

HISTORIA DE LA EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ

HISTORIA DE LA EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA

III

(1959-2000)



EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA S.A. E.S.P.
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

© **EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA, 2000**
© **UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, 2000**
Derechos Exclusivos de publicación y distribución de la obra
Calle 12 N° 1-17 Este, Bogotá - Colombia. FAX 2843769

Primera edición: Diciembre de 2000

Ilustración de sobrecubierta: Torre sistema de transmisión de la E.E.B.

Guardas: Torre sistema de transmisión de la E.E.B.

Diagramación y Composición: Marta Ramírez Alarcón

Fotomecánica, impresión y encuadernación: Sigma Editores Ltda.,
con un tiraje de 1.000 colecciones

ISBN Tomo III: 958-616-501-9

ISBN Obra completa: 958-616-434-9

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

CONTENIDO

PRÓLOGO	5
CUARTA PARTE	
LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE BOGOTÁ	9
CAPÍTULO PRIMERO	
FIN DE LA ERA PRIVADA	11
I. LA MUNICIPALIZACIÓN	11
II. PERÍODO DE TRANSICIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA EEEB	25
III. RELACIÓN CON LA EMPRESA DE ACUEDUCTO	55
CAPÍTULO SEGUNDO	
LOS GRANDES PROYECTOS	65
I. TERMOELÉCTRICAS	65
II. EL MUÑA, EL CHARQUITO Y EL SALTO	71
III. LAGUNETA Y MESITAS DEL COLEGIO	78
IV. EL PROYECTO GUATAVITA	101
V. EL PROYECTO GUAVIO	117
VI. COMPORTAMIENTO OPERATIVO	152
CAPÍTULO TERCERO	
LA EXPANSIÓN EN LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX	157
I. SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA	157
II. EL CAMBIO DE VOLTAJE	157

III. LA ELECTRIFICACIÓN RURAL	158
IV. INTERÉS POR EL DESARROLLO DEL TRANSPORTE	165
V. EL GAS NATURAL COMO NUEVA ALTERNATIVA ENERGÉTICA	180
VI. TARIFAS	181
VII. LA FINANCIACIÓN	207
VIII. RACIONAMIENTOS	220
IX. LOS TRABAJADORES	230
X. INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA NACIONAL	244
QUINTA PARTE	
LA EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S. A. E.S P.	
UNA EMPRESA PARA EL TERCER MILENIO	283
LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
	285
I. FIN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO	285
II. LA TRANSFORMACIÓN	310
III. LA EMPRESA DE HOY Y SUS PERSPECTIVAS	337
INDICE DE LÁMINAS	355

PRÓLOGO

Me siento muy complacido de presentar el tercer y último tomo de la colección de la historia de la Empresa de Energía de Bogotá que comprende el periodo desde 1959 hasta el final del presente siglo. Con esta investigación, la Compañía quiere finalizar su testimonio sobre la vida de una de las empresas más importantes de los anales de la ciudad.

Esta historia está atravesada permanentemente por grandes coincidencias. La empresa de realizar la colección se gestó a partir de una idea del Alcalde Mayor Enrique Peñalosa Londoño. Su formación académica y su constante relación con la historia, se convirtieron en inspiración para poner en marcha el primer gran recuento histórico de la Empresa de Energía de Bogotá. Su abuelo Vicente Peñalosa Martínez, quien fuera el primero en ocupar el cargo de Gerente, sin ser miembro de la familia fundadora Samper Brush, asumió esta labor hasta su muerte prematura, año y medio después de haberse posesionado. La coincidencia se convierte en una señal del espíritu emprendedor de la familia Peñalosa, confundido con la tradición de la Empresa.

Decía Alexander Graham Bell, el hombre que logró convertir la energía eléctrica en sonido, que jamás hay que andar por el camino trazado, porque este sólo conduce a donde ya fueron otros. Las memorias de la EEB están cimentadas precisamente sobre caminos novedosos, hechos con el tesón de unos hombres que creyeron firmemente en afrontar la aventura de traer a la capital del país el servicio de energía eléctrica.

La cuarta parte de la investigación histórica se refiere precisamente al final de un itinerario empresarial que se fundó a partir del empuje de la familia Samper Brush, y que se fue convirtiendo en el sustento del desarrollo de la ciudad. De manera significativa, el testimonio de la EEB recrea la historia de la ciudad, el camino a través del que se llegó compuesto por etapas distintas de expansión y desarrollo, por protagonistas anónimos y grandes personajes, y por procesos que poco a poco introducían nuevas ideologías en el manejo de los servicios públicos.

La Empresa de una Metrópoli, como se ha denominado al tercer tomo de la colección, está dividido en tres etapas fundamentales, que recogen, de la mano del desarrollo de la Compañía, la influencia en las formas de concepción del Estado.

La primera etapa reconstruye el auge intervencionista a nivel mundial que se vivió también en nuestro país. Periodo en el cual, el municipio, para garantizar el cubrimiento de la energía eléctrica en la ciudad, determinó la municipalización de la Empresa. Este fue el fin de la era privada. En esta fase se destacan nombres de importantes colombianos que tuvieron una influencia trascendental en el desarrollo de la Compañía. Para mencionar algunos ejemplos, Manuel Madero París, Gerente de la Empresa que tuvo una importante participación durante el Gobierno militar de Rojas Pinilla; Eduardo Cuéllar, Jaime Samper Ortega y Hernán Borrero Urrutia, quienes condujeron a la Empresa a celebrar su cumpleaños número 75 con éxito en esta nueva etapa de control público. Uno de los datos curiosos de esta primera fase lo constituye la contratación de la compañía asesora contable *Arthur Andersen* en 1960, que en la actualidad continúa prestando sus servicios a la EEB.

En la segunda etapa se repasa cómo el auge de los “ensanchamientos” y las “cuantiosas inversiones” contribuyó a la transformación tecnológica de la industria eléctrica municipal. La construcción de grandes hidroeléctricas y termoeléctricas, el aumento de subestaciones y transformadores en toda la ciudad, el cambio de voltaje a 115-230 como lo exigían los estándares internacionales, la electrificación rural y por primera vez el interés del gas natural como alternativa energética, terminaron de convertir a la Empresa en más que una compañía de servicios públicos, en una institución abarcante que definía con su futuro el porvenir de toda una ciudad.

Así mismo cabe recordar grandes compañías como *Cuéllar, Serrano, Gómez y Cia., Luis Soto y Cia., Martínez Cárdenas, Restrepo Manrique y Gutiérrez Ltda. y Gai Panamerican Co.*, entre otras muy importantes; y nombres como los del reconocido economista Lauchlin Currie quien adelantó un informe sobre la financiación de la hidroeléctrica de Laguneta, Darío Valencia Samper, que falleció en un accidente de trabajo siendo Gerente Técnico de la Compañía, o el dirigente conservador Alberto Dangond Uribe, quien apoyó desde su columna en el diario *El Siglo* la expansión de la infraestructura hidroeléctrica de la Empresa.

Una etapa final de este capítulo proyecta la Compañía hacia el tercer milenio, y recuerda un proceso de transformación sin precedentes en la historia del país, que devolvió a la iniciativa privada, en cabeza de una de las más importantes compañías del sector energético en el ámbito mundial, como es el *Grupo Endesa España*, la labor de prestar un servicio público ahora fundamental para la vida moderna en cualquier ciudad del mundo.

Tras un proceso complejo por la definición de las tarifas y la forma de financiación de los macroproyectos de infraestructura, los racionamientos que sufrió el país, la necesidad de interconectar a nivel nacional el sistema eléctrico y la creciente dificultad producida por el pasivo pensional de sus más de 4.500 empleados en 1997, la Empresa de Energía de Bogotá tomó la decisión de devolver a la empresa privada la administración de dos de sus más importantes negocios, manteniendo su presencia estratégica como accionista.

En este proceso de transformación emprendido no se podría dejar de destacar el liderazgo del Alcalde Antanas Mockus, y de los gerentes Fabio Chaparro, quien en cumplimiento de sus funciones falleció en un absurdo accidente aéreo, y Pablo Orozco, que llevaron a un feliz término la transición de la EEB y la proyectaron como una de las compañías más sólidas del país.

Al conceder la administración de parte del negocio a compañías privadas se cumple un ciclo que demuestra la necesidad de intercambiar esfuerzos entre el Estado y la iniciativa particular con el propósito de trascender en el tiempo.

Es un lugar común de la ciencia histórica afirmar que entre más se acerque la historia al presente más fría se vuelve. Los años le dan a los acontecimientos un matiz lejano que evoca y transmite el suceso como tal, pero lo convierte en tradición y leyenda, en una especie de cuento de los abuelos que nos transporta mágicamente en el tiempo.

Si en los dos tomos anteriores rescatábamos el encanto del inicio heroico de una compañía familiar, las fotos que rememoran sus gestas empresariales, las narraciones de la vieja ciudad de Bogotá, los tranvías y *trolleys* los personajes casi míticos de esas épocas; más cercanos en el tiempo, el esfuerzo se concentra en presentar cifras, mostrar más datos, destacar los aspectos técnico y financiero, acaso descuidando un poco lo anecdótico y lo humano.

Sólo para mencionar un ejemplo de este cambio, en las Actas de la Compañía del naciente siglo XX se anotaban los permisos que solicitaban los ciudadanos para conectar un calentador o una estufa eléctrica. Las actas de hoy definen las rutas estratégicas en los negocios de la Compañía y proyectan los consumos en fórmulas atadas a sofisticados modelos financieros.

Sin embargo para los estudiosos de la Empresa y como testimonio histórico, la tercera entrega será fundamental para entender el significado de la Compañía en el desarrollo de la ciudad, su influencia en la calidad de vida de la gente o el grado de trascendencia que adquiere al convertirse en una de las principales fuentes de financiación de proyectos de inversión social del Distrito Capital.

El propósito fundamental de desarrollar una investigación sobre la historia de la Empresa de Energía de Bogotá radica en la necesidad de mirar hacia el futuro. Si no conocemos el pasado, si no estudiamos sus implicaciones, no le podremos dar forma al futuro de esta importante Compañía de los ciudadanos de Bogotá.

Sin duda la Empresa atraviesa por un momento de estabilidad y crecimiento importante, al que se ha llegado después de muchos giros. Que sea pues, este, un homenaje a cada uno de los hombres y mujeres que han puesto su empeño por sacar adelante esta Empresa. Desde los primeros obreros que se pasaron de mano en mano las primeras piedras de la construcción de nuestra querida estación del Charquito, hasta los que ya no están, sin cuyas inteligencias y energías no hubiera podido escribirse tan extensa historia.

A todos y cada uno de ellos, la historia los premia al dejar la constancia en estas páginas de memoria empresarial, que no es más que la suma de pequeñas historias personales, unidas para construir la gran Compañía que hoy conocemos.

Bogotá, diciembre de 2000

JOSÉ ANTONIO VARGAS LLERAS
Gerente General

CUARTA PARTE

LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE BOGOTÁ
1959-2000

LA EMPRESA DE UNA METRÓPOLI

CAPÍTULO PRIMERO

FIN DE LA ERA PRIVADA

I. LA MUNICIPALIZACIÓN

En noviembre de 1935 el Concejo de Bogotá comenzó a cuestionar su posición y la del Municipio frente a las *Empresas Unidas de Energía*. A raíz de esto comisionó a Luis Eduardo Gacharná, Juan de Dios Bravo y Gilberto Vieira para que adelantaran un estudio al respecto. Un mes más tarde el Gerente manifestó al Consejo Directivo que, según información difundida por el diario *El Tiempo* y relativa a la sesión del Concejo Municipal en que se leyó la nota de los doctores Uribe Cualla y Montaña Cuéllar por medio de la cual solicitaban que esa corporación autorizara al Personero Municipal para votar el aumento del capital social en próxima Asamblea General de Accionistas de la Compañía, para poder acometer las obras de ensanche, se había suscitado un debate en el cual el concejal Gacharná había dicho que esa autorización tardaría porque la comisión designada para estudiar la posición del Municipio en la Compañía se demoraría, por lo menos tres meses, en rendir su informe; además podría llegar a la conclusión de que para el Municipio era más conveniente montar una nueva planta de su exclusiva propiedad.

El Consejo Directivo, en vista de que la Compañía tenía toda la responsabilidad de la prestación de los servicios eléctricos en la ciudad y que el suministrarlos en forma deficiente por falta de capacidad generadora en las plantas le traería a la Empresa graves inculpaciones por parte de la ciudadanía, sentó en el acta de esa fecha que tanto la Administración como el Consejo mismo habían estudiado las soluciones más acertadas y que el comienzo de las obras de ensanche dependía de la resolución que al respecto tomara el Municipio.

El nombramiento de la comisión investigadora así, como la actitud de la Empresa y de la prensa, dan buena cuenta del carácter que tenía la discusión sobre

la posible municipalización del servicio eléctrico en Bogotá. La reforma constitucional de 1936 había hecho del Estado colombiano un Estado claramente intervencionista que, dada la situación del país en general y frente a las empresas extranjeras, promovía la nacionalización o municipalización, en especial respecto de aquellas compañías que resultaban claves para el desarrollo nacional. A mediados de la década del 30 el Estado comenzó a considerar la labor cumplida por las empresas de energía como de beneficio social, lo que hizo que su posición frente a ellas pasara de la limitada intervención propia de las primeras décadas del siglo XX a la definición de éstas como un sector decisivo para el desarrollo económico y cuyos componentes no podían considerarse como partes aisladas, sino como piezas que merecían atención y planeación global.

Por esa época eran frecuentes las notas de prensa en que se anunciaba la municipalización. Un diario de Bogotá anunciaba por ejemplo: “Serán de utilidad pública las empresas de energía eléctrica. La comisión de obras públicas de la Cámara propone la intervención del Estado y la municipalización. Se adoptan los artículos insinuados por el Personero de Bogotá”¹. La nueva filosofía del Estado frente a las empresas del sector eléctrico fue recibida por las *Empresas Unidas* como algo conveniente; no en vano en enero de 1940, cuando el Gerente dio lectura en el Consejo de un decreto ejecutivo por el cual se autorizaba la celebración de contratos entre el Gobierno y las empresas de servicios públicos sometidos a normas que allí mismo de fijaban, el Consejo autorizó al Gerente para adelantar conversaciones informales con el Gobierno, con el objeto de estudiar la conveniencia para la Compañía de celebrar un contrato para estabilizar su posición.

A mediados de los años 40 el Municipio no estaba en las mejores condiciones para negociar. En octubre de 1943 se conoció una nota por medio de la cual el juez 5° civil del circuito comunicaba a la Empresa que en el juicio ejecutivo del *Central Hannover Bank & Trust Co.* contra el Municipio de Bogotá, por auto del 23 de ese mes, se había decretado el embargo y secuestro de las acciones del Municipio en la Empresa, depositadas en el *Royal Bank of Canada* en su carácter de agente fiscal del empréstito *Backer Kellog*. El Consejo Directivo consideró que al ser embargadas dichas acciones también quedaban embargados los dividendos correspondientes. Un mes más tarde se afirmó que el auto de embargo se refería tan sólo a las acciones del Municipio de Bogotá que estaban en poder del *Royal Bank of Canada*, y que en cuanto a los dividendos respectivos de las acciones embargadas la Empresa debería retenerlos en su poder hasta nueva orden judicial.

1 *El Tiempo*, 23 de octubre de 1937.

En el balance del 30 de diciembre de 1943 el Gerente hizo algunas consideraciones sobre lo que sería el futuro de la Empresa, a la vez que contempló por primera vez en un informe de esta naturaleza la posibilidad de una completa municipalización. Propuso entonces:

1. Prorrogar la existencia de la Compañía como sociedad anónima a fin de que pueda continuar utilizando su crédito mediante sucesivas emisiones de bonos que se amorticen durante un largo período dentro de la existencia legal de la sociedad, o
2. Que el Municipio asuma la responsabilidad total de la prestación del servicio eléctrico para la comunidad que hoy tiene a su cargo la Compañía. Sería muy grave y perjudicial que por causa de la demora en adoptar cualquiera de estas dos soluciones se pierda un tiempo precioso en adelantar con la debida anticipación las obras de ensanche que, por su importancia, requieren mucho tiempo para ejecutarse².

La voz del Gerente fue escuchada, pues en enero de 1944 pudo informar al Consejo que había tenido una entrevista con el Alcalde, a la cual habían asistido César García Alvarez y Diego Montaña Cuéllar, para conocer los deseos de Santamaría, expresados por la prensa y relativos a la municipalización de la Empresa. En dicha reunión el Alcalde manifestó que en su concepto sería muy conveniente para Bogotá el que la Empresa quedara municipalizada por completo para que pudiera proveer de energía eléctrica a la ciudad con exclusivo criterio de servicio público, sin tener en cuenta el lucro de los accionistas.

El Gerente dijo entonces que en su concepto existían dos razones en favor de la municipalización: primero, que la Empresa organizada como sociedad anónima privada estaba gravada con impuestos nacionales que valían cerca de \$500.000 anuales y que pagaban los consumidores, lo que colocaba en condiciones de inferioridad a los habitantes de Bogotá con respecto a los de ciudades servidas con plantas municipales, como Medellín, que no estaban gravadas con impuestos; segundo, que la Empresa necesitaba hacer cuantiosas inversiones para atender al creciente desarrollo de Bogotá y de la región que servía, para lo cual tendría que efectuar sucesivas emisiones de bonos, que no podrían amortizarse dentro de la vida legal de la Empresa. El Gerente creía, y en eso estuvieron conformes el Alcalde y Montaña Cuéllar, que no había ambiente favorable en el Concejo Municipal ni en la opinión pública para conceder una prórroga de la vida de la Compañía, razón por la cual el Gerente consideraba muy grave para

2 EUEE. Informe y Balance, 1943.

el progreso de la ciudad que, por imposibilidad de financiación, se estancara el desarrollo en la producción de energía eléctrica.

Dijo el Gerente en aquella ocasión que era muy importante buscar alguna fórmula de organización de la empresa municipal para que conservara el crédito de que disfrutaba la Compañía debido a su organización autónoma, que había sido un éxito en la parte técnica y comercial. El Alcalde preguntó por la posibilidad de adquirir las acciones de los particulares y César García Álvarez le manifestó, y así lo corroboró en una sesión del Consejo Directivo, que aun cuando el grupo que él representaba no había sido partidario de vender y había rechazado la oferta halagadora que en alguna ocasión le hiciera una empresa extranjera, procedería en forma diferente si se trataba del Municipio de Bogotá; por consiguiente creía que dicho grupo no se opondría a esta negociación y esperaba conocer sus bases para someterlas a la consideración y estudio de sus representados.

El Gerente le manifestó al Alcalde que en su concepto la *Motor*, poseedora de un bloque importante de acciones de la Empresa, aceptaría las condiciones que se pactaran con el grupo representado por García Álvarez si el valor de sus acciones se pudiera pagar en Suiza y en francos suizos. A este respecto Rothlisberger, representante de la *Motor*, manifestó en el Concejo que personalmente cooperaría en la solución de este asunto y que esperaba también conocer las bases de la negociación para enviarlas a Suiza y recomendar su estudio. Como el Alcalde manifestó el deseo de hallar alguna fórmula que permitiera la financiación de la compra de las acciones de los particulares, el Gerente le dijo que en su concepto dicha financiación podría hacerse mediante la emisión de un empréstito de amortización relativamente corta, que podía calcularse en 10 años; este empréstito podría servirse con los dividendos de las acciones que adquiriría el Municipio y con la economía en el pago de impuestos que se obtendría al convertirse la Compañía en una empresa municipal. Esta forma de financiación tendría para el Municipio la ventaja de que podría adquirir las acciones pertenecientes a particulares sin desembolso efectivo alguno, en un plazo de 10 años. El Gerente solicitó al Consejo autorización para estudiar en detalle el proyecto de financiación para someterlo a la consideración de la Alcaldía y obtuvo respuesta positiva.

Una semana más tarde Rothlisberger manifestó en el Consejo Directivo que, ante la dificultad de remesar a Suiza el valor de los dividendos de las acciones que la *Motor* poseía en la Compañía, había recibido instrucciones para reinvertir en acciones los dividendos; pero que, en vista de los deseos expresados por el Alcalde de que se municipalizara la Empresa, se abstendría de cumplir las instrucciones recibidas para evitar que esto se interpretara como un acto de oposición de la *Motor* a la municipalización.

La cuestión de la municipalización se retomó en el Concejo de Bogotá en octubre; con base en la discusión respectiva se redactó una nota que se remitió a la Empresa y en la que se decía:

Considerando:

1. Que el desarrollo de la ciudad y la creciente demanda de energía plantea la urgencia de nuevos ensanches y cuantiosas inversiones que permitan satisfacer las futuras exigencias del consumo;
2. Que la actual organización de las Empresas obliga a destinar sumas de mucha consideración para dar a los accionistas el legítimo rendimiento a que tienen derecho los capitales privados comprometidos en la Compañía;
3. Que siendo la Compañía, una sociedad comercial anónima debe destinar muy importantes cantidades de dinero para el pago de impuestos de patrimonio y renta;
4. Que al municipalizarse las Empresas podrían destinarse las partidas correspondientes a dividendos y al pago de contribuciones, a garantizar operaciones de crédito que permitan la municipalización y las obras de ensanche;
5. Que el Concejo en repetidas oportunidades ha definido su criterio en el sentido de no autorizar prórrogas en la existencia de la Compañía

Resuelve: Dígase a las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.* que el Concejo considera necesario adelantar las gestiones encaminadas a obtener la municipalización de las Empresas³.

A la semana siguiente el Secretario del Concejo Municipal comunicó al Gerente que esa corporación había nombrado en comisión a Julio Tónoz, Alvaro Sanclemente y Alfredo Ramos Urdaneta para que con el Alcalde y el Personero reanudaran las gestiones encaminadas a la municipalización de la Empresa.

En el balance del 30 de diciembre de 1944 el ingeniero jefe, Jaime Samper, en calidad de Gerente encargado dijo que la municipalización de la Compañía era urgente. La Empresa requería tomar medidas con suficiente anticipación para atender a la financiación de sus ensanches, y para ello era necesario conocer la opinión del Concejo Municipal, corporación que debía autorizarla.

3 EUEE. Actas 2 de noviembre de 1944. La nota 840 tiene fecha 25 de octubre.

El Concejo expresó su deseo de que el Municipio asumiera la responsabilidad del servicio de electricidad en Bogotá y, en consecuencia, realizara la total municipalización de la Compañía de manera que el ayuntamiento resolviera los problemas de su desarrollo futuro. Los ex alcaldes Santamaría y Soto del Corral, en asocio del Personero, iniciaron entonces conversaciones con los representantes de los principales grupos de accionistas particulares; pero, no obstante la buena voluntad manifestada por estos últimos, no fue posible llegar a una solución definitiva, ante dificultades legales que no alcanzaron a resolverse por la separación de la Alcaldía de aquellos funcionarios. El Gerente encargado recomendó que Eduardo Cuéllar se ocupara del asunto, pues no solo conocía ampliamente las condiciones de la Empresa sino que sus vinculaciones podían ayudar de manera eficaz a las operaciones financieras que fueran necesarias para la negociación. El informe del Gerente concluía diciendo: “El Municipio ha manifestado su intención de que, al realizarse la municipalización, la Empresa conserve su autonomía en la administración”⁴.

A pesar de la buena intención y el afán de todos los implicados, sólo en mayo de 1946 se instaló una comisión encargada de discutir la cuestión de la municipalización. Parte de la urgencia radicaba en las necesidades de iluminación que tendría la ciudad para la celebración de la Conferencia Panamericana. La prensa de la época reportó la iniciativa en estos términos:

De hoy a mañana se instalará la comisión integrada por los doctores Jorge Soto del Corral, Plinio Mendoza Neira y Roberto Urdaneta Arbeláez, quienes fueron elegidos por el Cabildo para integrar una junta asesora que en representación del Concejo colaborará con el Alcalde y con el Personero, doctor Alfonso Morales, en las negociaciones que debe adelantar el Municipio para adquirir las acciones particulares en las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica*. La comisión comenzará a trabajar en el curso de la presente semana...⁵.

Mientras se adelantaban las conversaciones definitivas sobre la municipalización, antes de finalizar el año ya había un documento que presentaba las reglas generales sobre las que versaría. El texto completo de dicho documento es el siguiente:

ACUERDO NÚMERO 77 DEL 7 DE DICIEMBRE DE 1946

Por el cual se aprueba el contrato celebrado entre el Municipio y las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.*

4 EUEE. Informe y Balance, 1944.

5 *El Tiempo*, 9 de mayo de 1946.

El Concejo de Bogotá

ACUERDA:

Artículo 1° Apruébase en todas sus partes el contrato de fecha 19 de noviembre del presente año, celebrado entre el Municipio de Bogotá y las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.*, registrado en los libros de la Personería Municipal bajo el número 500, cuyo texto es el siguiente:

Contrato número 500. Entre Hernando Morales R., cedulao bajo el número 1'434.117 y con libreta de servicio militar número 1.884, de esta ciudad, Personero Municipal de Bogotá, quien procede en representación del Municipio debidamente autorizado para celebrar este contrato, según acuerdo número 37 del 17 de junio del presente año, por una parte, que en adelante se llamará "El Municipio", y Jaime Samper, con cédula de ciudadanía número 1'210.804 y libreta de servicio militar número serie A-26.744, Distrito Militar número 33, expedidas en Bogotá, en su carácter de Gerente de las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.*, sociedad anónima domiciliada en esta ciudad y organizada por medio de la escritura número 562, otorgada el dos de abril de mil novecientos cuatro (1904) de la Notaría Segunda de Bogotá, la cual ha sufrido diversas reformas, autorizado para otorgar este contrato por la Asamblea General de Accionistas en su sesión extraordinaria verificada el ocho (8) de agosto del año en curso, por la otra, que en lo sucesivo se denominará "las Empresas", ambos mayores y de esta vecindad, se ha celebrado el contrato contenido en las siguientes cláusulas:

Primera. Las Empresas otorgan al Municipio la opción para comprar en cualquier tiempo, a partir de la fecha en que este contrato sea protocolizado y elevado a escritura pública –según lo que se dispone en la cláusula duodécima– y hasta el treinta y uno (31) de diciembre de mil novecientos sesenta y ocho (1968), la universalidad de los haberes de la misma sociedad "*Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.*".

Segunda. El Municipio avisará por escrito a las Empresas, con un (1) mes de anticipación cuando menos, la fecha en que vaya a hacer uso de la opción y el día que dé el aviso depositará en moneda corriente en el Banco de la República a la orden de las Empresas la suma correspondiente al precio de la universalidad de los haberes de las Empresas, según lo que se establece en la cláusula siguiente.

Tercera. El precio de la universalidad de los haberes de las Empresas será el que resulte de multiplicar el valor promedio de una acción de las Empresas según las cotizaciones de las "Bolsa de Bogotá", durante los seis (6) meses anteriores a la fecha de aviso, por el número total de acciones adquiridas, más un diez por ciento (10%)

de prima sobre la citada cantidad. Para fijar el aludido valor promedio las partes se atenderán al que sobre el particular les sea suministrado por la Bolsa de Bogotá.

Cuarta. Al comprar el Municipio la referida universalidad se entiende que adquiere la totalidad del activo y se hace cargo de la totalidad del pasivo de dichas Empresas, pues la intención que tuvo el Concejo Municipal cuando autorizó el presente contrato fue la de que los accionistas particulares, al hacer el Municipio uso de la opción de compra, reciban el precio completo de sus acciones determinado en la cláusula tercera y que al otorgarse la escritura de que trata la cláusula décima las Empresas queden completamente libres de toda obligación y responsabilidad en relación con todos sus acreedores para que sus accionistas reciban sin dilación el valor de sus acciones.

Quinta. El Municipio antes de dar el aviso y hacer la consignación de que trata la cláusula segunda hará las gestiones necesarias con los tenedores de bonos de los empréstitos emitidos por las Empresas en los años de 1941 y 1943 para subrogarse en las obligaciones adquiridas por las Empresas para con ellos. Si el Municipio no obtiene la aceptación para la referida subrogación de todos o parte de dichos acreedores, pagará los saldos de tales deudas con anterioridad a la celebración del contrato de compraventa de la universalidad de los bienes de las Empresas a que se refiere la cláusula décima.

Sexta. Una vez que el Municipio haya dado el aviso de que trata la cláusula segunda y haya consignado el precio respectivo, las Empresas, sin perjudicar los bienes de su propiedad afectos a la industria que explotan, tomarán de la misma universalidad, objeto de la opción, los fondos necesarios para pagar su pasivo exigible, incluidas en éste todas las prestaciones sociales a su cargo. Si los fondos de que puedan disponer las Empresas no son suficientes para el pago total del pasivo, el Municipio, de sus propios fondos, suministrará el dinero necesario para que dicho pago se efectúe.

Séptima. Desde el momento en que el Municipio haya dado cumplimiento a lo estipulado en las cláusulas quinta, segunda y sexta, los frutos civiles y naturales producidos por las Empresas pertenecerán al Municipio; pero éste también se subrogará desde ese momento en el cumplimiento de cualquier obligación a cargo de las Empresas distinta de las previstas en las dos cláusulas anteriores, y cuya exigibilidad pueda presentarse luego.

Octava. En los contratos de emisión de los nuevos empréstitos autorizados por el Acuerdo 37 de 1946 se incluirá una estipulación en virtud de la cual los tenedores de bonos acepten al Municipio como sucesor jurídico de las Empresas, en el caso de que éste haga uso de la opción de compra materia del presente contrato.

Novena. Las Empresas podrían ofrecer como garantías de los nuevos empréstitos autorizados por el Acuerdo 37 de 1946 la pignoración de sus productos líquidos y de los bienes vinculados a sus instalaciones. Pero al tenor de lo estipulado en los contratos de empréstito de 1941 y 1943, “en el caso de que la Compañía tuviere necesidad en lo futuro de contraer nuevas deudas con garantías específicas de sus bienes”, por ese solo hecho las garantías otorgadas en favor de los nuevos préstamos se harán extensivas a los empréstitos de 1941 y 1943, en los mismos términos y con las mismas prerrogativas que entonces se estipularen para los nuevos acreedores.

Décima. El contrato de compra de la universalidad de los haberes de las Empresas a que se refieren las cláusulas anteriores se celebrará por escritura pública dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que el Municipio haga la consignación del precio en el Banco de la República, siempre que el Municipio haya dado cumplimiento a las obligaciones estipuladas en las cláusulas quinta y sexta del presente contrato.

Decimaprimer. Los gastos que ocasione el contrato por medio del cual el Municipio adquiera la universalidad de los haberes de las Empresas serán por cuenta del Municipio.

Décimasegunda. Para la validez del presente contrato se requiere su aprobación por el señor Alcalde, refrendada por su Secretario de Hacienda, así como la del Concejo Municipal y su registro en la Contraloría del Municipio. Hecho lo anterior será protocolizado y elevado a escritura pública en el mismo instrumento por medio del cual se eleven a escritura pública las reformas de los Estatutos de las Empresas contempladas en el artículo 1º del Acuerdo Municipal número 37 de 1946, para que en esta forma el presente contrato quede como parte integrante de los mencionados Estatutos al tenor de lo dispuesto en el artículo 60 (nuevo) de éstos. El presente contrato se publicará en los *Anales del Concejo* por cuenta del Municipio.

En constancia se firma en Bogotá, a diecinueve (19) de noviembre de mil novecientos cuarenta y seis (1946).

(Fdos.) *Jaime Samper, Hernando Morales*, aprobado, 19 de noviembre de 1946.

Juan Salgar Martín, Alcalde. *Daniel Jaramillo*, Secretario de Hacienda. Contraloría Municipal de Bogotá, 4 de diciembre de 1946.

Certifico que el presente contrato quedó registrado en el libro respectivo de la Contraloría, (Fdo.) *Manuel Cubides Romero*.

Artículo 2º Este acuerdo regirá desde su sanción.

Dado en Bogotá, a cuatro de diciembre de mil novecientos cuarenta y seis.

El Presidente, *Eduardo Cuéllar*, El Secretario, *Luis González S.* Alcaldía de Bogotá, 7 de diciembre de 1946.

