados Corporativos / $((\text{Total Suscriptores})/1000)$	Relación	1,01

Fuente: Emcali

Una investigación del Sindicato de Emcali propone los siguientes elementos para el Plan Estratégico de la Unidad de Negocio de Energía de Emcali:

**PLAN ESTRATÉGICO Unidad Estratégica ENERGIA**  
Fuente: PLAN ESTRATEGICO UENE - Investigación SINTRAEMCALI

- ❖ Posicionamiento
- ❖ Demandas regulatorias
  - Atención Crecimiento Demanda Actual y Futura
  - Planeamiento de la expansión
  - Mejoramiento de confiabilidad y calidad
- ❖ Flexibilidad del sistema -
- ❖ Desarrollo de la distribución
- ❖ Reposición y renovación de infraestructura
- ❖ Gestión de pérdidas
- ❖ Optimización operacional y comercial
- ❖ Generar participar en oferta energética nacional

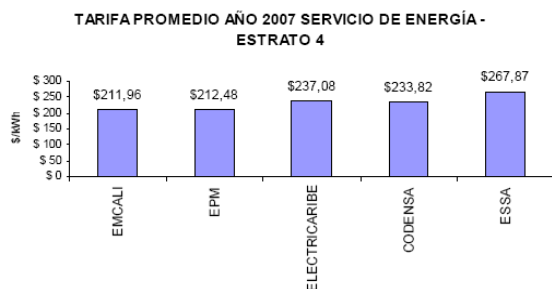
**Inversiones estratégicas en el servicio de Energía**

INVERSIONES	POR \$300 M M	PRIORIDADES
MILE S DE MILLONES	PROGRAMA	CONDICION
\$ 100	PERDIDAS TECNICAS	ENERGIA
\$ 2,5	EXPANSION SISTEMA DISTRIBUCION DE ENERGIA	REQUERIMIENTO DEL POT
\$ 180	NUEVAS SUBESTACIONES DE ENERGIA	REQUERIMIENTO DEL POT
\$ 15	PROTECCIONES, FLEXIBILIDAD SISTEMA DE ENERGIA	REQUERIMIENTO POT Y ASEGURAMIENTO DEL SISTEMA PARA EVITAR APAGONES

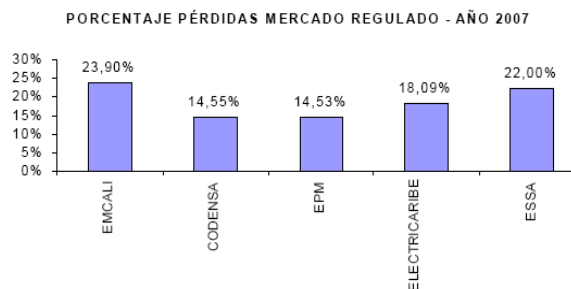
Fuente: Emcali.

**Comparativo de Empresas de Servicios Públicos en Energía**

La situación relativa de Emcali frente a otras empresas en el negocio de Energía, revela que aunque tiene una de las tarifas más bajas, el porcentaje de pérdidas es relativamente alto, lo que contribuye a los problemas financieros de la entidad. Así mismo, se observa un rezago en el recaudo frente a las empresas de energía de Bogotá y Medellín.

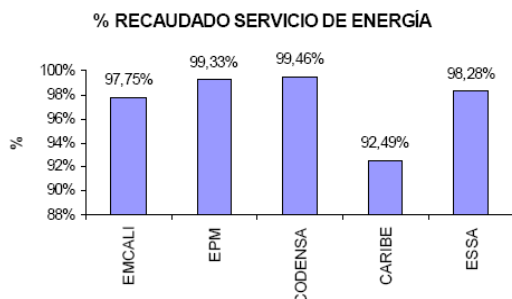


Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

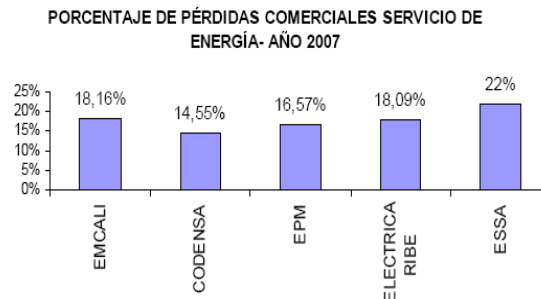


Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.





Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.



Fuente: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

### Evolución de la demanda atendida por Emcali en el componente de Energía

	2000	2001	2002	2003
<b>CLIENTES</b>	446.563	454.162	461.194	468.648
<b>CONSUMO KWH</b>	2.539.435.376	2.034.709.977	1.897.920.033	1.944.121.427
<b>VR CONSUMO \$</b>	\$ 278.139.159.723,00	\$ 270.715.793.500,00	\$ 274.700.149.156,00	\$ 328.827.879.903,00
	2004	2005	2006	2007
<b>CLIENTES</b>	473.966	493.412	514.943	536.750
<b>CONSUMO KWH</b>	2.035.383.514	2.457.291.153	2.662.401.935	2.776.399.001
<b>VR CONSUMO \$</b>	\$ 366.137.854.266,00	\$ 428.299.257.471,00	\$ 473.865.642.015,14	\$ 518.442.316.528,77

Fuente: Emcali.

Información del sistema eléctrico de distribución	
TRANSFORMADORES DE DISTRIBUCION	8.500
TRANSFORMADORES PARTICULARES	6.700
CAPACIDAD INSTALADA PARA DISTRIBUCION	2.142.9 MVA
EQUIPOS ESPECIALES DE FLEXIBILIDAD	650
DEMANDA MAXIMA DE POTENCIA	712 MVA
COBERTURA DEL SERVICIO(comercialización)	88.8%
AREA DE INFLUENCIA (870 Km2)	Cali, Yumbo, Pto Tejada
NUMERO DE CLIENTES (Junio 2009)	557.000
ENERGIA VENDIDA EN EL AÑO 2008	2.328 GWh
INGRESOS POR VENTA DE ENERGIA 2008	\$ 539.400(millones)
INDICE DE PERDIDAS Mayo 2009 (SDL)	12.84%
CONTINUIDAD DEL SERVICIO	99.95%

www.emcali.com.co

### La Pérdida de Energía

Todos los sistemas de generación, distribución y comercialización de energía están expuestos al fenómeno de pérdidas.

La regulación valida esta contingencia y establece indicadores de reconocimientos, **hoy hasta el 14,7%** para que los operadores no pierdan la viabilidad financiera y establece programas, incentivos y apoyos para reducción de pérdida y para que no se afecte socialmente a los usuarios y comunidades deprimidas. (Programas PRONE, PZNI entre otros)

*La planeación técnica de energía:* ha dimensionado el fenómeno, ha diseñado y liderado la puesta en marcha el Plan estratégico para reducción de pérdidas implementando un modelo de gestión y una plataforma de tecnología de punta pionera en el país, aplicable a reducción de pérdidas de Acueducto y Gas. Programa que cuenta con el debido soporte presupuestal.

## **2. EVOLUCIÓN DE LOS SUCESOS SOBRE EL FUTURO DE EMCALI DURANTE EL 2009**

### **I. Primer Semestre de 2009**

Fuente: El País.

#### **Enero de 2009**

*Enero 22*

La superintendente de Servicios Públicos y Domiciliarios afirma a El País que la banca de inversión dice que existe un deterioro creciente en el componente de Telecomunicaciones por la competencia de otras empresas en la ciudad, y que la solución sería crear una nueva empresa con Emcali y un socio estratégico como accionistas. Por su parte, el Alcalde Ospina dice que revisará los resultados de la banca de inversión, y que ante todo, en una posible nueva empresa, Emcali debe ser el socio mayoritario.

#### **Febrero de 2009**

*Febrero 15*

La Gerente General de Emcali, Susana Correa, dice a El País que Emcali tiene un atraso de 15 años en acueducto y de 6 en energía, por la escasa capacidad de inversión en los últimos años, y que la modernización de Telecomunicaciones no ha bastado frente a la competencia. \$1,7 billones serán los ingresos de Emcali este año, pero solo \$155 mil millones será su inversión total.

En Telecomunicaciones, la fuerte competencia le está quitando mercado e ingresos a Emcali (\$60.000 millones anuales), por la incapacidad de ofrecer precios competitivos en los paquetes “triple play” y no tener participación en la telefonía móvil. Esto, a pesar de la modernización tecnológica de Emcali, del viejo sistema conmutado de circuitos en sus estaciones telefónicas a una red multiservicios de internet de fibra óptica, por donde es posible transmitir, a la vez, voz, datos, imágenes y televisión.

En acueducto y alcantarillado están los mayores atrasos tecnológicos, a causa de la parálisis de inversiones en la última década. Cali aún no tiene sectorizadas las redes de acueducto, proyecto que vale \$60.000 millones y que permitiría hacer control y medición de la entrada y salida de agua por área y la reducción de pérdidas de agua hasta en un 41%. También demanda un Centro de Control, que permite manejar la información de la operación de las plantas y las redes en tiempo real.

En energía, existe un atraso en la reparación de grandes transformadores los cuales tienen 30 años, de 50 de vida útil, y cuyo buen funcionamiento es clave para la calidad del servicio y las finanzas de la empresa. Este año se aspira reparar 14 de 41. También se demanda un Centro de Control que se construirá este año, y permitirá reducir los tiempos de respuesta para reparación.

*Febrero 23*

El Alcalde de Cali, Jorge Iván Ospina, afirmó a El País que ya es hora de que Emcali vuelva a manos del municipio, por lo que se deberá hacer un plan técnico para la devolución, que

incorpore una visión de renovación tecnológica en telecomunicaciones, para que la empresa no pierda valor.

#### *Febrero 25*

En una reunión celebrada el 24 de febrero, la Superintendencia de Servicios presentó al Alcalde las conclusiones del estudio de la banca de inversión, los cuales se mantienen en confidencialidad, aunque El País estableció que plantea tres escenarios y que contempla las tres unidades de negocio. También se le presentará el día 26, el informe al Presidente Uribe.

También se conoció que Eva María Uribe propondría al Alcalde un proyecto para llevar al Concejo, donde se escinda telecomunicaciones con mayoría accionaria privada, en energía conservar un 51% público y en acueducto, 100% público. De no aceptar, tendría un supuesto Plan B, donde la nación asuma la deuda de Emcali para constituir una empresa telefónica distinta que luego sería vendida a un privado y cuyos recursos se invertirían en Emcali. El Alcalde Ospina dijo que cualquier escenario debe contemplar la devolución de Emcali al municipio.

#### *Febrero 27*

En reunión celebrada con el Presidente Uribe, la Superintendente, la gerente de Emcali, el presidente del Concejo de Cali y el Alcalde Ospina, donde se presentaron los escenarios propuestos por la banca de inversión, se concertó que el Alcalde tiene un mes para estudiarlas y presentar una propuesta. Se definió también que se analizará solo telecomunicaciones, pues acueducto y energía seguirán 100% públicas.

Entre los modelos a evaluar están que da a conocer El País, están: la entrega en concesión a un privado, la alianza con otras empresas de servicios del país, la escisión e, incluso, la conservación de la actual estructura de Emcali, pero consiguiendo una inyección de recursos.

Aunque el Alcalde insiste en la devolución de Emcali, la Superservicios dice que no se hará hasta que se resuelvan los problemas que la aquejan.

### **Marzo de 2009**

#### *Marzo 2*

El Presidente Uribe afirmó que Emcali debe seguir siendo una empresa estatal de propiedad 100% de los caleños. Que no se venderá Telecomunicaciones, y que es mejor preservarla con un esquema de administración serio. El Alcalde Ospina propone el escenario de la concesión de la operación a un aliado estratégico, y que la comunidad debía acceder a acciones en la empresa. El Presidente Uribe comparte la propuesta. La propuesta deberá ser evaluada por la banca de inversión.

Además el Presidente, precisó que con un código de buen gobierno, un acuerdo de responsabilidad corporativo, la creación de una junta directiva mixta y la participación de los trabajadores, Emcali volvería pronto al municipio.

*Marzo 3*

A partir de la propuesta del Alcalde de entregar en concesión Telecomunicaciones a un privado para preservar pública la empresa, se generó una fuerte polémica en el Concejo de Cali. Las opiniones de los concejales fueron diversas: que se deben conocer primero las otras opciones entregadas al Alcalde, que en realidad es una privatización, una continuación de la intervención, entre otras. Sin embargo, el Alcalde reiteró que su propuesta será llevada a discusión en el Concejo.

*Marzo 4*

Retomando el editorial de El País “La propuesta implica la posibilidad de recibir los recursos y la tecnología necesarias para recuperar el mercado que pierde Emcali (...). Además, y según la idea del Alcalde, posibilitaría el ingreso de recursos frescos para fortalecer los componentes de Acueducto y Alcantarillado y Energía”.

*Marzo 12*

El Alcalde Ospina reveló a El País que existe una propuesta de vender Termoemcali para inyectarle recursos a Emcali, no solo para Agua y Energía, sino también para futuros desarrollos de expansión que necesita Cali, luego de sostener una reunión con la Superintendente de Servicios. Las conversaciones entre las partes buscan fortalecer a Emcali, y entre las cuales está la renegociación con los acreedores y el pasivo pensional.

**Abril de 2009**

*Abril 1*

El Alcalde Ospina y la Superintendente de Servicios coinciden en la necesidad de vincular prontamente a un aliado estratégico para telecomunicaciones, para evitar que se pierda mercado. La Superservicios propone dos escenarios: i) un contrato de operación estratégica con un inversionista en telecomunicaciones, a 20 años y con reversión final para Emcali al finalizar ese periodo o la opción de renovarlo, y ii) un contrato de concesión con transferencia del activo a una nueva empresa, para cuyo caso en particular se necesitaría según Eva María Uribe, de la aprobación del Concejo. No obstante, el Alcalde prefiere que se conforme una entidad donde Emcali tenga parte, y que cualquier proceso debe adelantarse con las fuerzas vivas de la ciudad. El Presidente del Concejo, Milton Castrillón dijo a su vez que para vincular un operador se necesita un proceso licitatorio, y que además cualquier propuesta debe pasar por el Concejo Municipal.

*Abril 4*

El País conoció que el 5 de abril se adelantaría una reunión entre el Presidente Uribe, el Alcalde Ospina y los Concejales municipales para analizar las salidas financieras de Emcali y el futuro de Telecomunicaciones.

*Abril 5*

Un informe de El País donde se hace un comparativo entre las intervenciones a Emcali y Emsirva, afirma que en 2008 se perdieron 12 puntos del Ebitda (indicador de operación) lo que indica que este negocio de Emcali va perdiendo valor. Y que el presidente del Concejo, Milton Castrillón, propuso que Emcali compre los cables operadores Cable unión y Visión Satélite para entrar a competir con un paquete completo de telecomunicaciones: televisión, voz, datos, internet, banda ancha. Los beneficios de esta opción serían: ahorros económicos, nuevos clientes locales y nacionales y no necesitaría de un proyecto de acuerdo.

**Mayo 2009**

*Mayo 11*

Como parte de la auditoría realizada sobre las empresas bajo la tutela de la Superservicios, la Contraloría General de la República presentó un informe en el cual cuestiona la labor de la entidad durante la intervención a Emcali. Advierte que tras ocho años no supera las causas que motivaron dicha intervención. “No se adelantaron en forma oportuna las inversiones necesarias... ocasionando el atraso tecnológico, afectando la competitividad de la empresa y disminuyendo sus flujos de caja”.

Cuestionó el papel de la Junta Consultiva, el control al Plan Estratégico y al Fondo Empresarial. Así mismo, La Contraloría encontró, que las cifras entregadas por la Superintendencia, “no son consistentes con las reflejadas por Emcali”. Y que a través del Sistema Único de Información presenta estados financieros no consistentes que no reflejan la realidad económica de Emcali”. La Contraloría creará un grupo de seguimiento a la intervención en Emcali.

Por su parte, Eva María Uribe declaró que no comparte el diagnóstico de la Contraloría, que existe un plan de mejoramiento firmado con la entidad y que el descenso en los ingresos de telecomunicaciones se debe al mercado y no a la intervención.

El informe de la Contraloría fue capitalizado por el presidente del Concejo Milton Castrillón para exigir la devolución de la empresa.

*Mayo 12*

El informe de la Contraloría generó que el Alcalde Ospina y algunos congresistas del Valle pidieran al Gobierno Nacional la devolución de la empresa. El Alcalde afirmó que la intervención ha frenado la modernización de la empresa y generado desconfianza. Los congresistas criticaron que aún no se hayan resuelto los problemas y la búsqueda de un nuevo socio.

Al mismo tiempo, se le solicitó al Alcalde definir el futuro de la empresa, pero éste afirmó que solo de él no depende y sigue evaluando los escenarios.

*Mayo 14*

La Superintendente de Servicios Públicos respondió al informe de la Contraloría General. Por un lado, afirmó que la intervención a Emcali ha sido transparente y que el tiempo que ha durado se

justifica porque se demandan soluciones estructurales antes de ser devuelta. Destacó que las fallas administrativas encontradas por el estudio son de forma y que la Junta Consultiva tiene voz y no voto en las decisiones de la empresa. El atraso tecnológico lo atribuye a la falta de recursos y no a la intervención.

#### *Mayo 16*

La gerente de Emcali, Susana Correa, afirmó en entrevista al Diario El País que se el plan de transición que se ha iniciado para devolverle al Municipio la empresa lleva cuatro meses en el que se ha concertado con el Alcalde y cuyo punto principal es el de telecomunicaciones.

Al respecto, Correa dijo que se está trabajando con el Alcalde en la figura de entregar en concesión por 20 años el componente a un operador privado que esté a la altura de la competencia en el aspecto comercial. Con ello, se evita una venta de activos y la decisión no tendría que pasar por el Concejo. Ese operador usaría los activos de Emcali para prestar el servicio y pagaría mensualmente el arrendamiento de los equipos que volverían a la empresa. Este operador se empezará a busca en junio. Se busca mantener el negocio de telefonía fija y sumar un paquete de televisión y movilidad a precios competitivos.

#### *Mayo 17*

En entrevista al Diario El País, el Alcalde Ospina afirmó que el plan de reintegro de Emcali al municipio que se trabaja con el Gobierno Nacional se compone de: la búsqueda de un aliado estratégico para telecomunicaciones, la venta de activos no productivos como Termoemcali, la creación de un código de buen gobierno y un plan de desempeño para el manejo de los gastos. El Alcalde espera que en la mitad de su período de gobierno, Emcali ya esté en manos del municipio, culminado el plan.

Sobre telecomunicaciones, comentó que coincide en la idea de que el problema es comercial, de capacidad de innovación permanente y capital, lo que aportaría el aliado estratégico, para poder tener una oferta de convergencia de servicios y evitar pérdidas de valor del componente.

Dijo también que la solución de Emcali debe ser integral, que incluya además la solución al pasivo pensional, la renegociación con la deuda de la Nación y la banca privada. Así mismo, afirmó que consultará al Concejo en los trámites que sea necesario

#### *Mayo 20*

El ex ministro Juan Lozano opinó sobre la intervención de Emcali, advirtiéndole que no le parece correcto poner como condición de la devolución, la entrega de telecomunicaciones a un privado, que aunque necesario, deben discutirse las condiciones del negocio de cara a la ciudad. Pidió transparencia y deliberación pública. Resaltó también que hay que insistir en que el acuerdo de acreedores.



*Mayo 22*

El concejal Fabio Arroyave propuso un proyecto de Acuerdo de autoría del Concejo que evite la entrega del componente de Telecomunicaciones de Emcali, a un operador privado por 20 años. Esto en respuesta a la idea del gobierno local y nacional de no consultar al Concejo en esta concesión.

*Mayo 25*

El informe de la Contraloría reveló también que Emcali tiene pérdidas de \$100.000 millones en agua y energía y que no se han cumplido las metas de reducción de las mismas, aunque Emcali afirma que ha hecho las inversiones para que no crezcan. La causa de esas pérdidas son las conexiones ilegales en zonas marginales aunque también hay problemas físicos en la infraestructura.

*Mayo 31*

El presidente de UNE, Horacio Vélez, propuso en entrevista con El País, que EPM maneje todos los componentes de Emcali, en el caso en que no se acuerde escindir telecomunicaciones de Emcali. Si Telecomunicaciones le genera beneficios al agua y la energía, hay que cuidar esos rendimientos, dice Vélez.

Dice que el acuerdo sería un convenio interadministrativo entre dos empresas 100% públicas, y debidamente vigilado por los órganos de control y de cara a la ciudadanía. Así mismo, afirmó que el esquema de arrendamiento del telecomunicaciones a un privado no parece atractivo para el operador porque no puede valorizar su marca, debe invertir a nombre de Emcali.

**Junio 2009**

*Junio 1*

El Alcalde de Cali, la gerente de Emcali y el Presidente del Concejo rechazaron la propuesta del Presidente de UNE, argumentando que en Cali hay suficiente capacidad para manejar responsablemente la empresa. Coincidieron en que el interés se centra en Telecomunicaciones, aunque el concejal Castrillón anuncia un proyecto que busca que el componente sea 100% público y por acciones.

*Junio 5*

El concejo de Cali presentó un proyecto para que se le tenga en cuenta en cualquier decisión que se tome sobre Emcali, al tiempo que pide actualizar modificar el Artículo 4 del Acuerdo 34 de 1999, con el que se transformó a las Empresas Municipales en una entidad industrial y comercial del Estado. Así mismo, varios concejales expresaron sus reparos en temas como la demora en la entrega de Emcali a la ciudad, el desconocimiento de los resultados de la banca de inversión, entre otros.

El Alcalde Ospina respondió que no se desconocerá al concejo y que las decisiones tendrán en cuenta la deliberación no solo del concejo sino también de los actores de la comunidad.

*Junio 9*

El Concejo de Cali siguió mostrando diversas preocupaciones sobre el futuro de las telecomunicaciones de Emcali.

A las dudas sobre la demora en la entrega de resultados de la banca de inversiones, se sumó la queja de que se había acordado con la Alcaldía y la Nación que la propuesta que presentara el Alcalde pasaría por el Concejo. La gerente de Emcali advirtió que a finales de la semana entregaría todos los escenarios propuestos por la banca de inversión, porque la firma que la realiza no la ha entregado.

*Junio 10*

El componente de Telecomunicaciones toma nuevas medidas para competir en el mercado. Por un lado, se conoció que el viernes 12 de junio se abriría la licitación para escoger la empresa privada que operaría por concesión el componente.

De acuerdo con el gerente de la unidad de negocio, Edwin López, uno de los grandes retos de la empresa es capturar la demanda de banda ancha de los actuales suscriptores de telefonía de Emcali, que prefieren tener otro operador de Internet. Así mismo, se conoció que en agosto de 2009 se estaría presentando Ágora, una plataforma para los usuarios a través de las cuales pueden acceder a Internet a través de un televisor, y hacer llamadas nacionales e internacionales. Aunque para ello falta conseguir la licencia de televisión.

Para completar el paquete de servicios, Emcali requiere una licencia de movilidad, para ser proveedor de telefonía móvil. Este sería el principal aporte del socio estratégico que se consiga.

Todo esto gracias a que en los últimos años se ha invertido unos US\$ 25 millones anuales en el componente.

*Junio 11*

La noticia del comienzo de la licitación para el socio que operará telecomunicaciones de Emcali sorprendió negativamente al Concejo Municipal. Por un lado, los concejales se mantienen en su posición de que toda decisión debe ser sometida a estudio y discusión de la Corporación. Así mismo, manifestaron que, como el propio Alcalde Ospina confirmó, se habían reunido con el mandatario dos días antes en donde se acordó que el concejo sería consultado sobre cinco propuestas existentes y que apoyaría la intervención del Concejo en las decisiones.

Los Concejales afirman estar ante versiones encontradas y confusas de parte de la Alcaldía y de Emcali. El Alcalde también se sorprendió con el anuncio de la licitación. Emcali niega la versión pero semanas antes la gerente anunció que se estaba trabajando en ello, según entrevista del diario El País del 16 de mayo.

*Junio 18*

El Gobierno Nacional anunció las condiciones de prepliegos para la licitación del socio estratégico para Telecomunicaciones. La Superservicios explicó que se trata de un contrato de operación a 20 años, que estará vigilado por el Gobierno Nacional, donde el socio tendrá unos mínimos de inversión requeridos, así como destinar recursos a Energía, ayudar a negociar el pasivo pensional y financiar el plan de expansión de la compañía.

La Superservicios también informó que se entregaron las conclusiones de la banca de inversiones al Concejo.

Por su parte, el Concejo, al conocer el documento, dice que la opción planteada por los Gobiernos Nacional y Municipal de la concesión de la operación, es la menos viable y la más riesgosa de las propuestas de la banca, a la vez que solo ahora conocen las decisiones que se habían tomado.

Entre las conclusiones de la banca, se resalta el diagnóstico de deterioro de los tres componentes del negocio y que si Emcali no cumple con los acreedores, la Súper podría liquidar.

*Junio 19*

Luego de una reunión sostenida con un la Superintendente de Servicios Públicos, el Alcalde de Cali y un grupo de concejales de la ciudad, el Presidente Uribe anunció que se aplazaba hasta el 15 de julio el inicio de la licitación. A la vez, los concejales lograron ser tenidos en cuenta en la decisión final, para estudiar las opciones y proponer la que ellos consideran más viable entre las opciones que plantea la banca.

*Junio 20*

El Alcalde Ospina considera oportuno que se hayan aplazado los prepliegos, pues antes es necesario un consenso en la ciudad. Por su parte los concejales se mostraron satisfechos con la decisión y al posicionado su propuesta de crear una filial en la que el socio tenga 49% del negocio. La Superintendente Eva maría Uribe, declaró ya están claras las dos propuestas, la del Gobierno y la del Concejo, y que respetará la decisión de la ciudad.

El 24 de junio los concejales entregarán oficialmente su propuesta a la banca de inversión para que la evalúe. El 30 de junio el Alcalde recibe esta propuesta para analizarla. Hasta el 15 de julio el Alcalde tendrá plazo para escoger entre la opción de alquiler del Gobierno, o la de crear una filial que propone el Concejo.