Publíquese y ejecútese.

Juan Salgar Martín, El Secretario de Hacienda, *Daniel Jaramillo*, Gobernación de Cundinamarca, Secretaría de Gobierno, Revisión de Acuerdos Municipales de Bogotá, 16 de diciembre de 1946.

Es exequible.

Miguel Arteaga, Gobernador, El Secretario de Gobierno, *Manuel F. Pabón*⁶.

Tras la firma de este acuerdo, el Concejo dispuso que las obras de energía eléctrica comprenderían los ensanches para el normal y adecuado abastecimiento de energía, con fines de uso industrial y de consumo doméstico, para la municipalización del servicio como institución descentralizada⁷. En octubre de 1951 se definió la universalidad de las propiedades de las *Empresas Unidas* como otro de los pasos requeridos para la municipalización, y en abril de 1956 el Municipio se dio a la tarea de poner al día, unificar esas propiedades y avanzar en el proceso de municipalización. Un paso importante en este recorrido fue el acuerdo que dice:

Acuerdo número 43 de 1956

Por el cual se dispone hacer uso de un derecho y se da una autorización.

El Consejo Administrativo del D. E. de Bogotá, considerando:

Que por el artículo 1° del Acuerdo número 69 de 1926 la comisión del Concejo designada para gestionar la compra de las compañías de *Energía Eléctrica y Nacional de Electricidad* quedó facultada ampliamente para la adquisición de dichas compañías;

Que por el Acuerdo número 14 de 1927 el Concejo de Bogotá aprobó el contrato de compra de dichas compañías;

6 Concejo de Bogotá. *Acuerdos, 1946*, Bogotá, Imprenta Distrital.

7 Acuerdo N° 7 de 1949, artículo 11.

Que por la cláusula décima del contrato referido, aprobado por el acuerdo número 14 de 1927, la *Compañía Nacional de Electricidad* dio poder especial y expreso al Banco de Bogotá para que transfiriera al Municipio una zona de terreno que dicha Compañía había comprado por escritura número 2164 del 7 de diciembre de 1922 y número 134 del 2 de febrero de 1923, otorgadas en las Notarías 2ª y 4ª del circuito de Bogotá, y

Que por virtud de la misma cláusula décima, para que el Banco de Bogotá haga la transferencia en pleno dominio y propiedad al Municipio sólo es necesario que el Concejo Municipal así lo disponga,

ACUERDA:

Artículo 1º El Consejo Administrativo Distrital de Bogotá expresa su voluntad de que se haga al Distrito la transferencia de que trata la cláusula décima del contrato aprobado por el acuerdo número 14 de 1927, en las condiciones allí estipuladas.

Artículo 2º Autorízase al Alcalde Mayor del Distrito para que, una vez obtenida la transferencia del derecho de que trata el artículo anterior, a su vez lo traspase a las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, organizadas de acuerdo con lo dispuesto en los decretos extraordinarios números 1128 de 1951 y 744 de 1954.

Artículo 3º El derecho que se autoriza transferir por este acuerdo a las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá* queda comprendido dentro de la universalidad de los bienes traspasados por las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.* al Municipio de Bogotá, según escritura número 7200 del 31 de octubre de 1951, otorgada en la Notaría 2ª de Bogotá, bienes que el Municipio pasó a las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá* por el contrato de encargo fiduciario aprobado por el Decreto número 1128 del 21 de mayo de 1951.

Artículo 4º Este acuerdo rige desde la fecha de su sanción.

Dado en Bogotá D. E. a 24 de abril de 1956. El Presidente, *Andrés Rodríguez Gómez*, El Secretario, *Hernán Pedraza*⁸.

Entre abril de 1956 y febrero de 1959 las *Empresas Unidas* y la comisión nombrada por el Municipio ultimaron detalles sobre el proceso de cambio. En ese período se unificó el criterio de negociación con los accionistas particulares y se adelantaron transformaciones siempre de cara a la completa municipalización. Siendo Secretario

8 Concejo de Bogotá. *Acuerdos, 1956*, Bogotá, Imprenta Distrital.

de Hacienda Augusto Ramírez Ocampo finalizó el proceso de municipalización total de la Empresa, con lo cual se dio por terminada la vida jurídica de las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.*, la segunda empresa que ofreció el servicio eléctrico a todos los bogotanos, y nació la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*. El acuerdo que dio vida a la nueva empresa dice:

Acuerdo número 18 de 1959

Por el cual se reorganiza la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* y se dictan otras disposiciones.

El Concejo Municipal del Distrito Especial de Bogotá, considerando:

Que las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, cuya administración fue confiada a una junta directiva autónoma por virtud de contratos aprobados por los decretos extraordinarios número 1128 de 1951 y 744 de 1954, requieren celebrar operaciones de crédito externo e interno para su programa de ensanches en ejecución y en proyecto;

Que para facilitar estas negociaciones y las demás relativas a la ampliación del servicio de energía eléctrica en el Distrito Especial de Bogotá y en sus zonas de influencia, se hace aconsejable reconocer a la entidad que lo presta la calidad de empresa autónoma descentralizada con personería jurídica y patrimonio propio, y

Que el Distrito Especial de Bogotá por medio del Concejo es competente para organizar sus servicios públicos, especialmente determinados, en la forma que más convenga a sus intereses y a las necesidades de la comunidad,

ACUERDA:

Artículo 1º Las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, organizadas en desarrollo de los decretos extraordinarios números 1128 de 1951 y 744 de 1954, que en adelante se llamarán “*Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*”, se constituyen en Empresa autónoma descentralizada con personería jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto es la prestación del servicio público de energía eléctrica.

Artículo 2º El patrimonio de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* lo forman los mismos bienes que constituyen el patrimonio de las actuales *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, según el contrato de encargo fiduciario a que se refieren los decretos extraordinarios números 1128 de 1951 y 744 de 1954, y los demás bienes que hubieren adquirido dichas empresas. El Personero del Distrito, mediante

escritura pública, declarará que los bienes que actualmente constituyen el patrimonio de las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá* son propiedad de éstas y hará cesión de ellos a la nueva Empresa para que pueda hacerse la inscripción de dichos bienes a nombre de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* en las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos y Privados.

Artículo 3° El término de duración de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* será de 99 años.

Artículo 4° La administración de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* se regirá por las estipulaciones del contrato de encargo fiduciario aprobado por el Decreto Extraordinario número 1128 de 1951 y prorrogado en desarrollo del Decreto Extraordinario número 744 de 1954, con las modificaciones que se autorizan por medio de este acuerdo, disposiciones que constituyen sus estatutos mientras el aludido contrato se halle vigente.

Artículo 5° Expirado el término del contrato a que se refiere el artículo anterior, el Distrito Especial de Bogotá queda en libertad de dar a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* la administración que mejor convenga a sus intereses.

Artículo 6° Autorízase al Alcalde Mayor para que gestione y apruebe, y al Personero para que suscriba en nombre y representación del Distrito Especial de Bogotá, con los bancos que ejercen el fideicomiso de las *Empresas de Energía Eléctrica de Bogotá*, el correspondiente convenio por instrumento público en virtud del cual se modifique la cláusula sexta del referido contrato de encargo fiduciario en el sentido de que la Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* quede integrada en la siguiente forma: por el Alcalde Mayor del Distrito Especial, cuyo suplente será el Secretario de Hacienda Distrital; por dos miembros designados por el Concejo de Bogotá, D. E., con sus respectivos suplentes; por el Personero del Distrito Especial, y por cinco miembros, con sus respectivos suplentes, designados por los bancos fideicomisarios.

Artículo 7° Igualmente autorízase al Alcalde Mayor y al Personero para que, en la misma forma indicada en el artículo anterior, convenga con los bancos fideicomisarios la modificación de la cláusula decimaprimerá del contrato de encargo fiduciario a que se ha hecho referencia, en el sentido que el quórum para las reuniones de la Junta Directiva se forme con la asistencia de cinco de sus miembros y de que sus decisiones se adopten por cinco votos, cuando menos.

Artículo 8° Este acuerdo rige desde su sanción.

Dado en Bogotá, D. E., a 10 de febrero de 1959.

La Presidenta, *María Currea de Aya*, El Secretario, *Alvaro Ahumada Garay*. Alcaldía Mayor del Distrito Especial de Bogotá, 12 de febrero de 1959.

Publíquese y ejecútese.

Juan Pablo Llinás, El Secretario de Hacienda, *Augusto Ramírez Ocampo*⁹.

Tres meses después de firmado el acuerdo 18, el Concejo Municipal decidió reformar los artículos 6° y 7° del mismo. El texto de la reforma es el siguiente:

Acuerdo número 30 de 1959

Por el cual se reforman los artículos 6° y 7° del Acuerdo número 18 de 1959

El Concejo Municipal del Distrito Especial de Bogotá, considerando:

Que se ha llegado a un principio de acuerdo entre el Distrito Especial de Bogotá y los bancos que ejercen fideicomiso de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, para introducir algunas reformas en el contrato de fideicomiso, y

Que como consecuencia de este entendimiento, los representantes de los bancos han manifestado estar dispuestos a aceptar una reforma en la composición de la Junta Directiva de la Empresa,

ACUERDA:

Artículo 1° El artículo 6° del Acuerdo número 18 de 1959 quedará así:

“Autorízase al Alcalde Mayor y al Personero para modificar, de acuerdo con los bancos que ejercen actualmente el encargo fiduciario de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, la cláusula sexta del contrato de fideicomiso, en el sentido de integrar la Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* en la siguiente forma: el Alcalde Mayor del Distrito o su delegado, que será el Personero Distrital; dos miembros, con sus respectivos suplentes, designados libremente por los bancos fideicomisarios. El Personero Distrital suscribirá a nombre del Distrito el correspondiente instrumento público”.

Artículo 2° El artículo 7° del Acuerdo número 18 de 1959 quedará así:

9 Concejo de Bogotá. *Acuerdos, 1959*, Bogotá, Imprenta Distrital, pp. 53 a 54.

“Igualmente autorizase al Alcalde Mayor y al Personero para que en la misma forma indicada en el artículo anterior convengan con los bancos fideicomisarios la modificación de la cláusula decimaprimerá del contrato de encargo fiduciario a que se ha hecho referencia, en el sentido que el quórum para las reuniones de la Junta Directiva se forme con la asistencia de cuatro de sus miembros y de que sus decisiones se adopten por cuatro votos uniformes, cuando menos”.

Artículo 3º El presente acuerdo rige desde su sanción.

Dado en Bogotá, D. E., a 13 de mayo de 1959.

El Presidente, *Guillermo Gómez Moncayo*, El Secretario, *Alvaro Ahumada Garay*¹⁰.

Sin duda el proceso de cambio que tuvieron las *Empresas Unidas* en los últimos años de la década del 50 y que terminó en la creación de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* se vio acentuado y acelerado por la ampliación de la cartera morosa, por la imposibilidad de la Empresa para ampliar su capacidad generadora, por el peso del endeudamiento y por el impacto de la devaluación. Uno de los mayores problemas de las Empresas era su dependencia de las decisiones del Concejo de Bogotá y del manejo que allí se le daba a asuntos como la ampliación del capital, la posibilidad de endeudamiento o los reajustes tarifarios. Con todo, la imagen que queda de esta institución, que funcionó por algo más de 30 años, es la de una empresa que nació, vivió y murió en medio de crisis financieras, técnicas y políticas; una empresa que tuvo breves momentos de esplendor cuando trabajadores, directivos y socios se unieron para defenderla, y también cuando supo responder a las exigencias de la ciudad.

II. PERÍODO DE TRANSICIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA EEEB

El período inmediatamente anterior a la fundación de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* puede interpretarse como una fase de transición en la que imperó un contrato de fideicomiso a favor de unos bancos para la administración de la Empresa mediante una Junta Directiva compuesta por el Alcalde, el Personero y representantes de los bancos. Ese modelo administrativo prevaleció hasta 1959, cuando se constituyó efectivamente la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*.

En esta parte se presentará el período de transición de cara a la consolidación de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* a lo largo de tres décadas y media. Parte

¹⁰ *Ibid.*, p. 107.

de la importancia de esta época radica en que comprende la situación de la Empresa durante el Gobierno militar de Gustavo Rojas Pinilla (1953 a 1957) y la relación que la entidad, y en particular el gerente Manuel Madero París, tuvo con el Gobierno militar, así como el sentido en que dicha cercanía nunca fue un obstáculo para que la Empresa tuviera siempre presentes tanto sus prioridades como sus metas.

Toda la actividad de la Empresa durante este período se caracteriza por las tensiones con distintos estamentos gubernamentales que, según ella, pretendían alterar los principios de autonomía que la regían. Una primera diferencia se presentó en diciembre de 1952 cuando la Junta Directiva se manifestó adversa a la creación del Distrito de Aguas del río Bogotá, pues esto limitaba la autonomía de la Empresa y menoscababa los supuestos económicos y financieros del contrato de fideicomiso celebrado entre el Municipio y los bancos; sumado a esto, el Distrito de Aguas aumentaría los costos de explotación, elevaría las tarifas y colocaría a la Empresa en una situación imprevista que trastornaría su organización, su funcionamiento y sus proyectos de ensanche. A este problema se sumó, poco después, una exigencia de la Jefatura de Rentas según la cual la Empresa estaba en mora de presentar una declaración de renta. En enero de 1953, el Gerente tuvo una audiencia con el Presidente de la República y le comunicó la situación que se presentaba a raíz de la insistencia de la Jefatura de Rentas en relación con esa declaración por concepto de las utilidades de los primeros 10 meses del año de 1951.

El Presidente de la República estuvo de acuerdo con la tesis sostenida por la Junta Directiva de la Empresa según la cual, al ser una de las bases para la municipalización el que las utilidades de dicho lapso pasarían al Municipio, la Compañía no debía ser gravada; estuvo también de acuerdo en que urgía dictar un decreto extraordinario que declarara de manera expresa la exención, asunto en el cual se comprometió a colaborar el Ministro de Hacienda, quien participó de la reunión por solicitud del Presidente. Con las medidas tomadas por el Gobierno Nacional en favor de la Empresa se lograba que ésta únicamente cumpliera con lo estipulado por el fideicomiso; así por ejemplo, con la puntual entrega de balances al Concejo Municipal.

Otro problema se presentó porque, en cumplimiento del artículo 3º de la Ley 34 de 1947, todas las cuentas de cobro pasadas a las Empresas debían ser estampilladas. En esa oportunidad el representante Del Corral se opuso a la medida pues, según él, le restaba autonomía a la Empresa, ya que su manejo comercial debía estar alejado de toda interferencia oficial o política. Según él “se trata de un problema cardinal”¹¹;

11 Actas de la Junta Directiva, 14 de enero de 1953.

además, como comentario general, sobre la administración de las empresas de servicios públicos directamente por entidades políticas dijo que era un hecho que “tal criterio está siendo desechado en los Estados Unidos, en donde se presenta ya una reacción contra el socialismo de Estado, para entregar la administración de tales empresas a la iniciativa privada”. Y concluyó diciendo que “al tomar esta clase de medidas no deben olvidarse las repercusiones que puedan tener en la solicitud de préstamos que muy pronto tendrá que estudiar el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento para los ensanches proyectados”.

En febrero de 1953 el revisor de la Contraloría en las Empresas solicitó copias de las actas de la Junta Directiva pero la Empresa consideró que no se le debían suministrar por que no existía tal compromiso en el contrato de encargo fiduciario, por lo que sólo se le entregarían de la cuenta de ingresos y egresos, de conformidad con la cláusula 17 del encargo.

En ese mismo mes el Gerente informó que el decreto extraordinario que declaraba a las Empresas como exentas del pago de impuestos de renta y complementarios había pasado a estudio del Presidente, con lo cual se generaba una economía de \$2.000.000¹².

Con base en la expedición de ese decreto la Junta Directiva consideró que se podía redactar una minuta para llevar a término la liquidación de la Empresa. Así las cosas, el 12 de marzo se realizó una Asamblea General de Accionistas para cumplir con los últimos requisitos de la liquidación. Una semana antes se llevó a cabo la Asamblea Extraordinaria para estudiar las cuentas del liquidador y del revisor fiscal, reunión que se cerró al aprobar las cuentas, declarar que el pasivo había sido cubierto en su totalidad y ordenar al liquidador que solicitara a la Superintendencia de Sociedades Anónimas la cancelación del registro de *Empresas Unidas*.

12 El 18 de enero de 1955 la Junta conceptuó que, de acuerdo con el artículo 7º del Decreto Extraordinario 0744 de 1954, la Empresa no estaba obligada a pagar el impuesto de vehículos establecido por el Municipio por el Acuerdo 8 de 1954. En efecto, el citado artículo dice que “las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá* están exentas del pago de impuestos sobre la renta, patrimonio y complementarios, de los derechos de importación para los elementos destinados a su exclusivo uso en el servicio y de cualquier otra clase de gravámenes y contribuciones nacionales, departamentales y municipales”. En febrero de 1970 de nuevo la cuestión de la exención de impuestos se pone sobre el tapete; en esa época la Junta se ocupa de repetidas solicitudes de la Empresa a la Junta Distrital de Hacienda para que se le exima del pago del impuesto predial y complementarios, así como de valorización. Se acuerda entonces que los concejales que forman parte de la Junta Directiva gestionen la expedición de un acuerdo que reconozca, sin lugar a duda, la exención para las propiedades de la Empresa de impuestos gravámenes y contribuciones municipales con retroactividad a 1963, fecha de expedición de la Ley 29, que el Departamento de Valorización invoca para cobrar a la Empresa el impuesto o contribución correspondiente.

El 28 de julio de 1953 comunicó el Gerente que estaba en estudio la posibilidad de prolongar el contrato de fideicomiso con el fin de asegurarle a la Empresa, por un término más amplio, una dirección autónoma que permitiera garantizar la prestación del servicio en la forma más conveniente a los intereses de la ciudad, como lo había hecho, y para colocarla en una posición suficientemente sólida e independiente ante el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento con miras a los empréstitos proyectados para los ensanches y para lo que en el futuro pudiera necesitarse. Dicha opinión la comunicó el Gerente al Alcalde, el Personero y el Secretario de Hacienda al decirles que debía prorrogarse el contrato por más de 10 años de manera que la ciudad contara con más tiempo para la cancelación de sus deudas, propuesta que fue bien recibida por el Alcalde.

Con la prórroga se aseguraba la construcción de la central de “El Colegio”. En esa misma reunión el Gerente presentó un proyecto de decreto extraordinario que pidió fuera llevado por el Alcalde al Presidente de la República para disponer el mecanismo del fideicomiso. El Personero manifestó su acuerdo con el proyecto, pero recomendó que la tasa de interés fuera más llevadera para el Municipio, pues una tasa del 8%, como la vigente, era muy elevada. Del Corral manifestó que era muy difícil para los bancos esa reducción pues dicha tasa correspondía apenas con el interés corriente teniendo en cuenta el redescuento que los bancos pagaban al Banco de la República, y expresó a continuación que a los bancos no los guió sólo el interés como entidades de crédito, sino un “ánimo patriótico de ayudarle a Bogotá en asunto de tanta monta”¹³. Al final de la sesión los representantes de los bancos pusieron de presente que según el artículo 24 del contrato de fideicomiso los bancos estaban autorizados para cobrar honorarios por razón de sus servicios, y que para señalarlo se tendría como base el valor de los activos de la Empresa, pero que, sin embargo, ellos no habían pensado nunca en hacer efectiva esa cláusula, pues también era necesario tener en cuenta la responsabilidad asumida por los bancos ante la Alcaldía y ante la ciudad, “la cual tiene un valor inapreciable”.

Ya para el 4 de agosto el Gerente presentó la minuta de contrato que sería celebrado entre el Municipio y los bancos en caso de que el Gobierno Nacional expidiera un decreto extraordinario para prorrogar el contrato fiduciario celebrado entre las partes y aprobado por el Decreto Legislativo 1128 de 1951. La Junta Directiva aprobó la minuta y un mes después se leyó un proyecto de decreto extraordinario en que se autorizaba al Municipio para las libranzas emitidas para la municipalización y del contrato de encargo fiduciario. El proyecto tenía como base la facultad consignada en la cláusula 29 del contrato aprobado por el Decreto 1128.

13 Actas de la Junta Directiva, 28 de julio de 1953.

La Junta aprobó el proyecto, pero Del Corral insistió en que la prórroga no debía ser por 5 años, sino que se debía dejar abierta la posibilidad para un fideicomiso de 10 años.

Al mismo tiempo, se presentaron desacuerdos en relación con la interpretación del contrato de fideicomiso; por ejemplo, el 15 de septiembre el Personero manifestó que al revisar el contrato de fideicomiso no encontraba ninguna cláusula que autorizara la presencia permanente del auditor en las sesiones de la Junta ni su intervención en asuntos reservados a los directores, y que su presencia debía ser por citación expresa de la Junta, de la misma manera que se hacía en la *Empresa de Teléfonos*. El Gerente aclaró que la presencia del auditor era una costumbre en la Empresa desde antes de la municipalización, por la necesidad que se presentaba, con frecuencia, de estudiar temas de su incumbencia y sobre los cuales era definitivo oír su concepto, y agregó que en el proyecto de estatutos que se estaba elaborando la presencia del auditor se preveía otorgándole derecho a voz pero no a voto. El auditor intervino afirmando que para él sería muy penoso dejar de asistir pues el debido cumplimiento de sus funciones aconsejaba su asistencia. La discusión la cerró el Personero, quien recomendó el tema para el momento de definir los nuevos estatutos. En esa misma fecha el Alcalde, coronel Julio Cervantes, envió una carta en la que autorizaba a la Empresa al pago de los intereses de las libranzas emitidas para la municipalización. Aunque esta autorización aclaraba la situación de la Empresa respecto del nuevo contrato, fue necesario que en octubre se pidiera una audiencia con el Alcalde para que el Presidente de la Junta expusiera las dificultades que podrían surgir con la aplicación integral de la Resolución 67 de 1953 de la Contraloría Municipal que contenía contradicciones con el contrato de fideicomiso aprobado por Decreto 1128 de 1951.

En esa misma Junta se leyó una carta del Gerente en la que éste recordaba que en pocos días se cumpliría su período de administración, según disposiciones del contrato fiduciario, y recomendaba el nombramiento de su sucesor. Tres días después Manuel Madero París fue reelecto en la Gerencia por unanimidad y con la complacencia de la autoridad municipal que un mes más tarde nombró una nueva Junta Directiva de la Empresa encabezada por Martín del Corral, Jesús María Marulanda e Ignacio Copete.

En diciembre de 1953 continuaba la discusión sobre la Resolución 67 de la Contraloría para definir si el auditor era empleado del Municipio o de las Empresas y si estaba obligado a cumplir dicha resolución: se concluyó que el auditor era empleado de la Empresa y no del Municipio, y que por lo tanto no estaba obligado a cumplir dicha resolución. La decisión se comunicó al Municipio a través del Gerente, aclarando que la Empresa estaba dispuesta a entregar a la Contraloría municipal toda la información solicitada, pero en el marco del contrato de fideicomiso.

En febrero de 1954, teniendo en cuenta la falta de claridad sobre su situación jurídica y fiscal y las recomendaciones del Consejo Nacional de Planeación, la Empresa aprobó un plan en los siguientes términos:

- A. Obtener de la Dirección Nacional de Planeación Económica y Fiscal el concepto favorable sobre el programa de ensanches juntamente con el plan de financiación;
- B. Lograr que el Gobierno Nacional, por conducto del Presidente, el Canciller y el Ministro de Hacienda, recomiende a la Empresa ante el Banco Internacional *de Reconstrucción y Fomento* para un empréstito de US\$10.000.000 para al Empresa;
- C. Obtener del Gobierno Nacional la expedición de un decreto extraordinario que autorice al Municipio y a los bancos prestamistas para prolongar por 12 años más los términos del contrato de fideicomiso y del plazo de las libranzas, y
- D. Autorizar, por medio de decreto extraordinario, al Municipio y a la *Empresa de Acueducto* para garantizar a la *Empresa de Energía* la suma con que ellas deben servir al empréstito para la municipalización de la energía y las sumas que deben entregar al Acueducto para sus ensanches.

Una semana más tarde el Gerente del Banco de la República, Luis Angel Arango, comentó con el Gerente de la Empresa, de manera extraoficial, los términos del nuevo proyecto de prórroga del contrato de fideicomiso y del plan general asociado con el *Acueducto Municipal*. En efecto, el 16 de marzo de 1954 se hizo oficial la prórroga del contrato de fideicomiso por 12 años, pues desde el 10 de marzo el Presidente había dictado el Decreto 0744 en el que se ampliaba el encargo fiduciario en los mismos términos del contrato de 1951, a la vez que se disponía que las Empresas son una persona jurídica distinta del Municipio de Bogotá, con patrimonio independiente, y que debían administrarse con un criterio netamente comercial y ser autónomas en el manejo de sus bienes por todo el tiempo del contrato. El Gerente informó que Santiago Trujillo Gómez, ministro de Obras y encargado de la cartera de Hacienda, condujo el proceso en el Consejo de Ministros pues él, siendo Alcalde de Bogotá, había sido el autor de la municipalización de la Empresa cuando se aprobó el contrato de opción de compra del interés particular en las *Empresas Unidas* que se había cerrado gracias al acuerdo 77 de 1946. En junio se firmó la escritura pública que prorrogaba el contrato fiduciario en la notaría 4ª de Bogotá, bajo el número 2953, a la vez que quedaron listas las nuevas libranzas con las que se aseguró la ayuda de la Empresa para el Acueducto. En ese año la Compañía consolidó su situación, aunque se vio en la necesidad de aclarar el principio sentado de tiempo atrás según el cual la Empresa, en desarrollo de su naturaleza jurídica y de su autonomía, no

estaba obligada a dar explicaciones de las adjudicaciones hechas en las licitaciones privadas y regidas por los dictámenes de su propia conveniencia desde el punto de vista técnico y económico, así como de los intereses de la ciudad a los cuales sirve.

En febrero de 1955 se autorizó al Gerente para suscribir pagarés hasta por \$500.000 cada uno, con los bancos *de Bogotá, de Colombia y Comercial Antioqueño*, debido a dificultades de caja. Madero París explicó que eran dificultades transitorias como consecuencia del vencimiento simultáneo de varias obligaciones que estaban previstas y que se podrían atender perfectamente con los ingresos ordinarios. No obstante, advirtió que esos ingresos podrían cubrir los gastos comunes y el proyecto de “Laguneta” pero que si se miraba todo el plan de ensanches “éste se vería perturbado gravemente si el Banco Internacional no concedía el empréstito por US\$10.000.000 solicitado desde el año pasado”¹⁴.

Ese plan de ensanches incluía la construcción de la planta térmica de Zipaquirá y los ensanches de “El Salto II” y “El Charquito II”, y de no obtener el préstamo sería preciso aplazar las obras. Además de lo anterior, el Gerente preveía un déficit de trece millones para 1955 y de quince millones para 1956, lo que también justificaba el préstamo externo.

En marzo de 1955 hubo una reunión con el Presidente de la República para explicar la situación y los planes de expansión de la Empresa. Dos semanas más tarde se supo que en dicha reunión se tocaron cuatro puntos fundamentales: sobre el préstamo al Banco Internacional el Presidente hizo que el ministro de Hacienda recomendara la solicitud presentada por la Empresa a fin de obtener una respuesta pronta y favorable; sobre la exención de derechos de aduana e impuestos de timbre el Presidente se comprometió a estudiar el tema pues una norma reciente (el decreto extraordinario 0331 del 16 de febrero de 1955) gravaba de nuevo a la Empresa a este respecto; por lo que hace a la prestación del servicio a las instalaciones militares de Melgar, el Presidente se comprometió a costear las líneas de transmisión, que favorecerían a varios pueblos de la zona al entrar en funcionamiento “Laguneta”, y dispuso reservar para la base militar 4.000 kw; finalmente, sobre el lote para la central de “El Salitre”, el Presidente lo ofreció gratuitamente dentro de los terrenos adquiridos por el Gobierno Nacional para el Centro Administrativo Oficial. Una nueva reunión con el Presidente se celebró en octubre, cuando el Gerente explicó las repercusiones que tendrían en la Empresa las medidas económicas del Gobierno y los perjuicios que éstas causarían para la electrificación de la ciudad y de los municipios vecinos: por ejemplo, la limitación para la venta de dólares oficiales hacía

14 Actas de la Junta Directiva, 18 de enero de 1955.

que la Empresa se viera obligada a pagar con dólares libres los sueldos de técnicos extranjeros, servicios técnicos prestados en el exterior, gastos bancarios y comisiones, todo lo cual encarecía notablemente los pagos a la *Gai Pan*, firma encargada de “Laguneta”, o al *J.G. White Chemical Bank*, sociedad de crédito.

Saneados los problemas legales, en junio de 1956 se informó de las conversaciones que se habían llevado a cabo con la misión de Banco Internacional que habían tenido como fruto la aprobación de un empréstito por 15 millones de dólares siempre y cuando se dieran cuatro transformaciones exigidas por el banco, a saber:

1. Una reorganización de las dependencias de la Empresa, que se habían mantenido estacionarias a pesar de su desarrollo, de suerte que atendieran mejor el volumen de trabajo, señalando la acumulación de funciones del Gerente y de algunos funcionarios del personal de dirección;
2. Garantías de los bancos fideicomisarios, debido a que las estimaciones de ingresos realizadas por la Empresa diferían de las realizadas por la *Gai Pan* para el período 1955 a 1959. Según el Banco Internacional, los fideicomisarios deberán comprometerse, por escrito, a hacer un nuevo préstamo si los ingresos son insuficientes para atender las necesidades en moneda nacional para la terminación del programa de ensanche. A este respecto, aunque los representantes de los bancos se manifestaron partidarios de ofrecer todas las garantías, Madero París consideró bastante improbable que los ingresos llegaran a ser insuficientes;
3. El Banco Internacional objetó el aporte a la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado*, ofreció un préstamo de 21 millones de pesos entre 1955 y 1960 y el Gerente hizo manifiesto el “compromiso moral” con el Acueducto y dejó abierta la posibilidad de buscar una solución;
4. La prórroga del encargo fiduciario por 2 años más, es decir, el tiempo necesario para redimir la deuda que se va a contraer; sobre la personería jurídica de la Empresa, el banco la encuentra deficiente, e incompleta la titularidad de sus bienes¹⁵.

Frente a las exigencias del Banco, la Empresa manifestó que contaba con la asesoría de algunos abogados y buscó la asesoría del Banco Internacional a través de un ingeniero que apoyaría a la Junta en el estudio final del proyecto sobre la térmica. Un mes después, el Banco Internacional solicitó una copia del balance de las Empresas a 31 de diciembre de 1955, pero visado por una firma de auditores

15 Actas de la Junta Directiva, 4 de junio de 1956.

independientes. Esta solicitud evidentemente mostró la desconfianza frente al auditor de la Empresa y, aunque fue mal recibida en la Compañía, se aprobó. En esa misma Junta se supo que el Banco Internacional había solicitado a la *J.G. White* documentos que demostraran que para la licitación de la planta térmica de Zipaquirá, la Empresa había solicitado ofertas de las distintas nacionalidades fabricantes de los equipos. A la vez, se supo que el *Chemical Bank* urgía el pago del saldo de la línea de crédito a pesar de que el cupo de un millón de dólares nunca se había completado. Esa actitud también se recibió con extrañeza, pues ese banco sabía que en ese momento el país no podía ponerse al día con sus pagos internacionales.