*Junio 21*

El País dio a conocer las principales conclusiones del estudio de la banca de inversión que revela que Telecomunicaciones y Energía son los negocios que han perdido más valor, que presenta un equilibrio inestable por la obsolescencia de su infraestructura, y que desde ya se pone en riesgo la prestación del servicio de Acueducto y Alcantarillado. En general, el estudio dice que la obsolescencia ha traído aumento de los costos operativos y deterioro del servicio.

“El informe revela que a partir del 2013 Emcali tendrá que estar en una fase de atención al crecimiento y plantear estrategias definidas para controlar las pérdidas técnicas, optimizar la operación de inversiones y comercialización y buscar menores costos de operación en energía, específicamente”.

### Conclusiones del estudio

#### *Energía*

La participación en el mercado de consumidores comerciales e industriales ha bajado al 35% y sus competidores son además generadores de energía, pero no Emcali. Así mismo, destaca los problemas en el cambio de facturación durante 2006 y 2007 que aún falta resolver. Energía tiene 543.470 clientes. 491.814 son residenciales, los otros se dividen en oficiales, comerciales, industriales y especiales

Por su parte, la Superintendente de Servicios Públicos dice que aún falta vender Termoemcali, pues con ella se tiene un contrato de compra de energía por US\$4,5 millones mensuales. La venta le significaría un ahorro a la empresa de unos \$2,5 billones, durante los próximos 15 años.

#### *Acueducto y Alcantarillado*

Requiere de una urgente recuperación y mantenimiento de la infraestructura. Es rentable pero está en riesgo.

Otros problemas que enfrenta son: el crecimiento del índice de agua no contabilizada, y los datos de la población servida, los porcentajes de cobertura y la debilidad de la gestión de lectura de facturación que afectan las finanzas de la empresa; y los costos del tratamiento del líquido cada vez más altos por el nivel de contaminación y turbiedad del río Cauca.

#### *Telecomunicaciones*

Para ofrecer el “triple play”, Emcali debe hacer una inversión en infraestructura de red. Los ingresos pasaron de \$336.902 millones a \$305.998 millones, los usuarios de 517.221 a 524.224 y la utilidad operacional de \$70.563 millones a \$17.274 millones, entre 2007 y 2008. En telefonía básica, a pesar de haber perdido clientes tiene el 92% del mercado en Cali, Yumbo y Jamundí.

#### *Junio 22*

El concejal Rodrigo Guerrero en columna de El País propone que Termoemcali no se venda toda, sino que se conserve el 51% de la propiedad (hoy tiene el 88%), para, por un lado liberarla del pago de la deuda con los acreedores, con los recursos de la participación vendida, pero al mismo tiempo no privar a Emcali y la ciudad de las utilidades antes de impuestos de \$56.079 millones y su caja de \$71.726 millones que obtuvo en 2008.

#### *Junio 24*

Los parlamentarios del Valle se mostraron divididos entre las dos opciones propuestas por el Gobierno y el Concejo sobre el futuro de Telecomunicaciones. Quienes apoyan la participación de un 49% de un privado, destacan que se capitaliza la empresa y a la vez sigue siendo pública, y que se obtienen recursos necesarios para invertir en Emcali. Sin embargo, otros pidieron que se devuelva al municipio y luego se decida.

## **Julio 2009**

### *Julio 6*

En el Concejo se aprobó una proposición para que Emcali deje de contratar hasta tanto se defina su futuro. La medida busca principalmente frenar un crédito de 90 millones de euros para construir una represa en Pichindé.

Sin embargo, el concejo se encuentra dividido frente al tema. Quienes la defienden argumentan que no se puede seguir incrementando la deuda que tiene la empresa y que primero debe fortalecerse a partir del plan que debe elegir el Alcalde. Quienes están en contra, dicen que es una extralimitación y que esas decisiones deben pasar por el Alcalde. La Superservicios advirtió que las contrataciones son indispensables permanentemente para la prestación de los servicios públicos, como el caso de la purificación del agua o la contratación de energía.

### *Julio 8*

El Concejo envió al Alcalde su propuesta formal sobre Telecomunicaciones, la cual busca la creación de una filial donde el 51% sea público y el 49% lo tome el socio privado. Para los cabildantes, esta es la opción de la banca de inversiones que cumple con todos los requisitos legales, técnicos y financieros, por lo que advirtieron que es la única opción que respaldarán.

### *Julio 12*

El Alcalde dispone ya de al menos tres opciones que han sido socializadas en la ciudad para el componente de Telecomunicaciones: por un lado, la que comparte con el Gobierno Nacional sobre una concesión de operación, la del Concejo de una filial con un 51% del municipio, y la propuesta de Sintramecali, que contempla que se mantenga 100% pública, pero reduciendo un 20% los costos administrativos, haciendo alianzas comerciales estratégicas y la eliminación de tercerizaciones, entre otros puntos.

### *Julio 13*

En entrevista con El País, Evamaría Uribe afirmó que el futuro de las telecomunicaciones de Emcali se definirá tal como se ha concertó en la reunión con el Presidente Uribe, el Alcalde y los concejales: el Alcalde escoge entre las propuestas mencionadas el 15 de julio, la lleva al Concejo para discusión hasta el 30 de julio en primer debate, luego en sesiones extraordinarias, con el fin que al terminar agosto ya exista una decisión, la cual será respetada. Después de esto comenzará la convocatoria pública del socio según la decisión tomada. En cuanto a la devolución de Emcali, dijo que ese asunto se espera definirlo en diciembre.

Sobre la construcción de la represa, dijo que la ciudad la necesita para garantizar el servicio de agua a largo plazo y mejorar la calidad del agua, que se ve disminuida por la contaminación y turbiedad del río Cauca, y que lo del crédito apenas se está estudiando.

### *Julio 16*

Dentro de una propuesta integral que busca sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, así como la devolución de Emcali al municipio en el mes de diciembre, el Alcalde de Cali presentó la opción seleccionada para el futuro del componente de Telecomunicaciones.

Se trata de la creación de una empresa filial que tendrá como socia a Emcali con el 51% del patrimonio, el 34% del socio estratégico privado y el 15% al que podrá acceder la comunidad caleña, representada en los usuarios. El Alcalde mencionó que la filial generará recursos complementarios para el MIO, educación y obras de valorización.

La propuesta se basa en las premisas de modernización, desarrollo sostenible, economía de ciudad, democratización y la renegociación de la deuda pública y privada.

Entre los elementos principales de la propuesta integral, está la inversión en investigación innovación y desarrollo (I+I+D), la sostenibilidad del abastecimiento de agua y energía, un nuevo modelo de gestión, un ciudadano propietario de sus empresas municipales, renegociación de la deuda pública y privada, respeto a los derechos laborales y fortalecimiento institucional, que incluye la devolución y un convenio de desempeño con la Nación.

Finalmente, mencionó que el Aliado privado para telecomunicaciones deberá hacer inversión directa en el fortalecimiento de Agua y Energía, tecnología e I+I+D; e indirecta en manufactura de componentes, call centres, TV digital y una sede administrativa nacional.

El perfil del Aliado: deberá contar con experiencia en telefonía móvil, gestión de recaudo y cibercultura; y soporte en conexión satelital, convergencia en la oferta de telecomunicaciones e información en tiempo real.

La propuesta para telecomunicaciones tuvo buen concepto del presidente del Concejo y de la gerente de Emcali, aunque el sindicato protestó por considerar que se trata del inicio de una privatización.

La propuesta se radicará la semana siguiente en el Concejo para su estudio, debate y aprobación.

#### *Julio 17*

El Alcalde aseguró que desde esa semana comenzaba el proceso de devolución de Emcali al municipio, en virtud de la propuesta presentada a la ciudad. Anunció que una comisión de la Alcaldía y la Banca de Inversión analizará el modelo financiero de la propuesta, se creará una comisión con la Superintendencia de Servicios y la Alcaldía y Emcali para el desarrollo y blindaje de la convención colectiva de los trabajadores, otra comisión conformada por la Superintendencia, Emcali y la Alcaldía para el diseño y evaluación de los activos para potencializarlos.

Asimismo, se les delegará a funcionarios del Dagma y de los componentes de Agua y Energía de Emcali la evaluación de todas las obras para fortalecer los servicios, la reducción de pérdidas y el desarrollo de proyectos.

Cuando estén listos estos procesos, el Alcalde llevará la iniciativa de la creación de una filial para telecomunicaciones al Concejo.

## **Julio 19**

Diversas reacciones generó la propuesta del Alcalde sobre el componente de Telecomunicaciones entre los actores de ciudad involucrados en el tema:

Eva María Uribe, de la Superservicios, resaltó la participación de la ciudadanía y afirmó si se aprueba rápidamente el proyecto se establecerá un cronograma para cumplir los requisitos (en agua y energía) para devolver Emcali a la ciudad.

Por su parte, Manuel Torres, personero de Cali, respaldó la filial, pidió más participación ciudadana que el 15%, duda sobre lo atractivo del negocio para un privado con solo el 34%, y se mostró escéptico frente a la posible devolución de Emcali en diciembre.

Milton Castrillón, presidente del Concejo, respaldó también la propuesta de la filial, aunque considera bajo el 34% para el privado de acuerdo a los estudios, resaltó la importancia de cumplir los plazos para facilitar la devolución de Emcali.

Finalmente, Alexander López, senador, señaló que no es viable una participación de la ciudadanía en la filial porque la mayoría de usuarios son de estratos 1 2 y 3, considera atractiva la propuesta para los privados, pero no para Emcali, y no cree que Emcali vaya a ser devuelta.

## **II. Aprobación de la Ley 1341 del 2009 o Ley de Tecnologías de la Información, TIC**

A finales del mes de julio se aprobó en el Congreso de la República y el Presidente Uribe, la Ley 1341 del 2009 o Ley de Tecnologías de la Información, TIC, que integra el sector de las telecomunicaciones, bajo un ente regulador el Ministerio de Comunicaciones. El cumplimiento de esta ley implica la habilitación general para que todos los proveedores de redes como Emcali puedan prestar los servicios de telecomunicaciones, expandir sus servicios de telefonía conmutada, móvil y local en el departamento y el país, ofrecer banda ancha y servicios como televisión e Internet sin restricciones.

A continuación se presentan el análisis que de la ley 1341 del 2009 o Ley de Tecnologías de la Información, TIC ha realizado el señor Rodrigo Acosta experto en el tema de telecomunicaciones:

1. Se exige pago por el uso de las infraestructuras de las empresas operadores entrantes y los operadores celulares. Las entidades de orden nacional y territorial están obligadas a adoptar todas las medidas que sean necesarias para facilitar y garantizar el desarrollo de la infraestructura requerida, estableciendo las garantías y medidas necesarias que contribuyan en la prevención, cuidado y conservación para que no se deteriore el patrimonio público y el interés general. (Artículo 2, numeral 3 de la Ley)
2. La habilitación general para los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones que es un servicio público bajo la titularidad del Estado, permite ahora a las empresas públicas la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones: telefonía móvil, wimax móvil o banda ancha inalámbrica para usos corporativos así como por 3,5 G, televisión TVIP, todos los servicios de valor

agregado, servicios satelitales, contenidos y entretenimiento, así como ingresar a la industria sectorial. (Artículo 10 de la Ley).

3. La neutralidad tecnológica aplicada al uso del espectro permite a todo operador hoy prestar los servicios móviles terrestres incluidos la telefonía móvil celular, sin que para ello se requiera autorización expresa alguna abriéndose a la competencia el monopolio de la telefonía móvil celular. En este sentido las empresas podrán prestar los servicios fijos y móviles haciendo uso de los permisos de uso de las frecuencias radioeléctricas. Así mismo las frecuencias asignadas para Wimax fijo se podrán usar para la prestación de los servicios de banda ancha inalámbrico móvil y demás servicios que se puedan soportar sobre esta. Así mismo los pagos del espectro se realizan al momento de la asignación o renovación en tal sentido ETB podría tener un ahorro cercano a los 11 mil millones de pesos. (Artículo 11, 12 y 13 de la Ley ).
4. Estando pendientes la asignación de las frecuencias de 2.5 las cuales ya tienen libres dicha banda y cuentan con documento Conpes expreso, se abrirá en breve la licitación para dicha banda que permite la prestación de la telefonía celular. Las empresas con frecuencias asignadas en las bandas de 700, 900 podrán adquirir equipamiento de inmediato e iniciar la operación de móviles sin requerir socio estratégico o licencia o autorización adicional alguna. (Artículo 10 de la Ley).
5. Las empresas podrán iniciar la prestación de la televisión basada en protocolo IP, ello considerando la habilitación general. La televisión por suscripción que corresponde a las decisiones de la Comisión Nacional de Televisión se asignaran en breve plazo, y favorecerá a ETB y Emcali empresas que se encuentran inscritas en el registro único de proponentes con solicitud de dichas licencias. (Artículo 10 de la Ley).
6. Se recupera el déficit entre los subsidios y las contribuciones que pesaban negativamente contra las empresas prestatarias de los servicios de telefonía pública básica conmutada como producto del desbalance producido por la Ley 812 de 2003 y que suma hoy a favor un valor aproximado a 150.000 millones de pesos. Dicha suma se deberá empezar a pagar en el 2009 y los siguientes dos años.
7. El efecto de los subsidios de los servicios de Telefonía se sostienen por los siguientes 5 años periodo de transición de la Ley de Tics. Dichos subsidios serán del manejo directo de las empresas durante este periodo de transición.
8. Se da inicio a la financiación de los servicios de banda ancha para los estratos 1 y 2 con recursos del Fondo de Comunicaciones.
9. A partir de la vigencia se otorgo un nuevo derecho al uso de las TICS para la educación en desarrollo del los artículos 20 y 67 de la Carta política. (Artículo 2, numeral 7)
10. El control social que existía solo para las empresas industriales y comerciales del estado y empresas mixtas que prestan el servicio de telefonía pública básica conmutada, se amplía ahora a las tecnologías de la información y las comunicaciones y los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones. El financiamiento de las actividades de los vocales de control social corre a cargo del Estado. La



reglamentación está a cargo del Ministerio de Comunicaciones. (Artículo 18, numeral 21)

11. Se garantiza la naturaleza jurídica de las empresas de servicio público prestatarias de los servicios de TPBC y para tal efecto se da continuidad al artículo 17 de la ley 142 de 1994, en igual sentido se mantiene el carácter de esencial a los servicios de TPBC y los servicios móviles rurales. (Artículo 73 de la Ley).
12. Se garantiza la exención en el pago de la renta presuntiva para los servicios de telefonía pública básica conmutada y los servicios de telefonía móvil en el sector rural como lo contemplaba la Ley 142 de 1994. Significa un ahorro anual aproximado para las empresas públicas de \$100.000 millones, para ETB de unos 30 mil millones al año. (Artículo 73 de la Ley).
13. Se da continuidad al régimen laboral de la ley 142 de 1994 y se garantiza la continuidad de los derechos laborales y los derechos de asociación y negociación colectiva. (Artículo 73 de la Ley).
14. Se agilizan los procesos de contratación por ejemplo para la adquisición de tecnología, así como los actos y las operaciones de crédito, factores que se venían argumentando para promover la privatización y escisión de las telecomunicaciones. (Artículo 55 de la Ley)
15. La libertad de precios permite a las empresas públicas presentar ofertas competitivas de sus servicios de telecomunicaciones.
16. Se elimina el sistema de subsidios y contribuciones de la Ley 142 de 1994, después del 2015 fin del periodo de transición el aumento será pleno. En todo caso la Nación pagará a las empresas el déficit entre subsidios y contribuciones derivados de la expedición de la Ley 812 de 2003 del Plan Nacional de Desarrollo, en las siguientes tres (3) vigencias a partir del 2009,
17. Se crea la Agencia nacional del espectro dependiente del Ministerio de Comunicaciones, y se autoriza en forma directa al Ministerio para el otorgamiento de banda adicional de espectro. (Artículo 25 de la Ley).
18. Se saca del derecho público los servicios de telefonía pública básica conmutada, aunque la misma ley 142 los había catalogado como servicios en el marco del derecho privado.
19. Se adiciona una contraprestación periódica anual sobre todos los servicios por el título habilitante. Hasta el debate en Comisión VI del senado se había establecido un límite de hasta un 3% sobre los ingresos brutos. Si bien se presentaría una disminución sobre la larga distancia a partir del año 2015 (después del periodo de transición) habría un incremento en la telefonía pública básica conmutada local y en los servicios de valor agregado en una suma que por ejemplo para ETB significa 25 mil millones mas, pudiendo ser menor dada la recomposición de ingresos del sector con el crecimiento de ingresos por banda ancha y la disminución por local. (artículo 36 de la Ley).

### **III. Debate sobre el Proyecto de Reestructuración de Emcali en el Concejo Municipal (Julio-Octubre de 2009)**

#### **Introducción**

A continuación se analizará todo el proceso que se ha llevado a cabo en el Concejo Municipal, para debatir el proyecto de reestructuración de Emcali, que tiene dos puntos centrales: la decisión a tomar sobre Termoemcali y la unidad de telecomunicaciones.

El Concejo Municipal tiene los siguientes períodos de sesiones:

Para el inicio del primero año de sesiones del período legislativo (2008)

- Enero - febrero
- Junio - julio
- Octubre - noviembre

Para el resto de años (2009, 2010, 2011) es así:

- Marzo - abril
- Junio - julio
- Octubre - noviembre

El resto de meses enero, febrero, mayo, agosto, septiembre, diciembre son meses de receso para los Concejales y solo si el Alcalde convoca a sesiones extraordinarias, los concejales pueden sesionar con una agenda definida por el gobierno.

Los proyectos de Emcali (Termoemcali y Unidad de Telecomunicaciones) fueron radicados en el Concejo Municipal al finalizar el segundo período de sesiones ordinarias del concejo del año 2009, es decir en el mes de julio (20 de julio). Luego se citó un período extraordinario en agosto (que era el mes de receso del Concejo), y cuatro días más de sesiones extraordinarias a principios de septiembre. A partir del 1º de octubre, ambos proyectos vuelven a debate en el periodo de sesiones ordinarias de octubre que terminan el 30 de noviembre.

Es importante anotar que durante el período de sesiones de junio y julio, y el período extraordinario de agosto, se realizaron diversos debates sobre el tema, y exposiciones por parte de los diferentes gerentes de la Empresa, la Superservicios, líderes sindicales, veedores ciudadanos y la banca de inversión, para generar la ilustración requerida para el tema de Emcali. No obstante, no fue posible durante este período, realizar la votación final debido entre otros, a aspectos como: dudas jurídicas que surgieron sobre la potestad que tenía el Concejo para decidir sobre la Unidad de Telecomunicaciones de Emcali, en el marco de la nueva Ley que sobre las Telecomunicaciones se aprobó en el Congreso de la República. Con relación a Termoemcali, uno de los principales impedimentos señalados por los Concejales para realizar la votación, era la solicitud de un convenio mediante la Nación asumiera la deuda de Termoemcali.

Finalmente, en las sesiones del mes de octubre se reinicia el debate y el pasado 6 de octubre, el Concejo de Cali aprobó la capitalización de Termoemcali. La decisión sobre la Unidad de Telecomunicaciones de Emcali, es el segundo tema que seguirá en debate.

A continuación se efectúa una relación de las principales conclusiones derivadas de los debates realizados en el Concejo de Cali, durante las sesiones que se llevaron a cabo en el mes de agosto, y los primeros días de septiembre, período en el cual se realizaron las sesiones extraordinarias.

#### **1. Sesiones ordinarias y extras. Julio, Agosto de 2009.**

##### **Impedimento de concejales por ausencia de concepto jurídico.**

El 27 de julio se radicó el proyecto de acuerdo con el que el alcalde Ospina solicita al Concejo la autorización para crear una filial en telecomunicaciones de Emcali. Sin embargo, por limitación de tiempo el Concejo solo pudo tramitar la apertura del estudio el 29 y 30 de ese mes, pues el período de sesiones ordinarias culminaba el 31, y estudiar la iniciativa en sesiones extras. El Alcalde también radicó ante el Concejo el proyecto de acuerdo que busca capitalizar la empresa Termoemcali.

No obstante, la comisión de institutos del Concejo de Cali aplazó la apertura de estudio de los proyectos de acuerdo 080 (Termoemcali), y el 081 (filial de telecomunicaciones), con el fin de garantizar un análisis concienzudo de los proyectos en el tiempo requerido.

La apertura del estudio del proyecto arrancó el 6 de agosto de 2009, en sesiones extras, con la polémica que suscitó la aprobación por parte del Gobierno Nacional de la Ley de Tecnologías de Información y Comunicaciones, TIC, porque permite la ampliación de la competencia en la ciudad, lo que le significaría pérdidas a Emcali, e incluso tener que desmontar los subsidios, según los concejales. Emcali por su parte advierte que el proyecto deberá ser estudiado a la luz de la nueva Ley, a la vez que ésta pone en beneficio competitivo a Emcali porque se eliminan las restricciones legales en el servicio de telefonía móvil y expansión del espectro radioeléctrico.

La Ley de TICS permite la habilitación general para que todos los proveedores de redes como Emcali puedan prestar los servicios de telecomunicaciones, expandir sus servicios de telefonía conmutada, móvil y local en el departamento y en otras regiones del país, desarrollar banda ancha y servicios como televisión e Internet sin restricciones, de acuerdo con su ponente, el Senador Alexander López.

Por su parte, el presidente del Concejo dijo que había un vacío jurídico desde que se radicó el proyecto, la Administración lo hizo basado en la antigua Ley 142 y había que tener en cuenta la Ley de TICs.

Por su parte, el debate sobre Termoemcali (agosto 11) comenzó con el concepto de los cabildantes, de que la iniciativa no define cuántas acciones saldrían a la venta en el proceso de capitalización y tampoco cuál es el valor real de la termoeléctrica. Solicitaron una justificación financiera muy bien sustentada, para conocer realmente si la capitalización de Termoemcali y el fortalecimiento del componente de telecomunicaciones es la solución para Emcali.

En la sesión donde se presentó el gerente de Energía de Emcali, el Concejo se mostró preocupado por el balance del componente. El gerente advirtió que el mayor riesgo para el negocio es el origen de los recursos para sostenerlo y que los competidores venden la energía a precios más bajos que Emcali. La Concejala Noralba García pidió analizar mucho más en detalle la inversión y la sostenibilidad de los negocios de Energía y Agua de Emcali.

El debate en el Concejo en las sesiones extras de agosto tuvo retraso en su agenda por la ausencia, previamente, de la Gerente de Emcali hasta el 18 de agosto. Los concejales advirtieron que por ley debía presentarse la Gerente, y que su ausencia podría hacer que se tuvieran que convocar a nuevas sesiones, porque el tiempo para las otras etapas del debate no alcanzaría.

En la sesión del 18 de agosto, los Concejales escucharon a los Sindicatos de Emcali, quienes indicaron que las decisiones sobre la Empresa, está en manos de los acreedores. El Concejo exigió que se aclare la situación financiera de Emcali y la influencia de los acreedores en las decisiones de la empresa, requirió la presencia de la banca de inversión sustentar el análisis financiero, técnico y administrativo, para poder continuar con el estudio del proyecto de acuerdo que contempla la venta de la Termoeléctrica y la creación de una filial de telecomunicaciones.

El 19 de Agosto, el presidente Uribe, el Concejo y el Alcalde Ospina acordaron que el 30 de agosto debía estar listo y aprobado el proyecto de acuerdo para la reestructuración de Emcali, (telecomunicaciones y termoeléctrica), o se debía volver a la propuesta de la concesión en la operación. El Alcalde anunció que iba a prolongar las sesiones extraordinarias para lograr un acuerdo que garantice la tecnología de Emcali y brinde garantías laborales, mientras el Presidente Uribe ordenó a Bbva Valores, a la Superservicios y Emcali, ofrecer información oportuna al Concejo.

El concejal Milton Castrillón señaló que no están los soportes definitivos y que ello podría significar demandas por falsedad ideológica en la exposición de motivos en los proyectos, extralimitación de funciones y hasta incumplimiento de la Ley de TIC. También intervino la ciudadanía en el Concejo para exponer sus puntos de vista sobre el futuro de Emcali, y manifestó al presidente Uribe, su rechazo a la intervención y le pidió una definición clara e integral sobre el futuro de la empresa.

En la sesión del 21 de agosto, fue aplazado el estudio del proyecto de acuerdo que busca la reestructuración de Emcali, debido a que los concejales expresaron que para poder avanzar en el estudio de los proyectos son fundamentales los conceptos jurídicos. la idea es evitar las demandas en contra de Emcali y del Municipio. Según los veedores y algunos abogados, “el Concejo ni la Superintendencia no son competentes para transformar a Emcali, a la luz de la Ley 1341. Es el Ministerio de Comunicaciones a quien correspondería liderar ese proceso”.

Los Concejales también pidieron la definición: del futuro de los trabajadores de la Unidad de Telecomunicaciones, y de la figura jurídica a aplicar en el proceso de transformación; si es la ley 142 de 1994 o la ley 1341 del 2009. Solicitaron los soportes técnicos y financieros para garantizar el convenio para que el Gobierno asuma la deuda de Emcali, se garantice el pago del pasivo pensional y el pago a acreedores. Tampoco se conoce el valor de los activos de la empresa, pero no fueron revelados por la Superservicios ni Emcali, ya que definieron que el socio estratégico en telecomunicaciones se elegiría por subasta pública.

Así se informó en la sesión del 24 de agosto, donde intervino la banca de inversión BBVA Valores. Durante la sesión se informó que el valor contable de los activos, diferente al activo total, es de \$643.000 millones pero que el precio mínimo que se fije a sólo se conocerá minutos antes de hacerse la subasta.

Así mismo la Banca de Valores dijo que los ingresos de Telecomunicaciones en el 2008 y los costos aumentaron en el proceso de agregar valores para compensar la entrada de Telmex y Telefónica, que Emcali no tiene como hacer las grandes inversiones necesarias y que el mercado es muy volátil. Emcali, por su parte indicó que las inversiones hechas no son suficientes, \$50 mil millones al año, frente a la de los competidores multinacionales. “Se adquieren entre 17.000 y 20.000 puertos de banda ancha, pero la competencia adquiere un millón”.