La Empresa autorizó al Gerente para buscar contacto con el *National City Bank de New York* para usar en lo sucesivo sus servicios, pero como de todas maneras debían atenderse las exigencias del Banco Internacional la Empresa contactó a la firma *Price & Waterhouse*, que informó que tardaría de tres a seis meses en certificar el balance; por ello la Empresa se vio en la necesidad de consultar al Banco Internacional si aceptaría el balance con la constancia de los controles ejercidos por la Contraloría Distrital mientras se acudía a otra firma que revisara el balance en menos tiempo. A pesar de las alternativas ofrecidas por al Empresa al banco, éste no aceptó, de manera que en agosto de 1956 la Empresa decidió aplazar el estudio de la termoeléctrica de Zipaquirá, pues el banco comunicó que el préstamo se demoraría un buen tiempo. La Junta se ocupó entonces de evaluar las comunicaciones con el banco y dejó sentado que, en relación con la autonomía y el plazo, el banco consideraba que la Junta Directiva, como mandataria del Distrito, no podía contratar el empréstito y que éste debía ser por 18 y no por 12 años. A raíz de las respuestas del banco la Junta decidió acudir al Consejo Administrativo del Distrito para que, previa autorización del Gobierno Nacional, y en desarrollo del Acto Legislativo 5 de 1954, creara el establecimiento con personería jurídica autónoma, respecto al encargo fiduciario y manteniendo la actual forma de administración. El Gerente redactó los proyectos de decreto y de acuerdo para tal fin, pero poco después el banco insistió en su desacuerdo sobre el préstamo para el Acueducto y la Empresa respondió aludiendo a su compromiso moral con la ciudad; de nuevo, el banco insistió en la entrega de un balance auditado y recomendó las firmas que debían hacer dicha auditoría.

El 11 de septiembre el Gerente leyó el proyecto de decreto extraordinario aprobado por una comisión designada por el Alcalde. En el proyecto se contemplaba que el Gobierno Nacional autorizaba al Distrito Especial para “otorgar la calidad de establecimiento público a la *Empresa de Energía*”¹⁶; la Junta encargó al Gerente la

16 Actas de la Junta Directiva, 1° de septiembre de 1956.

exposición ante el Presidente de las razones que aconsejaban dicho cambio. El Personero y el Alcalde hicieron notar que muy seguramente el Consejo Administrativo solicitaría representación directa en la Junta Directiva de la Empresa, caso en el cual debería tenerse en cuenta lo establecido por el contrato fiduciario y conservar en la Junta la proporción de representantes del Distrito y de los bancos, puesto que esa consideración fue la que movió a los autores de la transformación de la Empresa al entregarla a una junta independiente y autónoma para asegurar su manejo como empresa privada.

En diciembre la prensa informó que próximamente sería citado el Gerente de la Empresa por el Consejo Administrativo del Distrito para pedir informaciones sobre la marcha de esa entidad. Con ocasión de esos avisos el Gerente advirtió que “por la regulación que tienen las mismas (*Empresas Unidas*), que son una entidad autónoma e independiente, manejada con un criterio estrictamente comercial, él no puede asistir a las deliberaciones del Consejo Administrativo ni puede ser citado por cuanto no es un funcionario público”¹⁷. El argumento del Gerente fue aceptado por toda la Junta y a él se sumó que ese Consejo únicamente podría invitar al Gerente. Dicha invitación se hizo en enero de 1957 y en esa ocasión Madero París expuso la situación de la Empresa a lo largo de cuatro sesiones. El punto central fue el de la administración autónoma con sentido de Empresa comercial de tipo privado, que daba los mejores resultados. Madero dijo en la Junta del 22 de enero que en el Consejo había ambiente para una modificación de la Junta Directiva de la Empresa en el sentido de darle una representación directa al Consejo por medio de uno o dos representantes, aspiración que implicaría un aumento en el número de representantes de los bancos para no desdibujar el modelo de administración de la Empresa. El mismo día en la tarde el Consejo Administrativo aprobó una proposición y suspendió el debate sobre la Empresa, a la vez que designó una comisión para que, en asocio con el Alcalde, conversara con la Junta Directiva para solucionar las diferencias que, según el Consejo, existían entre el Consejo y la Empresa.

En la Junta del 22 de enero se conoció una carta de Antonio Rocha, abogado del Banco Internacional en Colombia, en la que se afirmaba que las negociaciones con el banco estaban suspendidas pero no negadas y que tanto el departamento jurídico del banco como él habían sugerido que las Empresas debían organizarse como un establecimiento de servicio público en desarrollo del Acto Legislativo 5 de 1954; además, que las razones de suspensión del negocio nada tenían que ver con la administración interna de la Empresa, pues el problema en discusión era la capacidad jurídica de la Empresa para contratar el empréstito. Una semana más tarde, el

17 Actas de la Junta Directiva, 11 de diciembre de 1956.

Gerente habló con el ministro de Hacienda y le propuso crear el establecimiento público “*Empresa de Energía Eléctrica*” según lo sugerido por el Banco Internacional; expuso entonces el proyecto elaborado para el caso, al paso que en la Junta se ventilaron las ventajas de la administración vigente de la Empresa en relación con su autonomía, su administración independiente, su carácter comercial y la eficacia con que cumplía su misión de prestar un buen servicio público de energía. La Junta consideró que, si bien la Empresa podía intercambiar ideas con el Concejo, en ningún caso podría tomar determinaciones sin consultar a la Junta Directiva; pero el Alcalde insistió en crear una comisión para llegar a algún acuerdo con la Empresa, idea que fue aprobada, no sin antes advertir la atención que la prensa le prestaba a la polémica y los buenos comentarios que ella hacía de la administración de la misma.

En febrero se supo que un abogado de la *Empresa de Acueducto* había hecho un estudio sobre la situación jurídica de la *Empresa de Energía* destinado al Alcalde, pero dicho estudio reñía con la realidad jurídica de la Empresa, por lo que el Gerente se comprometió a promover un nuevo estudio que debería ser elaborado, según él, por Eleuterio Serna o Eduardo Zuleta Angel. En junio se informó que por primera vez en la historia de la transformación de la Empresa no había sido posible atender el pago del servicio de las libranzas emitidas por el antiguo Municipio de Bogotá para la adquisición del interés privado.

La cantidad adeudada se discriminó de la siguiente manera: Banco de la República, Fondo de Estabilización: \$457.500, *Banco Comercial Antioqueño*: \$152.500, *Banco de Bogotá*: \$127.083.34, *Banco de Colombia*: \$101.666.66, *Consorcio de Cervecerías Bavaria*: \$76.250. Total: \$915.000.

Luego de discusiones sobre la mayor o menor conveniencia de una transformación en el modelo administrativo de la Empresa y luego de superada la alarma financiera, por fin, el 10 de febrero de 1959, el Concejo Municipal, a través del Acuerdo 18, acogió la organización dada a la Empresa y dispuso que en adelante se llamaría “*Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*”; luego, con el Acuerdo 129 del mismo año, determinó la organización de una nueva junta directiva. Así las cosas, una de las primeras grandes acciones que adelantó la Empresa tuvo lugar en diciembre de 1959 cuando, “de conformidad con lo ordenado por la Asamblea General de Accionistas de la *Compañía Inmobiliaria de Bogotá S. A.*, en su sesión del día 8 de octubre de 1959, se procedió a liquidar la Compañía, quedando protocolizada dicha liquidación por escritura pública 7699 de fecha 31 de diciembre de 1959. El valor de la utilidad en la Compañía por parte de la *Empresa de Energía Eléctrica* fue de \$29.508.51 que se encuentran en el extracto de la cuenta de productos”¹⁸.

18 Actas de la Junta Directiva, 19 de febrero de 1960.

En 1960 la actividad de la Empresa inició con algunas gestiones para contratar a la firma *Arthur Andersen & Co.* de Chicago como asesor contable, en especial en relación con nuevos sistemas de control y verificación de inventarios. A mediados de ese año la Presidencia de la República emitió su concepto respecto al contrato de préstamo del Banco Internacional, en el cual se “ratifica que la Empresa posee personería jurídica propia e independiente y tiene, en consecuencia, la facultad de contraer obligaciones y ejercer derechos conforme a las leyes”¹⁹, con lo que se cumplió otra exigencia del banco. A todo lo largo de 1961 el proceso de reorganización marchó por buen camino; en febrero se presentó un proyecto de organigrama para la Empresa y lo mismo sucedió el 28 de abril con dos nuevos planos de organigrama para estudio de la Junta Directiva.

El 19 de mayo se autorizó un nuevo organigrama, pero únicamente en lo tocante al departamento de tabulación, y el 28 de julio se aprobó un plan que distribuía las funciones de la Empresa en cuatro agrupaciones; después, en agosto, se presentó la nueva nómina del personal, en la cual figuraron nuevos cargos que por medio de ella se crearon para atender las necesidades provenientes de los ensanches y aliviar la parte administrativa. Esta reforma, sin embargo, tampoco satisfizo al Banco Internacional: en enero de 1964 éste manifestó que los problemas financieros que se venían presentando se debían no sólo a la falta de personal capacitado para estudiar en forma permanente la parte financiera de la Empresa, sino también a la falta de experiencia en la administración y venta de energía para usos domésticos. Consideraba el banco que se necesitaba una descentralización coordinada en la estructura de la Empresa, que se desarrollara en forma gradual con el objeto de resolver los problemas tangibles de gerencia y dejar muchos de los asuntos que gravitaban sobre ella en manos de funcionarios capacitados para tomar decisiones y asumir responsabilidades. Este cuestionamiento a las capacidades de la Empresa puso en evidencia la dificultad de responder a todas las expectativas de todos los interesados en el mejoramiento de la Empresa.

En septiembre de 1965 esas dificultades persistían, y ahora era el Concejo de Bogotá el que cuestionaba a la Empresa. En esa época se aprobó integrar una comisión para estudiar y redactar un proyecto de solicitud de reforma del contrato de fideicomiso vigente y para rendir un amplio informe sobre la organización general de la Empresa y su situación financiera. Esta decisión se produjo a raíz de posibles desfalcos en los almacenes de la Empresa, lo cual dio para que se llevara a cabo una discusión acerca de la autonomía de la entidad o de su dependencia del Municipio.

19 Actas de la Junta Directiva, 25 de julio de 1960.

En esa ocasión la Junta dio instrucciones al Gerente para recibir una comisión designada por el Concejo y brindar toda la colaboración para que ésta contara con los elementos de juicio suficientes y estuviera en capacidad de proponer las reformas que estimara del caso, dentro del concepto de que, aunque la *Empresa de Energía* era de propiedad del Distrito, era una persona jurídica distinta del Municipio (ahora Distrito Especial), autónoma en su administración y con patrimonio propio, status que debía mantenerse en beneficio de la prestación de un servicio público básico para la ciudad. Al parecer la alusión a la autonomía que se hizo en la Junta causó cierto escozor en el Alcalde, pues en la sesión del 24 de septiembre de 1965 éste dijo:

... la estructura actual de la Empresa no emana del Decreto 1128 de 1951 sino de mucho más atrás. Según el Acuerdo 37 de 1946, las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica S. A.* concedieron opción al Municipio de Bogotá para comprar en cualquier tiempo hasta el 31 de diciembre de 1968 la universalidad de los haberes de las Empresas.

En desarrollo de la mencionada disposición, el Municipio celebró el contrato 560, contrato que fue aprobado por el Acuerdo 77 de 1946. En el año de 1949, cuando tuve el honor de ser elegido por primera vez miembro del Concejo, fui comisionado para plantear este negocio, razón por la cual conozco sus antecedentes. Fui invitado para estudiar un proyecto de acuerdo mediante el cual pudiera culminar la municipalización de la Empresa, pero el Concejo fue clausurado el día 9 de noviembre de ese año y no fue posible presentar el proyecto al estudio del Concejo. En ese momento estaban sentadas las bases del contrato, pero se requería la autorización para la firma del Alcalde y del Personero Municipal. Por haberse clausurado las corporaciones públicas, no pudo hacerse uso en 1949 de la opción, y, sólo hasta el año de 1951, por Decreto Extraordinario 632 de fecha 16 de marzo, se autorizó a los representantes del Municipio, Alcalde y Personero, para hacer uso de ella. Esta disposición contiene tres cosas muy importantes: la primera, autorización al Municipio para que dentro de lo dispuesto por el Decreto 384 de 1951 emitiera libranzas a cinco años de plazo hasta por un valor de trece millones de pesos, con destino exclusivo a la compra de acciones de propiedad particular; la segunda, autorizar a los bancos comerciales para comprar y poseer libranzas de las que, por virtud de este decreto, emitiera el Municipio de Bogotá y, al Banco de la República, para descontarlas; y tercera, para que el Alcalde y el Personero, en representación del Municipio, procedieran a celebrar con algunas de las secciones fiduciarias de los bancos establecidos en Bogotá un contrato de administración delegada de la nueva *Empresa de Energía de Bogotá*. En mayo de 1951 se celebró dicho contrato con los bancos locales. De modo, pues, que el Decreto 1128 es la culminación de todo este proceso, el cual tomó el señor Gerente como punto de partida, para su exposición.

En el acta 443 de la última reunión de la Junta Directiva aparece que el señor Gerente, al referirse a la total independencia que existe entre la Empresa y el Distrito, manifiesta que autoridades de jurisperitos confirmaron totalmente las normas que existen en decretos y acuerdos sobre el particular. Textualmente dice: “Tengo a la vista las disposiciones pertinentes. El artículo 5° del Decreto 1128 de 1951, elevado a la categoría de ley de la República, que aprobó el contrato de fideicomiso, establece que la administración de la Empresa se hará por una Junta Directiva autónoma con capacidad jurídica plena” (p. 8 del acta). A este respecto es bueno aclarar que el Decreto 1128, ya citado, solamente tiene dos artículos y la referencia al artículo 5° del Decreto 1128 de 1951 hecha por el Gerente es equivocada.

Por el artículo 1° se aprueba el contrato celebrado entre el Municipio y los bancos, y el artículo 2° dice: “quedan suspendidas las disposiciones contrarias al presente decreto, el cual rige desde su sanción. Comuníquese y publíquese”. No hay por lo tanto ningún artículo quinto en este Decreto 1128 de 1951. Sólo se da aprobación a un convenio entre dos partes, el Municipio y los bancos, en el cual, de común acuerdo, establecen unas bases para celebrar la negociación de municipalización del servicio de energía. La cláusula o punto quinto del contrato no se puede en ningún caso asimilar a un mandato legal. Además hay otra confusión no menos importante, porque el punto que se refiere a la autonomía es el sexto y no el quinto. Dicho punto sexto dice realmente: “La administración *del fideicomiso* se hará por una Junta Directiva autónoma, con capacidad jurídica plena”, etc. Existe por lo tanto una doble confusión de términos: donde el contrato aprobado por el Decreto 1128 en su punto sexto dice: “la administración del fideicomiso”, se ha cambiado por “la administración de la Empresa”, con lo cual se cambia sustancialmente el sentido de la cláusula. Finalmente se ha confundido una cláusula convencional entre dos partes contratantes con un mandato legal. De aquí emana la confusión de algunos miembros de esta Junta, que los ha llevado a pensar que puede existir una total independencia entre la Empresa y el Distrito.

En 1951 no se había introducido aún el concepto de que la Empresa pudiera ser un ente autónomo. Sólo se estableció que el Municipio constituía un encargo fiduciario o fideicomiso para la administración de las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, y en efecto, así lo establece la cláusula o punto quinto del mencionado contrato aprobado por el Decreto 1128 de 1951.

Pasaron los años de 1951, 1952, 1953 y en 1954, cuando sólo quedaba un año de plazo para que se terminara el contrato de encargo fiduciario celebrado entre el Municipio y los bancos, se consideró que era conveniente prorrogarlo, haciendo uso de la cláusula 29 que así lo estipuló, y en consecuencia el Gobierno del señor Rojas Pinilla expidió el Decreto Extraordinario 774 de 1954, el cual contiene dos aspectos fundamentales. Por una parte establece que el Municipio puede convenir una

ampliación del contrato por doce años más; autorizando al propio tiempo a prorrogar el vencimiento de las libranzas por doce años; y a los bancos para tener dichas libranzas, así como al Banco de la República para descontarlas. Estos puntos están contenidos en los primeros cinco artículos del Decreto 744 de 1954 y no hay duda de que el Gobierno estaba en capacidad de ordenarlo así. Pero el segundo aspecto que contiene este decreto en su artículo 6° es el que en mi concepto resulta bastante discutible. En ese artículo el Gobierno Nacional, haciendo uso de las atribuciones contenidas en el artículo 121 de la Constitución Nacional, dispone de bienes de propiedad del Municipio y con ese patrimonio ajeno crea una persona jurídica distinta del Municipio de Bogotá.

Es evidente que la ley puede crear personas jurídicas autónomas. Pero no puede la Nación disponer de bienes municipales, por expreso mandato de la misma Constitución.

En estas condiciones funcionó la Empresa hasta que, en el año de 1958, al restablecerse el funcionamiento normal del Concejo de Bogotá, se consideró que la base jurídica sobre la cual se estructuraba la autonomía de la Empresa era muy precaria y resultaba necesario un acto del Concejo que creara la Empresa. Fue así como se presentó al Cabildo un proyecto, que se convirtió en el Acuerdo 18 de 1959, cuyos considerandos dicen:

“Que las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, cuya administración fue confiada a una Junta Directiva autónoma por virtud de contratos aprobados por los decretos extraordinarios número 1128 de 1951 y 0744 de 1954, requieren celebrar operaciones de crédito externo e interno para su programa de ensanches en ejecución y en proyecto.

“Que para facilitar estas negociaciones y demás relativas a la ampliación del servicio de energía eléctrica en el Distrito Especial de Bogotá y en sus zonas de influencia se hace aconsejable reconocer a la entidad que lo presta la calidad de empresa autónoma descentralizada con personería jurídica y patrimonio propio; y

“Que el Distrito Especial de Bogotá, por medio del Concejo, es competente para organizar los servicios públicos, especialmente determinados, en la forma que más convenga a sus intereses y a las necesidades de la comunidad.

“ACUERDA:

Artículo 1° Las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, organizadas en desarrollo de los decretos extraordinarios números 1128 de 1951 y 0744 de 1954, que en adelante se llamarán *Empresa de Energía de Bogotá* se constituyen en empresa autónoma descentralizada con personería jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto es la prestación del servicio público de energía eléctrica.

Artículo 2° El patrimonio de la *Empresa de Energía de Bogotá* lo forman los mismos bienes que constituyen el patrimonio de las actuales *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, según el contrato de encargo fiduciario a que se refieren los decretos extraordinarios números 1128 de 1951 y 0744 de 1954, y los demás bienes que hubieren adquirido dichas Empresas. El Personero del Distrito, mediante escritura pública, declarará que los bienes que actualmente constituyen el patrimonio de las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*, son propiedad de éstas y hará cesión de ellas a la nueva empresa para que pueda hacerse la inscripción de dichos bienes a nombre de la *Empresa de Energía de Bogotá* en las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos y Privados.

“Artículo 3° El término de la duración de la *Empresa de Energía de Bogotá* será de 99 años.

“Artículo 4° La administración de la *Empresa de Energía de Bogotá* se regirá por las estipulaciones del contrato de encargo fiduciario aprobado por el Decreto Extraordinario número 1128 de 1951 y prorrogado en desarrollo del Decreto Extraordinario número 0744 de 1954, con las modificaciones que se autorizan por medio de este acuerdo, disposiciones que constituyen sus estatutos mientras el aludido contrato se halla vigente.

“Artículo 5° Expirado el término del contrato a que se refiere el artículo anterior, el Distrito Especial de Bogotá queda en libertad de darle a la *Empresa de Energía de Bogotá* la administración que mejor convenga a sus intereses”.

De modo, pues, que fue por voluntad del H. Concejo y sobre la base de este acuerdo, como se definió la situación legal de la Empresa, constituyéndola en una entidad autónoma descentralizada, con personería jurídica y patrimonio propio, regida por las estipulaciones del contrato de encargo fiduciario aprobado por los decretos extraordinarios 1128 de 1951 y 0744 de 1954, con las modificaciones autorizadas por dicho acuerdo, disposiciones que constituyen hoy los estatutos de la Empresa, mientras el aludido contrato de encargo fiduciario se halla vigente. Es decir, que le dieron a la entidad unos estatutos de los cuales carecía hasta entonces. Pero es más, el Concejo en el artículo 5° del Acuerdo 18 de 1959 estableció que, expirado el término del contrato de encargo fiduciario, el Distrito Especial de Bogotá quedaría en libertad de darle a la Empresa la administración que mejor convenga a sus intereses. ¿Cuál fue la razón de esta disposición?, preguntó el Alcalde; pues la de dejar claramente establecido, contestó, que, una vez terminado el encargo para administrar separadamente los bienes de la Empresa, no por ello el Distrito había perdido su propiedad, pues como dueño de los mismos queda en libertad de darles el manejo que mejor convenga a sus intereses. En mi concepto y por todo lo expuesto no cabe duda

acerca de que la Empresa es del Distrito, aun cuando para su manejo sea una persona jurídica autónoma y sus bienes estén descentralizados.

Después de discutida la cuestión de la autonomía, la Junta resolvió comunicar al Concejo:

... Respecto a la moción aprobada por el H. Concejo en mayo, la Junta Directiva de la Empresa considera que, en tanto vigente el contrato de fideicomiso celebrado entre el Municipio o Distrito Especial de Bogotá y los bancos fideicomisarios, una vez que la comisión designada por el H. Concejo haya redactado el mencionado proyecto de solicitud de reforma éste deberá someterse al estudio de las dos partes contratantes o sea, el Distrito Especial de Bogotá, por una parte, y los bancos fideicomisarios, por la otra, a través de sus respectivos representantes legales.

Respecto a la resolución aprobada últimamente en el mes de agosto, la Junta ha dado instrucciones al Gerente General para que reciba a la comisión designada por el H. Concejo y le facilite los elementos de juicio suficientes para que pueda proponer las reformas que estime convenientes, dentro del concepto fundamental de que, siendo la *Empresa de Energía Eléctrica* de propiedad del Distrito, por disposición de la ley y del acuerdo, es una persona jurídica distinta del Municipio de Bogotá (hoy Distrito Especial), autónoma en su administración y con patrimonio propio, estatuto que debe mantenerse en beneficio de la prestación de un servicio público esencial para el desarrollo de la ciudad²⁰.

En la primera semana de octubre se llevó a cabo la visita de la comisión del Concejo de Bogotá, a la cual el Gerente dio un informe general respecto de la organización administrativa de la Empresa y su estado financiero. A raíz de la necesidad de reformar la administración de la Empresa, con el fin de ajustarla a las necesidades de su desarrollo y elaborar el escalafón y la evaluación de cargos, la Junta autorizó al Gerente para nombrar los funcionarios que debían entrar a desempeñar los cargos de Jefe de Relaciones Públicas, Supervisor de Servicios Generales, Jefe de Investigaciones Económicas, Jefe de Proveduría y Jefe de Inventarios, así como para constituir una dependencia directa de la Gerencia, un Departamento de Promoción y Venta de Energía. Pocos días más tarde la Junta reeligió a Manuel Madero París para el período reglamentario de dos años que terminaba el 31 de octubre de 1967 y dicha decisión fue ratificada por la administración municipal, con lo cual se entró en un período de “estabilidad” en la Empresa; período animado por la bienvenida al nuevo Alcalde de

20 Actas de la Junta Directiva, 24 de septiembre de 1965.

la ciudad y Presidente de la Junta Directiva, Virgilio Barco Vargas, en septiembre de 1966 y con la elección de los nuevos directores de la Empresa, elegidos por el Concejo Distrital, Misael Pastrana Borrero y Alberto Vargas Martínez, como principales, y Aníbal Fernández de Soto y Santiago Valderrama, como suplentes en enero de 1967.

En septiembre de 1968 el Gerente propuso algunos cambios en el plan orgánico de la Empresa, los cuales consistieron, en resumen, en lo siguiente:

1. Separar la Secretaría General y la Asesoría Jurídica, para formar dos unidades, dependientes ambas de la Gerencia General.
2. Pasar la Procuraduría de Bienes de la Gerencia a la Subgerencia Administrativa, dividiendo sus funciones en tres grupos: adquisición y venta de propiedades, conservación y aseo, y porteros y celadores.
3. Asignar provisionalmente las funciones del Departamento de Relaciones Públicas a la Secretaría General.
4. Se organiza internamente la Subgerencia Técnica con los Departamentos de Planeación y de Construcciones, creando en el primero las secciones de Estudios, Diseño y Dibujo, y Planoteca. El Departamento de Construcciones tendrá a su cargo la Sección de Interventoría, asignándole los proyectos de: Canoas, El Colegio II, Líneas y Chivor.
5. Se crea la Subgerencia de Operaciones con los siguientes Departamentos: de Generación, de Transmisión, de Distribución y de Servicios.
6. En la Auditoría se organizan las secciones de Análisis y de Revisión.
7. El Departamento de Organización y Métodos se divide en las secciones de: Organización y Descripción de Oficios, Diseño y Supervisión de Métodos y Formularios. Las funciones de Análisis, Programación y Mesa de Control pasan a depender del Departamento de Sistematización.
8. El Departamento de Procesamiento de Datos deja de ser una dependencia de la Subgerencia Administrativa y pasa a formar parte del Departamento de Sistematización, en la Subgerencia Financiera, la cual queda formada por los Departamentos de: Investigaciones Económicas, Comercial, Contabilidad, Sistematización de Datos y Sección de Caja.
9. La Sección del Banco Internacional pasa a ser una sección del Departamento Comercial, con el nombre de Préstamos Externos.

10. Al Departamento de Proveeduría se le cambia el nombre por el de Departamento Comercial.
11. A la Sección de Inventarios se le cambia el nombre por el de Sección de Contabilidad de Bienes e Inventarios.
12. La Subgerencia Administrativa queda con: Departamento de Relaciones Industriales, Departamento de Almacenes, Procuraduría de Bienes, Sección de Archivos, Sección de Transportes.
13. El Departamento de Sistematización se organiza con: Sección de Análisis y Programación, Sección de Producción, Sección de Mesa de Control, Sección de Contratos, Sección de Lectura de Contadores.
14. La Sección de Contratos pasa al Departamento de Sistematización.
15. Desaparece el Departamento de Tesorería, que pasa a ser la Sección de Caja, con dos grupos: Cobranza y Caja²¹.

Superada la reforma propuesta durante la primera administración de Hernán Barrero Urrutia se inició una relativa estabilidad administrativa alterada sólo por pequeñas transformaciones. En 1970 se contrató la firma *Casabianca Pizano, Ruiz Martínez & Cia. Ltda.*, para realizar los trabajos de acondicionamiento del salón de actos en el programa de celebración de los 70 años de la Empresa; se estudió la posibilidad de contratar un documental sobre las realizaciones de la entidad para ser exhibido en los teatros de todo el país; en cuanto a las relaciones públicas y dada la proximidad del Congreso de Electrificación Rural y de otros eventos, se buscaron propuestas de las agencias de publicidad, además de proveer el cargo de Director de Relaciones Públicas para que este funcionario estructurara la oficina y se encargara de la dirección de estos programas; así mismo se contempló un proyecto de libro sobre la historia de Bogotá y su *Empresa de Energía*. En mayo se estimó como presupuesto para la celebración de los 70 años de la Empresa la suma de \$630.000, uno de cuyos actos centrales sería el Primer Congreso de Electrificación Rural Colombiano; la edición del libro se suprimió.

En los años 1971, 1972 y 1973 la Empresa marchó con determinación hacia su consolidación, sin ser ajena a las realidades políticas del país. En abril de 1971, por ejemplo, se designó una comisión integrada por el Alcalde y los representantes del

21 Actas de la Junta Directiva, 27 de septiembre de 1968.

Concejo Jaime Posada, Augusto Ramírez Ocampo y Gerardo Silva Valderrama, con el objeto de verificar “la manera como se está aplicando en la *Empresa de Energía* el mandato constitucional sobre paridad política” y, en caso de encontrarla deficiente, proceder a que se le dé debido cumplimiento de acuerdo con el criterio fijado por el Gobierno Nacional y el Concejo Distrital. En octubre se reeligió a Hernán Borrero Urrutia como Gerente General para el período comprendido entre el 1° de noviembre de 1971 y el 31 de octubre de 1973, quien de nuevo sería reelecto para el período del 1° de noviembre de 1973 al 31 de octubre de 1975, aunque renunciaría en abril de 1974 y sería reemplazado por Alberto Vásquez Restrepo. En 1972 se destaca el contrato de traspaso del sistema eléctrico CAR a la Empresa, cuando se aceptó como valor total de los activos la suma de \$54.264; poco después el contrato fue modificado y sometido a consideración de la CAR. En 1973 vale recordar la aprobación de una partida, a petición del Alcalde, con el fin de adelantar una campaña de publicidad destinada a informar a la opinión pública sobre el plan de desarrollo integral de la Zona Oriental y de las obras complementarias a realizarse en la parte occidental de Bogotá; para ello, dijo el Alcalde, se requería también una participación activa de las empresas descentralizadas, y que la partida estuviera destinada a cubrir parte de los costos de los programas de televisión, radio y prensa.

Con ocasión del cumpleaños número 75, la Empresa se trazó nueve objetivos para hacer más efectiva su gestión administrativa: se propuso, en primer lugar, la obtención de un crédito adicional por US\$10 millones, para enjuagar totalmente el déficit proyectado para 1975; en segundo lugar, se propuso proseguir en el estudio de la posibilidad de un reajuste automático de las tarifas de servicio de energía, de acuerdo con la recomendación de la Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos; en tercer lugar, optó por enfatizar en los programas de electrificación de los barrios marginados de Bogotá; en cuarto lugar, determinó resolver el problema con la *Electrificadora de Cundinamarca* en relación con la importante deuda que tenía con la Empresa y la forma como seguiría operando; en quinto lugar, se propuso mejorar la atención al público en todas las áreas, incluyendo el establecimiento de centros de pago en los distintos barrios de la ciudad, el mejoramiento de los procedimientos del recibo de pagos y el establecimiento de un Centro de Información y Reclamos, con tres operadoras telefónicas que atenderían un número especial, con el fin de recibir los reclamos del público durante las 24 horas del día, a la vez que nombrar una señorita encargada de chequear permanentemente con los usuarios si sus llamadas y reclamos eran atendidos bien y oportunamente; en sexto lugar, se propuso mejorar la eficiencia del personal, y para ello crear un Departamento de Organización y Métodos necesario en cualquier Empresa y más en una de servicio público; además, se haría una evaluación del trabajo de todos los funcionarios hasta nivel de Jefes de Sección; en séptimo lugar, se decidió destacar el año 1975 como el año de la seguridad

en el transporte, pues el alto número de accidentes de los vehículos de la Empresa en los últimos cinco años exigía un mejor control de los conductores, lo que además bajaría el costo de sostenimiento de los vehículos; en octavo lugar, se optó por incrementar la capacidad técnica, incorporando al personal los expertos calificados necesarios para no tener que contratar tantos trabajos de ingeniería, interventoría y montajes y, por lo tanto, tener una menor dependencia de los consultores; y, en noveno lugar, se decidió acelerar el estudio del nuevo edificio de la Empresa y tratar de empezar a construir las instalaciones para los talleres.

En el marco de esos festejos el 5 de noviembre la Junta resolvió:

1. Otorgar la “Medalla al Mérito de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*” en su categoría de oro a las siguientes personas:

En forma póstuma al doctor Alfonso López Pumarejo, ex Presidente de la República de Colombia y quien ocupó el cargo de Gerente General de la Empresa de 1932 a 1934, y la Presidencia de la Junta Directiva en distintos períodos y durante varios años.

A los ex Gerentes de la Empresa, doctores: Eduardo Cuéllar, Jaime Samper, Manuel Madero París y Hernán Borrero Urrutia.

2. En la categoría de plata a los Sub Gerentes, doctores: Alfredo Lozano Agudelo, Ronaldo Alvarez González, Roberto Valenzuela Valencia y Gabriel Agudelo Alvarado.

A los siguientes empleados que sirvieron por más de cuarenta años a la Empresa:

Emilio Plazas (Compositor Especial I), Luis Pulido (portero), Hernando Baraya (Tesorero General), Julio Villamizar (Jefe del Departamento de Producción)²².

3. Dichas medallas serán impuestas en ceremonia especial.

Aunque el proyecto del libro sobre la historia de la Empresa había sido suprimido en varias ocasiones, con motivo de los 78 años se publicó un documento que hizo un

22 Personaje conocido en la Empresa por su prosa (ver *Energía*, N° 44, julio de 1970, pp. 6 a 9), pero sobre todo por su entusiasmo editorial, como lo recuerda el relato “La cigüeña burlona”, de Dagoberto Vargar Pinzón, empleado de la Empresa, que se publicó en la revista *Energía* N° 2 de agosto de 1959. Estando en circulación *Energía* se supo que el 27 de abril de 1962 la Junta Directiva había estudiado, por solicitud de las Naciones Unidas, la edición de una nueva revista sobre asuntos de energía eléctrica, con la financiación de todas las empresas productoras de electricidad en el continente.

balance de la gestión y a la vez permite definir el estado de la Empresa en ese momento²³. A grandes rasgos, el documento muestra que para ese entonces la Empresa contaba con plantas que aprovechaban las aguas del río Bogotá desde los 2.600 hasta los 400 metros de altura. Siguiendo el curso del río hacia el Magdalena las plantas disponibles en esa época eran: Canoas (instalada en 1971 y con capacidad de 50 mil kw), El Salto I (instalada en 1952 y con capacidad de 57 mil kw), El Salto II (instalada en 1963 y con capacidad de 70 mil kw), Laguneta (instalada en 1957 y con capacidad de 76 mil kw) y El Colegio (instalada en 1967 y con capacidad de 300 mil kw). En Zipaquirá, la Empresa contaba con tres unidades térmicas que generaban 136 mil kilovatios y que habían sido instaladas en distintos períodos: 1963 (33 mil kw), 1965 (37 mil kw) y 1976 (66 mil kw). La energía que llegaba de las plantas se transmitía a través de cinco grandes redes de alta tensión (230 mil y 115 mil voltios); ya en Bogotá, 29 subcentrales, dispersas por toda la ciudad, disminuían la tensión a tensión media (57 mil, 34 mil y 11.400 voltios); a su vez, esas subcentrales dirigían la energía hacia 10.435 transformadores instalados en 854 barrios que nuevamente reducían la tensión (120 y 150 voltios en servicio monofásico y 208 y 260 voltios en servicio trifásico), que llegaba a los usuarios y era puesta al servicio de lámparas, radios, televisores, estufas y neveras de 481 mil suscriptores en 401 mil hogares, 14 mil industrias y 62 mil establecimientos comerciales del distrito, además de Villavicencio y 53 municipios de Cundinamarca. Dentro de los planes para la época, segunda mitad de los años 70, se tenían como proyectos principales la planta de El Paraíso, que generaría 276 mil kilovatios, y la planta de La Guaca, que generaría 600 mil kilovatios. Esa Empresa y esos proyectos los recibió Roberto Cáceres Bolaños cuando, el 6 de septiembre de 1978, tomó posesión como Gerente.

Será necesario esperar hasta febrero de 1985 para que la Empresa, desde el punto de vista de su consolidación administrativa, muestre innovaciones importantes. En esa oportunidad y con el propósito de proteger a la industria nacional la Junta autorizó la creación de la División de Protección a la Industria Nacional y manifestó que, como resultado del trabajo de esa dependencia y teniendo en cuenta que los programas a desarrollar por la Empresa en el futuro requerían en gran parte la financiación externa, y que todos los materiales deberían adquirirse mediante licitaciones internacionales, para conseguir la reactivación de la industria nacional consideraba necesario incrementar el porcentaje de participación, mediante meca-

23 EEEB. *Energía 1900-1978. 78 años de expansión y de servicios a Bogotá*, 1978. Para entonces ya se había conocido un extenso artículo de Eduardo Cuéllar en el que contaba buena parte de la historia de la Empresa en la primera mitad del siglo a través de su experiencia como Gerente y miembro de la Junta

nismos que le permitieran a los fabricantes nacionales mayor seguridad de competición en las licitaciones. El comité de Gerencia estudió la recomendación y estimó que con la aplicación de la misma se obtendría una protección a la industria nacional para licitaciones cubiertas con préstamos externos muy superior al 15% permitido. Con base en ese principio se aprobaron los siguientes mecanismos que se incluyeron en los pliegos de licitación a partir de esa fecha.

1. PAGO MEDIANTE CARTA DE CRÉDITO

Teniendo en cuenta los tiempos de pago, los fabricantes nacionales colocan dentro de sus valores de oferta un 4% mensual adicional. El tiempo máximo de pago que emplea la Empresa actualmente es de 60 días.

Si se paga con carta de crédito se obtendrá por este concepto un 8% de menor valor en la oferta. Estas cartas de crédito podrán utilizarse exclusivamente en cabeza del beneficiario, de tal forma que se elimina su efecto sobre la capacidad de endeudamiento de la Empresa y su incidencia en la restricción sobre las financiaciones a mediano y largo plazo. Igualmente, bajo el supuesto de que todo los gastos de financiación (intereses, comisiones, etc.) sean asumidos por el oferente hasta el momento de la cancelación de la carta de crédito.

2. OFERTAS EN DÓLARES Y PAGOS EN PESOS AL CAMBIO OFICIAL

Esto ya se está haciendo en la Empresa y protege a los fabricantes nacionales contra la devaluación del peso frente al dólar, lo cual representa un margen de protección adicional del 20-30% al año.

3. FÓRMULA DE REAJUSTE DE PRECIOS

En general, las licitaciones proveen suministros en tiempos superiores a un año. Los incrementos anuales en los valores internacionales oscilan entre 6 y 10% en USA dólares. Los costos de producción a nivel nacional tienen factores tanto a nivel interno como externo, que influyen en el porcentaje del aumento de costo. Dichos factores por ser muy variados no permiten al productor nacional hacer una estimación correcta de sus porcentajes de incremento en costo y en consecuencia, como método de autoprotección, siempre tienden a colocar en sus ofertas valores afectados por factores de seguridad que eliminen en cierto modo los riesgos que se tienen en el momento de presentar la oferta. Para contrarrestar lo anterior, se pueden establecer en los pliegos de condiciones fórmulas escalatorias adecuadas para cada clase de suministros. Se estima que eliminar los riesgos de incertidumbre bajaría los valores de oferta entre 5 y 6%.

4. ANTICIPOS

De acuerdo al Decreto 222, los anticipos que se deben dar en las licitaciones para la compra de materiales y equipos son del 25%.

La Empresa, de acuerdo a la reglamentación actual sobre este tema, da el 20%. Se establece dar para las licitaciones de tipo internacional con participación de nacionales un 30%, por cuanto se estima que con este incremento del 10% se obtendrá un menor valor en la cotización inicial de un 3.5 a 4.0% para entregas que cubran períodos de por lo menos un año²⁴.

A esa medida de protección a lo “nacional” se unió en junio el propósito de contribuir en la afirmación de la soberanía colombiana sobre la Isla de Providencia. Con tal propósito la Junta autorizó la contratación de una asesoría con la firma *Consultores Civiles e Hidráulicos* hasta por \$7.200.000 para los diseños de una presa de embalse para el Acueducto de la isla.

Dos años después de la implantación de las medidas de protección a la producción nacional el Gerente, Javier García Bejarano, comunicó a la Junta que había entrado en contacto con los representantes del BID y del Banco Mundial en el país y expresó la necesidad de definir la posición de la Empresa frente a las exigencias del Banco en relación con la protección a la industria nacional. Al parecer Fedemetal buscaba ejercer presión sobre la Empresa sirviéndose de una consulta que había elevado ISA ante el Concejo de Estado y sobre la cual el Concejo ya había fallado. Dijo entonces el Gerente que era necesario tener en cuenta ese fallo pues se recordaba que la Empresa históricamente se había preocupado por la protección a la industria nacional e inclusive había contado con una División de Producción Nacional mucho antes de que el Gobierno estableciera los comités de integración. Atender a este caso era importante porque mostraba que las relaciones de la Empresa con los bancos se venían deteriorando y que lo que la afectaba, golpeaba también todos los créditos del sector eléctrico. En ese clima el Alcalde consideró necesaria la intervención del Gobierno Nacional, por lo que se preparó un memorando con todas esas inquietudes para presentarlo a Planeación Nacional, al Ministerio de Hacienda y al Presidente por intermedio del CONPES; porque, no obstante que las demás entidades del sector tenían las mismas inquietudes, las relaciones con los bancos Mundial e Interamericano de Desarrollo debían ser manejadas por el Gobierno²⁵.

Directiva.

24 Actas de la Junta Directiva, 13 de febrero de 1985.

Otras transformaciones administrativas importantes se dieron en el segundo semestre de 1988. En julio se autorizó la creación del cargo de Contralor Interno y de los 13 cargos que conformarían esa dependencia. Cuatro meses después y con la finalidad de optimizar y coordinar el manejo de la información y de las actividades desarrolladas por la Junta Directiva y el Comité de Gerencia se creó la Secretaría General, conformada por una planta de personal de la que hacían parte el Secretario General, una asistente, una secretaria ejecutiva, una secretaria de Junta Directiva y un chofer mecánico de vehículo liviano.

En los años 90 las transformaciones, o los planes de transformación, fueron decisivas, pero por ahora se hará referencia tan sólo a aquellas que marcaron la primera mitad de la década. En abril de 1991 la Misión Siglo XXI, creada mediante Decreto 368 del 14 de julio de 1990, trabajó en la Empresa bajo la dirección de Edgar Moncayo, con el propósito de diseñar un prospecto del futuro deseable para Bogotá, en el horizonte de la primera década del siglo XXI, y elaborar recomendaciones sobre las políticas y estrategias que debían adoptarse para alcanzar las metas propuestas. La Empresa, a solicitud de la Alcaldía Mayor, autorizó dos contratos de prestación de servicios de manera que elaboraran, en primer lugar, un análisis prospectivo y una propuesta de opciones estratégicas para el empleo de fuentes de energía nuevas y renovables en Bogotá y su entorno regional y, en segundo lugar, un análisis prospectivo de la dimensión económica de la prestación de los servicios públicos domiciliarios y un planteamiento de opciones estratégicas para un futuro a largo plazo.

En diciembre del mismo año la Empresa definió un contrato con el consorcio conformado por las firmas *Electricité de Francia, Asesoría y Gestión Cia. Ltda. Consultoría Colombiana*, para elaborar un “Estudio Institucional de la Empresa”, el cual constaba de tres fases:

1. Efectuar un diagnóstico de los sistemas gerenciales de la Empresa (terminado a finales de 1990).
2. Preparar un plan para el mejoramiento de dichos sistemas.
3. Asesorar a la Empresa en la puesta en práctica del Plan²⁶.

Algunos temas ya habían rendido resultados en la parte de recursos humanos, se habían aplicado algunas recomendaciones en el área de adquisiciones y quedaba pendiente una propuesta en el área organizacional, para la cual se celebró un contrato

25 Actas de la Junta Directiva, 10 de julio de 1987.

con la firma *Morcillo Méndez*. En el diagnóstico se concluyó, entre otros aspectos, que el modelo de la Empresa era funcional, que sólo respondía a los intereses de la entidad y no estaba articulado al usuario en la medida que tenía sus procesos definidos y claramente diferenciados; en ese modelo la definición de las áreas era por tipo de actividad y no por naturaleza. La propuesta de la consultoría fue cambiar de la concepción funcional a una concepción de procesos, en donde fuera posible el montaje de un sistema de información y la implantación de un modelo de control de gestión. La Junta Directiva acordó por unanimidad conformar una comisión con el Gerente, Everardo Murillo, Jorge Eduardo Cock y Evaristo Barreto para que elaborara la reglamentación del estudio real, con el objeto de que la reestructuración se acoplara a las necesidades de la Empresa y fuera el punto de partida del convenio de gestión.

En noviembre de 1992, bajo la Gerencia de Alberto Calderón Zuleta y en cumplimiento de la autorización impartida por la Junta al Gerente para efectuar los ajustes al proceso de reestructuración de la Empresa, se estableció la necesidad de modificar las resoluciones 08 y 09 de 1992, aprobadas por la Junta con el propósito de consolidar la estructura por procesos en todos los ámbitos de la organización. En ese momento se habían adelantado dos procesos: el primero, en relación con la revisión de la estructura para adecuarla completamente a los procesos, y el segundo, en lo relativo al funcionamiento de la Empresa, con el fin de proponer, implantar y consolidar los ajustes que permitieran la consecución de los objetivos formulados en la reforma administrativa. Estas actividades se desarrollaron con la participación de los funcionarios de la Empresa y sus estamentos representativos; el resultado se plasmó en la necesidad de ajustar la organización, las funciones y la planta de personal de la entidad.

En este sentido, los ajustes recomendados fueron: la creación de la Veeduría; la transformación de la Oficina de Quejas y Reclamos en la Oficina de Atención y Servicio al Cliente; la supresión de la Unidad de Comunicaciones, perteneciente a la Dirección de Organización, Información y Sistemas, y la creación de la Oficina de Comunicaciones; el cambio en la denominación y funciones del Comité de Gerencia a Comité de Planeación y Presupuesto; los cambios en las dependencias de Procesos y Medios Gerenciales, para adaptar su estructura organizativa al modelo de administración por procesos; la unificación de la administración de los recursos humanos y físicos en la Subgerencia Administrativa.

Todos estos ajustes, aprobados mediante las resoluciones 008 y 009 de abril de 1992, como ya se mencionó, contemplaron también la autorización para el manejo de una planta flotante equivalente a 153 cargos, con el fin de garantizar la consolidación de la reforma administrativa. Poco después la Junta, por unanimidad,

aprobó algunas modificaciones a estas dos resoluciones, en los términos propuestos por la administración, cumpliendo parámetros como el de implantar la nueva estructura orgánica a partir del 15 de enero de 1993; conformar una planta flotante de 153 cargos, durante ocho meses, con el fin de evitar despidos masivos; verificar el cumplimiento de los requisitos para los cargos de los funcionarios ubicados en la planta flotante y vincularlos a la planta definitiva con la asignación correspondiente al empleo vacante y, en su defecto, informar al empleado la supresión del cargo; estudiar, definir y expedir los requisitos mínimos para desempeñar los distintos cargos de la empresa. Esa Empresa transformada fue la que recibió en abril de 1993 como Gerente Mauricio Cárdenas Santamaría, que antes de un año dejó su puesto para que fuera ocupado desde febrero del 1994 por Gabriel Sánchez Sierra.

Por aquel momento un balance de la evolución de la carga máxima mostraba los resultados²⁷ que se aprecian en el cuadro siguiente.

El cuadro sintetiza el esfuerzo técnico de una Empresa que pasó de vender electricidad a un pueblo de 100 mil habitantes a ofrecer servicios eléctricos a una ciudad de 5 millones de habitantes, además de a la ciudad de Villavicencio, a 83 pueblos de Cundinamarca y Boyacá y a extensas zonas rurales. El cuadro revela el gran esfuerzo administrativo y financiero de quienes han participado de la Empresa y que, en mayor o menor medida, nunca se cansaron de pensar en el fortalecimiento del sector eléctrico; así por ejemplo, en marzo de 1994 la Compañía se ocupaba de un nuevo “Plan de Fortalecimiento del Sistema Eléctrico”, donde se presentó un plan de acción inmediato para reducir la vulnerabilidad del sistema y garantizar la continuidad del servicio a los usuarios, lo cual implicaba el aceleramiento de algunos programas de inversión y mantenimiento, para ser realizados en el período 1994-1995. El costo estimado de ese plan ascendía a \$38.293 millones, de los cuales \$29.551 millones se ejecutarían en 1994 y \$8.742 millones en 1995.

La evolución y consolidación de la Empresa también puede verse a través de los cambios de sede. En efecto, cuando se fundó la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* se venía de ocupar las sedes de la calle 13 y de “El Charquito”, primero, y el edificio “Samper Brush”, después. En abril de 1955 se contrató con *Cuéllar, Serrano Gómez & Cia.* un estudio sobre la ubicación más aconsejable para un edificio de las *Empresas de Energía y Acueducto y Alcantarillado*; un año más tarde se contempló la posibilidad de construir un nuevo edificio en la calle 13. Sólo el 3 de julio de 1956 se acordó la construcción de un nuevo edificio, según los proyectos del Alcalde, en el solar comprendido por la manzana contigua al Palacio Distrital, hacia

26 Actas de la Junta Directiva, 11 de diciembre de 1991.

la parte occidental, donde funcionarían en un solo edificio las distintas empresas descentralizadas del Distrito. En junio de 1960 el Gerente informó sobre un negocio de permuta del edificio “Sedalana”, de *Shayo e Hijos*, en la calle 13 # 37-27, avaluado en \$500 mil, por el edificio de la Empresa en la calle 13 con Avenida Jiménez. Un año más tarde, en mayo de 1961, la Junta estudió la posibilidad de arrendar un espacio en el nuevo edificio de la calle 13 a la *Corporación Autónoma de la Sabana* y dos meses más tarde se autorizó el acondicionamiento de una parte del edificio de la calle 13 para que funcionaran las oficinas de Transportes y de Comisariato, los dormitorios del personal auxiliar de servicio, los cuartos de las cuadrillas y la subestación. En septiembre de 1961, dada la ubicación del nuevo edificio y para mayor comodidad del público y del personal de la Empresa, se aprobó establecer la jornada continua, fijando para ello nuevo horario y reglamentación al respecto (antes: 7:30 a 11:30, 1:30 a 5:30, nuevo horario: 7:30 a 4:00).

AÑO	CARGA MÁXIMA
1903	0.3 Mw
1919	1.6 Mw
1923	3.1 Mw
1930	7.2 Mw
1938	13.3 Mw
1939	14.4 Mw
1940	14.2 Mw
1941	15.8 Mw
1942	16.8 Mw
1943	18.7 Mw
1944	21.4 Mw
1945	24.4 Mw
1965	244.1 Mw
1970	432.0 Mw
1975	675.0 Mw
1980	986.0 Mw
1985	1205.0 Mw
1993	1774.0 Mw

Diez años después se presentó una oferta para la adquisición de un lote en la Avenida El Dorado con destino a la construcción de la central de operaciones de la Empresa; la Junta, a solicitud del Gerente, autorizó contratar su avalúo, cuyo costo sería

cubierto por partes iguales entre la Empresa y la *Caja de Crédito Agrario*, propietaria del lote. Años después la Empresa compró el lote y en julio de 1975 otorgó la elaboración de los diseños definitivos para la nueva sede, en un terreno de 50 mil metros cuadrados, en la carrera 68 con la Avenida El Dorado. Dos años más tarde se aprobó el presupuesto definitivo para la construcción del edificio en la Avenida El Dorado por un valor total de \$159.219.000. Allí permaneció su sede hasta comienzos del siglo XXI, cuando la casa matriz se trasladó al llamado “centro financiero” de la Avenida Chile.

En relación con las sedes de la Empresa, una buena síntesis la constituye el trabajo de Casas Ospina, quien afirma:

La primera sede fue en El Charquito, donde aún se conserva la casona y donde se demolió hace escasos 6 años la primera oficina de Gerencia. Posteriormente, desde la vieja casona de los Samper en la Avenida Jiménez con calle 11 salían las cuadrillas en carruajes tirados por caballos. Luego pasó al edificio “Samper Brush”, terminado en 1942, que cariñosamente se bautizó como “casa de lata”, sobre la calle 13 con carrera 10ª (luego *Banco de la Costa*). En 1958 tomó en arriendo varios pisos del edificio de la *Compañía Agrícola de Seguros* en la calle 14 entre carreras 12 y 13. El 1º de julio de 1961 se trasladó a la sede de una antigua fábrica de textiles (“Sedalana”) ubicada en la calle 13 #37-35, conocida como “antigua sede” hoy en día. Actualmente la sede administrativa está en la Avenida El Dorado # 55-51, por gestiones que inició el doctor Manuel Madero París²⁸.

Esos desplazamientos en la sede, que pasa de una estrecha y húmeda instalación en la orilla del río Bogotá a la altura de “El Charquito” a una confortable sede en un sector financiero ponen de manifiesto un cambio profundo en la manera de concebir la Empresa, cambio que también se evidencia en el momento en que los beneficiarios de los servicios prestados dejaron de ser tratados como usuarios y comenzaron a considerarse como clientes. Esa modificación en la perspectiva de la relación entre la Empresa y los beneficiarios del servicio comenzó a gestarse en marzo de 1960 cuando, a fin de cumplir las “disposiciones exigidas por la Superintendencia Bancaria para poder ésta impartirle su aprobación a los contratos que la Empresa celebre con los bancos locales para el recibo de consignaciones por concepto del pago de servicios de alumbrado y fuerza motriz, la Junta autorizó al Gerente para suscribir dichos contratos con todas las entidades bancarias que tengan o entren a prestar esta clase de servicios”, y luego en noviembre del mismo año, cuando se modificó el servicio de Caja en la

27 Fabio Casas Ospina. *Breve análisis histórico de la EEB*, febrero de 1994, mecanografiado, p. 20.

Empresa, adecuándolo al existente en los bancos, el Acueducto y los Teléfonos. En octubre de 1973 el Gerente, Borrero Urrutia, informó sobre un viaje a Lima, que tuvo por objeto observar los sistemas de recaudación establecidos allí, sacando en conclusión experiencias muy interesantes, sobre las cuales elaboró un proyecto encaminado a su implantación en Bogotá a través de las cadenas de droguerías, supermercados y otros establecimientos, se fue sometió a consideración de la Junta.

Casas Ospina se refiere también brevemente la relación de la Empresa con sus clientes, al ocuparse de la “estrategia de integración vertical hacia adelante”:

Esta estrategia busca acercar el producto al usuario y es quizá la constante invariable en toda la trayectoria de la Empresa, porque constituye su razón de ser; esto se refleja en los notables incrementos de sus instalaciones, como por ejemplo: inicialmente la Empresa tenía 240 kw, actualmente tiene 2346 Mw en capacidad instalada; de 25.5 km inicial en líneas de transmisión se tienen actualmente 1300 km; la iluminación de 100kw pasó a 43 Mw solamente en alumbrado público, y de 300 suscriptores pasó a un millón cincuenta mil. Actualmente, se han desarrollado algunos mecanismos para mejorar su contacto con el usuario, como son los CADES (para recaudo), la posibilidad del pago en bancos y el cambio de considerar a sus usuarios como clientes. El CEAC para atención especializada, personalizada y sistematizada. El CEAT para atención telefónica²⁹.

Dejando de lado técnicas estadísticas y sofisticadas estrategias gerenciales, la rápida mirada a la consolidación de la Compañía en los últimos cuarenta años muestra que se pasó, por ejemplo, de férreas administraciones de casi veinte años, a desarrollos gerenciales de 10 meses, y de una carga máxima de 244.1Mw a una carga de 1.774 Mw. Así las cosas, lo que urgía en la Empresa a mediados de los años 90 era una subdivisión en Empresa de transmisión y Empresa de distribución, además de Empresa de generación; urgía incorporar socios externos, promover la participación en las grandes decisiones del sector energético, pero sobre todo lograr “despolitizar las decisiones de todo tipo”³⁰, de suerte que de nuevo primara la calidad del servicio y el bien de la ciudad, participando de todos sus procesos de desarrollo como lo hizo la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* al reconocer su “compromiso moral” con la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá*.

28 Casas Ospina. *Breve análisis histórico de la EEB*, cit., p. 7.

29 *Ibid.*, p. 12.

III. RELACIÓN CON LA EMPRESA DE ACUEDUCTO

La mayor parte de la producción de energía eléctrica de la Empresa tenía, y aún hoy tiene, su origen en la transformación hecha a través de hidroeléctricas. Así, el aprovechamiento y la dependencia del recurso hídrico obligaron a la Empresa a estrechar sus vínculos con la otra institución de servicios públicos que también se servía del agua, esto es, la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá*. Los vínculos con el Acueducto son de vieja data y pueden distinguirse en dos grandes momentos: uno en la década del 50, marcado por pequeñas inversiones compartidas, y otro en las décadas del 60 y el 70, donde el proyecto Chingaza fue el centro de la discusión.

En julio de 1953, la *Empresa de Acueducto* manifestó estar interesada en el suministro de la fuerza para la planta de bombeo y tratamiento de aguas que se instalaría en el Puente del Espino, en la vecindad de Zipaquirá, y dio a conocer la posibilidad de la construcción de la central hidroeléctrica del Neusa. El Gerente de la Energía, Madero París, consideró que podría pensarse en que las empresas asumieran la construcción y operación por su cuenta de esa planta si el Banco de la República, dueño del embalse, cedía a la Empresa la concesión de la caída. Según el Gerente, lo que el Acueducto tendría que invertir en plantas diesel o térmicas podría contribuir parcialmente para esta planta, pero se necesitaba conocer la opinión del Banco de la República o de la Concesión Salinas. En opinión del Gerente, de operar todo en forma adecuada se podría construir simultáneamente esta planta con la de Laguneta o la de El Colegio. La Junta autorizó al Gerente para adelantar gestiones al respecto y en septiembre informó que en conversación con Jorge P. Cárdenas, abogado de la Concesión Salinas del Banco de la República, éste le había comunicado que el Gobierno Nacional estaba estudiando un decreto extraordinario sobre expropiación para la conducción de las aguas del Acueducto de Bogotá, y que se había propuesto que esas disposiciones fueran extensivas a las líneas para la conducción de energía eléctrica. En el mismo mes se trató una propuesta del Acueducto en la que proponía que la Energía le prestara 20.000 m³ de agua del Muña y que éste las devolvería del Neusa en las épocas de verano. La Empresa prometió estudiar la propuesta y en octubre el Gerente enteró a la Junta de una reunión con el Alcalde, el Gerente del Acueducto y algunos ingenieros de ambas empresas sobre el tema del préstamo del agua en la que se llegó a la conclusión de que esta fórmula no era aconsejable, entre otras razones por el alto grado de contaminación de las aguas del Muña, lo que haría que primero tuvieran que ser bombeadas a las plantas de purificación, actividad que requería un alto suministro de energía, precisamente en las épocas del año en que la Empresa necesitaba de tales aguas y eran menores las posibilidades de generación. De todas formas la Energía se comprometió a seguir

buscando una fórmula para colaborar con el problema del Acueducto a la luz del desarrollo integral de la ciudad.

En octubre de 1953 se conoció un informe elaborado por el Consejo Nacional de Planeación sobre los ensanches de Energía y Acueducto; entre otras cosas allí se decía que aunque la Energía estaba en óptimas condiciones financieras se recomendaba contratar un empréstito por US \$10 millones y obtener la extensión del contrato de fideicomiso por 10 años más para suspender los pagos de amortización entre 1954 y 1956 y servir la totalidad del préstamo entre 1957 y 1962. Consideró el Gerente que si esto se hacía “estarían las empresas en condiciones de pagar un dividendo al Municipio para permitir los ensanches del Acueducto, sin que fuera necesario recurrir para esto a préstamo externo”³¹. La Junta acordó informar al Alcalde y poner de presente la importancia de este asunto como solución simultánea para la Energía y el Acueducto. En noviembre se conoció el Decreto Legislativo 2675 de 1953 por el cual “se provee a la construcción del Acueducto del río Bogotá y se dictan otras disposiciones”, que declaró de utilidad pública las obras necesarias para ese Acueducto y para las que el Municipio y la Energía realizaran con el objeto de generar fuerza eléctrica; la Empresa no tardó en señalar la importancia de la medida y las facilidades que otorgaba en términos de importaciones sin gravámenes de aduana, simplificación del procedimiento judicial para las expropiaciones que se requirieran para el proyecto Laguneta y autorización para las empresas con el fin de celebrar otros contratos.

En marzo de 1954 se conocieron por la prensa algunas informaciones según las cuales bancos franceses financiarían al Acueducto y no se utilizaría la fórmula prevista por el decreto extraordinario. El Gerente informó que había hablado con el Alcalde, quien le había comunicado que esa noticia no tenía ningún fundamento y que la única fórmula viable era la contemplada en el decreto. Un mes más tarde se leyó la comunicación 048943 del 26 de abril dirigida a al *Empresa de Acueducto* en la que se informó que el Fondo de Estabilización del Banco de la República había aprobado la operación de préstamo con destino a las obras de ensanche del Acueducto, condicionándolo a la garantía de financiación de la *Empresa de Energía*; ésta autorizó al Gerente para definir con el Acueducto los términos de la convención que debería suscribirse, señalando la manera de hacer los aportes, la cuantía y demás detalles.

En mayo se comunicó al Acueducto la decisión de la Energía de entregarle, a título de préstamo, \$21.400.000 para sus ensanches, en desarrollo de la recomendación del Consejo Nacional de Planeación en su informe sobre la ciudad de Bogotá. Esa suma debería ser cubierta en cuotas graduales entre 1954 y 1960.

30 *Ibid.*, p. 29.

Así como la Energía hacía préstamos al Acueducto, éste hizo lo mismo; tal fue el caso en mayo de 1955, cuando el Acueducto concedió a la Energía un préstamo por \$1.500.000 con plazo de 90 días y al 6% de interés anual, en que el Acueducto se reservó el derecho de exigir el pago antes de su vencimiento dando aviso con 30 días de anticipación. En breve las condiciones de dicho préstamo fueron cambiando, de suerte que aún en febrero de 1956 la Energía debía \$750.000 al Acueducto, lo que correspondía a la mitad de la cuantía del préstamo realizado el año anterior.

En 1956 un nuevo plan de expansión del Acueducto requirió de la participación de la Energía. En ese año ésta consideró que participaría de la financiación de los ensanches sólo en caso de obtener un préstamo de US\$13 millones del Banco Internacional y de contar en la dirección del Acueducto con una participación que guardara relación con la cuantía del préstamo.

Recién reorganizada la *Empresa de Energía* se discutió el problema del Acueducto de Bogotá y su negativa a pagar las cuentas por suministro de energía. En octubre de 1960 se nombró una comisión para entrevistarse con miembros de la directiva del Acueducto a fin de estudiar conjuntamente la cuestión del pago y llegar a algún acuerdo. En noviembre se llegó a una base preliminar de arreglo que se finiquitó en diciembre. En ella se estableció que el Acueducto utilizaría la mayor carga de energía posible durante la noche por medio de un escalonamiento de tarifa, acuerdo que quedaría sujeto a la aprobación de la Junta Directiva. En febrero de 1961 se llegó a un acuerdo definitivo con el Acueducto, que contempló la aplicación de las tarifas especiales convenidas en todas las plantas del Acueducto y condicionó su duración a cualquier reajuste o modificación en las tarifas del Acueducto, o a un año contado a partir de la celebración del convenio, si dentro de tal período no se reajustaban dichas tarifas.

Más adelante, en abril de 1961, la *Empresa de Acueducto* insistió en que se suscribiera un contrato entre las dos entidades para establecer la exención permanente en la liquidación de los derechos de abastecimiento y la cuota de conexión por servicios mutuos. Solo en junio de 1961 se llegó a un nuevo acuerdo definitivo con el Acueducto sobre el pago de las cuentas pendientes por suministro de fuerza a las plantas de bombeo en Tibitó, así como para la conexión del servicio de agua en las instalaciones de la central térmica de Zipaquirá.

A la vez que se estudiaban los acuerdos con el Acueducto, la Energía estudió la ejecución de un plano detallado del extremo sudoeste de la Sabana que abarcaría las áreas planas de Soacha, el Muña, y Sibaté, con el concurso del Distrito de Bogotá, la Energía, la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado* y la Comisión de Aguas de la Sabana por \$50.000 c/u. Meses después decidió realizar estudios geológicos, levantamientos topográficos y determinación de los regímenes hidráulicos con la

mayor exactitud en la hoya del río Bata; a mediados de ese año se informó acerca de la comisión que llevaría a cabo un estudio de la reglamentación de las aguas de uso público en el área de su jurisdicción, con miras a una total regularización de las mismas en beneficio común de los agricultores y de las entidades que las utilizan. A esos estudios se sumaron otros trabajos adelantados a lo largo de la década del 60; uno, sugerido por el Alcalde en diciembre de 1962 para el uso de las represas de Neusa y Sisga, para lo cual la Junta comisionó al Subgerente Técnico; otro, en noviembre de 1965, en asocio con la CAR y el Acueducto, con el objeto de realizar los estudios del proyecto de desviar las aguas del macizo del Sumapaz hacia la Sabana de Bogotá, y un tercero en mayo de 1967, cuando se estudió una propuesta de la CAR en que solicitó la colaboración de la Empresa para la integración de un sistema que coordinara el manejo de las aguas del complejo hidrológico de la Sabana de Bogotá, administrara la operación de los embalses y presas y adelantara las gestiones de financiación y construcción de nuevas obras, con miras a obtener mayores y mejores recursos de agua.