El 25 de agosto, se resolvieron las dudas jurídicas sobre el proyecto de la filial de Emcali. De acuerdo a la Secretaría General de la Entidad, la Superintendencia de Servicios Públicos, la Administración Municipal y el Cabildo tienen competencia para reestructurar a Emcali. La Ley 1341 del 2009 de TICs no es un obstáculo, ya que Emcali es propiedad del municipio y está intervenida la unidad. Sin embargo, después de aprobada la creación de la filial, tendrá una nueva naturaleza jurídica, cesará la intervención y el Ministerio de Telecomunicaciones la regulará.

El 26 de agosto se definió que el día siguiente se votaba en primer debate el proyecto de reestructuración de Emcali, luego de debatir durante 24 días las justificaciones financieras, técnicas y jurídicas que entregó la Administración Municipal. El presidente del Concejo pidió ampliar las sesiones extra que terminaban el 31 de agosto, lo que tuvo visto bueno del Alcalde. Entre tanto, Evamaría Uribe, superintendente de Servicios Públicos, reiteró que en dos meses Emcali volvería al Municipio, si soluciona el atraso de telecomunicaciones y disuelve la deuda de la termoeléctrica.

El 28 de agosto, se aprobó por unanimidad en la Comisión el proyecto de acuerdo que garantiza la creación de una filial en telecomunicaciones de Emcali y la capitalización de la termoeléctrica. Finalmente, fueron 27 días los empleados para el estudio en primer debate del proyecto. Desde el lunes 31 de agosto, se discutió en plenaria el documento en el cual quedó establecido que:

- La empresa será una sociedad anónima de orden municipal, y la cual busque los aliados estratégicos que asuman hasta el 34%, aportando tecnología y recursos, mientras un 15% será ofrecido a los caleños.
- Los trabajadores del componente de telecomunicaciones podrán pasar a la nueva filial o a Agua y Energía.
- El Concejo autoriza el proceso de capitalización desde el 51%, que garantice el pago total de la deuda de la térmica.

El 3 de septiembre, el Concejo anunció que aplazaba para el día siguiente la votación del proyecto de la reestructuración de Emcali, ya que hacían falta documentos importantes para el análisis como: el documento Conpes donde la Nación condona la deuda de Emcali por la PTAR, el convenio entre el Municipio y Emcali para las obras de acueducto y alcantarillado relacionadas con las 21 megaobras y las garantías laborales que tendrán los empleados oficiales de telecomunicaciones de Emcali.

El 4 de septiembre la falta de tales documentos prolongó la espera por la votación, aplazamiento aprobado por 18 de los 21 cabildantes y que generó la petición de dos de los tres que en desacuerdo, que Transparencia Internacional haga observación del proceso para aclarar las dudas surgidas por las demoras en la decisión.

Al concluir este período de sesiones (5 de septiembre) extra sin llegar a la votación de los proyectos de Termoemcali y Telecomunicaciones de Emcali, el Alcalde de Cali convocó a sesiones extraordinarias para desde el 21 hasta el 25 de septiembre.

El memorando de entendimiento, mediante el cual la Nación se compromete a invertir los recursos que Emcali le debe en obras de infraestructura de servicios públicos, quedó listo a mediados de septiembre y fue avalado por la Superservicios, Emcali y la Alcaldía. De los \$950.000

millones que Emcali le debe a la Nación por la Ptar, \$200.000 se destinarán a la recuperación del río Cauca. Por su parte, el documento indica que Emcali se compromete a apoyar el proceso de fortalecimiento financiero e institucional de la entidad, y considera necesario establecer acciones tendientes a viabilizar la utilización de los recursos que se trasladen por Emcali al Fondo de Capitalización Social para nuevas obras.

## **2. Sesiones extraordinarias de Septiembre de 2009. Los concejales no votan el proyecto hasta que exista un convenio con la Nación para el pago de la deuda de Emcali.**

El 21 de septiembre, primer día de las sesiones extraordinarias en el Concejo convocadas por el Alcalde, no se reiniciaron los estudios ya que el memorando de entendimiento fue recibido tarde en el Cabildo, por lo que no se incluyó el debate en el orden del día. Así mismo, el Presidente del Concejo manifestó que los documentos recibidos son borradores que deben avalarse a través de documentos oficiales y firmados debidamente por las personas o instituciones comprometidas con Emcali y con la ciudad.

Las sesiones extraordinarias de septiembre terminaron y no se pudo dar trámite a la votación de los proyectos. El presidente del Concejo expresó que solamente llegó el memorando de entendimiento firmado por el Ministro de Hacienda, de Planeación y el Alcalde, pero que el documento principal, el convenio de desempeño llegó sin el aval del Gobierno Municipal ni Nacional, solo firmado por la Superservicios y Emcali, por lo cual calificó como irresponsable un trámite de los proyectos sin los documentos definitivos. Finalmente, el estudio del proyecto y la votación quedaron pospuestos para las sesiones ordinarias de Octubre.

## **3. Sesiones ordinarias Octubre de 2009. Se aprueban el proyecto de capitalización de Termoemcali y el proyecto de creación de la filial de Telecomunicaciones.**

El 6 de octubre fue aprobado en el Concejo de Cali, mediante el *Acuerdo N° 084*, el proyecto que le da vía libre al Alcalde y a la Gerencia de Emcali para que lleve a cabo la capitalización del 51% de Termoemcali, estimado en 300 mil millones. El proceso de capitalización deberá estar listo el 31 de enero del 2010. Sin embargo, algunos Concejales y la Gerente de Emcali consideraron que el plazo es muy corto, proponiendo fechas de marzo y junio de 2010. Para otros, el tiempo dado es prudente. El Presidente del Concejo, Milton Castrillón, anunció que el paso siguiente sería abordar el proyecto de la filial de Telecomunicaciones.

Fue así como el 9 de octubre de 2009, el Concejo aprobó el proyecto de creación de la empresa filial de Telecomunicaciones, mediante el *Acuerdo N° 084*, el cual autoriza al Alcalde a constituir una sociedad filial de Emcali organizada como sociedad anónima, de orden municipal. El proyecto fue aprobado con 19 votos a favor y dos en contra, José Luis Pérez, quien dejó constancia negativa, y Carlos Andrés Clavijo, que se ausentó al momento de la votación aunque estuvo en el debate.

Se estableció un plazo hasta el 31 de enero de 2010 para que Emcali estructure la venta de las acciones y la búsqueda del socio estratégico. Aunque los concejales Nelson Garcés y Rodrigo Guerrero dejaron constancia que les parece muy corto el plazo. Lo mismo afirmó Susana Correa, Gerente de Emcali, aunque indicó que la entidad empezará a trabajar en la búsqueda de un socio estratégico.

La razón que argumentan los concejales Garcés y Guerrero es que el proceso es complejo y se necesita tiempo discutir los términos. Mientras tanto, el presidente del Concejo afirmó que el plazo obedece al compromiso con el Gobierno Nacional y para tener control político y administrativo sobre el acuerdo.

Por su parte, el voto negativo del concejal José Luis Pérez se basa en que:

El comportamiento de creciente de los costos operativos y el decreciente sobre los ingresos, y la incógnita sobre el valor total de los activos del componente de Telecomunicaciones<sup>1</sup>, generan una duda: *si el valor de los activos de la Unidad de Negocio, que es la base para establecer el valor de la capitalización a través de la venta de acciones, será suficiente para cubrir los crecientes costos operativos y el pasivo pensional que registra la empresa al momento de la capitalización.*

### ***Más plazo para definir los socios para Termoemcali y Telecomunicaciones***

El 23 de Noviembre de 2009, el Alcalde Jorge Iván Ospina radicó en el Concejo dos Proyectos de Acuerdo para obtener un plazo indefinido para la búsqueda de un socio para el componente de telecomunicaciones de Emcali y la capitalización Termoemcali.

La gerente de Emcali, Susana Correa, explicó que la razón para pedir esta apertura del plazo, es que, por un lado, para la capitalización de Termoemcali hay cinco proponentes, para los cuales sería conveniente no contar con una presión de tiempo, para hacer la mejor propuesta. Por otro, lado, para la vinculación de un socio estratégico en la Unidad de Telecomunicaciones de Emcali se cuenta con siete proponentes, pero para participar requieren un premo de la Superservicios, cuyo trámite se demora entre uno y seis meses. Con el plazo actual de 31 de enero de 2010, tres proponentes tendrían que quedarse por fuera de la convocatoria.

A su turno, el Presidente del Concejo dijo que las iniciativas se estudiarían en las sesiones extras de diciembre. Mientras tanto, algunos concejales advirtieron que el proceso de escogencia de los socios para ambos proyectos no puede extenderse mucho tiempo, pues ello redundaría en una prolongación de la devolución de Emcali al municipio.

### **Lo que sigue para Emcali**

A partir de los acuerdos logrados en el Concejo, quedarían las condiciones dadas para que Emcali sea devuelta al Municipio, con lo cual cesaría la intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos.

La Superintendente de Servicios indicó que una vez se conforme la filial y se capitalice la Térmica, la intervención terminará, pues éstos son los dos requerimientos que hacían falta por cumplir. De acuerdo con la gerente de la empresa, en febrero del 2010 Emcali podría volver al Municipio.

En cuanto a Termoemcali, primero se negociará con los tenedores de bonos y luego se capitaliza el porcentaje acordado para pagarles la deuda de \$300 mil millones.

---

<sup>1</sup> Hecho justificado por la banca de inversión como estrategia de no revelar un precio mínimo, para obtener la mejor oferta económica del socio a vincular.

Por su parte, el acuerdo N° 083 establece, que antes de la entrada del socio, en la constitución inicial de la Filial, Emcali tendrá una participación accionaria del 94,99% y el Municipio, Metro Cali, el Fondo Especial de Vivienda, y la Emru, tendrán una participación inicial del 5,01%. Luego se vinculará al socio para que capitalice el 49% de la sociedad anónima, y tendrá 18 meses para ofrecer acciones a personas naturales y/o jurídicas que ostenten la calidad de usuarios de servicios públicos de Emcali en un porcentaje que represente hasta el 15%.

Del mismo modo, Emcali afirma que Cali, a partir del 2015, con un nuevo escenario en Emcali, recibirá al menos \$900.000 millones para inversión, situación que no tendrá otra ciudad del país, y que los recursos que entrarán por la capitalización de telecomunicaciones se invertirán en acueducto, alcantarillado y energía.

Con el prepago de la deuda de la térmica y con los recursos de la venta de la participación de telecomunicaciones Emcali tendrá unos \$180.000 millones anuales para inversiones de infraestructura en acueducto y energía, cuyo atraso se estima en un billón de pesos, el mismo que el Gobierno no le cobrará a Emcali por la deuda de la Ptar.

*Una vez acordada la devolución, se debe suscribir un pacto de gobernabilidad, para evitar que se repitan los problemas que llevaron a Emcali a ser intervenida hace 9 años y empoderar de nuevo a la Junta Directiva de la Empresa, integrándola con los mayores expertos y con los principales representantes de los diversos sectores que son usuarios de EMCALI de modo que efectúen un seguimiento pormenorizado a la utilización de los recursos provenientes de la capitalización de Termoemcali y de los aportes del socio estratégico en Telecomunicaciones, de modo que se logre el saneamiento general de las finanzas de la empresa y el fortalecimiento de su patrimonio público.*



## ANEXOS

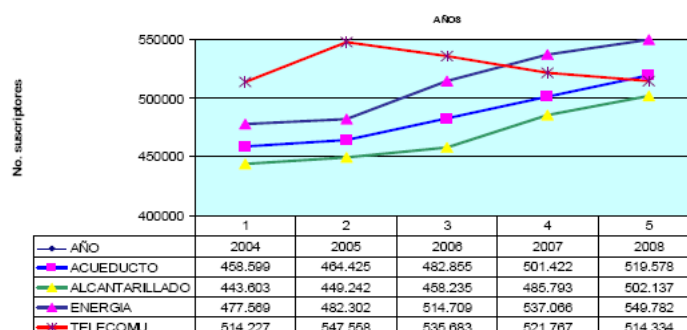
### ANEXO N° 1 - PROPUESTA DEL CONCEJO MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI PARA LA REORGANIZACIÓN DE EMCALI

La siguiente propuesta fue presentada por el Concejo Municipal de Santiago de Cali al Presidente de la República, a la Superintendente de Servicios Públicos y al Alcalde de Cali, en un esfuerzo de superar la crisis de EMCALI y asegurar un pronto retorno de ella a manos de la ciudad. Con ella se evitó la apertura de pliegos para la búsqueda de un operador privado que tomara en arrendamiento el componente de telecomunicaciones durante 25 años.

Es importante hacer un diagnóstico de la empresa para entender el contexto de la situación y la importancia de tomar decisiones prontamente.

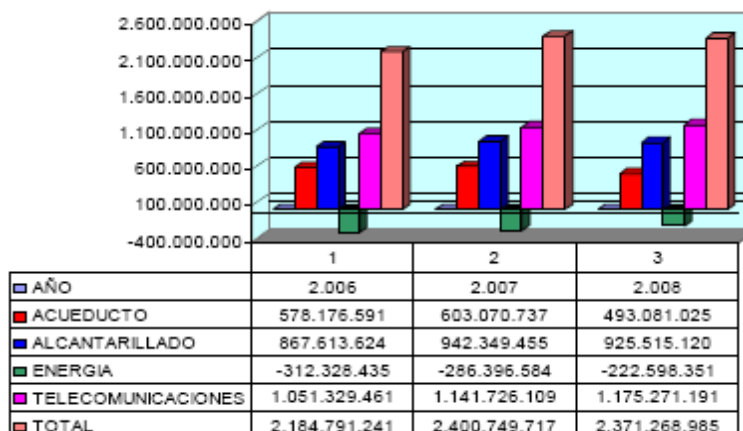
#### DIAGNÓSTICO

COMPARATIVO SUSCRITORES POR NEGOCIO



Analizando la tendencia de usuarios de cada uno de los componentes de EMCALI en el periodo 2004-2008, mientras energía, acueducto y alcantarillado sus usuarios van aumentando, telecomunicaciones con un mercado cada vez mas competitivo, presenta una tendencia a la baja.