La década del 70 estuvo marcada por la participación en el proyecto de Chingaza. En julio de 1970 la *Empresa de Acueducto* envió una carta a la Energía en la que se refirió a la necesidad de realizar un estudio por parte de las dos entidades de las aguas de la hoya del río Bogotá y de las provenientes del macizo de Chingaza, así como su forma de distribución, costos y beneficios, con el fin de presentar al Banco Internacional un proyecto integrado de los desarrollos del Acueducto y de la *Empresa de Energía*. En la Energía se supo de la buena acogida que dicho plan tenía por parte del Presidente del Banco Mundial, razón por la cual la propuesta fue aprobada por la Junta y se acordó llevar a cabo dicho estudio. Poco después, en noviembre de 1970 y a solicitud del Banco Mundial, la Empresa envió una carta de intención a la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado* en relación con el proyecto de Chingaza, cuyo contenido es el siguiente:

Bogotá D. E., 30 de noviembre de 1970. Señor doctor don Daniel Rueda Briceño, Gerente, *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá*. La Ciudad.

Por medio del presente confirmamos a usted la intención de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* de participar en la financiación del proyecto de Chingaza. La financiación se haría en la siguiente forma:

1. Mientras se definen los beneficios que la *Empresa de Energía de Bogotá* derivaría del proyecto de Chingaza, ésta contribuirá con un aporte que tendría el carácter de un préstamo y devengaría intereses a la tasa del 9% anual. La cuantía del préstamo sería, como máximo, igual a la disminución de los aportes de la EEEB en el proyecto

de Chivor, disminución cuyo estudio se ha solicitado a ISA con motivo de la interconexión con el Nordeste, de la demanda adicional debida a la instalación de *Hanna Chevron*, de la adición de una unidad de 66 Mw en cada una de las plantas de Zipaquirá y Barrancabermeja, y en general de todos los factores que han variado desde que se efectuó la última distribución de aportes en Chivor.

2. Cuando se determinen los beneficios del agua de Chingaza se le asignará un precio a dicha agua. Entre tanto se llevará una cuenta en metros cúbicos, tanto de la que utilice la *Empresa de Energía de Bogotá*, de Chingaza, como del agua de Guatavita que utilice la *Empresa de Acueducto*. La amortización del préstamo se hará con base en el agua de Chingaza, según el precio que se le fije, deduciendo el agua de Guatavita utilizada por la *Empresa de Acueducto*. Un estimativo de la utilización del agua de Chingaza será hecho para cada año, a partir de la entrada del proyecto, revisándose la cifra al final del año con base en la utilización real del agua en las plantas de la EEEB.

3. Un grupo de estudio de las dos empresas iniciará la definición y cuantificación del valor del agua de Chingaza, tanto en la etapa inmediata como cuando entren en servicio los nuevos desarrollos hidroeléctricos sobre el río Bogotá.

4. El préstamo de la EEEB supone que en la primera etapa de Chingaza se desvía a la hoya del Bogotá en promedio un volumen de 12 m^{3/s}.

Del señor Gerente muy atento servidor y amigo, *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*. (Fdo). *Hernán Borrero Urrutia*, Gerente General³².

Un mes después se afirmó en la Junta Directiva que, dado que la carta de intención para la *Empresa de Acueducto* sobre el proyecto de Chingaza no había sido encontrada como aceptable por la comisión enviada por el Banco Mundial, por no constituir un compromiso concreto, impidiendo asegurar la financiación del proyecto, era urgente buscar otra alternativa. El Alcalde consideró alarmante la cuestión por cuanto era de suma urgencia una financiación antes de enero de 1971, ya que si el préstamo solicitado al Banco Internacional fracasaba la ciudad se vería abocada a una situación muy grave, como sería el carecer de agua potable para los años 1974-1975. La Junta examinó otras soluciones para obtener recursos, distintas a un alza de las tarifas, y posteriormente expuso su intención de participar en la financiación del proyecto de Chingaza, en la siguiente forma:

31 Actas de la Junta Directiva, 20 de octubre de 1953.

1. La EEEB contribuirá con un préstamo que podría ser convertido en aporte, a opción de la misma, y devengaría intereses a la tasa del 9% anual.

La Empresa acepta que la cuantía de este préstamo sería hasta de 280 millones de pesos. La Empresa está estudiando la mejor manera de arbitrar los 140 millones de pesos restantes, y confirmará en un plazo que no excederá del 31 de enero de 1971 la posibilidad de afirmar el saldo del compromiso.

2. La Empresa entregaría los 140 millones de pesos de que trata el párrafo anterior así: 12.5 millones en 1971, 12.5 millones en 1972, 35 millones en 1973, 40 millones en 1974 y 40 millones en 1975. En el caso de la confirmación del saldo del compromiso se duplicarían las partidas anteriores.

3. Un grupo de estudio de las dos empresas iniciará la definición y cuantificación de los beneficios que el Proyecto de Chingaza produzca en la generación eléctrica, teniendo en cuenta el sistema general interconectado del país, tanto en la etapa inmediata, con base en las actuales instalaciones de la Empresa, como cuando entren en servicio nuevos desarrollos hidroeléctricos en la hoya del río Bogotá. Los resultados de este estudio, que incluirán una escala de beneficios que son función de las diferentes variables y alternativas que se hace necesario considerar, deberán ser entregados antes del 31 de enero de 1971 evaluados por el Departamento Administrativo de Planeación Nacional.

4. El préstamo de que trata la presente comunicación deberá contar con el asentimiento del Banco Mundial que, hasta ahora, ha participado en la financiación de los programas de ensanche de la Empresa. Además, el préstamo está sujeto al cumplimiento de las disposiciones legales que rigen este tipo de operaciones³³.

Al mismo tiempo se autorizó al Gerente para dirigir una carta al Jefe del Departamento Administrativo de Planeación exponiéndole las soluciones acordadas, así como a la Junta Monetaria solicitando el restablecimiento del beneficio de que disponía la Empresa para descontar libranzas, utilizando el punto del encaje de los bancos del país, y al Gerente de la CAR para que, como entidad regional beneficiada con el proyecto de Chingaza, participara en una parte proporcional a su financiación. Estas condiciones se ampliaron en una sesión extraordinaria celebrada el 2 de febrero de 1971 cuando, con miras al proyecto de Chingaza, la Junta estudió las propuestas para el reajuste de tarifas, creándose una comisión formada por Jaime Posada y Augusto

32 Actas de la Junta Directiva, 30 de noviembre de 1970.

Ramírez Ocampo para hacer un estudio sobre su incidencia en las clases de bajos ingresos, con el criterio de afectar a éstas en la mínima forma posible. En marzo del mismo año el Gerente informó que, según la carta de intención para el Gerente del Acueducto, autorizada por la Junta Directiva, la *Empresa de Energía* confirmaba su participación en la financiación del proyecto de Chingaza, con un préstamo que podría ser convertido en aporte a opción de la misma y devengaría intereses a la tasa del 9%, y que la cuantía de este préstamo sería hasta por la suma de \$280 millones, de los cuales se comprometía en dicha carta en \$140 millones, quedando en espera, para comprometerse en el saldo, del aumento de las tarifas en 3-3-2 1/2 c durante los años de 1971, 1972 y 1973.

En relación con el mantenimiento de los proyectos adelantados en conjunto o que favorecerían a todas las empresas por igual, vale la pena resaltar ejemplos como el de mayo de 1971, cuando se establecieron las bases para un acuerdo sobre estudios para reparación y realce de la presa El Sisga, y su costo-beneficio para la CAR, la Energía y el Acueducto, en especial por los daños ocurridos en la presa, al parecer por un presunto incumplimiento por parte de la Empresa del Convenio de Operación de Embalses; o del acuerdo por el cual se autorizó, en marzo de 1973, al Gerente General para conversar con representantes del INDERENA, la CAR, el Acueducto y varias otras personas, con el fin de estudiar la posibilidad de crear una sociedad mixta, semejante a la que operaba con éxito en Caldas y Antioquia, para promover y explotar la industria forestal mediante la utilización racional de los bosques, tanto nacionales como departamentales y municipales, que le fueran adjudicados por concesión.

En una entrevista publicada en julio de 1974 el entonces Gerente, Alberto Vásquez Restrepo, comentó, a propósito de la participación de la *Empresa de Energía* en el proyecto de Chingaza, que “Este es un programa que administra directamente la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado*, y la *Empresa de Energía Eléctrica* tiene que hacer un aporte que en suma global alcanza unos \$280 millones. Hay un incumplimiento en este momento del contrato por parte de la firma constructora y entonces de este hecho, que fue identificado desde principios de año, se convino en que se daría un plazo de seis meses para permitirle a la Empresa que se pusiera al día. La *Empresa de Energía* sólo está obligada a hacer unos aportes que en este momento alcanzan unos \$35 millones”³⁴.

Al mismo tiempo se conoció un estudio de la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá* en que se describió en detalle buena parte de los aspectos

33 Actas de la Junta Directiva, 16 y 17 de diciembre de 1970.

históricos, geográficos y técnicos sobre el proyecto de Chingaza. Dicho estudio contemplaba, en relación con el suministro de energía eléctrica, que “El Acueducto suministrará a los constructores energía eléctrica en el sitio del portal superior del Túnel Palacio-Río Blanco hasta un máximo de unos 10 mil kilovatios. La energía será obtenida mediante prolongación de las líneas de transmisión de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, que tiene actualmente suministro hasta la población de La Calera³⁵.

En agosto de 1977 de nuevo la cuestión Chingaza fue debatida en el seno de la Junta Directiva, cuando se discutió la necesidad imprescindible de adelantar la obra de drenaje y limpieza del río Bogotá, desde El Alicachín hasta el Puente del Común, con el fin de profundizar su cauce aproximadamente un metro, obra que representaba una solución económica adecuada por unos doce años para el problema de contaminación y pérdida de profundidad del cauce del río, tanto más urgente cuanto en un futuro próximo a dicho cauce llegarían las aguas procedentes de la represa del río Chingaza, utilizadas por la *Empresa de Acueducto* y la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*. Para tal efecto, se llegó a las siguientes conclusiones: se requería una contribución anual, a los precios actuales, de \$5.500.000 por cada una de las entidades participantes (CAR, Acueducto y Energía); el dragado entre El Alicachín y el Puente del Común se haría en tres años: el trayecto crítico El Alicachín-río Juan Amarillo se dragaría en un año y nueve meses; la CAR asumiría la dirección de las obras y las empresas de Energía y de Acueducto entregarían a la CAR sus respectivas contribuciones en dinero; además de anotar la necesidad de celebrar un convenio entre las tres entidades involucradas, para acordar las diversas condiciones.

En agosto de 1978 informó el Gerente que de tiempo atrás se venían adelantando amplias conversaciones con la *Empresa de Acueducto* para celebrar un convenio a fin de financiar en forma conjunta los estudios relativos al aprovechamiento futuro de las aguas provenientes de las hoyas de los ríos Blanco, Chuza Norte y Sumapaz para fines energéticos y suministro de agua potable para la ciudad; como resultado de tales conversaciones se había elaborado un proyecto de convenio que se ponía al estudio y consideración de los miembros de la Junta, y al efecto el Gerente dio amplias explicaciones sobre su alcance. Los estudios y la participación financiera se realizarían por partes iguales a cargo de ambas empresas. Los miembros de la Junta estuvieron de acuerdo con el Gerente en la importancia de celebrar dicho convenio y por unanimidad resolvieron autorizarlo.

34 “Bogotá podrá satisfacer la necesidad en energía”, en *Energía*, N° 92, julio de 1974, p. 7.

35 Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá. *El proyecto Chingaza*, 3ª ed., Bogotá, 1973, p. 16.

Uno de los últimos trabajos adelantados por la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* en asocio con la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado* se discutió en enero de 1985; por planteamiento hecho en el Comité Hidrológico sobre la conveniencia de adelantar un proyecto de telemetría, en vista de la necesidad de disponer de información confiable y oportuna sobre los embalses, afluentes del río Bogotá y del proyecto de Chingaza, la CAR fue encargada por el mismo comité de la ejecución del trabajo y de efectuar el estudio de factibilidad correspondiente. En esa misma fecha la CAR presentó a la Junta un convenio interinstitucional por valor de \$60 millones que se repartiría entre las entidades, así: CAR 40%, Acueducto 30% y Energía 30%; la Junta Directiva autorizó al Gerente para suscribirlo, para el desarrollo del proyecto de telemetría, hasta por la suma de \$18 millones.

Los convenios y negocios con la *Empresa de Acueducto* primero, y con la CAR y el Inderena, después, tendrían sus repercusiones a la hora de adelantar proyectos de expansión en las plantas de la *Empresa de Energía Eléctrica*. El Charquito II y El Salto II son ejemplo de esos planes de expansión, de la misma forma que en otro tiempo lo fueron El Muña y Laguneta, y más adelante lo serían El Colegio, Guatavita y El Guavio. No se podría iniciar la presentación de esos proyectos sin atender a la incidencia que los convenios ya señalados tuvieron a la luz de lo que alguien, en los años 50, llamara en una Junta Directiva de la Empresa el “desarrollo integral de la ciudad”.

CAPÍTULO SEGUNDO

LOS GRANDES PROYECTOS

I. TERMOELÉCTRICAS

Durante el período de transición de las *Empresa Unidas de Energía* a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, además de los proyectos de hidroeléctricas se adelantaron otros relacionados con centrales termoeléctricas. La construcción de termoeléctricas en las zonas de El Charquito y El Salto, y más tarde en la zona de Zipaquirá, fue muy importante en la medida en que se constituyó en una alternativa económica y segura para que la Empresa no dependiera por completo, para su funcionamiento, de los servicios prestados por hidroeléctricas. La construcción de megaproyectos hidráulicos presenta dos riesgos evidentes: su debilidad frente a los cambios climatológicos y los problemas financieros por el endeudamiento tan alto que implican¹. Frente a esos problemas la alternativa más viable la constituyen los sistemas térmicos.

En septiembre de 1953 se comisionó al Gerente, Jaime Samper Ortega, para estudiar la posibilidad de montar una planta térmica, debido a las necesidades de los habitantes de Bogotá y municipios vecinos, y a que la central de Laguneta no estaría en servicio antes julio de 1955. De inmediato, Samper se comunicó con F. J. Pelt, ingeniero de la Misión Belga, quien permanecía en el país para estudiar las posibilidades en materia de generación eléctrica; éste afirmó que su representada estaba en condiciones de hacer un estudio, sin compromiso para las Empresas, sobre la construcción de una planta térmica que podría generar 30.000 kilovatios. El Gerente informó a la Junta de esa conversación con Pelt y ésta autorizó pedir, además del informe, un comentario sobre la posibilidad de otorgar financiación por 8 o 10 años.

1 Casas Ospina. *Breve análisis histórico de la EEB*, cit., p. 11.

Un año más tarde el Gerente, Manuel Madero París, retomó el tema de la construcción de una termoeléctrica y a raíz de esto visitó, junto con altos funcionarios del Acueducto, los terrenos para el acueducto del río Bogotá y la Planta de Soda, y allí estudiaron el lugar más adecuado para una posible planta térmica, que era propiedad de la antigua *Fábrica de Tejidos Santa Ana*. En septiembre de 1954 se adelantaron negociaciones a fin de adquirir esas propiedades y luego se estudió la posibilidad de que la ejecución de la planta térmica estuviera en manos de la *Brown Boveri*. En una Junta celebrada en ese mismo mes, septiembre de 1954, el auditor manifestó su complacencia por el hecho de que dicha adquisición se hiciera mediante licitación, mientras que Gonzalo Córdoba consideró que sacar a licitación la térmica demoraría en varios meses la realización de la obra, que era urgente para Bogotá y la Sabana.

El 28 de septiembre se aprobó una circular, fechada el 30 de septiembre, que se pasó a 17 firmas, sobre la adquisición de una planta termoeléctrica. En ella se decía que las Empresas estaban interesadas en contratar a precio fijo y con plazo determinado la instalación de una planta termoeléctrica, montada y en operación, para una capacidad aproximada de 40.000 kw, en dos grupos de 20.000 kw. La propuesta debía incluir, entre otros aspectos, la financiación, un montaje que no excediera de 20 meses, que las Empresas suministrarían el terreno adecuado en cercanías de Bogotá y la proximidad del agua requerida con un volumen aproximado de 3m³ por segundo. El plazo máximo establecido fue el 30 de noviembre de 1954 a las 4 de la tarde. Se presentaron también las especificaciones técnicas sobre instalación de las calderas, de los turbo generadores y de la estación de intemperie. Al final, la circular advirtió que para los efectos relacionados con el transporte de los equipos y elementos “las dimensiones y pesos máximos tolerados en nuestros trans-portes son los siguientes: altura 3.4 metros; ancho 3 metros; largo 10 metros; peso máximo normal 18 toneladas; peso máximo extremo 20 toneladas”². Por solicitud del Gerente, la Junta dispuso que no se suministraran informaciones de ninguna clase sobre la materia, fuera de las presentadas por la circular, para evitar la “avalancha de solicitudes tanto verbales como escritas que se harán a las Empresas una vez que los interesados sepan que se ha abierto esta licitación...”³.

Cuando se declaró formalmente cerrada la licitación para la termoeléctrica se habían presentado ocho propuestas, por parte de: *Siemens de Colombia, Westinghouse, International General Electric, COMTECO, G. H. Mann, A. E. G., Parolle Electrical Plant y Brown Boveri*. Las casas *Alsthom y Kaprun* solicitaron una prórroga señalando

2 Actas de la Junta Directiva, 8 de septiembre de 1954.

3 *Idem*.

que habían enviado por correo la propuesta en la fecha indicada. Días más tarde se autorizó tener en cuenta las propuestas de éstas para la planta térmica y se dispuso contratar a la firma *J. G. White Engineering* para estudiar las propuestas para la planta térmica y hacer recomendaciones para la adjudicación. El 14 de diciembre de 1954 se consideraron las diferentes propuestas para los terrenos de la planta térmica, y se descartó la de la *Fábrica de Tejidos Santa Ana*, por ser muy elevada, y la de la finca “Las Mercedes”. En la misma fecha se consideró que la finca “El Salitre”, de 72 fanegadas, de Luis M. Ferro, a \$7.000 fanegada, era la más adecuada porque tenía 500 metros sobre el río Bogotá, 500 metros sobre la carretera a Zipaquirá, por estar a prudente distancia de la Planta de Soda y por el precio aceptable: se autorizó entonces al Gerente para celebrar esta negociación y establecer el precio definitivo.

El 11 de enero de 1955 se aprobó el contrato con la *White* para el estudio de las propuestas sobre la planta térmica y se cerró el negocio para la compra de la hacienda “El Salitre” en Cajicá, a \$6.500 la fanegada y por un costo total de \$403.000. Mientras se adelantaba el proceso de la nueva térmica, continuaba la producción en El Charquito, se autorizaba la compra de carbón en Canoas para esa planta y en abril se celebraba un contrato con la Concesión Salinas del Banco de la República para el suministro de 500 toneladas de cisco de carbón mineral de las minas de San Jorge para la planta térmica de El Charquito, a \$18.50 la tonelada puesta en los patios de los ferrocarriles, a la vez que se buscaba cuál sería el carbón más apropiado para la planta de Zipaquirá.

En febrero de 1955 llegaron las recomendaciones de la *White* sobre la planta térmica y se dispuso realizar una Junta extraordinaria para estudiarlas. Cuando se realizó dicho estudio se eliminaron inicialmente cuatro firmas, por no incluir en la propuesta lo relacionado con la entrega de la instalación completa y en operación ni los requisitos de financiación: se trataba de las firmas *Alsthom, Sulzer, Siemens y Elin*; las demás reunían los requisitos básicos.

En la segunda eliminatoria quedaron, en su orden, en un primer plano: *Parolle Electrical Plant, International General Electric y Brown Boveri*, y en un segundo plano, *Westinghouse y Mann*. La *White* se ofreció para hacer un segundo estudio detallado que permitiera tomar una decisión, ofrecimiento que fue aceptado.

El 22 de marzo se autorizó contratar con la compañía *Raymond de Colombia S. A.* el trabajo para los sondeos del terreno destinado a la planta térmica del Norte, trabajo que era requerido por la *White*, y en junio se arrendó a Luis María Ferro la finca “El Salitre”, adquirida ya por las Empresas, mientras llegaba el informe de la *White*. Dicho informe llegó de manera definitiva en septiembre y pasó a la Dirección Técnica que se ocupó de él, para pasar luego a consideración de la Junta. En octubre,

la firma *Cuéllar, Serrano, Gómez & Cia.* presentó una oferta para los estudios de la línea de transmisión de la planta térmica del Norte a Bogotá.

Al mismo tiempo con los estudios de la térmica del Norte la Empresa aprobó contratos para la provisión de carbón con destino a El Charquito, por seis meses. Algunos de esos contratos fueron otorgados así: a *Carboneras Calvo* por 550 toneladas mensuales, a \$20.40 tn; a *Carboneras Guasimal* por 500 toneladas mensuales, a \$26 tn; y a *Carboneras Canoas* por 300 toneladas mensuales, a \$34 tn. Al final de ese mes se aprobó hacer un estudio sobre la calidad y riqueza de las minas de carbón de San Jorge, que eventualmente explotarían las Empresas, junto con la Planta de Soda y la Concesión Salinas, y en octubre la Compañía se comprometió a sufragar el 50% del valor de esos estudios.

En marzo de 1956 el *Diario de Colombia* publicó una crítica sobre la insuficiencia en materia de generación de energía. Para el Gerente, se trataba de una “crítica insidiosa” de parte de interesados en la adjudicación de la planta térmica, que aún no se había hecho. Dijo el Gerente que “... no han dejado de presentarse hechos mortificantes alrededor de la licitación en referencia”, y mencionó un memorándum recibido por el doctor Marulanda de un funcionario oficial, quien a su vez lo había puesto en sus manos, memorándum a nombre de la firma *Mann* y que contenía informaciones desobligantes sobre esa negociación, que colocaban a la mencionada firma en circunstancias poco recomendables, pues el empleo de esos sistemas no era propio de entidades que se suponen de suficiente seriedad⁴. La Junta consideró que no era del caso hacer una rectificación pero sí entregar una información general a la prensa sobre la situación de las Empresas y señaló, por ejemplo, que “... a partir de la municipalización de las Empresas se ha logrado aumentar la generación de energía de la cantidad de 38.000 kw, con que se recibieron, a 72.000 kw en la actualidad, sin contar con que para finalizar el año, si no hay tropiezo en su desarrollo, estará en servicio la central hidroeléctrica de Laguneta, con 60.000 kw iniciales, y que la planta térmica del Norte le dará también a Bogotá 44.000 kw más, fuera de que se adelantan activamente los estudios para las plantas de El Salto II y El Charquito II, en tal forma que para 1966 se contará con una generación más que suficiente para atender la demanda...”⁵.

En la Junta del 3 de abril de 1956 se inició el estudio de las propuestas para la construcción de la termoeléctrica de Zipaquirá y se contemplaron los problemas que tenía el desarrollo de un proyecto que dependía por completo de la adjudicación de

4 Actas de la Junta Directiva, 20 de marzo de 1956.

5 *Idem.*

un préstamo. Del Corral preguntó con qué se pagaría la primera cuota del contrato por la térmica, pues a su entender no sería prudente formalizar un contrato sin contar con el dinero para atender las obligaciones; y agregó que esos recursos sólo se obtendrían tras la aprobación del Banco Internacional a la solicitud que por US\$13 millones se había hecho. El Gerente, luego de hacer una presentación de los antecedentes de la licitación, mostró su acuerdo con lo expresado por Del Corral pues la Empresa no tenía la primera cuota, de millón y medio o dos millones de dólares. El Secretario de Hacienda dijo que para él era una sorpresa saber que la financiación del proyecto dependía de un préstamo del Banco Internacional y preguntó si de todas formas podrían adelantarse los estudios para la adjudicación, a lo cual dos miembros de la Junta respondieron argumentando la imposibilidad de adjudicar el contrato sin tener asegurada la financiación. Se discutió luego sobre los cambios que se debían introducir en los precios de las propuestas presentadas y se decidió informar al Alcalde que la Junta compartía su afán para adjudicar la térmica, pero "... que no es posible entrar a hacer la adjudicación pues las Empresas no tienen los recursos financieros necesarios para contratar en forma inmediata"⁶.

Una semana más tarde el Gerente informó que en la mañana del 4 de abril había sido llamado telefónicamente por el Presidente de la República, Gustavo Rojas Pinilla, quien lo había citado a Palacio para la tarde de ese día con el fin de que le informara sobre el estado de la licitación para la termoeléctrica. La conferencia duró dos horas y según el Gerente el Presidente le expresó su interés por la licitación y por la Empresa; hablaron sobre la posibilidad de llevar energía a Boyacá y a Melgar y se ocuparon del proyecto de la hidroeléctrica de Sumapaz. Según el Gerente, el Presidente deseaba definir con la mayor brevedad la licitación de la termoeléctrica, así como pedir la actualización por las firmas proponentes de los precios, los plazos de entrega y las condiciones de financiación. Por fin, el viernes 25 de mayo, se abrieron las ofertas para la planta térmica.

En octubre se decidió pedir a *Motores S. A.*, representantes de *Westinghouse* en Colombia, un informe sobre las condiciones en que estarían dispuestos a dar financiación para la central de Zipaquirá y, en espera de una respuesta, el tema se cerró. No obstante, la firma *Cuéllar, Serrano, Gómez & Cia.* presentó la propuesta para la construcción de la línea de transmisión de Zipaquirá; dicha propuesta fue aprobada en su primera parte, es decir, en lo relativo a estudios preliminares y planos de trabajo, y se acordó que posteriormente se abriría licitación para su construcción. En enero de 1957, luego de aprobar la compra de carbón para El Charquito a las carboneras *Calvo*

6 Actas de la Junta Directiva, 3 de abril de 1956.

y de *Guasimal*, debido a que habían disminuido las reservas y que se estimó posible comprar a \$23.50 tonelada, pasó a estudio del Director Técnico el trabajo presentado por *Cuéllar, Serrano, Gómez* sobre los cálculos de la línea de transmisión Bogotá-Zipacquirá; sin embargo, el tema de la térmica seguía cancelado aún en abril, cuando se trató la urgencia de reabrir el tema de la planta térmica de Zipacquirá, cuyo aplazamiento se debía a la cesación de créditos para Colombia que decretara el Banco Internacional a finales de 1956. Es importante ver que la cesación de créditos se presentó en momentos en que la Empresa buscaba hacer inversiones en una central que, por sus características técnicas, podría entrar en funcionamiento más rápido, ofrecer ganancias más pronto y acelerar el proceso de pago del crédito otorgado para su construcción. Con el crédito cerrado, la Empresa optó por abrir en junio licitación para los equipos mayores de El Salto II y para el tendido de la línea de transmisión Bogotá-Zipacquirá, y sólo el 5 de febrero de 1960 estuvo en condiciones de autorizar a la *White* para la adquisición de elementos para la unidad térmica que se instalaría en Zipacquirá, así como de adjudicar contratos a las empresas *Campeon Bernard de Colombia* y *Martínez Cárdenas y Cia.* para la ampliación de El Salto II.

En marzo de 1960, según informe del gerente Madero París, se presentó una notoria escasez en la producción de carbón que afectaba seriamente los suministros para la térmica de El Charquito. Como esa situación la padecían también los *Ferrocarriles Nacionales*, la *Siderúrgica de Paz de Río* y otras entidades, se acordó celebrar una reunión, a la cual asistieron los consumidores más importantes de carbón y los gerentes de las empresas afectadas, a fin de estudiar el problema y ver la manera de crear un consorcio carbonero, financiado con aportes de los interesados, con el objeto de programar una explotación más técnica e intensa de las minas y poder así contar con un suministro estable tanto en cantidad como en precio. El Gerente, después de hacer algunas consideraciones sobre las necesidades de combustible para la nueva planta térmica de Zipacquirá, cuyos equipos habían sido adicionados para quemar gas y *fuel oil*, ofreció informar a la Junta sobre los resultados de una próxima reunión.

De dicha reunión también participó la Energía y el Gerente informó, en la Junta del 20 de mayo, que se habían celebrando conversaciones entre las entidades interesadas en el suministro de carbón y algunos productores de este mineral para coordinar el estudio sobre la demanda y explotación técnica del mismo en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá. La reunión entre productores y consumidores acordó contratar a un ingeniero especializado en el ramo que viniera al país e hiciera un análisis del consumo, una estimación de su incremento en los próximos diez años, el cálculo sobre reservas carboníferas y la localización de las zonas apropiadas para la explotación, así como un prospecto sobre la financiación y todos los detalles relacionados con el asunto.

El ingeniero fue contratado en Bélgica, aprovechando el viaje de Georges Martin, muy versado en esas cuestiones, y el costo de sus servicios se acordó pagarlo entre *Acerías Paz del Río*, *Carboneras San Vicente*, *Fábrica de Cementos Samper*, *Ferrocarriles Nacionales*, *Malterías Unidas*, *Planta de Soda*, *Cervecería Andina* y la *Empresa de Energía de Bogotá*, a razón de \$25.000 cada una. En atención a la importancia que para el país y para la Empresa tenía el citado estudio, la Junta de la Empresa aprobó ese gasto, que sólo se haría efectivo una vez celebrado el respectivo contrato.

En marzo de 1961 se estudió el proyecto de la *Westinhouse* para una planta termoeléctrica de 33.000 kw, que se propondría a la Misión del Banco Internacional. Dos meses después se autorizó al Gerente para poner término a las discrepancias con la *Empresa de Acueducto*, para no demorar la prestación del servicio para la central termoeléctrica de Zipaquirá, y en septiembre se aprobó aplazar la construcción del proyecto de Canoas y adoptar el proyecto de instalación de la unidad térmica adicional en Zipaquirá, tras de lo cual el Gerente presentó las condiciones en que la *White* establecería la segunda unidad térmica.

Luego de inaugurada la central de Zipaquirá y de sus buenos resultados durante más de 30 años, hubo que esperar varias décadas para que en la Junta del 10 de noviembre de 1993 el Gerente, Alvaro Calderón Zuleta, retomara el tema de la termoeléctrica, cuando sometió a consideración de la Junta la participación de la Empresa como socio de ISA en la construcción de una planta térmica a gas, de 150 Mw, tipo ciclo combinado, en el centro del país, la cual aportaría 100 Mw en el primer semestre de 1997 y 50 Mw adicionales en el primer trimestre de 1998. La Junta consideró que la Empresa debía expresar a ISA su interés en el proyecto, pero que sería necesario esperar los resultados del estudio realizado por ISA y, con base en éstos, decidir sobre una de esas dos alternativas: participar como socio, o comprar energía.

No obstante las ventajas que ofrecen por las termoeléctricas, la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* continuó sirviéndose fundamentalmente de los recursos hídricos para la producción de energía, y es en el contexto de esa dependencia que se inició el proyecto de la central hidroeléctrica del Guavio.

II. EL MUÑA, EL CHARQUITO Y EL SALTO

Cuando en 1959 inició labores la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* ya el embalse del Muña y las plantas de El Charquito y El Salto formaban parte de un sistema que desde hacía mucho tiempo suplía las necesidades energéticas de Bogotá y sus alrededores. Si su proceso de construcción y su puesta en marcha se expusieron en

capítulos anteriores, ahora interesa mostrar su papel en el final de las *Empresas Unidas* y el principio de la *Empresa de Energía*, las ampliaciones de sus estructuras y los nuevos usos que planeó la Compañía para las zonas de influencia de estas instalaciones, así como su mayor o menor importancia en el contexto del desarrollo eléctrico de la ciudad. Primero ocupémonos del Muña.

En agosto de 1954 el Director Técnico presentó un informe sobre el interés del Ministerio de Guerra en comprar terrenos aledaños a la represa del Muña para instalar allí una fábrica de material bélico, pero la Junta juzgó inconveniente dicho proyecto y propuso explicar al ministro las razones de su negativa. Dicha conferencia se celebró y una semana más tarde el Gerente informó que el ministro de Guerra alegaba no conocer las razones que tenía el Estado Mayor del Ejército para señalar ese lugar como el más propicio para la fábrica. El Gerente se encargó de buscar e informar a la Junta esas razones y “si ellas son respetables considera que el Gobierno insistirá en situar la fábrica en el sitio proyectado”⁷. Días después, las Fuerzas Armadas, por medio de su Comandante General, brigadier general Alfredo Duarte Blum, insistió en que la Empresa debía vender el terreno del Muña para la fábrica. El Comandante manifestó la urgencia de la adquisición y el Gerente recibió varias llamadas del Ministerio de Guerra para insistir sobre la cuestión. La Junta decidió estudiar con el mayor detenimiento y preocupación el asunto planteado y se reafirmó “en el concepto de que por diversos aspectos de orden tanto técnico como administrativo es inconveniente para las Empresas dicha instalación”; pero con el ánimo de colaborar con el Gobierno Nacional en todo lo que estuviera a su alcance dispuso “pedirle al señor Alcalde Mayor de Bogotá que acepte la comisión de pasarle, bien al mismo Excmo. señor Presidente de la República, o al señor Ministro de Guerra, un memorándum que será elaborado por el Gerente, en el cual se le diga que si la decisión de instalar en los terrenos en referencia es irrevocable, ellos están a su disposición, pero que se les expongan los distintos inconvenientes que para las Empresa traerá la ejecución de esa iniciativa”⁸.

En la primera semana de septiembre el Gerente informó haber recibido una carta del general Gabriel París, ministro de Guerra, donde formalizaba la solicitud de los terrenos del Muña para construir allí la fábrica. Algunos apartados de la respuesta de la Empresa a dicha carta dicen:

Las Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá están dispuestas a adelantar las negociaciones necesarias para que el Ministerio a su digno cargo pueda adquirir los

7 Actas de la Junta Directiva, 24 de agosto de 1954.

8 Actas de la Junta Directiva, 31 de agosto de 1954.

terrenos [...] empero, consciente la Junta de la grave responsabilidad que pesa sobre ella en el manejo de las empresas que abastecen de energía eléctrica a la ciudad capital [...] desea consignar, con el mayor respeto y consideración, algunas observaciones con las cuales no pretenden entorpecer la negociación aludida [...] Piensa la Junta que tal vez una concentración militar como la que supone el funcionamiento de una fábrica de material de guerra podría verse interferida por las actividades de las Empresas [...] igualmente considera que el almacenamiento inevitable de los materiales explosivos que la fábrica requiere equivale a la creación de un riesgo que tendría consecuencias fatales para la represa y consiguientemente para el servicio del suministro de energía [...] las características del servicio y el mantenimiento constante del mismo exigen una agilidad de movimientos y una libertad de acción que, en un momento dado, podrían verse entorpecidos por el establecimiento de una zona militar en las inmediaciones de las plantas de generación... las sustancias químicas de los ácidos y derivados que suponen los procedimientos industriales de la fábrica de municiones podrían, en lo futuro, ser perjudiciales para las instalaciones de las Empresas en la misma represa...⁹.

Los reparos puestos por la Empresa no fueron escuchados por el Ejército, de manera que el 28 de septiembre el Gerente informó de unas conversaciones con los oficiales del Estado Mayor en relación con el negocio del Muña. Según el Gerente se pidieron \$8.000 y \$6.000 por fanegada, por la parte alta y baja respectivamente; los directores de la Empresa opinaron “que se les ofrezcan los terrenos situados más hacia el sur por el mismo costado en las cercanías del asilo de locos de Sibaté, dándoles un precio rebajado que pueda halagarlos y que quizá los haga desistir de los que inicialmente han considerado como predios apropiados para sus fines”¹⁰. Un mes más tarde el Ministerio de Guerra hizo una contrapropuesta de \$6.000 y \$4.000 por fanegada para los terrenos del Muña en extensión de 45 y 60 fanegadas respectivamente, según una recomendación de *Wiesner & Co.* La Empresa se comprometió a avaluar los terrenos y hacer una nueva contrapropuesta. Una semana más tarde la firma *Luis Soto & Cia.* presentó el avalúo de los terrenos y se comisionó al Gerente para presentar una nueva propuesta por \$1.750 la fanegada en la parte alta y \$7.000 la fanegada en la parte baja. Esta propuesta fue aceptada por el Ejército el 9 de noviembre y de inmediato se autorizó al Gerente para hacer el contrato respectivo. Para el 23 de noviembre ya se había firmado una promesa de venta y la Empresa dispuso que la entrega sólo se haría tras el pago de su valor y con la firma de la escritura.

9 Actas de la Junta Directiva, 7 de septiembre de 1954.

10 Actas de la Junta Directiva, 28 de septiembre de 1954.

Los terrenos adquiridos por el Ejército en la zona del Muña no tardaron en generar problemas a los nuevos propietarios. En efecto, en julio de 1955 el Ejército solicitó extraer 100.000m³ de recho de la mina del Muña para realizar rellenos en la fábrica de material de guerra, ya que las condiciones de drenaje y llenado del terreno no eran las óptimas; la Empresa accedió a tal petición, pero en marzo de 1956 aún no se había podido construir la fábrica de material de guerra en la zona del Muña, debido, en buena parte, a las malas condiciones del terreno. A raíz de eso se autorizó al Gerente para aceptar la devolución del terreno, teniendo como base que la devolución del dinero no se haría sino en un tiempo prudencial no menor de dos años.

Al tiempo con la venta de terrenos del Muña al Ejército, la administración municipal inició en la Empresa un debate sobre si era o no pertinente vender energía eléctrica a los industriales instalados en la zona del Muña. En enero de 1956 el Alcalde manifestó que, en su concepto, el suministro de energía para fines industriales se debía hacer en forma exclusiva a las industrias ubicadas en el Distrito, “pues, siendo las *Empresas de Energía* propiedad del mismo, lo natural es que el beneficio de la energía eléctrica se destine a quienes, por estar establecidos dentro de sus términos, le pagan impuestos y contribuyen al desarrollo, pues no parece equitativo el caso contrario de que se beneficien establecimientos industriales que no tienen vinculaciones directas con Bogotá”¹¹. El representante Copete señaló lo delicado del asunto, pero en términos contrarios a los señalados por el Alcalde y el Gerente consideró que la medida:

Podría tener efectos desfavorables para las mismas Empresas, fuera de los perjuicios graves para las industrias que han pensado establecerse en ese sector sur de la ciudad, en zonas pertenecientes al Municipio de Soacha, no de una manera arbitraria, sino por razones como que deben buscar facilidades para el abastecimiento de agua que el Acueducto, por ahora, no está en condiciones de satisfacer con suficiente amplitud, además de que las facilidades de transmisión y distribución eléctrica son mucho mayores en las proximidades de las plantas, también con menores pérdidas en la transmisión. La medida propuesta por el Alcalde podría traer otras consecuencias no menos delicadas, como la desvalorización de los bienes de la Empresa, particularmente los aledaños al Muña, la pérdida de nuevas oportunidades de venta de energía con el menoscabo consiguiente para los ingresos de la misma, porque se trata de un servicio público que no puede negarse mientras los intereses se ajusten a las condiciones que para concederlo se fijan y porque se crearían problemas de diversa índole y se

11 Actas de la Junta Directiva, 24 de enero de 1956.

afectarían intereses privados muy valiosos que redundarían en mengua del desarrollo económico del país y sería un freno al desenvolvimiento de la propia Bogotá [...] las concesiones otorgadas por el Gobierno a las Empresas para el aprovechamiento de las caídas de agua del río Bogotá tienen carácter nacional e implican la obligación de atender los consumos de algunos municipios en la zona de influencia; y que en cuanto a Soacha se refiere, es el mismo caso de otros municipios vecinos: según un contrato vigente las Empresas tienen la obligación de suministrarle energía para fines industriales¹².

Por último, el Gerente hizo notar que la represa del Muña estaba ubicada en Soacha. Los reparos del Alcalde no fueron aceptados, e incluso, en septiembre de 1956, se autorizó al Gerente para vender a *Eternit Colombiana S. A.* y a la *Siderúrgica de Medellín* unos terrenos en la zona del Muña, con lo que se hizo un tácito ofrecimiento de electricidad a las empresas instaladas en el sector. Dicho ofrecimiento se hizo explícito en noviembre de 1966 cuando la Junta estudió las condiciones bajo las cuales se le ampliaría la capacidad de energía a la *Empresa Siderúrgica del Muña*, a través de la subcentral del Muña, “con miras a vincularse al desarrollo industrial de la zona central del país”.

En relación con los proyectos desarrollados en El Charquito y El Salto cabe recordar que éstos son los más antiguos de la Empresa. Desde 1896 esa zona de Soacha adquirió una importancia crucial para el desarrollo eléctrico de Bogotá, de suerte que los proyectos adelantados de la década del 50 a este tiempo sólo son ampliaciones o reaprovechamiento de unos recursos ya conocidos por la Empresa.

En octubre de 1952 se cerró una licitación para la tercera tubería de la planta El Salto, se abrieron las propuestas y pasaron a una comisión para su estudio. Dos años después, y debido a la escasez de fluido eléctrico, se autorizó solicitar a la casa *Dufour* los diseños para los desarenadores de la planta de El Salto II y se pidió a la Dirección Técnica un proyecto de las posibles nuevas ampliaciones de la misma planta para acometerlas lo más pronto posible. Fue sólo en la segunda mitad de la década del 50 cuando los proyectos de ampliación de El Charquito II y El Salto II cobraron verdadera fuerza.

En agosto de 1955 la firma *Olap* presentó una propuesta para el estudio del proyectos de El Charquito II y El Salto II, pero se consideró que el precio era muy elevado y se pensó en contratar personal de la empresa y encargarle dicho estudio; no obstante, la propuesta de la *Olap* se estudió una semana más tarde y se decidió pedir mayor información y una reconsideración de los sueldos previstos. El 8 de

12 *Idem.*

noviembre de 1955 se autorizó firmar con la *Olap* y con sus socios extranjeros el contrato para los estudios de ensanche en El Salto II y El Charquito II y constituir una garantía de \$50.000. El 14 de febrero de 1956 la *Olap* presentó su primer informe sobre los ensanches previstos.

Dicho informe fue más claro cuando en octubre se conocieron los resultados de los estudios realizados por la *Olap*, con los detalles en cuanto a la capacidad, las características de la bocatoma y las dársenas, así como el túnel, la almenara, la cámara de válvulas, la tubería de carga, la casa de máquinas y los canales de fuga. La Junta estudió las recomendaciones y determinó que “no es aconsejable acometer la obra con la capacidad prevista por *Olap*, de 128.000 kw, en vista de que esa capacidad no podrá ser efectiva mientras no se acometa la represa prevista, cuyo costo sería excesivo frente a los beneficios que con esa obra (El Salto II) se van a obtener”. Se resolvió entonces que la capacidad del ensanche sería de 60.000kw, que primero se ejecutaría El Salto II, y que El Charquito II se haría con la capacidad prevista de 26.000 kw.

La conclusión más importante a la que llegó la Empresa luego de conocer el informe completo de la *Olap* se relacionó con la necesidad de buscar nuevas alternativas de producción eléctrica, ya que “la Junta decidió que se vayan acometiendo estudios con base en aprovechamientos distintos al del río Bogotá, pues no parece aconsejable concentrar todas las plantas de generación hidráulica en la misma zona y sobre un mismo río, pues la prudencia indica que deben buscarse aprovechamientos hidráulicos distintos”¹³.

Como las ampliaciones en la capacidad de generación eran urgentes, se continuó en la contratación de estudios sobre la franja del río Bogotá, por lo que se ordenaron estudios geológicos del río y de la compuerta de El Alicachín. En enero de 1957 se recibió un informe geológico del doctor Nickell, quien aconsejó utilizar la banda derecha del río para los desarrollos de El Salto II y El Charquito II; y se propuso contratar a la *Olap* para definir un estudio de la antigua compuerta de El Alicachín, que ya no prestaba servicios eficaces, y se previeron los reclamos que dichos estudios podrían generar entre los agricultores de la zona.

La Junta consideró de gran importancia el estudio sobre El Alicachín, pero consideró que la propuesta de la *Olap* era muy costosa. No obstante, un informe técnico recordó que “la presa fue construida en 1910 con el objeto de regularizar el agua para la central de El Charquito. La necesidad de esta regulación es tanto más grande cuanto más importantes sean las plantas eléctricas que se instalen aguas abajo de esta presa, la que controlará también la bocatoma de la central de El Charquito

13 Actas de la Junta Directiva, 16 de octubre de 1956.

II, que será tomada del mismo embalse de El Alicachín [...] los ingenieros del Distrito Especial, sección de alcantarillados, ha señalado su preocupación por las dificultades que se presentan para la evacuación de las aguas negras durante las épocas de creciente y la conveniencia de eliminar todo obstáculo en la garganta de El Alicachín. Además, la represa de El Alicachín es la clave indispensable para el aprovechamiento completo de la regulación del río Bogotá, para lo cual las compuertas deben ser de manejo automático y fácil, a objeto de evitar pérdidas de agua en las épocas secas e inundaciones peligrosas en los inviernos”¹⁴.

En junio de 1957 se abrió licitación para los equipos mayores de El Salto II, pero sólo en febrero de 1960 se adjudicaron contratos a las empresas *Camponon Bernard de Colombia* y *Martínez Cárdenas y Cia.* para dicha ampliación. Esta última, en noviembre de 1961, pretendió apartarse de las bases convenidas con la Empresa, por lo que el Gerente adelantó conversaciones con ella a fin de lograr la terminación del contrato 4 de El Salto II; por ello sólo en 1963 la planta entró en operación, con una casa de máquinas de tipo superficial, dos Pelton de eje vertical y cuatro chorros.

En diciembre de 1993 las instalaciones de El Salto volvieron a cobrar interés cuando se presentó un informe del “Proyecto de Recuperación de la central hidroeléctrica El Salto I. Dicho informe señalaba que la planta hidroeléctrica de El Salto I, la más antigua de la *Empresa de Energía de Bogotá* en funcionamiento, había empezado a generar en el año 1951, con una capacidad instalada de 55 Mw, provistos por cinco unidades tipo Pelton de 11 Mw cada una. En 1987 se había suspendido la operación de la planta y decidido recuperar dos de las cinco unidades usando partes y repuestos disponibles en toda la central. Este trabajo se concluyó en 1990, y tuvo como resultado la recuperación de 22 Mw, lo cual, sin embargo, no significaba una operación confiable. Con la asesoría de *Ingetec* se evaluaron diferentes alternativas para la recuperación total de la planta, y se definió como la más acorde con la situación de la Empresa la recuperación al mínimo costo. Este proyecto comprendía la rehabilitación de las cinco unidades existentes, dándole a la planta 25 años adicionales de vida útil.

La inversión total, estimada en aproximadamente US\$20 millones, se ejecutaría en un lapso de tres a cuatro años y se financiaría en US\$9.5 millones con recursos de *Feneximbank* del Japón.

La recuperación de El Salto I ofrece múltiples ventajas para la Compañía. Por una parte, el agua que la Empresa usa para generar en la cadena antigua proviene del río Bogotá, en cuyas riberas existe ya la bocatoma que recoge el agua que luego baja

14 Actas de la Junta Directiva, 15 de enero de 1957.

por tubería hasta las unidades de El Salto I; esto implica que no es necesario construir embalses o desviar ríos con el fin de obtener el caudal necesario para generar los 55 Mw que aportará el proyecto; además, la casa donde se encuentran las máquinas ya existe, así como las vías de acceso, las oficinas, etc; es decir que una gran parte de la infraestructura ya está construida. Por otra parte, la energía que genera El Salto I se transmitirá hacia Bogotá a 115 kw, lo que ayudará a mantener el voltaje del sistema y reducirá la necesidad de traer energía del sistema interconectado nacional, lo cual también libera parte del trabajo de las subestaciones de 230/115 kw¹⁵.

Las nuevas valoraciones que se hicieron de terrenos, plantas e infraestructuras viejas evidencian los nuevos rumbos que en distintos momentos buscó tener la Empresa, pero siempre atada al cauce del río Bogotá. Los proyectos de Laguneta y Mesitas del Colegio, iniciados en el período de transición entre las *Empresa Unidas de Energía Eléctrica* y la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, son prueba de ello.

III. LAGUNETA Y MESITAS DEL COLEGIO

Siguiendo el cauce del río Bogotá, a 1.625 metros sobre el nivel del mar, se encuentra la central hidroeléctrica de Laguneta, que se fundó en 1957 y que en 1978 suministraba 76.000 kilovatios; sobre el mismo cauce, más abajo, a 750 metros sobre el nivel del mar, se llega a la central hidroeléctrica de El Colegio, fundada en 1967 y que para 1978 suministraba 300.000 kilovatios¹⁶.

La construcción de estas dos plantas se planeó y ejecutó al final de la administración del fideicomiso de las *Empresas Unidas*, y su funcionamiento se consolidó durante los primeros años de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*. En esta parte se presentan los planes y el proceso de construcción de ambas centrales, así como algunos comentarios sobre sus desarrollos posteriores: se inicia con Laguneta y se presentan, en un segundo momento el proyecto, las obras y los desarrollos de la central de El Colegio.

En 1952 la firma *Gai Pan American Co.* fue contratada para elaborar un informe sobre la planta de Laguneta, pero para la primera semana de octubre la firma estaba en mora de entregar su trabajo, que resultaba decisivo, en particular si se tiene en cuenta que desde julio de 1946 se habían restringido los servicios para cocinas y calentadores eléctricos y era imperativo iniciar los programas de ampliación. En la

15 Actas de la Junta Directiva, 15 de diciembre de 1993.

16 EEEB. *Energía 1900-1978. 78 años de expansión y de servicio a Bogotá*, p. 5.

Empresa se conocían tanto la gravedad de la restricción como la importancia del informe, más aún en momentos en que se sometería al Banco Internacional una solicitud de empréstito para la central hidroeléctrica de Laguneta y éste tomaría en consideración el destino que se daría a los aumentos en generación.

Otros trabajos estaban siendo preparados por el doctor Edgar Jeuch, no sólo sobre Laguneta, sino también sobre los bloques de anclaje para la tubería 3 de El Salto. En esa misma época el auditor presentó cuadros comparativos de productos: los consumidores habían aumentado en 6.735 entre el 31 de octubre de 1951 y el 31 de octubre de 1952 y el número de kilovatios-hora generados en el mismo período era superior en 14.965.633, al tiempo que aumentaban las entradas y disminuían los gastos, por lo que urgían ampliaciones en generación y distribución. Sumado a esto, es de anotar que, como en ese momento la Empresa no contaba con recursos suficientes para ampliar la distribución en la zona de la calle 67, se vio en la obligación de solicitar a la *Fábrica de Cemento Samper* una contribución con parte del costo del montaje de dicha estación.

Sólo en enero de 1953 llegó una razón sobre el informe de Laguneta a través de los ingenieros Malcolm C. Davis y Harold F. Ulmer, vicepresidente de la *Gai*, y éstos comenzaron a trabajar con el Director Técnico sobre el informe. La *Gai* se obligó a revisar los estudios anteriores hechos por la *Motor Columbus* y por los técnicos de las Empresas, a proponer las modificaciones a que hubiere lugar y a preparar un nuevo informe técnico, económico y financiero para el Banco Internacional, para efectos de la gestión del empréstito. Al recibir el informe el Gerente destacó que la *Gai* no había dado cumplimiento dentro del plazo convenido, que el informe presentado era apenas un informe preliminar y que los perjuicios para las Empresas eran cuantiosos.

Según el Gerente, el presupuesto aproximado para la construcción de Laguneta era de \$37 millones, incluyendo la línea de transmisión y los transformadores en Bogotá, pero sin incluir el valor de la red de distribución ni la compra de terrenos y servidumbres necesarias para la obra. Conforme al plan inicial la central tendría tres unidades de 17.500 kilovatios cada una, para un total de 52.500 kilovatios, cantidad superior a la generación de las plantas en ese momento. El Gerente dio cuenta de la trascendencia que para Bogotá y los municipios vecinos tendría dicha central, agregando que en relación con las necesidades inmediatas de la ciudad aún era insuficiente esa generación, pero que en todo caso este era el primer paso en grande hacia el objetivo de darle a la capital la energía que necesitaba.

Para Laguneta se estimó una inversión en dólares de US\$ 7.900.000, es decir, \$20.000.000, y el resto, \$17.000.000, sería la suma a financiar inicialmente, porque el valor en dólares se buscaría con el Banco Internacional. Consideró Madero París

que se debería solicitar un nuevo préstamo a los bancos, refundiendo en éste el anterior, con un plazo de unos 15 años, y prorrogando la forma de administración, e informó que la obligación por redimir era de \$12.500.000. Luego del análisis del costo del proyecto se autorizó al Gerente para empezar a adquirir los terrenos necesarios en la margen derecha del río Bogotá necesarios para Laguneta, haciendo permutas por los terrenos de la margen izquierda, si fuere el caso, en una extensión mayor que la estrictamente necesaria, para prevenir los errores cometidos en la adquisición de terrenos para el embalse del Muña.

En febrero de 1953 se comisionó a Martín del Corral para conversar con el Consejo Nacional de Planificación para que diera su aprobación y recomendaciones sobre el proyecto de Laguneta, para efectos de la garantía gubernamental exigida por el Banco Internacional. El 3 de marzo de 1953 del Corral informó sobre el envío al Consejo Nacional de Planificación de un ejemplar de los estudios de la *Gai* con una comunicación en que se subrayaba el retardo de Bogotá en su disponibilidad de energía y la urgencia de que el Consejo aprobara el proyecto y la garantía del Gobierno Nacional para el Banco Internacional.

Al mismo tiempo el 21 de abril se presentó un informe sobre la financiación de Laguneta, elaborado por Lauchlin Currie. Dicho informe decía que las Empresas estaban en capacidad de financiar directamente la obra según el estudio de los probables ingresos de 1953 a 1956, con lo cual podría evitarse el empréstito y acortar el tiempo para la iniciación de las obras. Los directores estuvieron de acuerdo en que, dada la especial situación de las Empresas, no se requería acudir al Banco Internacional, y se podían acometer en forma inmediata las obras proyectadas, máxime si, como lo sugirió del Corral, los bancos que le habían hecho al Municipio el préstamo para la municipalización de las Empresas aceptaban aplazar el pago de las primeras libranzas, que vencían en el mes de junio, por la suma de \$3.250.000, para con esa suma atender los primeros compromisos. Con base en eso se dispuso pedir a la *Gai* datos y precios de diseños y planos para compararlos con los elaborados por la *Motor Columbus*; dos semanas más tarde se solicitó a la *Gai* una explicación sobre sus costos para Laguneta y a la *Motor* una aclaración sobre si mantenía o no los precios suministrados para el proyecto desde 1951.

En mayo se llegó a un principio de acuerdo con Malcolm G. Davis, vicepresidente de la *Gai*, según el cual la *Gai* suministraría asistencia técnica desde la elaboración de los planos hasta las posibilidades de financiación, que para proyectos de esta magnitud encontrarían mayores capitales en Estados Unidos que en Europa. Del Corral se inclinó por la *Gai* por razones financieras, pero en general todos consideraron que era urgente tomar una decisión y que debía aceptarse la propuesta de la *Gai*, como en efecto se hizo por unanimidad; se impartieron entonces

instrucciones al Gerente y al Director Técnico sobre la redacción del texto definitivo del contrato. A mediados de mayo se hicieron las modificaciones al contrato con la *Gai* y se le avisó a esta sobre la selección, razón por la cual se consultó por cable si era oportuno presentar el informe sobre Laguneta al Banco Internacional. La Empresa autorizó la comunicación con el banco y a la vez la *Gai* envió una versión inglesa del texto para el contrato. La única diferencia era en relación con el pago de los impuestos causados en Colombia por el personal de dicha firma, dado el Decreto Ejecutivo 1757 de 1942.

El 2 de junio la *Gai* informó de su reunión con el Banco Internacional, de la que se derivó que este tendría complacencia en atender un eventual empréstito. 15 días después se firmó con Harold F. Ulmer de la *Gai* el contrato sobre Laguneta, se envió a Estados Unidos para ultimar firmas y se autorizó contratar con el ingeniero Moisés R. Pedraza el trazado de la carretera El Salto-Laguneta. En julio llegaron los ingenieros Allen Reid, Cecil Mc Gavock y Charles Knapp, por cuenta de la *Gai*, para hacer los primeros estudios sobre Laguneta y el Banco de la República aprobó y registró el contrato con la *Gai*.

En septiembre se recibió una comunicación de la Sociedad Colombiana de Ingenieros con una lista de las firmas nacionales que podrían hacerse cargo de las obras de ensanche en Laguneta. Con base en esa lista se estudiaron dos propuestas para la construcción de la carretera El Salto-Laguneta y se consideró como la más favorable la de *Restrepo Manrique & Gutiérrez Ltda.*, de manera que se autorizó al Gerente para celebrar el contrato con ésta, por un precio aproximado de \$103.095, con un trayecto de 3.2 km y un tiempo de tres meses. De todas maneras se acordó buscar una rebaja. Al mismo tiempo se conoció una carta de la *Gai*, suscrita por Davis, en la que manifestaba que en conversación con el vicepresidente del Banco Internacional, Robert Garner, se había dicho que el banco estaba esperando un estudio del el Gobierno de Colombia sobre las posibilidades de desarrollo de la energía eléctrica para ahí sí entrar a decidir sobre el proyecto de Laguneta. Los directores consideraron que ello podría dilatar el proceso de la planta, y por lo tanto manifestaron que se continuaría con la ejecución del plan de Laguneta con el mismo impulso y atendiendo los gastos con sus propios recursos; el buen estado de estos se evidenció al recibir una comunicación del *Banco Comercial Antioqueño* en la que se informaba sobre la cancelación de la última cuota de capital e intereses del empréstito de 1947, cuyo monto había sido de un millón de pesos.

En octubre se hicieron nuevas contrataciones para Laguneta; primero se adjudicó a la firma *Smith Engineering Works* el pedido de la planta de trituración, para el proyecto con la *Gai*, y se informó sobre la iniciación de los trabajos para la carretera El Salto-Laguneta así como sobre las gestiones para la adquisición de los terrenos

indispensables para dicha vía. El Director Técnico había visitado las instalaciones de la *Gai* en Nueva York los días 22 y 23 de septiembre y revisado los dibujos de construcción de la tubería, la sala de máquinas, el túnel y las obras de la bocatoma, e informó a la Junta que consideraba que estaban bastante demorados y que por lo tanto no sería posible conseguir que los posibles contratistas ofrecieran precios unitarios para la construcción, pero que se podría dar principio a la construcción y que los dibujos de detalle se seguirían produciendo ordenadamente, de manera que el plazo prometido para la construcción de la planta no sufriera prórroga¹⁷. Poco después se supo que llegaría al país el ingeniero William Christian Frederick Koster, quien sería el coordinador entre las Empresas y la *Gai* para el desarrollo del proyecto de Laguneta. Un nuevo contrato se hizo con la firma *García y Fresneda* para el levantamiento del perfil longitudinal de la línea de transmisión de Laguneta, por \$14.250, y semanas después se aprobó comprar el equipo de construcción ofrecido por la *Central Hidroeléctrica de Río Lebrija*. El 10 de diciembre se autorizó contratar con la firma *Manrique, Gutiérrez & Restrepo* el segundo tramo de la carretera El Salto-Laguneta. El 30 de diciembre se repartieron simultáneamente, en Bogotá y Nueva York, los pliegos elaborados por las Empresas para la licitación de la construcción de Laguneta a 18 firmas y se dispuso que el término vencería el 15 de febrero de 1954.

El 19 de enero de 1954 se autorizó abrir los pliegos para la licitación de turbinas, generadores, válvulas, transformadores y equipo de intemperie de Laguneta y se aprobó la propuesta de *Estructuras Metálicas Ltda.* para el suministro de la estructura del puente de Laguneta sobre el río Bogotá, a la vez que se contrató el montaje con la misma firma.

Cerrada la licitación para las obras de Laguneta habían sido presentadas 10 propuestas, de las siguientes casas: *Ingeniería Colombiana Ltda.*, *Nat G. Harrison Jr. and Associates*, *Sideico Ltda.*, *Empresas Campenon Bernard de Colombia Ltda.*, *Utah Company of the Americas*, *Ingeniería y Construcciones Ltda.*, *Morrison Knudsen & Co. de Colombia*, *Frederick Snare Corporation*, *Cia. Constructora Raymond de Colombia y Winston Inc.* *Construcciones e Interventorías Ltda.* En principio la Junta comisionó al Gerente, al Auditor y al Secretario para abrir los sobres y abocar su estudio en una próxima sesión, pero el Gerente consideró que, en virtud de la importancia y cuantía, fuera la misma Junta la encargada de abrir las propuestas, de manera que se trató el asunto en una sesión extraordinaria pocos días después.

El 2 de marzo se comenzó a adjudicar nuevos contratos; en esa fecha los representantes Marulanda y Mejía se excusaron de participar en la sesión por tener vínculos familiares o profesionales con firmas que presentaron propuestas para

17 Actas de la Junta Directiva, 6 de octubre de 1953.

Laguneta. Los directores dejaron constancia “del noble gesto de pulcritud [...] y tuvieron como valedera su excusa”. Se abrieron entonces los pliegos para el contrato de construcción de Laguneta, y se dispuso que la Gerencia y la Dirección Técnica abocaran el estudio de las propuestas. Al día siguiente se aceptó contratar con *American Union Transport Co.* el transporte de los equipos para Laguneta, en los casos absolutamente indispensables. Antes de fin de mes, de nuevo se estaban presentando críticas a la asesoría prestada por la *Gai* para Laguneta, entre otros aspectos por invadir aspectos que correspondía a las Empresas decidir. A raíz de esas críticas la Junta dispuso por unanimidad “ordenar al Gerente que con la asesoría del Director Técnico y del Auditor General haga una revisión minuciosa y completa de la forma como *Gai* ha venido dando cumplimiento a sus obligaciones, bien en el sentido de fijarle una pauta precisa en su cumplimiento, o determinar si debe introducirse reformas sustantivas, o resulta inclusive aconsejable la cancelación del contrato”¹⁸.

En abril continuaron las adjudicaciones; se discutieron las propuestas para los equipos y se pidieron algunas aclaraciones; después se recibieron 14 nuevas propuestas y el 14 de abril se hizo el estudio final para la adjudicación del contrato para las obras de ingeniería civil, cuyo resultado fue la definición de dos firmas con mayor posibilidad: *Frederick Snare Co.* y *Raymond y Winston*. La Junta al final se inclinó por la *Frederick Snare*, que había ejecutado el túnel de presión de la central hidroeléctrica de Lebrija.

El 29 de abril de 1954 se realizó una “sesión secreta” en la que se comentaron las gestiones del señor Hassilev, aparentemente orientadas a favorecer intereses de firmas particulares y quien actuaba como técnico del Instituto Nacional de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico. Dijo entonces el Gerente que había recibido varias solicitudes telefónicas de Hassilev, quien deseaba intercambiar ideas sobre los proyectos de ensanche de Laguneta:

Como por aquellos días se estaba estudiando lo relativo a la adjudicación de los contratos de construcción y a la colocación de las órdenes o pedidos de los equipos mayores para la planta, cuyas licitaciones estaban ya cerradas, me pareció de obligada discreción no tener contacto con nadie sobre estas materias, privativas de la Junta, máxime cuando ella ha dado instrucciones de no aceptar sugerencias ni pretensiones de modificación de las propuestas originalmente presentadas, de parte de fabricantes, agentes o presuntos contratistas y cuando, hasta entonces, yo ignoraba en qué carácter actuaba el señor Hassilev. Por estas razones me negué sistemáticamente a recibirlo

18 Actas de la Junta Directiva, 30 de marzo de 1954.

en aquellos días, aparte de que mis ocupaciones no me permitían distraer tiempo en discusiones o conversaciones sin objeto aparente...¹⁹.