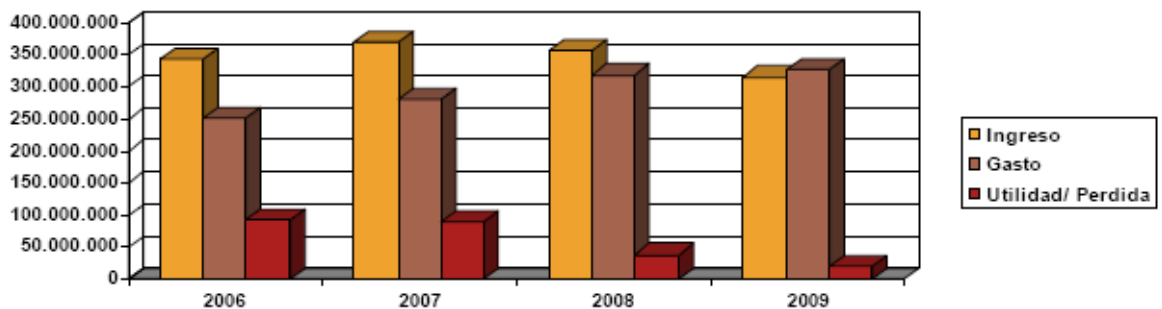
#### PATRIMONIO



Al analizar el patrimonio de cada uno de los componentes, como se puede observar en la gráfica, la empresa de energía presenta un patrimonio negativo, lo cual, en otras palabras, significa que debe más de lo que tiene. Las razones de la situación de energía son, en primer lugar, las pérdidas por distribución que son 21.5% cuando el máximo aceptable es 14.8%. Y, en segundo lugar, porque debe pagar 40 mil millones de pesos anuales (hasta el 2014) por la deuda de Termoemcali.

## TELECOMUNICACIONES

La situación de Telecomunicaciones es diferente, pues ha presentado excedentes en los últimos cuatro años. Y, en cierta forma, ha sido la única que ha mantenido a flote a EMCALI. Sin embargo, al observar con detalle la gráfica se aprecia que mientras los gastos van en aumento las utilidades disminuyen año tras año, hasta el punto de que las proyecciones indican que para el 2009 las utilidades se reducirán en un 50% comparada con el 2008 y tendremos un flujo de caja negativo.



A pesar del esfuerzo realizado, por la aparición de actores internacionales que con tecnología y considerables recursos constituyen una competencia agresiva, el sector de telecomunicaciones está gravemente amenazado

La recientemente aprobada Ley de Tecnología, Información y Comunicaciones (TIC) pone al sector de telecomunicaciones en abierta competencia con los grandes actores que ahora tendrán libertad de empresa y mayor competitividad.

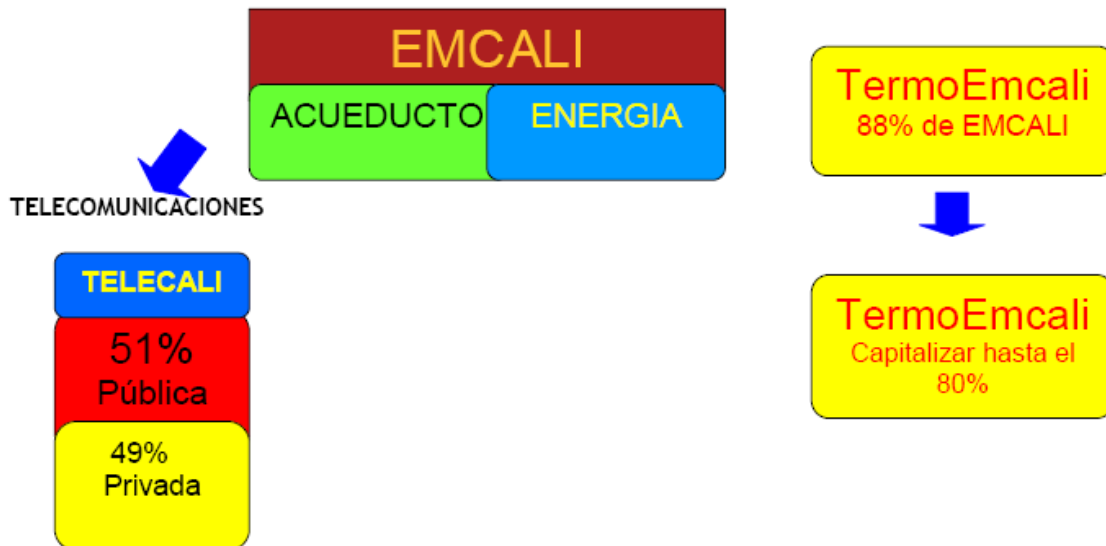
La solución a la situación de Telecomunicaciones es buscar recursos tecnológicos y económicos a través de una alianza estratégica con alguno de los grandes del mercado. Así lo han hecho países con economías socialistas como Venezuela y Cuba, y están en proceso de hacerlo también ETB de Bogotá y EPM de Medellín.

## TERMOEMCALI

Después de superar muchísimas dificultades Termoemcali presenta hoy una situación boyante. En el 2008 tuvo ingresos operacionales de \$122.400 millones y utilidades antes de impuestos de \$56.079 millones y netas de \$25 mil millones.

A pesar de ser un recurso muy importante, Termoemcali está teniendo una influencia negativa en las finanzas de Energía pues ésta debe abonar \$40 mil millones anuales a una deuda internacional de cerca de \$308 mil millones.

#### PROPUESTA DEL CONCEJO MUNICIPAL



1. El componente de Telecomunicaciones se separa de EMCALI y se crea una filial 100% pública: TELECALI. Ésta, a su vez, busca un aliado estratégico que la capitalice sin superar el 49%, para asegurar que conserve su carácter de empresa pública. De esta manera se logran los recursos suficientes para financiar la deuda de EMCALI, conseguir recursos frescos para realizar las inversiones necesarias y, además, consolidarla al tener como socio un actor que aporte tecnología de punta.
2. Mediante un Acuerdo de Accionistas, el ente minoritario se encarga de la operación de este componente, lo cual asegura la estabilidad administrativa.
3. Capitalizar a Termoemcali en un porcentaje que posibilite pagar todos los bonos a los acreedores, alrededor de \$308 mil millones, liberando al componente de energía de esta deuda.
4. Con la capitalización de la nueva filial de Telecomunicaciones se liberan recursos para inversiones en Acueducto y Alcantarillado y para pagar la totalidad de la deuda a los acreedores, que hoy pesa grandemente sobre las operaciones de la Emcali. Además, se aportan \$100 mil millones para el pasivo pensional de la empresa.
5. Con la capitalización de Termoemcali se liberan \$40 mil millones anuales, que Energía debe aportar para el pago de los bonos de deuda y libera Caja para realizar inversiones especialmente en repotencialización, cambio de redes y construcción de subestaciones. Al disminuir pérdidas se mejora en desempeño financiero de Energía.

6. Al quedar Emcali saneada puede generar excedentes, estimados en \$120 mil millones anuales a partir de 2010, para trasladar al Municipio para inversión social.
7. Con esta propuesta se garantiza la estabilidad laboral de los trabajadores, respetando la convención colectiva, provee los recursos para solucionar los conflictos laborales con los trabajadores oficiales y se analizarán mecanismos de jubilación anticipada para quienes hayan adquirido el derecho.
8. Los cambios propuestos no conllevan ninguna elevación de tarifas y al contrario implican que los servicios públicos serán de mejor calidad (menos interrupciones, reparación pronta de daños) y mejor cobertura.
9. SANEADA EMCALI Y APROBADO UN ACUERDO DE GOBERNABILIDAD, LA EMPRESA DEBE VOLVER A MANOS DE LA CIUDAD, PUES SE HAN SOLUCIONADO LAS CAUSALES DE LA INTERVENCION.

**Santiago de Cali, julio 8, 2009**

Propuesta avalada por los concejales:

**Fabio A. ARROYAVE, Milton F. CASTRILLÓN, Orlando CHICANGO, Carlos A. CLAVIJO, Mauricio DELGADO, Albeiro ECHEVERRI, Nelson GARCÉS V., Noralba GARCÍA M., Jaime GASCA C., José F. GIL, Rodrigo GUERRERO V., Álvaro MONEDERO R., José Luis PÉREZ O., Carlos PINILLA M., Clara Luz ROLDAN, Edison B. RUIZ, Jorge E. TAMAYO, Fernando TAMAYO O., Clementina VÉLEZ G.**

---

ANEXO NO. 2 - CONVENIO MARCO DE RELACIONES MUNICIPIO DE MEDELLÍN -  
**EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.**

## INTRODUCCIÓN

No es ajeno al conocimiento de las entidades públicas, el interés que reviste el tema del Buen Gobierno Corporativo para las **empresas** en las que éstas participan<sup>1</sup>. El Municipio de Medellín, en concreto, es consciente de que éste es un tema crítico para la sostenibilidad y competitividad de **Empresas** Públicas de Medellín E.S.P, en su calidad de empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios, que se mueve en un mercado cada vez más competitivo, en el que debe estar a la vanguardia en cobertura, tecnología y calidad del servicio, sin dejar de lado su condición de entidad descentralizada de la que el ente territorial espera una gestión tan eficiente y con tal rentabilidad de la inversión que en ella realizó hace más de cincuenta años, que resulte en provecho de los distintos grupos de interés y de la comunidad en general.

Y es que el tema del Gobierno Corporativo ha alcanzado gran relevancia en los mercados internacionales y locales de valores y es considerado un factor clave en la competitividad empresarial, que conlleva ventajas que trascienden lo meramente financiero. En los mercados internacionales, y de manera creciente en el mercado local, las **empresas** que han adoptado prácticas de Buen Gobierno han obtenido beneficios que van más allá del acceso a los mercados de capitales: incremento en la eficacia operacional, facilidad para acceder a licencias de operación, reducción y control adecuado de los riesgos, mejores bases para la toma de decisiones, lealtad de los clientes y de la comunidad en general, valorización de sus marcas, e incremento en la motivación de los empleados, entre otros beneficios. Desde una perspectiva global, existen claras evidencias de la estrecha relación Gobierno Corporativo-reducción de puntos básicos de la deuda, e incremento del valor de la empresa.

1 Tal como se señala en el Documento CONPES 3384 de octubre de 2005, el *Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 "Hacia un Estado Comunitario"*, definió como política la adopción de medidas que impulsen la **gobernabilidad** de las **empresas**, incorporando conceptos y prácticas de gerencia moderna para la gestión de las entidades públicas, e incluyó como uno de los objetivos de política, impulsar la lucha contra la corrupción.

---

### Page 2

1.a estrategia de crecimiento trazada para EE.PP.M. E.S.P., mediante la cual se busca expandir sus operaciones a otros mercados nacionales y a los mercados internacionales, imponen la necesidad de acceder a alternativas de financiación cada vez más exigentes y centradas, en general, en el grado de desarrollo del Gobierno Corporativo al interior de las **empresas**, que no es cosa diferente a la forma como éstas son administradas y controladas, y al adecuado equilibrio entre su propiedad y su gestión. Alcanzar un aceptable grado de desarrollo en materia de Gobernabilidad Corporativa no es una mera opción para EE.PP.M. E.S.P.; es una necesidad si quiere ponerse a tono con los estándares internacionales y obtener las ventajas que de ello se derivan para atender adecuadamente su estrategia.

¿Cómo compaginar el interés del Municipio como entidad territorial propietaria, con el imperativo de crecimiento, rentabilidad y eficiencia que debe alentar la gestión de **Empresas** Públicas de Medellín E.S.P. cualquiera sea su estrategia? La respuesta se centra en la definición del papel de cada una de estas entidades, en el respeto por la autonomía que otorga la descentralización administrativa, y en la claridad de los compromisos que la una contrae frente a la otra. En una palabra, en crear las condiciones para disponer de una adecuada Gobernabilidad Corporativa.

El presente documento, que concita las voluntades del Municipio de Medellín y de **Empresas Públicas de Medellín E.S.P.** a través de sus representantes, constituye el Convenio Marco de Relaciones o "Convenio de Gobernabilidad" mediante el cual se definen las coordenadas en las cuales debe insertarse la relación propietario-empresa, los principios que han de regirla, y las obligaciones específicas que de ella se derivan, tendientes al mejor entendimiento del papel de cada una de dichas entidades en esa relación, atendiendo al fin primordial para el cual fueron creadas.