Dijo también el Gerente que en los primeros días de abril se le insistió para que recibiera a Hassilev, esta vez de parte del Instituto Nacional de Aprovechamiento de Aguas, diciendo que estaba investido de carácter oficial como técnico o experto contratado por el Gobierno para asesorarlo en los planes de fomento eléctrico del país. Así el Gerente lo recibió y:

Fue grande mi sorpresa al ver en la tarjeta de visita con que anunció su presencia que dicho señor no aparecía identificado como técnico o asesor del Ministerio de Fomento sino como miembro de la firma *Gibbs & Hill Inc.*, quienes no son ingenieros consultores sino *constructores* o contratistas. Esta observación me puso alerta sobre la manera como debía conducir nuestra entrevista para que mi confianza no fuera sorprendida²⁰.

Aquella primera entrevista fue relativamente normal y Hasilev informó que conocía el proyecto de Laguneta, que tenía en su poder, lo que extrañó al Gerente porque no dijo de dónde lo había obtenido; explicó también que ni él ni el señor Sutter tenían observaciones sobre la parte técnica, pero que sí tenían reparos sobre la parte financiera. El Gerente le dijo que eso era claro y que concordaba con lo dispuesto por la Junta Directiva, de manera que el plan no admitía modificación alguna, diferente de la que la Junta en su autonomía dispusiera. El Gerente le explicó los cálculos realizados y Hassilev le anunció una próxima visita. La segunda entrevista, el 21 de abril, se realizó también con Sutter y en presencia de Darío Valencia. En ella Hassilev insistió en que las Empresas no podrían atender al servicio del empréstito municipal y al mismo tiempo ayudar en el ensanche del Acueducto²¹.

El Gerente le explicó que no sería simultáneo, sino que se prorrogaría el término de las libranzas actuales para amortiguar las cuotas y destinar esos recursos para los aportes al Acueducto, pero Hasilev dijo que temía por esa negociación, que podría llevar a que las empresas tuvieran dificultades para financiar sus propios ensanches. Agregó que entendía que el cupo de crédito de US\$10 millones del Banco Internacional aún no había sido aceptado ni tenía acogida por parte del banco y que

19 Acta de la sesión secreta del 29 de abril de 1954.

20 *Idem.*

21 Por esos días aparecían noticias de prensa según las cuales bancos franceses asumirían la financiación de las obras proyectadas para el acueducto, en las que se suponía participaba la Energía.

por tanto era aconsejable buscar financiación en otra parte, como podía ser Europa. A esta sugerencia el Gerente le respondió:

... las gestiones ante el Banco Internacional estaban muy adelantadas, con buen éxito, y que solo la Junta Directiva de las Empresas podía modificar sus planes, porque ninguna otra entidad ni persona tenía facultades para hacerlo²².

Relató luego el Gerente que cuando el abogado de las Empresas, José Agustín Mantilla, venía en avión de Bucaramanga tras la inauguración de la central hidroeléctrica del río Lebrija, Hassilev le manifestó a éste que la Empresa no debería ayudar en la financiación de los ensanches del Acueducto y que se debía revISAr la financiación para Laguneta. Añadió el Gerente que

... lo relatado anteriormente me presta fundamento para que, salvo una interpretación equivocada de mi parte, que estaría dispuesto a rectificar en presencia de nuevos hechos, se pueda pensar en que el experto contratado por el Gobierno con encomiable propósito para asesorarlo en los planes generales de electrificación del país esté permitiendo que, al amparo de su credencial oficial, se muevan intereses particulares de industriales, fabricantes o grupos de financistas que buscan campos de negocios en Colombia²³.

Habló luego el Director Técnico, quien informó que Sutter le había pedido copias de las cotizaciones de los equipos mayores para Laguneta, a lo que él se había negado y dijo también que había recibido una llamada de Roberto Jaramillo Ferro pidiéndole que recibiera a un funcionario del *Banco de Francia*. Dicha reunión se realizó el 26 de abril y el funcionario francés asistió con el señor Serventi; ambos expusieron su opinión según la cual sería importante para el comercio francés y ventajoso para la Empresa hacer los pedidos de los equipos mayores para Laguneta con las casas *Neyrpic* y *Halsthom*, en las que el *Banco de Francia* era fuerte accionista y que este estaba interesado en esa negociación, e incluso le dijeron a Darío Valencia que si no conocía los trabajos hidráulicos realizados por dichas firmas en Francia ellos podrían invitarlo por un tiempo para que las visitara. Finalmente,

El Gerente advirtió que había planteado el tema debatido, porque era indispensable ponerse a cubierto de cualquier riesgo que pudiera comprometer el buen nombre de las Empresas, perjudicar sus intereses o sorprender la buena fe del Gobierno

22 Acta de la sesión secreta del 29 de abril de 1954.

23 *Idem*.

Nacional; pero que la delicadeza del asunto le había indicado la conveniencia de tratarlo en sesión secreta²⁴.

En mayo de 1954 la firma *Frederick Snare Co.*, adjudicataria del contrato para la construcción de Laguneta, informó había eliminado y cancelado la cláusula tercera en la que exigía el pago de \$18.000 como honorarios adicionales por mes en caso de que la ejecución del proyecto se demorara más de 30 meses por causas fuera de su control. Al mismo tiempo se dispuso solicitar a la Oficina Nacional de Planificación Económica y Fiscal de la Presidencia de la República la recomendación del Gobierno Nacional para gestionar ante el Banco Internacional el empréstito para Laguneta y a sí mismo se dispuso que la cuantía de la garantía de cumplimiento para el contrato de construcción de Laguneta sería igual al monto total de la obra, estimado en cerca de \$11.500.000.

El 1° de junio se adjudicaron los pedidos para los equipos mayores de Laguneta, en la siguiente forma:

1. Equipo hidráulico: 3 turbinas a *S. Morgan Smith Co.* por US\$ 421.330; 4 válvulas inferiores a *S. Morgan Smith Co.* por US\$ 135.430; 4 válvulas superiores a *J.M. Voith* por US\$ 65.270.

2. Equipo eléctrico: 3 generadores a *International General Electric* por US\$ 678.000; 10 transformadores elevadores a *A. E. G.* por US\$224.000; 8 transformadores rebajadores a *A. E. G.* por US\$148.960; interruptores a *Western Electric International* por US\$311.120. Total: US\$1.362.080.

Esta adjudicación se hizo teniendo en cuenta las recomendaciones de la *Gai* y del Departamento Técnico de las Empresas, y se comisionó al Gerente para establecer en la respectiva cláusula penal la multa por cada día de demora en los equipos y para coordinar la entrega de los diferentes fabricantes; a la vez se dispuso, teniendo en cuenta el concepto de la *Gai*, que la garantía para el contrato con la *Frederick Snare* fuera de seis meses contados a partir de la fecha en que la planta entrara en operación. Otra cláusula de garantía de cumplimiento que se acordó fue la de los pedidos de los equipos mayores de Laguneta, en un monto del 1% semanal del valor de los equipos o de la parte de ellos que no se entregara en el plazo convenido. En agosto de 1954 se adjudicaron a la casa *Mann* las tuberías de carga para Laguneta y se consideró la necesidad de acometer estudios de la planta de El Colegio para no quedarse a la zaga en los posibles y necesarios desarrollos de la capacidad de generación; y dos meses después se nombró a Edgar Jeuch como representante de la Empresa en el proyecto

24 *Idem.*

de la central hidroeléctrica de Laguneta y se autorizó a la firma *Ingeniería y Construcciones Ltda., Cuéllar, Serrano, Gómez y Cia.*, para dar comienzo a la línea de transmisión de Laguneta, mientras se elaboraba y firmaba el contrato definitivo.

En noviembre iniciaron las negociaciones con la hacienda Canoas de la primera parte de la servidumbre necesaria para la línea de transmisión de Laguneta y un mes más tarde se acordó comprar a la familia Puyana los terrenos para la servidumbre de las mismas líneas de transmisión que pasarían sobre la hacienda La Chucua; el negocio con los Puyana se cerró en febrero de 1955, aceptando que para la servidumbre de la línea de transmisión de Laguneta se les pagaría mediante la construcción de la línea de conducción de 17 casas de la hacienda. Para aquel momento la *Gai*, a través de Davis, comunicó a la gerencia la superación de algunas dificultades que permitirían que en junio de 1956 estuviera operando la primera unidad de Laguneta con 20.000kw, la segunda en agosto y la tercera en septiembre u octubre. Esta noticia era muy favorable, pues la creación del Distrito Especial de Bogotá había impuesto a la Empresa mayores compromisos en cuanto al suministro de energía se refería (fuerza industrial, alumbrado y calefacción) cuya demanda era muy grande. Según los cálculos elaborados por la Gerencia, la energía que suministraría Laguneta a partir de la segunda mitad de 1956 sería absorbida en su totalidad en corto término; con el ánimo de prevenir situaciones aún más difíciles en el futuro la Junta dispuso que el Gerente tomara las medidas conducentes a fin de iniciar el estudio de los nuevos ensanches que se tenían previstos.

Para marzo de 1955 se habían montado 76 torres de la línea de transmisión de Laguneta y el Alcalde se había entrevistado con los representantes de la casa francesa *Entreprises Metropolitanas et Coloniales*, quienes estaban muy interesados en proponer a las Empresas los estudios, la construcción y la financiación de la central hidroeléctrica de El Colegio. En una junta de ese mes el Alcalde destacó el alcance de la propuesta francesa y su importancia en el marco de los ensanches previstos, frente a lo cual el Gerente manifestó que era prematuro hablar de la central de El Colegio porque no podía afirmarse que fuera la solución más adecuada y porque en los seis años que tardaría su construcción (dos de estudios y cuatro de construcción)

... el desarrollo de la energía nuclear, por una parte, el progreso de las turbinas de gas y el incremento de la producción de derivados del petróleo para combustibles, por la otra, podrían aconsejar abandonar un proyecto hidroeléctrico de esta magnitud, que implicaría una inversión aproximada de ciento cincuenta millones de pesos y que, por lo que hasta ahora se sabía, no podría adelantarse en forma gradual o parcial sino total²⁵.

25 Actas de la Junta Directiva, 22 de marzo de 1955.

La observación del gerente Madero París fue muy importante por cuanto no sólo puso en tela de juicio, de forma tácita, la dependencia de la Empresa frente al recurso hídrico, sino que de forma explícita entró a considerar la instalación, en la Bogotá de los años 50, de una central nuclear que suministrara la energía eléctrica requerida por la ciudad en ese momento y como alternativa para el futuro. De otro lado, es de destacar que Madero París planteó en 1955 una discusión que aún entrados en el siglo XXI en Colombia no se ha enfrentado, esto es, la producción nuclear de electricidad.

Señaló Madero París en aquella ocasión que el Gerente de la *Empresa Nacional de Petróleos* le había manifestado que le estaban buscando mercado y consumo a los *bunker-oil* para incrementar la producción de blancos (gasolina, etc.) y que “en estas circunstancias, pueden llegar a ser las más racionales las soluciones térmicas [porque] requieren menores inversiones, (porque) su instalación demanda la mitad del tiempo para entrar en operación, (porque) pueden localizarse en sitios estratégicos, (y porque) su construcción puede adelantarse gradualmente”. El Alcalde dijo que encontraba razonables las consideraciones del Gerente pero que no las compartía totalmente,

Porque los mismos riesgos existían para los dos tipos de generación, quizá mayores para la producción térmica por las posibles huelgas o suspensiones del trabajo de los mineros de carbón o trabajadores del petróleo. Que las caídas de agua del río Bogotá eran una riqueza que debía aprovecharse y que su criterio desde un punto de vista nacional era que la generación térmica debía adoptarse en los departamentos de la Costa y demás territorios más o menos planos, pero que para los del interior montañosos, como Cundinamarca, Caldas y Antioquia, debía pensarse en los sistemas hidráulicos para aprovechar las caídas²⁶.

Después de un debate extenso en el que pesó más el interés del Alcalde que la propuesta de Madero, se comisionó al Gerente para ponerse en contacto con los representantes de *Entrepises Metropolitanas et Coloniales* para estudiar la posibilidad de un contrato para El Colegio, y se señalaron las bases generales de dicho contrato. Un mes más tarde el Gerente informó del traslado a la firma francesa de las indicaciones sobre el proyecto de El Colegio, así como de una solicitud de la firma de ingenieros *Elektrizitats-Actien-Gesellschaft Vorm. W. Lahmeyer & Co.* de Frankfurt para estudiar las posibilidades de la. En similares condiciones, en abril de 1955, la casa *Kennedy & Donkin* ofreció sus servicios para El Colegio, y se le respondió que

26 *Idem.*

se le tendría en cuenta en su oportunidad; en ese mismo mes se dispuso encargar de la Gerencia, durante la ausencia del titular, al Director Técnico, Darío Valencia Samper, quien tendría las mismas facultades de aquel.

En junio el Alcalde insistió en la necesidad de prospectar planes de electrificación del Distrito para la satisfacción de las necesidades futuras en materia de energía. Era indispensable saber si el proyecto de El Colegio resultaba viable, al igual que los de El Salto II y El Charquito II. Al respecto se aprobó, en primer lugar, preguntar a la *Motor Columbus*, y a dos o tres casas europeas especializadas, las condiciones para hacer los estudios de la central de El Colegio; en segundo lugar, estudiar detenidamente el Plan Nacional de Electrificación de Colombia, elaborado por el *Instituto de Aguas y Fomento Eléctrico*, para conocer sus recomendaciones y cuáles deberían ser llevadas a cabo por la Empresa; en tercer lugar se propuso estudiar la posibilidad de acometer, a la mayor brevedad, los ensanches de El Salto II y El Charquito II. Mientras se insistía en la Empresa en el aprovechamiento del recurso hídrico, el Gerente titular hacía gestiones en Washington a fin de conocer más datos sobre la energía nuclear. De sus gestiones informó a la Empresa el 12 de julio de 1955, cuando dijo que:

Disponía de un informe muy interesante con relación al aprovechamiento de la energía nuclear en la producción de energía eléctrica, informe que confirmaba sus apreciaciones de que este sistema resultaba prematuro para adoptarse todavía en Colombia, si bien debía tenerse muy en cuenta para los años venideros en un lapso que no excediera de 5 años²⁷.

En la misma fecha se informó sobre el estado de fabricación de los equipos mayores para Laguneta, y poco después se adjudicó el contrato para la pintura de la tubería de esa planta a la firma *Chemical Fire and Trust Proofing*, por US\$40.162,50; en septiembre se comisionó a Darío Valencia para viajar a Stuttgart a presenciar la prueba de choque de los transformadores, según solicitud de *A. E. G.*, y en agosto se dispuso contratar dos expertos extranjeros para que, junto con personal colombiano, llevaran a cabo el trabajo de pintura de la tubería de presión de la central de Laguneta. No obstante el ritmo acelerado de las contrataciones y de los trabajos, en enero de 1956 el Gerente y el Director Técnico indicaron que era imposible tener la primera unidad de Laguneta para agosto, pero sí para finales de año y, al mismo tiempo, la *Gai* nombró como nuevo Ingeniero Superintendente de las obras de Laguneta a al señor Buddenbaum.

27 Actas de la Junta Directiva, 12 de julio de 1955.

A pesar de la demora en la terminación del proyecto de Laguneta, el 6 de marzo de 1956 se dispuso informar a los interesados en instalar calefacción doméstica y fuerza motriz que hicieran las instalaciones internas del caso para no desaprovechar energía una vez entrara en funcionamiento la central. El 24 de abril se informó a la Junta Directiva la terminación de los trabajos de la línea de conducción de Laguneta y se aprobó una moción de aplauso para el Director Técnico bajo cuya dirección se había realizado, moción que se hizo extensiva para el ingeniero Carlos A. Campo. Un mes más tarde se dispuso avisar por los periódicos que a comienzos de 1956 estaría disponible la energía de Laguneta y que debían hacerse las reservaciones de energía, y poco después se autorizó contratar con la firma *Ergón Ltda.* la iluminación de la nueva planta.

Los últimos trabajos de Laguneta implicaron gastos importantes para la Empresa, por lo que en septiembre se autorizó al Gerente para gestionar préstamos ante los bancos locales para financiar una suma que completara ocho o diez millones para las necesidades financieras restantes. Gracias a esas gestiones el *Banco Central Hipotecario* aprobó en principio el préstamo solicitado por la Empresa para la terminación de Laguneta, por 7 millones de pesos en bonos industriales de garantía general, con un interés del 7% anual, operación que debería someterse a la aprobación del Banco de la República. La Junta acordó proponer al *BCH* que el plazo fuera de 10 años y, si no era posible, solicitar 5; al mismo tiempo se conversó con las compañías de seguros para pedir un préstamo por 2 millones de pesos y se autorizó al Gerente para solicitar un préstamo por 1.5 millones de pesos al *Banco Comercial Antioqueño*. Un informe sobre las inversiones en Laguneta hasta el 30 de junio de 1956 muestra “los pagos en dólares por US\$4.611.084, al tipo de cambio promedio de 3.75%, lo que dio \$17.291.565; gastos directos en moneda nacional por \$22.282.738.59; total de \$39.574.303.59”²⁸.

En febrero de 1957 aún no se inauguraba Laguneta, pero se informó de las interrupciones que se harían en la subcentral de la calle 1ª los días 10, 17 y 24 de febrero, de 5 a. m. a 3 p. m., para adecuar esa subcentral para recibir la energía de Laguneta, y una semana más tarde se autorizó llevar el servicio de energía a Santandercito cuando entrara en servicio Laguneta. El 5 de marzo se designó la comisión para preparar la inauguración de esta planta en el mes de abril y ese mismo mes se autorizó contratar con la *Frederick Snare* los trabajos para los cimientos de la cuarta unidad la misma, por \$ 100.000. El 11 de junio el Gerente informó que Laguneta estaba en condiciones de inaugurarse y que el Presidente de la Junta Militar proponía

28 Actas de la Junta Directiva, 9 de octubre de 1956.

como fecha de inauguración el 27 de junio, que efectivamente se adoptó, no sin antes autorizar conceder la “prima de Laguneta” para todos los empleados que hubieran estado trabajando al 20 de junio de 1957.

No se acababa de inaugurar esta central hidroeléctrica cuando comenzaron a presentarse problemas. Al costoso aplastamiento de las tuberías del túnel como consecuencia de malos diseños y mala operación siguieron una serie de accidentes que constituían una suerte de sino trágico para la central. Un extenso artículo publicado por *El Siglo* en enero de 1967 dio cuenta de varias de esas tragedias e hizo un recuento de sus dimensiones que, así como de sus implicaciones penales y financieras. Se transcribe el texto completo para mostrar las dimensiones del problema:

Demandas contra las Empresas

Ante el Juez Penal de Mesitas del Colegio, doctor Vicente Becerra Hernández, el abogado Vasco Bejarano presentó demanda penal a nombre de algunos trabajadores muertos en la explosión del 24 de octubre del año pasado, que dejó un saldo de 11 víctimas y 15 heridos. Como se recordará, pasadas las 10 de la mañana del lunes 24 de octubre tres violentas explosiones sacudieron el túnel de 8.640 metros cuando los trabajadores se encontraban concluyendo los trabajos de revisión y taponamiento de la tubería. Las explosiones se produjeron sucesivamente al estallar los depósitos de gas grisú dentro del túnel, donde se hallaban los obreros que se ocupaban de la terminación de la obra que tiene por objeto llevar las aguas del río Bogotá, desde Laguneta hasta la hidroeléctrica de Mesitas del Colegio en una extensión aproximada de 8.640 metros. Las causas que originaron la explosión fueron en un principio desconocidas y se creyó que la mayor responsabilidad de estos hechos recaería en los trabajadores que laboraban en las profundidades del túnel. En la “Boca de Pradilla”, lugar de culminación del trabajo, el espectáculo era conmovedor el pasado 24 de octubre; aún tres horas después de haber ocurrido el accidente no se habían rescatado del fondo del túnel algunos de los cadáveres de los infortunados trabajadores que perecieron en el siniestro, los cuales quedaron mutilados, muchos de ellos esparcidos en más de 100 metros a la redonda. *El Siglo* informó ampliamente sobre los detalles de este siniestro que enlutó a numerosas familias pobres, las cuales quedaron en la más completa miseria. En declaraciones concedidas por algunos obreros supervivientes al redactor de este diario destacado en el lugar de los hechos se dejó ver el desconocimiento total de las posibles causas que originaron la tragedia. Solo se decía que tres explosiones sucesivas de gas grisú habían sido el motivo de la catástrofe. Hace poco más de cuatro años comenzaron las labores de construcción del túnel, trabajo que en principio fue encomendado a la empresa norteamericana *Morrison*, que concluyó las obras. El 14 de octubre de 1962 a las 7 de la mañana ocurrió la primera tragedia que dejó un saldo de 5 trabajadores muertos y 25 heridos de suma gravedad. Hace 8 meses en el mismo sitio un corto circuito originado en las profundidades del

gigantesco túnel ocasionó la muerte de un trabajador. Con las tragedias ocurridas anteriormente y la registrada el pasado 24 de octubre se eleva a 17 los obreros muertos y a 40 los heridos.

Las empresas contratistas. Como se dijo, fue la norteamericana *Morrison* la encargada de iniciar los trabajos, que se concluyeron levantando los campamentos que habían sido instalados; dos años más tarde la firma italiana *Aceros y Tuberías* de Bogotá se encargó del montaje, suministro, revestimiento y blindaje de la tubería del túnel. Precisamente cuando esta compañía adelantaba las labores antedichas ocurrió la explosión de gas grisú que causó la tragedia. Además de las empresas extranjeras nombradas anteriormente, algunas nacionales habían prestado sus servicios en las labores de perforación, blindaje, etc. Pero su actividad había sido sólo esporádica.

Las primeras diligencias investigativas de este trágico hecho estuvieron a cargo de las autoridades de Mesitas del Colegio, a cuya cabeza se puso el alcalde de la localidad, Luis Emilio Linares Bernal, asesorado de las autoridades de policía del lugar. El conocido penalista Vasco Bejarano, de acuerdo con los poderes otorgados por las familias de algunas víctimas de la tragedia, instauró la demanda de carácter penal contra los responsables de esta tragedia ante el juez municipal de Mesitas del Colegio, Vicente Becerra Hernández. Vasco Bejarano se propuso demostrar ante las autoridades la culpabilidad de las empresas contratistas en la ocurrencia del desastre. Se sabe que ninguna de las medidas de seguridad se respetó, cuando ya desde tiempo atrás se habían presentado otros accidentes, precisamente por la carencia de los medios de seguridad que requieren esta clase de trabajos. Una de las principales normas de seguridad para realizar esta peligrosa tarea consiste en la colocación a lo largo de los túneles de ventiladores apropiados que remuevan el aire y a la vez se encarguen de desalojar las partículas de gas grisú que pueden tomar contacto con cualquier elemento inflamable. Hacía días la Empresa había descuidado esta elemental norma de seguridad y los obreros se encontraban trabajando sin ventiladores. Tampoco se habían tomado las medidas tendientes a refrescar las bocas de los túneles, cuando éstas deben estar lo suficientemente ventiladas, para que se mantenga una apreciable corriente de aire hacia lo profundo y se eviten recalentamientos peligrosos. Se supo así mismo que el inspector de gases, encargado de la vigilancia, desde tiempo atrás no la ejercía, cuando sus labores estaban destinadas a medir la presión de los gases por medio de aparatos especiales y era su obligación entrar primero a las instalaciones para después dar el visto bueno al personal que debía laborar en las profundidades de los túneles. Se estimó entonces que las empresas responsables, entre otras la *Empresa de Energía de Bogotá*, deberían pagar, en caso de condena, una suma superior a los cuatro millones de pesos a las familias de los obreros que perecieron en la explosión del 24 de octubre.

En un principio fueron nueve los trabajadores fallecidos, número que más tarde se elevó a 11. Los primeros en perecer fueron Félix Eduardo Osuna Lizarazo, Eulogio Pájaro, Julio Murillo, Laureano Mondragón, Armando Piñeros, Francisco Neiva, José Manuel Martínez, Jaime Espitia y Arcenio Delgado. La familia del trabajador Félix Eduardo Osuna fue la primera en dar poder a Vasco Bejarano para que se constituyera en parte civil y en su nombre presentara la demanda penal correspondiente contra la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* y los responsables de los hechos. Luego se sumaron a la demanda otros familiares de las víctimas. El juez penal de Mesitas del Colegio, que abocara las primeras diligencias, más tarde corrió trasladado a las autoridades judiciales de Girardot, a quienes correspondió en forma definitiva.

Las familias de los afectados confiaron en el esclarecimiento del hecho y en que se establecería la responsabilidad de las empresas para las cuales trabajaban los obreros fallecidos²⁹.

Mientras se aproximaba la inauguración de Laguneta y la Empresa enfrentaba los pleitos en su contra, los trabajos de la central de El Colegio estaban en marcha. En relación con ese proceso vale destacar fundamentalmente dos cuestiones; en julio de 1962 se le adjudicó el contrato 403 de la carretera de acceso a la casa de máquinas de El Colegio a *Constructora Ltda.*, por \$768.726, y en abril de 1963 falleció el sub Gerente Técnico, Darío Valencia Samper, a raíz de un accidente de tránsito cuando regresaba de dirigir las pruebas finales de la tercera unidad de la planta de El Colegio. Como homenaje, la empresa dispuso que la hidroeléctrica llevaría el nombre de “Central Hidroeléctrica Darío Valencia Samper”. La muerte de Valencia Samper fue extensamente comentada en los diarios; una nota publicada por *El Espectador* sólo uno de los ejemplos:

PERECIÓ GERENTE TÉCNICO DE LA ENERGÍA

Como consecuencia de las heridas que sufrió en un accidente de tránsito frente al Salto del Tequendama falleció el domingo en la Clínica de Marly el ingeniero Darío Valencia Samper, Gerente Técnico de la *Empresa de Energía de Bogotá*. El lamentable accidente se produjo el sábado cuando el destacado profesional regresaba de inaugurar la tercera unidad de generación de las instalaciones de Laguneta. El doctor Valencia Samper salió de su residencia ubicada en la en la carrera 6ª #66-16 el sábado a las 6 de la mañana con destino a Mesitas del Colegio, en donde debía ejecutar la revisión de unos trabajos y poner a funcionar algunos equipos. El ingeniero conducía un

29 *El Siglo*, 12 de enero de 1967.

campero de la *Empresa de Energía Eléctrica*. En el viaje de regreso el profesional venía acompañado de su amigo el doctor Carlos Ospina, gerente de la firma *Ingetec Integral Merz Associates* y del señor Carlos Antonio Ospina. No se sabe por qué circunstancia el vehículo que conducía el doctor Valencia Samper se salió de la vía y fue a estrellarse violentamente contra un alto barranco frente al Salto del Tequendama.

Desde un automotor dotado de radioteléfono que viajaba un poco atrás del campero y en el cual viajaba don Clemente Vergara, amigo de los caballeros accidentados, se pidió el inmediato envío de una ambulancia. Rato después los doctores Valencia y Ospina eran conducidos a la Clínica de Marly. El primero recibió fuertes golpes en distintas partes del cuerpo y el segundo heridas de consideración en la cara ocasionadas por el rompimiento del vidrio delantero. A las 4:30 de la madrugada se produjo en la Marly el deceso del doctor Valencia Samper debido a un colapso cardiaco. Su sepelio tuvo lugar en el Cementerio Central.

El doctor Valencia Samper había nacido en Bogotá en 1907 y era hijo de don Darío Valencia y de doña Dolores Samper de Valencia, oriundos de Bogotá y Popayán respectivamente. Cursó estudios secundarios en la Escuela Ricaurte y se graduó de ingeniero electricista en Colombia. Posteriormente viajó a Suiza a especializarse. Fue un verdadero científico en materia de electricidad y uno de los más famosos técnicos en ensanches de hidroeléctricas. Muy joven ingresó el doctor Valencia a la *Empresa de Energía de Bogotá*. Primero ocupó el cargo de ingeniero de planta, después fue director técnico y desde hacía cinco años desempeñaba la gerencia técnica. Cuarenta años de su vida los dedicó al servicio de la *Empresa de Energía Eléctrica*, donde gozaba de especial admiración. El doctor Valencia intervino directamente en la instalación de la planta térmica de El Charquito, en el embalse del Muña, en la hidroeléctrica de El Salto I, en la de El Salto II, en los ensanches de Laguneta, en la planta de El Colegio y en la hidroeléctrica Martín del Corral de Zipaquirá. La tercera unidad de El Colegio comenzó a funcionar precisamente el sábado, día del accidente. Hombre de sólida y vasta cultura, de una completa formación científica, el doctor Valencia Samper dominaba, a más del castellano, el alemán, el francés, el inglés y el italiano. Era además uno de los pocos colombianos que hablaba dialectos suizos. Por cuenta de la *Empresa de Energía* fue a especializarse en Suiza, donde consiguió distinguidas amistades y se granjeó el aprecio de eminentes profesionales de ese país. Era miembro honorario de la colonia suiza en Colombia y pertenecía a diversas sociedades de ingenieros y sociedades culturales y científicas. Su pasatiempo favorito era la lectura. Profesaba gran admiración por Pitágoras, Einstein y Newton, cuyas obras repasaba constante y fervorosamente. El doctor Valencia Samper estuvo vinculado estrechamente a la *Scadta*, la primera empresa de aviación que se fundó en el país. Fue un ágil piloto y experto en “planear” aviones. Alternaba su profesión de ingeniero electricista con el estudio de los avances de la aviación. En el Gobierno del presidente Lleras Camargo el ingeniero fue condecorado con la Cruz de Boyacá.

Viajaba frecuentemente a Europa y los Estados Unidos, siempre en función investigativa. Trabajador infatigable, el doctor Valencia Samper acostumbraba ir todos los fines de semana a inspeccionar las obras de la *Empresa de Energía*. Excelente amigo, el ingeniero era sencillo, cordial y discreto. Quizá de una excesiva modestia: no le gustaba que le dijeran doctor. Empleados, obreros y colegas lo llamaban “don Darío”, cariñosamente. Son deudos del doctor Valencia Samper, quien era soltero, sus hermanos Rafael Valencia, doña Dolores Valencia viuda de Villamil y sor María Agata, quien reside en España, en donde está establecida la comunidad a la cual pertenece. Puede decirse que con el fallecimiento del doctor Darío Valencia Samper la historia de la *Empresa de Energía de Bogotá* se divide en dos³⁰.

El 8 de febrero de 1968 se dispuso como fecha de la inauguración de la hidroeléctrica Darío Valencia y se confirmó que asistirían el Presidente de la República, los ministros, el Cuerpo Diplomático, los miembros de la Junta Directiva de la Empresa, varios representantes de la industria, el comercio, la banca y los gremios de la producción, y que dicho evento sería transmitido por televisión, radio y prensa, como lo muestran los diversos y enormes avisos publicados los diarios del 8 de febrero.

La central Darío Valencia fue adquiriendo cada vez mayor relevancia en su zona de influencia, exigiendo mayores desarrollos técnicos, así como una permanente transformación en función de las necesidades de la región y, a la vez, de la región en función de las necesidades de la planta. Es desde esa perspectiva que se entiende la importancia de obras como la construcción del puente sobre el río Bogotá, emprendida en marzo de 1971, en el sitio donde se encuentra ubicada la hidroeléctrica Darío Valencia, que serviría para enlazar los municipios de La Mesa y El Colegio, a través de la carretera construida por el Departamento, que empataba con el ramal construido por la Empresa, entre el mismo río y El Colegio.