Este esfuerzo conjunto obedece a la intención manifestada por la Administración Municipal a través de la Junta Directiva de **Empresas Públicas de Medellín E.S.P.**, de que ésta cuente con los mecanismos de Gobierno Corporativo apropiados a su especial naturaleza, que le permitan una adecuada gestión, la obtención de los recursos necesarios para emprender los imperativos estratégicos trazados, una alta competitividad a nivel nacional e internacional, y la confianza de sus inversionistas. En este sentido, la Junta Directiva aprobó mediante el Decreto 204 del 25 de enero de 2005 el Código de Buen Gobierno para EE.PP.M. E.S.P., y adoptó, dentro del Plan de Actividades para el 2007- como lo había hecho para el 2006- , una serie de prácticas y medidas adecuadas a la naturaleza de la Empresa, que han sido de buen recibo por las Calificadoras de Riesgo y los proveedores de recursos financieros de la entidad.

---

#### Page 3

Debe advertirse, en todo caso, que la relación entre el Municipio de Medellín y **Empresas Públicas de Medellín E.S.P.** no se agota en la que se ha definido como *propietario-empresa*. El Municipio es y actúa simultáneamente como autoridad territorial y responsable de las prestaciones inherentes a tal condición; como cliente de los servicios proporcionados por la Empresa; como participe en algunas actividades que se ejercen conjuntamente, y como representante de la comunidad asentada en la principal área de influencia de EE.PP.M. E.S.P. Estas otras relaciones son, por demás, bastante sui-generis y tienen un grado de complejidad especial, por lo que serán objeto de acuerdos o convenios interinstitucionales que las regulen y demarquen.

Los fines que mueven las voluntades que en este documento se plasman, y los principios que las orientan, deben constituir por sí solos una razón para su permanencia en el tiempo, más allá de cualquier consideración individualista o de carácter político.

### CAPITULO I - GENERALIDADES

#### 1.1 Objeto del convenio

El presente Convenio tiene como objeto expresar las condiciones generales que enmarcan las relaciones "propietario-empresa" entre el Municipio de Medellín - entidad pública dueña del 100% del capital - y **Empresas Públicas de Medellín E.S.P.**, - empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal y empresa oficial de servicios públicos -, definiendo los principios que deben regirlas y las obligaciones concretas en las que se manifiesta su efectivo equilibrio.

#### 1.2 Principios que rigen el convenio

Las disposiciones contenidas en el presente Convenio están enmarcadas por los principios y criterios que a continuación se enuncian, y por lo tanto orientadas al cumplimiento de los mismos.

##### a. Sostenibilidad y crecimiento.

Puesto que las necesidades del Municipio como entidad territorial son crecientes,

---

sus fuentes de ingresos también deben serlo. **Empresas** Públicas de Medellín

---

**Page 4**

E.S.P. constituye una de las principales fuentes de ingresos para el Municipio de **Medellín** y por lo tanto su gestión como empresa de propiedad del Municipio, debe estar enfocada primordialmente a la integridad, rentabilidad y solidez de su patrimonio, de modo que, sin abandonar su actividad empresarial como prestadora de servicios públicos, garantice para el presente y el futuro de esta comunidad una fuente de ingresos permanentes y crecientes, a través de la entrega al Municipio de los excedentes financieros legalmente establecidos.

**b. Transparencia.**

Las relaciones entre la Administración Municipal y la Administración de EE.PP.M. E.S.P. deberán ser siempre claras, transparentes y ejercidas a través de los mecanismos formales establecidos para tal fin. Además de una gestión objetiva, eficiente, transparente y abierta al público en general, debe asegurarse la existencia de mecanismos de divulgación que permitan a los distintos grupos de interés estar al tanto de las decisiones trascendentales y de los resultados obtenidos en la gestión de EE.PP.M. E.S.P., respetando la confidencialidad que el ambiente de competencia impone sobre ésta.

**c. Autonomía responsable en la gestión.**

De conformidad con las normas propias de organización y funcionamiento de la descentralización administrativa, y atendiendo lo establecido en el Artículo 27 de la Ley 142 de 1994, el Municipio de Medellín como ente territorial que participa en el capital de **Empresas** Públicas de Medellín E.S.P., deberá garantizar y exigir una administración profesional, ajena a intereses partidistas, que tenga en cuenta las necesidades de desarrollo del servicio en el mediano y largo plazo. Al mismo tiempo, deberá garantizar el ejercicio de su autonomía administrativa y la continuidad en la gestión gerencial que demuestre eficacia y eficiencia

**d. Sujeción al objeto empresarial.**

Todas las actividades que desarrolle EE.PP.M. E.S.P. deberán estar enmarcadas dentro de su objeto social, tal como se ha determinado en sus estatutos. Ni el beneficio para la comunidad, ni las necesidades programas o proyectos del Municipio serán, por sí solas, razones suficientes para obligar a que las EE.PP.M. E.S.P. emprenda válidamente gestiones no contenidas en su objeto.

---

**Page 5**

**e. Eficiencia, productividad y rentabilidad del patrimonio.**

La Administración de EE.PP.M. E.S.P. estará enfocada hacia la eficiencia, la productividad, y la rentabilidad del patrimonio que en ella ha invertido el Municipio, criterios que se medirán con los resultados económicos y financieros presentes y futuros de la entidad, manteniendo una prestación eficiente de los servicios públicos y dentro de las políticas propias de Responsabilidad Social Empresarial.

**f. Rigor Técnico, Jurídico, Financiero y Administrativo.**

La búsqueda de la productividad y la eficiencia en la gestión y los óptimos resultados económicos y financieros de los negocios de EE.PP.M. E.S.P., estará enmarcada por estrictos y rigurosos estándares en los aspectos técnicos, jurídicos, financieros y administrativos.

**CAPÍTULO 2 -CONVENIO DE GOBERNABILIDAD - MUNICIPIO DE MEDELLÍN - EE.PP.M. E.S.P.**

**2.1 OBLIGACIONES DEL MUNICIPIO**

**2.1.1 Respeto por la autonomía administrativa de EE.PP.M. E.S.P.**

El Alcalde de Medellín, como cabeza de la Administración Municipal, se compromete a respetar y a hacer respetar, por parte de los secretarios del Despacho y demás servidores del Municipio, y de los directores y gerentes de las entidades descentralizadas, la autonomía de EE.PP.M. E.S.P. como empresa industrial y comercial del Estado, y a velar para que las relaciones frente a ésta, se alineen con las normas de organización y funcionamiento propias de la descentralización administrativa.

En particular, y en desarrollo de lo indicado, el Alcalde se compromete a:

- En calidad de representante del dueño, enmarcar su actuación frente a EE.PP.M. E.S.P. exclusivamente a través de la Junta Directiva, en su función de Presidente de la misma, y teniendo en cuenta que éste es el máximo órgano de administración de la Entidad.

**Page 6**

No influir ni participar, directa o indirectamente, en el proceso de selección y nombramiento de los servidores de EE.PP.M. E.S.P., con excepción de los nombramientos en cuya aprobación o improbación participe como Presidente de la Junta Directiva.

No influir ni participar, directa o indirectamente en los procesos de contratación de EE.PP.M. E.S.P. En su calidad de nominador del Gerente General de EE.PP.M. E.S.P. como empresa industrial y comercial del Estado, deberá tener en cuenta criterios de experiencia, idoneidad, profesionalidad, honestidad y solvencia moral.

El cambio de Gerente General debe responder a razones objetivas, de acuerdo con los resultados que arroje su gestión, y después de llevar a cabo una evaluación con base en modelos objetivos.

Como Presidente de la Junta Directiva, deberá participar activamente en la adopción y comunicación de normas y prácticas de Gobierno Corporativo para EE.PP.M. E.S.P.

Sin perjuicio de la competencia propia de la junta directiva de cada una de las filiales, deberá velar porque las directrices que en materia de Gobierno Corporativo sean impartidas en la Junta Directiva de la matriz, se apliquen y cumplan en todas las **empresas** del Grupo Empresarial **Empresas** Públicas de Medellín.

**2.1.2 Obligaciones en relación con la Junta Directiva de EE.PP.M. E.S.P.**

En su calidad de nominador de los miembros de Junta Directiva de EE.PP.M. E.S.P. como empresa oficial de servicios públicos domiciliarios, y atendiendo la facultad que le asiste según lo dispuesto en el artículo 27.6 de la Ley 142 de 1994, el Alcalde deberá tener en cuenta los siguientes elementos para la elección de la Junta Directiva.

Sin perjuicio de las normas que consagran la libre revocabilidad de sus miembros, cuando proceda el nombramiento de la Junta Directiva, procurará mantener al menos cinco (5) de los miembros



independientes de dicho órgano cuya gestión haya sido calificada, de acuerdo con los mecanismos de evaluación periódica definidos por el órgano mismo, como altamente responsable, efectiva, de alto valor agregado estratégico y eficiente.

---

**Page 7**

Lo anterior, con el fin de que el direccionamiento estratégico de mediano y largo plazo, así como las políticas y directrices Ajudas por la Junta Directiva tengan continuidad en la Entidad y no se generen efectos negativos para la operación de la Empresa, producto de los cambios de administración Para la elección de los miembros de la Junta Directiva considerará los siguientes criterios, con miras a escoger personas de las más altas calidades académicas, profesionales y humanas:

1. Formación académica mínima, de nivel profesional y en temas que puedan ser considerados afines con el objeto social de las **Empresas** Públicas de **Medellín** E.S.P. y con las funciones y responsabilidades propias de un miembro de Junta Directiva.

2. Experiencia empresarial y/o laboral en **empresas** cuya actividad esté relacionada con el sector de los servicios públicos y/o de las operaciones que realiza la Empresa, como por ejemplo en las áreas comerciales (mercadeo y ventas), procesos, auditoria, ingeniarías, gestión humana, etc. ■

3. Para la elección de los vocales de control, deberá exigirse que éstos demuestren el tiempo de permanencia en el Comité de Desarrollo y Control Social que los eligió, la relación que mantiene con éste, las acciones que ha llevado a cabo en desarrollo de su función, etc.

4 Adelantar, hasta donde sea posible y siguiendo los procedimientos establecidos para ello en los procesos de selección de **Empresas** Públicas de Medellín E.S.P, el estudio de sus antecedentes académicos, profesionales y personales, mediante el cual se concluya el efectivo cumplimiento de los requisitos anotados, y su honestidad y solvencia moral.

5. Miembros Independientes de la Junta. En la Junta Directiva se nombrarán por lo menos cinco (5) miembros independientes en relación con EE.PP.M. E.S.P. y con la Administración Municipal. Para que un miembro de la Junta Directiva sea considerado como independiente deberá cumplir los requisitos establecidos en el Parágrafo 2° del Artículo 44 de la Ley 964 de 2005 en todo lo que le sea aplicable.

---

**Page 8**

Con el fin de generar total transparencia en el nombramiento, así como garantizar la inclusión de las fuerzas sociales representativas de la región y obtener directores con las mejores calidades personales y profesionales, implementará mecanismos de selección de los miembros de Junta Directiva a partir de listas de candidatos elaboradas por los diferentes grupos de interés tales como universidades, comités de veeduría ciudadana asociaciones gremiales y cámaras de comercio. Con ello se buscará legitimar el nombramiento ante la sociedad y garantizar total independencia de los miembros de Junta.

El Alcalde de Medellín, como Presidente de la Junta Directiva, deberá garantizar la implantación y funcionamiento de un proceso de evaluación periódica de la Gerencia General por parte de los

miembros de Junta y la implantación de una metodología de evaluación individual y grupal de los miembros de Junta Directiva.

Este esquema servirá de base para la toma de decisiones acerca de la remoción de sus miembros. Como presidente de la Junta propenderá por la implementación de un reglamento interno de este órgano en el que se consagren medidas concretas de **Gobernabilidad Corporativa**, tales como los deberes específicos de los miembros, periodicidad de las reuniones, compromiso para su asistencia, anticipación mínima con la que les debe ser enviada la información que se debatirá en las sesiones, entre otros aspectos.

### **2.1.3 Independencia en el manejo de recursos financieros.**

El Municipio de Medellín y EE.PP.M. E.S.P. mantendrán independencia para el manejo operativo de sus recursos financieros según los parámetros establecidos por cada entidad en cuanto a riesgo crediticio, niveles de servicio, cobertura, solidez y solvencia, pues es claro que la administración del portafolio y posición propia de EE.PP.M. E.S.P., responde a criterios de rentabilidad financiera, salvaguardando los niveles de riesgo y liquidez adecuados a su naturaleza. La Administración Municipal no influirá en las decisiones de administración financiera de los recursos de la Empresa, salvo a través de sus actuaciones en la Junta Directiva.

---

## **Page 9**

### **2.1.4 Aprobación del presupuesto de EE.PP.M. E.S.P.**

Por disposición legal, el presupuesto de EE.PP.M. E.S.P. debe ser aprobado por el COMFIS. Dentro del espíritu de respeto de la autonomía de las EE.PP.M. E.S.P., y con el fin de darle agilidad al proceso de aprobación del mismo, la Administración Municipal se compromete a gestionar anualmente ante el COMFIS la delegación a la Junta Directiva de la Empresa para la aprobación del presupuesto.

### **Participación de EE.PP.M. E.S.P. en la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.**

Con el fin de que haya coherencia entre el Plan de Desarrollo Municipal y los planes de largo plazo de EE.PP.M. E.S.P., el Municipio propiciará la participación de esta entidad en el proceso de formulación del Plan. En todo caso, los requerimientos de transferencias financieras de EE.PP.M. E.S.P. al Municipio, se deben armonizar con las proyecciones financieras de la entidad, de modo que se atiendan los requerimientos del dueño, sin atentar contra la viabilidad, la solvencia y la solidez financiera de EE.PP.M. E.S.P., así como tampoco contra las proyecciones de la Empresa. La participación de EE.PP.M. E.S.P. en la definición del Plan de Desarrollo Municipal será determinada con criterios empresariales, técnicos, financieros, económicos, y de mercado, considerando la viabilidad de cada uno de los proyectos y el cumplimiento de su objeto social.

En este sentido, los compromisos que llegue a contraer EE.PP.M. E.S.P. dentro del Plan de Desarrollo Municipal, deberán ser coherentes con sus propios Planes Estratégicos y de Desarrollo, los cuales son aprobados y adoptados por la Junta Directiva, después de seguir el proceso interno establecido para su estudio y aprobación.

Con el fin de garantizar que exista coherencia entre los Planes de Desarrollo del Municipio y el Plan Estratégico de EE.PP.M. E.S.P. se utilizarán los canales de comunicación formalmente

establecidos y aprobados por la Junta Directiva de la Empresa y el Consejo de Gobierno Municipal.

---

**Page 10**

**2.2 OBLIGACIONES DE EE.PP.M. E.S.P.**

**2.2.1 Cumplimiento de indicadores de gestión financiera**

EE.PP.M. E.S.P. se compromete con el Municipio de Medellín a realizar una gestión eficiente y productiva de sus activos, basada en criterios técnicos, y que se reflejará, anualmente, en unos resultados mínimos esperados de EBITDA, Rentabilidad del Patrimonio, y otros indicadores financieros. Los indicadores específicos y sus valores anuales serán definidos en el seno de la Junta Directiva de las EE.PP.M. E.S.P., con base en los Planes Estratégicos y los presupuestos que se aprueben en la misma y para los horizontes de tiempo también acordados en la Junta Directiva.

**2.2.2 Transferencias al Municipio.**

Si bien el Acuerdo Municipal No. 69 de 1997 del Concejo de Medellín, en su artículo 13, dispone que el porcentaje de excedentes financieros de **Empresas** Públicas de Medellín E.S.P. que se transfieran al Municipio no puede ser superior al 30%, en el presente Convenio se establece que podrá haber transferencias adicionales definidas y acordadas entre ambas entidades, considerando, por un lado, los requerimientos financieros del Municipio para programas específicos de inversión, y por el otro, las necesidades financieras de EE.PP.M. E.S.P. para su propia gestión, de modo que no se ponga en riesgo la viabilidad empresarial ni su expansión ordenada. En todo caso, las transferencias adicionales deberán ser autorizadas mediante acuerdo del Concejo Municipal, con la debida sustentación del Alcalde en la que consten expresamente los efectos que sobre las finanzas de EE.PP.M. E.S.P. tendrán dichas transferencias extraordinarias.

**2.2.3 Liquidación de las transferencias**

La liquidación de los excedentes financieros que se transfieren al Municipio de Medellín se efectuará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 50 de los Estatutos de EE.PP.M. E.S.P. El plan para la realización de transferencias, sean ordinarias o extraordinarias, deberá ser definido y acordado por ambas partes, de modo que se consulten, por un lado, los requerimientos de efectivo del Municipio en el tiempo, y de otra parte, la disponibilidad de recursos líquidos por EE.PP.M.

E.S.P., de forma tal que se pueda realizar un adecuado manejo de caja en ambas entidades.

---

**Page 11**

**2.2.4 Mecanismos apropiados de comunicación**

La comunicación que se requiera o surja entre el Municipio y EE.PP.M. E.S.P. en lo atinente a la condición propietario - entidad descentralizada, se manejará de conformidad con los conductos legalmente establecidos, es decir, el Alcalde, la Junta Directiva y la Gerencia de las **Empresas**.

No obstante, teniendo en cuenta que la relación entre las dos entidades trasciende la originada en la propiedad de la Empresa, los otros aspectos que son objeto de interacción por parte del

Municipio y EE.PP.M. E.S.P. se canalizarán a través de la Secretaría Privada del Municipio y de la Dirección de Relaciones Externas y Medio Ambiente de EE.PP.M. E.S.P., respectivamente, según los procedimientos que para el efecto se establezcan, de manera que se elimine la multiplicidad de canales de comunicación, se optimice el manejo de las acciones que se emprenden conjuntamente al hacerlo de forma concertada y homogénea, y se atiendan oportunamente los requerimientos de una y otra parte.

### 2.2.5 Compromiso de transparencia frente a la comunidad

**Empresas** Públicas de Medellín E.S.P. actuará siempre con la mayor transparencia, imparcialidad y objetividad, principios que se harán evidentes de manera especial en sus procesos contractuales y de selección de sus servidores, tal como a continuación se indica:

- En relación con su actividad contractual, ésta se realizará en un ámbito de libre competencia, con criterios de eficaz y eficiente administración, orientada también por los principios de buena fe, moralidad, transparencia, economía, equidad, responsabilidad, igualdad, imparcialidad y celeridad.

Para el efecto, los servidores de EE.PP.M. E.S.P. darán estricto cumplimiento a las normas contractuales de la Entidad, establecidas para garantizar estos principios en la contratación. Adicionalmente, en toda contratación que se realiza en la Empresa para la adquisición de bienes y servicios, se dará aplicación al régimen de inhabilidades e incompatibilidades consagrado en los artículos 8°, 9o y 10° de la Ley 80 de 1993.

---

#### Page 12

Con la finalidad de garantizar mayor transparencia e igualdad de oportunidades a todos los posibles oferentes de bienes y servicios, en todos los procesos de contratación se realizará la invitación a presentar ofertas mediante el Sistema de Información Corporativo TE CUENTO.NET, página [www.ccppm.com](http://www.ccppm.com). Lo anterior, de conformidad con lo dispuesto en la norma interna que regula la materia, y salvo las excepciones en ella señaladas.

Como una manifestación del compromiso de transparencia asumido en relación con su contratación, EE.PP.M. E.S.P. participará de manera activa en la Feria de la Transparencia en la Contratación que se celebra anualmente en la ciudad, con el fin de que la ciudadanía conozca de forma directa con qué presupuesto, bajo qué condiciones y qué bienes y servicios contrata la Empresa.

Para la consecución de los servidores que harán parte de su planta de personal, se definirán perfiles y competencias, que serán estrictamente verificados en los procesos de selección que se adelanten. Quienes ingresen a la Empresa deben poseer el nivel de competencias esperado para el cargo que va a proveerse.

También en cumplimiento del compromiso de transparencia, EE.PP.M. E.S.P. dispondrá de mecanismos de comunicación y divulgación que permitan a la ciudadanía tener acceso de manera oportuna y suficiente a la información relacionada con las actividades y procesos mencionados. Lo anterior, sin perjuicio de la información que debe impartir, en razón del desarrollo de sus actividades como empresa de servicios públicos domiciliarios, a sus usuarios y a la comunidad en general.

### 2.2.6 Auditoría Externa permanente

EE.PP.M. E.S.P. contará de manera permanente con un auditor externo contratado de conformidad con las normas contractuales establecidas en la entidad, y siguiendo los criterios de selección fijados por la Junta Directiva.

La auditoría externa tendrá como finalidad el examen de la información contable en general y de los Estados Financieros, así como la rendición de una opinión independiente respecto de la razonabilidad con la cual éstos indican la situación financiera de la Empresa al corte de cada ejercicio fiscal.

---

#### Page 13

Si respecto a la auditoría externa se encuentran vigentes condiciones pactadas con la banca multilateral, comercial ó en prospectos de colocación de títulos de deuda pública, las auditorías contratadas deberán asimismo cumplir las condiciones particulares de dichos convenios. La contratación de la auditoría externa seguirá los lineamientos establecidos por el comité de auditoría de la Junta Directiva de las EE.PP.M. E.S.P. La firma que sea contratada para el efecto no podrá prestar servicios diferentes dentro de la entidad, y su contrato tendrá una duración máxima de tres años, incluidas sus prórrogas, si las hubiere. Se procurará que el auditor externo sea el mismo para todas las **empresas** que conforman el Grupo Empresarial **Empresas** Públicas de Medellín.

#### 2.2.7 Responsabilidad Social Empresarial

En el marco de las relaciones propietario-empresa, y bajo la consideración de que el Municipio es el representante de la comunidad en la que EE.PP.M. E.S.P. ejerce las actividades propias de su objeto, esta entidad se compromete con el Municipio a la formulación y desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Empresarial, dirigidas hacia el mejoramiento de las relaciones con los distintos grupos de interés, y en especial con acciones dirigidas hacia aquellos grupos más vulnerables de la población.

Las políticas que han de adoptarse deberán, en todo caso, consultar los siguientes criterios:

- Toda actividad dirigida hacia los grupos de interés, deberá estar enmarcada en el objeto empresarial de EE.PP.M. E.S.P. y alineada con sus objetivos estratégicos.
- En los aspectos tarifarios y de subsidios, EE.PP.M. E.S.P. debe acatar las regulaciones y las leyes que los definen, no pudiendo realizar más acciones que aquellas permitidas por la ley.
- Las acciones dirigidas hacia los grupos de interés no podrán comprometer la viabilidad empresarial de la Entidad.

**Empresas** Públicas de Medellín E.S.P. contará con un modelo de Responsabilidad Social Empresarial incorporado a su marco estratégico, como compromisos de origen obligatorio o voluntario que asume en su relación con las partes interesadas, conservando como objetivo central la sostenibilidad de la Empresa, y que tenga en cuenta los compromisos asumidos al suscribir el **Pacto** Global, los cuales se enuncian a continuación, en relación con cada uno de los aspectos considerados.

---

#### Page 14

**Derechos Humanos:**

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional
2. Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos

**- Normas Laborales**

3. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva;
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
5. La abolición del trabajo infantil;
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

**- Medio Ambiente**

7. Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales;
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

**- Anticorrupción**

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

En el marco del modelo que se adopte, la Empresa definirá directrices para concretar la forma de cumplimiento de estos compromisos y de aquellos otros que se establezcan para con los distintos grupos de interés: Clientes, proveedores, empleados, medio ambiente, socios, competidores, Estado, y, por supuesto, el dueño. En relación con este último, los compromisos que asume EE.PP.M. E.S.P. son los contenidos en el presente Convenio.

**2.2.8 Prestación de soporte al Municipio con recurso humano de EE.PP.M. E.S.P.**

EE.PP.M. E.S.P. podrá prestar soporte con sus servidores al Municipio bajo circunstancias especiales. Para formalizar este soporte, se firmarán acuerdos en los que se exprese claramente el recurso necesitado como soporte, el tiempo requerido y la contraprestación que el Municipio dará a EE.PP.M. E.S.P. en retorno de este servicio.

---

**Page 15**

**CAPITULO m. DISPOSICIONES FINALES**

**3.1 OBLIGATORIEDAD Y CUMPLIMIENTO DEL CONVENIO**

El presente Convenio se suscribe de común acuerdo, y su cumplimiento estará sujeto a la convicción de las partes en relación con los principios que lo inspiran y la conveniencia de las disposiciones en él contenidas como prácticas efectivas de **Gobernabilidad** Corporativa.

**3.2 DIVULGACIÓN**

La importancia de que la gestión de **Empresas** Públicas de Medellín E.S.P. sea impecable, se oriente al crecimiento y la sostenibilidad de su patrimonio, y responda adecuadamente a las necesidades de la comunidad en desarrollo de su objeto empresarial, hacen de este Convenio un instrumento para el control de la relación que regula, esto es, aquélla entre el Municipio de Medellín como dueño y la Entidad descentralizada. La ciudadanía, los gremios, los sectores sindicales, los organismos de control, y los demás actores sociales, están legitimados para velar por el cumplimiento de las disposiciones y compromisos aquí establecidos.

Por esta razón, una vez suscrito, el presente Convenio será divulgado a la opinión pública de modo que las entidades interesadas en velar por el bienestar de la comunidad y de los recursos públicos invertidos en EE.PP.M. E.S.P., puedan supervisar la adecuación de quienes lo suscriben a los principios aquí incorporados y la ejecución de los compromisos establecidos, así como ejercer las acciones sociales, administrativas y/o políticas que sean pertinentes ante su incumplimiento.

### **3.3 MODIFICACIONES AL CONVENIO**

El presente Convenio sólo podrá modificarse por voluntad de las partes plasmada por escrito. En atención al principio de transparencia, las modificaciones que se planteen serán divulgadas a la comunidad, y especialmente a aquellas entidades que estén interesadas en velar por el cumplimiento del mismo, de conformidad con lo indicado en el numeral anterior.

---

**Page 16**

### **3.4 VIGENCIA DEL CONVENIO**

Este Convenio tendrá una vigencia indefinida y cualquier modificación que se realice en el texto deberá ser divulgada ampliamente a todos los grupos interesados y en especial a toda la comunidad.

Para constancia se firma en Medellín a los 23 días del mes de abril de 2007.

**Original firmado por**  
**SERGIO FAJARDO VALDERRAMA**  
Alcalde  
Municipio de Medellín

**JUÁN FELIPE GUTIERREZ**  
Gerente General  
**Empresas** Públicas de Medellín E.S.P.