En noviembre de 1971 se informó sobre el segundo desarrollo de El Colegio y la necesidad de un completo estudio de los problemas institucionales, económicos y técnicos que conllevaría su ejecución, en tanto se trataba de un proyecto de propósito múltiple, de mucha más complejidad que otros desarrollos a nivel nacional, tales como los del Patía, el San Juan, el Guavio y el Cauca Medio. Brevemente explicado, tenía como objetivo tomar las aguas de la dársena de El Alicachín, de propiedad de la Empresa, ampliando la estación de bombas de turbina de $20\text{ m}^3/\text{s}$ a $100\text{ m}^3/\text{s}$, para llevarlas al embalse del Muña, también de propiedad de

30 *El Espectador*, 11 de abril de 1967.

la Empresa; de allí se tomarían para las plantas existentes (Canoas, El Salto, Laguneta y “El Colegio I”) y para el nuevo desarrollo de El Colegio. Un mes más tarde la Junta aprobó elaborar ese estudio de aspectos institucionales, financieros y técnicos, comprendidos en El Colegio II, propiciar conversaciones con ISA y solicitar a la Junta Directiva de la *Sociedad de Interconexión S. A.* un plazo prudencial para decidir sobre el programa de generación por ella presentado; a la vez se aprobó inaugurar “en ceremonia sencilla” la central de Canoas, instalada a 2.275 metros sobre el nivel del mar, arriba de El Salto, Laguneta y El Colegio, y que para 1978 generaba 50 mil kilovatios.

Por supuesto, las centrales no están nunca exentas de accidentes; al respecto se recuerdan, por ejemplo, el daño ocurrido en los tubos de Laguneta varios meses después de iniciada su generación, o los serios problemas que en septiembre de 1973 presentó el área adyacente a la hidroeléctrica Darío Valencia, motivados por las avenidas de las quebradas La Junca, La Tinta y Las Faras, que constituían las principales hoyas con influencia en las diferentes instalaciones de la central, problemas que motivaron un estudio para garantizar la estabilidad de las tuberías y el control de las avenidas de las quebradas en tiempo de invierno. Esos problemas no se constituían en obstáculo para nuevos desarrollos, como los acordados en junio de 1972, cuando se contrató una consultoría con la firma *Ingetec Ltda.* hasta por un valor de \$32.000 y US\$45.000, o como los contenidos en las condiciones de la nueva minuta de contrato para adelantar los estudios con destino a la construcción del proyecto El Colegio II.

Tanto los problemas en las centrales existentes como las demoras en la terminación de los nuevos proyectos generaban críticas de la prensa. Un buen ejemplo de la reacción de la Empresa frente a esas críticas se encuentra registrado en octubre de 1984, cuando el Gerente, Fabio Puyo Vasco, dirigió a Hernando Santos Castillo, director de *El Tiempo*, una nota en los siguientes términos:

Apreciado Doctor Santos:

Quiero referirme al editorial de *El Tiempo* del 25 de septiembre, en el cual se hace mención al “Proyecto Hidroeléctrico de Mesitas”.

El proyecto Mesitas está terminado en cuanto se relaciona con la construcción de túneles –se construyeron más de 18 kilómetros– y casas de máquinas, así como a la fabricación y montaje de las tuberías y equipo de generación.

Toda obra hidroeléctrica antes de su entrada en operación requiere de un período de prueba. En esta etapa se encuentra el proyecto Mesitas. Cuando se presurizaron

totalmente las conducciones, se presentaron dos filtraciones en el túnel y una en la tubería. Lo anterior obligó a suspender las pruebas para efectuar las inspecciones de rigor, con miras a determinar los trabajos requeridos para tener un máximo de seguridad en los túneles y en las tuberías una vez el proyecto entre en operación.

Superadas estas contingencias de final de proyecto, se espera la puesta en funcionamiento del mismo en su capacidad total de 600 Mw en el menor tiempo posible. Cordial saludo.

A raíz de esos problemas generados en la nueva planta el 3 de julio de 1985 se expidió la resolución 031 que dispuso:

La Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, en uso de sus facultades legales y estatutarias, y considerando:

Que durante la ejecución de las pruebas hidráulicas de las conducciones del proyecto Mesitas, efectuadas durante el mes de abril de 1985 se presentaron filtraciones en algunos sitios del túnel Granada y del túnel de la Floresta.

Que como consecuencia de dichas filtraciones se contaminó las aguas de las quebradas Santa Marta, Antioquia, Río Seco, el Soche y el Rodeo, las cuales abastecen los acueductos de las poblaciones vecinas a las obras que adelanta la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* en el proyecto hidroeléctrico de Mesitas.

Que es de imperiosa necesidad acometer con toda prontitud y rapidez las obras necesarias para prevenir y subsanar el daño ocurrido, así como las necesarias para la construcción del sistema definitivo de abastecimiento de agua a la población de Mesitas del Colegio.

Que esta necesidad cierta, patente, apremiante y actual, configura real y objetivamente una calamidad pública que como tal supone una urgencia evidente.

Que la urgencia evidente a que está abocada la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* exige la contratación directa de las obras con prescindencia de los trámites de licitación pública o privada o del concurso de méritos.

Que el artículo 272 del Código Fiscal señala que puede prescindirse de la licitación pública o privada, a juicio de la respectiva Junta, cuando hubiere urgencia que no permita el tiempo necesario para la licitación. La urgencia supone solamente necesidades inmediatas de orden público, seguridad y calamidad pública.

RESUELVE:

Artículo 1º Declárase de urgencia evidente la construcción de las obras necesarias para controlar las filtraciones, para la captación y conducción de las mismas, las cuales han afectado las aguas de las quebradas Santa Marta, Antioquia, Río Seco, El Soche y Rodeo, así como las obras necesarias para la construcción del sistema definitivo de abastecimiento de agua a la población de Mesitas del Colegio.

Artículo 2º Autorízase al Gerente General de la Empresa para adelantar las gestiones conducentes para la contratación directa con prescindencia de los trámites de licitación o concurso, de las obras públicas descritas en el artículo 1º de esta providencia, y de las respectivas interventorías, así como también para suscribir los respectivos contratos.

La cuestión de estas filtraciones puso de manifiesto un nuevo tipo de problema que decidía la Empresa: aquí ya no es sólo la infraestructura o la propiedad de la empresa la que sufre daños, sino que se reconoce que es todo un pueblo el que puede verse afectado por fallas de ingeniería de la Empresa, por deficiencia de los materiales adquiridos por la misma o por incompetencia de los operarios encargados de los trabajos. Pero, además de los daños causados a la población, se advierte una carga financiera que la Empresa colocó sobre sus espaldas en momentos en que no estaba en una buena posición económica; y, lo que es más importante, se puso en práctica un procedimiento que, aunque legalmente contemplado, no era el de uso regular en los procesos de contratación de la Empresa. Tras solucionar el problema con el acueducto de Mesitas la Empresa, en octubre de 1986, abrió concurso de méritos con el propósito de contratar los servicios de asesoría técnica en los controles de estabilidad de las tuberías de carga, las casas de máquinas y demás estructuras de los proyectos que conformaban el sistema hidroeléctrico del río Bogotá. La Empresa buscaba propuestas para trabajos discriminados así:

1. Ejecutar los controles de comportamiento del terreno en las áreas establecidas por la Empresa, con equipo propio de la Empresa.
2. Establecer nuevos controles si se hace necesario.
3. Ejecutar los ensayos de laboratorio a que haya lugar.
4. Analizar conjuntamente con el personal de la Empresa los resultados de los controles de comportamiento del terreno y elaborar informes de estabilidad.

5. Diseñar obras correctivas y, en caso de que su construcción deba hacerse mediante licitación, el Consultor deberá elaborar los pliegos de condiciones y el presupuesto.
6. Asesorar a la Empresa en la construcción de obras correctivas.
7. Ejecutar obras urgentes de estabilización cuando la Empresa lo considere necesario.
8. Operar y mantener los equipos que la Empresa le entregue para perforación y medición, los cuales debe devolver en el mismo estado en que los recibió.
9. Recomendar la adquisición de los equipos de medición, laboratorio y transporte que la Empresa considere necesarios para la ejecución de los controles.
10. En general, todas las actividades que se consideren inherentes a la asesoría de acuerdo con la Empresa³¹.

Se recibieron propuestas de las firmas: *Consortio A. I. T. Ltda. (CRA)*, *Consultores Civiles e Hidráulicos*, *Consortio Suelos y Fundaciones Ltda.-Gómez Cajiao y Asociados Cia. Ltda.*, *Ingetec S.A.*, *Hidroestudios Ltda.*, *Consortio Ingeniería y Geotécnica Ltda.*, *Hidroconsulta Ltda.*, *Estudios Técnicos S.A.*, *Ingeconsulta Ltda.*, *Ingeniería e Hidrosistemas Ltda.*, y la Junta estudió la posibilidad de que continuara el contratista que en ese momento adelantaba trabajos con la Empresa, el primero de la lista.

No se acababa de hacer esta contratación cuando, el 5 de noviembre, el Subgerente Técnico informó sobre el derrumbe en la carretera de Mesitas del Colegio que conduce a La Mesa. El derrumbe desestabilizó algunas viviendas de gentes de escasos recursos y generó una amenaza latente para la integridad física de varias familias. A raíz de esto se constituyó un comité interinstitucional entre la CAR, la Empresa y la Gobernación de Cundinamarca a través de sus diferentes entidades. Como los damnificados no habían evacuado la zona y habían solicitado que se les permitiera instalarse en predios de propiedad de la Empresa ubicados en el área urbana, se adelantaron las gestiones correspondientes y se localizaron tres lotes que serían objeto de negociación con los damnificados mediante venta con facilidades de pago, donación, cesión a un Instituto que construyera las viviendas o canje con los afectados. La Junta autorizó el avalúo de los predios mencionados, el establecimiento de la modalidad de ayuda a los damnificados y adelantar las gestiones para acelerar el proceso de desalojo de algunos invasores que se habían

31 Actas de la Junta Directiva, 20 de octubre de 1986.

instalado en los lotes mencionados. La Junta autorizó que, de ser posible, se hiciera una transacción: sugirió el canje de predios, de manera que los afectados desalojaran sus casas llevándose los materiales para ser utilizados en sus nuevas viviendas, de manera que la Empresa y la Gobernación pudieran utilizar los predios para desplazar maquinaria y ejecutar trabajos de estabilización.

Una vez suscritos los contratos para la superación de los problemas que agobiaban a la zona Mesitas, la impuntualidad de los contratistas, pero sobre todo las rivalidades políticas, dieron lugar, en julio de 1987, a un comunicado contra la Empresa, enviado por el Partido Conservador Colombiano, Directorio de Bogotá, que decía:

Bogotá, D. E., 24 de julio de 1987.

COMUNICADO

1. El Gabinete Sombra del Partido Social Conservador de Bogotá, en su reunión del día 23 de julio del año en curso, rechazó vigorosamente las afirmaciones del señor Presidente de la República, Virgilio Barco Vargas, por considerar que puede despertar nuevamente el sectarismo entre los partidos tradicionales en Colombia y exhortó a sus miembros y afiliados a permanecer vigilantes a las actuaciones tanto del Gobierno Nacional como del Gobierno de Bogotá.

2. En referencia a este último punto va a solicitar investigación de la Personería y de la Procuraduría sobre los contratos de la EEEB, sobre la construcción de dos tarifas para el Acueducto del Municipio de Mesitas, por valor de \$500.000.000 moneda legal, en el que, habiendo existido incumplimiento de la firma constructora, se le otorgó sin embargo reajuste para terminación de la obra, en el que pide \$300.000.000 moneda legal para la terminación de uno solo de los tanques, y así fue aceptado sin que mediara explicación alguna.

3. También se solicitará investigación para el contrato de canalización de la quebrada La Belén, en el citado Municipio de Mesitas del Colegio, por un valor 70.000.000 moneda legal, en que, a pesar de haber sido abandonada la obra por el contratista y habiendo agotado el anticipo del cincuenta por ciento solamente en el rubro referente a la excavación y la colocación de algunos prefabricados, que porcentualmente corresponderán a una décima parte de la obra, no sólo no fue sancionada sino que le aceptaron la resolución del contrato.

En constancia firma, a los 24 días de julio de 1987, Atte.: *Cristian Quintero Hernández*, Secretario General, Partido Conservador de Bogotá.

A pesar de todos los problemas que los proyectos hidroeléctricos sobre el río Bogotá generaron, se advierte que la Empresa no sólo buscó responder con efectividad, sino que incluso se ocupó de cuestiones que sólo daban frutos a largo plazo; un buen ejemplo de ello es el convenio suscrito con la CAR el 5 de octubre de 1988 en relación con el compromiso de la corporación de ejercer las actividades de mantenimiento y protección en el territorio de su jurisdicción y de ejecutar las obras y/o estudios requeridos para que anualmente la Empresa asumiera la obligación que le competía, en relación con las centrales eléctricas del río Bogotá, conforme a las disposiciones de la Ley 56 de 1981 y del Decreto 2.024 de 1982, por lo que hace a reforestación, protección de los recursos naturales y protección del medio ambiente.

A la par que crecían proyectos como Laguneta y Mesitas, la Empresa buscó ampliar su área de influencia alejándose del río Bogotá y, aunque dependiendo aún del agua, se trazaron grandes proyectos que implicaban mayores inversiones y mayor ingenio técnico; proyectos que generarían mayor potencia instalada para la ciudad y sus alrededores, pero que, a la vez, generarían más conflictos sociales y más cuestionamientos a la razón de ser de una empresa de servicios públicos donde los grandes proyectos de ingeniería podían desequilibrar la relación entre la ingeniería al servicio del hombre y la comunidad agobiada por la ingeniería. El proyecto hidroeléctrico de Guatavita, en la década del 60, fue uno de esas cosas que la Empresa se vio obligada, si no a cambiar su mirada, por lo menos sí a advertir que existían otros puntos de vista.

IV. EL PROYECTO GUATAVITA

Dedicar un apartado de la historia de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* al proyecto hidroeléctrico de Guatavita implica que los datos técnicos y los informes financieros, los contratos y los convenios, sólo tienen razón de ser en la medida en que muestran las dimensiones que el proyecto tuvo para la Empresa, pero sobre todo para la comunidad donde esa obra de ingeniería se construyó. Desde esta perspectiva, la implicada ya no es sólo la Empresa, sino que aparece un “otro” que también cobra existencia, de manera que al lado del Gerente, como representante legal de la Empresa, se erige la figura del cura del pueblo de Guatavita, como cabeza visible de una comunidad.

La necesidad de ampliar la capacidad de la Empresa y de separarse del cauce del río Bogotá la llevó a proyectar el uso de otras zonas para las instalaciones de sus nuevos planes de generación. En ese contexto, en mayo de 1954 la Empresa buscó aprovechar las aguas del Neusa para generar energía y encomendó al Gerente,

Manuel Madero París, para que se entrevistara sobre el tema con Pedro Manuel Arenas, Subgerente del Banco de la República. Arenas le informó que el banco, dueño del embalse, no podía utilizar la caída de agua del Neusa porque no era una actividad propia de su objeto, y que si la Junta del banco lo autorizaba podría ceder la caída del Neusa a la Empresa, siempre que ésta se comprometiera a suministrarle la energía necesaria para las salinas y la Planta de Soda. La Empresa autorizó al Gerente para confirmar días después su interés de aprovechar esa caída con el propósito de suministrar energía a Bogotá, a Zipaquirá y a varios municipios vecinos, plan que podría hacerse sin perjuicio de una planta térmica que se proyectaba.

Un embalse como el del Neusa, de propiedad del Banco de la República, o el de Guatavita, proyectado por la *Empresa de Energía*, es, en términos generales, un recipiente donde se almacena una gran cantidad de agua. Embalses como el de Guatavita se construyen cerrando el valle de algún río (Tominé, para nuestro caso) mediante una represa o dique que hace que el agua se detenga, inunde el valle y pueda ser usada posteriormente. La importancia de la construcción de embalses salta a la vista, pues ellos regulan el flujo de aguas en ríos y quebradas, de suerte que, sea verano o invierno, en principio el flujo será el mismo. La regulación del flujo permite generar siempre la misma magnitud de fuerza en un tiempo determinado y, con base en el tamaño del embalse, calcular exactamente la cantidad de agua que él retiene, el tiempo que gastaría en vaciarse, en caso de un verano muy duro y muy prolongado, y la cantidad de energía que está en condiciones de generar.

El primer gran embalse que se proyectó en la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* fue el de Guatavita, que cerró el paso al río Tominé y reguló el flujo de sus aguas para producir energía eléctrica. En 1964, cuando se proyectaba el embalse de Guatavita, la *Empresa de Energía* requería 22 m³ de agua por segundo para generar la electricidad que la ciudad de Bogotá necesitaba; esto permite entender la importancia del embalse para el desarrollo de la ciudad y también las dimensiones de la obra que con él se proyectaba.

El área total del embalse sería de 3.500 hectáreas, de las cuales cerca de 2.600 hacían parte de Guatavita y las demás estaban repartidas entre los municipios de Sesquilé y Guasca. Un estudio adelantado por investigadores de la Pontificia Universidad Javeriana en octubre de 1963, uno de los varios que se elaboraron sobre Guatavita en esa época, mostró que éste municipio tenía una extensión de 145 km² y una población de 6.467 habitantes dispersos en el casco urbano y trece veredas que reunían, según el catastro municipal, 2.759 fincas, 246 urbanas y 2.513 rurales, con un avalúo total de \$8' 663.000³².

32 Universidad Javeriana. *Guatavita: Un pueblo sumergido*, octubre de 1963, p. 5.

No obstante, para los habitantes del pueblo la cosa era mucho más compleja que la simple inundación del valle del río Tominé. Contaban por aquella época que hacía muchos años, más exactamente el “4 de diciembre de 1939, hacia las 10 de la mañana, el párroco Isaac Fernández, quien había sido muy ultrajado, al despedirse de los feligreses de Guatavita dijo estas palabras: *Dentro de cuarenta años habrá desaparecido Guatavita bajo las aguas, y sólo se verán las torres donde anidarán las garzas*. Los habitantes de Guatavita tomamos esto como un castigo”³³.

Fuera o no la inundación el producto de la “maldición de un sacerdote”, el hecho es que tanto Guatavita como los demás pueblos involucrados en el proyecto vieron desde el comienzo afectados sus intereses; prueba de ello es la versión surgida en la Junta del 19 de febrero de 1960, donde el Gerente informó que se había creado una situación de alarma y zozobra en la región de Sesquilé y Guatavita con motivo de las publicaciones y versiones que habían circulado sobre la construcción de la represa. Esto dio lugar a una serie de memoriales de los vecinos y a un telegrama de protesta dirigido al Presidente de la República, enviado luego a la Empresa por la Secretaría General para que se le diera respuesta. El citado mensaje decía:

Excmo. Presidente República, Dr. Lleras Camargo, Bogotá.

Respetuosamente pueblo Sesquile implora excelencia intervenir con *Empresa Energía Eléctrica* esa ciudad suspender expropiaciones propietarios inmuebles afectados represa Tominé fundamentadas en decretos inconstitucionales pasada dictadura. Avaluarlos comercial equitativamente con Presidencia procedimientos dictatoriales lesionan gravemente patrimonio propietarios fin evitar conflictos sociales pudieran presentarse confiados serenidad prudencia insuperable mandatario esperamos solución favorable. Atentamente.

Familias Acostas Rodríguez Manceras González Jiménez León Sarmientos demás damnificados.

La contestación fue la siguiente:

Bogotá, D. E., 13 de febrero de 1960

Familias Acostas Rodríguez Manceras González Jiménez León Sarmientos demás damnificados, Sesquilé (Cundinamarca).

33 *Ibid.*, p. 9.

Refiérome suyo siete corrientes dirigido señor Presidente República para manifestarles atentamente esta Empresa ha estado todo momento dispuesta atender justas aspiraciones vecinos y negociar directamente con legítimos propietarios zonas necesarias para redentora obra proyectada Tominé punto pero reticencia presentar títulos acreditar calidad propietarios negativa aceptar razonables equitativas ofertas han hecho indispensable recurrir expropiación por razones interés público fundadas claros preceptos legales en desarrollo Código Judicial y Decreto 407 de 1949 reglamentario Ley 90 de 1948 no providencias inconstitucionales como sugiérenlo personas interesadas entorpecer obra benéfica a intereses esa región y economía general sabana Bogotá punto sin embargo nuevamente invítolos forma cordial entendimiento directo que permita cualquier momento suspender juicios expropiación si llegamos acuerdo definitivo pero sin perjuicio continuar acción caso contrario punto por último considero no existe condición damnificados porque hasta ahora ninguna propiedad ha sido perjudicada punto atento saludo Manuel Madero París Gerente *Empresa Energía*³⁴.

Como resultado de las anteriores comunicaciones el padre Villate, cura párroco de Guatavita, convocó a una reunión que tuvo lugar en las oficinas de la Gerencia de la Empresa y a la cual asistieron el Alcalde, el Presidente del Consejo y miembros prestantes de dicho Municipio. En el curso de la reunión se aclararon numerosas dudas sobre el particular y se hizo una amplia exposición sobre el proyecto de Tominé que cobijó el aspecto técnico de la obra, los procedimientos para la adquisición de los terrenos requeridos para la misma y las dos alternativas posibles respecto de la población de Guatavita, es decir, la construcción de un dique de protección o su traslado a otro lugar. Los asistentes dejaron un memorándum al estudio de la Empresa que contenía las aspiraciones de los habitantes de la citada población en caso de que fuera trasladada a un sitio diferente. La Junta consideró que algunas de esas aspiraciones podrían ser aceptadas pero otras no y se convino, a fin de modificar el ambiente existente, que los representantes de la Empresa concurrieran el sábado 20 de enero a una reunión convocada por el cura párroco y el Alcalde de Guatavita con la asistencia de los concejales de dicha población y de Sesquilé. De otro lado, la Junta recomendó que la reunión en Guatavita no se llevara a cabo en forma de cabildo abierto, como pretendían los representantes de los municipios, sino en un recinto cerrado y con una limitación en cuanto al número de los asistentes. Respecto a la presencia del Gobernador en dicha reunión, conforme

34 Actas de la Junta Directiva, 19 de enero de 1960.

lo sugirieron también los representantes de los pueblos, el Gerente ofreció a la Junta conversar con dicho funcionario sobre la conveniencia de su asistencia en vista del cariz político con que se pretendía desviar el asunto y aprovecharlo para sacar ventajas electorales, dada la proximidad de los comicios en marzo de 1960.

Para ese mes la propuesta de trasladar la población de Guatavita a un sitio más alto para permitir la inundación del valle, conforme al proyecto del embalse que se construiría sobre el río Tominé, se estaba complicando a raíz de los desacuerdos y la incompreensión de sus moradores, quienes pretendían sacar ventajas exorbitantes olvidando los intereses de la comunidad. El Gerente, Madero París, tras relatar los incidentes ocurridos en el cabildo abierto que tuvo lugar el día sábado 20 de febrero y al cual asistió en compañía del Secretario de Gobierno de Cundinamarca y de varios funcionarios de la Empresa, solicitó de la Junta que, en razón de la situación creada, se sirviera impartirle instrucciones sobre un conjunto de alternativas para resolver los problemas de Guatavita. La primera posibilidad era construir un dique de defensa de la población con un costo aproximado de \$6 millones, lo cual ofrecía, desde el punto de vista técnico, algunos problemas; entre otros, los desagües y posibles accesos de humedad al área de la población. La segunda posibilidad era hacer saber públicamente que la Empresa contemplaba la posibilidad de reducir el embalse a una cota más baja que el pueblo de Guatavita, disminuyendo su capacidad a unos 175 millones de metros cúbicos en vez de los 279 millones calculados para la primera etapa del proyecto, con el objeto de ahogar las pretensiones de los vecinos de Guatavita, en vez del pueblo mismo. Como es natural, se trataba de construir el dique del embalse, tal como estaba planeado, con un vertedero más bajo para ser elevado luego a la cota definitiva, cuando los habitantes de Guatavita estuvieran dispuestos a negociar, convencidos de lo imposible de sus pretensiones, sobre bases equitativas y comerciales. Daniel Ferrero, miembro de la Junta, anotó que, de hacerse pública la noticia de una modificación de la capacidad del embalse como resultado de una decisión de la Junta Directiva de la Empresa, el Banco Internacional podría objetar la reducción definitiva del volumen del embalse calculado para el funcionamiento adecuado de las centrales I y II de El Salto y las proyectadas aguas abajo, según los estudios llevados a su aprobación; estimaba conveniente, en consecuencia, que se dejara constancia de que lo manifestado por el Gerente acerca de la situación en Guatavita y las alternativas para resolverla tenía por finalidad informar a la Junta respecto del origen de las publicaciones aparecidas en la prensa sobre este particular, y que la idea de reducir el volumen del embalse, era únicamente para aplacar las indebidas pretensiones de los moradores de Guatavita, buscando facilitar, por este medio, los arreglos para llevar a cabo la obra tal como había sido proyectada. El Gerente manifestó que tanto él como la dirección técnica de la Em-

presa consideraban que el proyecto del embalse había sido integralmente estudiado y no debía modificarse³⁵.

Dos semanas más tarde, el Gerente manifestó que, debido a las circunstancias y a efecto de no demorar la iniciación de las obras del embalse de Guatavita, la Empresa había tenido que continuar con las expropiaciones. Esta decisión, lejos de crear nuevos tropiezos, sirvió para provocar la iniciación de arreglos directos con propietarios como los de la Hacienda de la Compañía, uno de los predios más grandes por adquirir, lo cual, dijo Madero París, hacía presumir la posibilidad de lograr establecer una base para negociar los otros lotes en condiciones favorables. En cuanto a Guatavita, agregó, la divulgación de la noticia según la cual la población no sería inundada fue la causa primordial para desalentar las pretensiones de sus moradores permitiendo la realización del proyecto original, el cual podría llevarse a cabo con la debida pausa y a medida que se fueran esfumando los problemas en principio suscitados.

Por esos días, el Gerente fue invitado a casa del expresidente Laureano Gómez para una entrevista relacionada con los problemas de la energía, en los cuales Gómez se mostraba siempre muy interesado. Madero París tuvo la oportunidad de suministrar completa información acerca de la situación de la Empresa y sobre los programas de ensanche que se iniciarían con el préstamo acordado con el Banco Internacional, para cuya efectividad sólo faltaba el requisito del reajuste de las tarifas por parte del Gobierno. El Gerente informó a la Junta que el expresidente había seguido con todo interés el curso de la exposición, interrumpiéndolo para hacerle algunas preguntas aclaratorias de ciertos puntos que deseaba conocer más a fondo. Al concluir la entrevista, que se prolongó por más de dos horas, Gómez ofreció su colaboración para sortear los problemas en que la Empresa pudiera necesitarle, agregando, además, el propósito que tenía de hacer unas declaraciones públicas sobre la urgencia de llevar a cabo en su totalidad el proyecto del embalse de Tominé, “por encima de los obstáculos y de la incomprensión de los vecinos y propietarios de las zonas afectadas, así como también sobre la necesidad de reajustar las tarifas de todos los servicios públicos, cuyos niveles por debajo de los costos reales estaban creando serios problemas cada día más agudos y difíciles en todo el país”³⁶.

En abril continuaron las conversaciones con los vecinos de Guatavita y Sesquilé y se conoció un memorándum con las condiciones para el caso de la inundación de la población. Antes de terminar el mes, el Concejo de Guatavita desautorizó a la

35 Actas de la Junta Directiva, 4 de marzo de 1960.

36 Actas de la Junta Directiva, 18 de marzo de 1960.

comisión negociadora por sus actuaciones, que calificó de “melancólicas, carentes de sentido común y faltas de patriotismo y lealtad”, y comunicó a la Empresa que en adelante cualquier negociación se haría con el Concejo Municipal en pleno, el cura párroco, el Personero, el Tesorero y el Alcalde.

Los resultados de la comisión negociadora no se hicieron esperar pues el 6 mayo se comentó que, dejando por fuera la parte urbana de Guatavita, se había llegado a un principio de acuerdo con los representantes de los propietarios de Sesquilé y Guatavita afectados por la obra del embalse. El acuerdo fue puesto por el Gerente a consideración de la Junta Directiva para que, conocidos sus términos, se le impartiera autorización para firmarlo a nombre de la Empresa. El citado acuerdo comprendía los siguientes puntos: pago de las propiedades, derechos de los ribereños, suministro de energía, extensión de las zonas negociables, parcelaciones y situación del Municipio de Sesquilé; incluía así mismo una declaración final sobre los arreglos a que se había llegado respecto del Municipio de Guatavita y que quedaron sin valor por haber desautorizado el Consejo a los representantes nombrados para negociar con la Empresa, pero que se insertaron en el acuerdo como una constancia para demostrar que las bases de arreglo convenidos eran justas y satisfactorias para las partes. El Gerente hizo resaltar que los puntos sobre los cuales los directores habían mostrado interés habían quedado claramente redactados, o sea los referentes a la forma y condiciones de pago de los terrenos, así como al modo en que se procedería al avalúo de los mismos, leyendo al efecto las partes pertinentes, tras de lo cual la Junta Directiva autorizó al Gerente para firmar el acuerdo.

En julio de 1960 se consideraron los contratos para la construcción de la presa de Sesquilé; a raíz de eso, la Asociación Colombiana de Ingenieros Contratistas expresó que, “en vista de las grandes diferencias de las propuestas presentadas, no sería de extrañar que empresas extranjeras de capacidad muy superior a las nacionales hubiesen empleado métodos comerciales de tipo *dumping*, bastante frecuentes cuando se opera en mercados internacionales”³⁷. Según los ingenieros colombianos la industria de la construcción, como toda industria nacional, merecía protección especial del Estado, para que, en vez de desaparecer, pudiera continuar su desarrollo normal. La Junta Directiva acordó responder que “aun cuando la Empresa comparte algunos de los sentimientos en ella expresados, se encuentra incapacitada para resolverlos por corresponder al Gobierno, de común acuerdo con la Sociedad de Ingenieros Contratistas, entrar a estudiarlos y corregir la situación por ellos planteada a través de una acción del Estado”. Pero lo cierto es que tanto la carta de los ingenieros como la respuesta de la Empresa tuvieron, a la larga, el efecto esperado pues

37 Actas de la Junta Directiva, 25 de julio de 1960.

la participación de técnicos y profesionales colombianos en los desarrollos del proyecto Guatavita fue muy superior a la participación en proyectos energéticos anteriores.

En el primer semestre de 1961 las negociaciones con los habitantes de Guatavita presentaron ciertas dificultades. En la primera semana de febrero se informó en la Junta que por lo menos en el 90% de las propiedades de Sesquilé y Guatavita sería indispensable adelantar juicios de expropiación, en razón de la titulación deficiente de las propiedades de la región, y el 24 de febrero se conoció que después de las conversaciones celebradas entre la Empresa y los representantes de los municipios de Guatavita y Sesquilé, que tuvieron lugar durante el mes de mayo y en las cuales se llegó a un acuerdo justo y satisfactorio para las partes, el Concejo de Guatavita había desautorizado a los comisionados que lo firmaron, declarando nula toda su actuación.

Por este motivo, manifestó el Gerente, la Empresa se limitó a negociar con los vecinos de Sesquilé lo pertinente a la compra de las propiedades necesarias para la primera etapa del embalse de Tominé, cuyas obras se adelantaban sin tropiezo alguno y con la colaboración de todas las gentes de la región, y se aplazó, conforme lo decidió la Junta, todo entendimiento con los pobladores de Guatavita en espera de que, con el correr de los días, entrarían en razón y se prestarían a un arreglo para la época en que, conforme al programa de ensanches, se proyectaba dar principio a la segunda etapa.

Con esa actitud la Empresa causó un natural desconcierto en la región y algunos de sus vecinos, poco a poco, principiaron a acercarse a la Procuraduría de Bienes para expresar su deseo de entrar en arreglos semejantes a los celebrados con los propietarios de Sesquilé. No obstante, el cura párroco de Guatavita, ante la posibilidad de ver minada la resistencia por él encabezada contra la obra, promovió un paro cívico que, según el Gerente, en el fondo no tenía otra finalidad que forzar un entendimiento con la Empresa. Este movimiento, que puso en peligro el orden público e hizo necesario el envío de un destacamento de policía por parte de la Gobernación de Cundinamarca, creció con mucha rapidez. Era tal su ímpetu que la intervención de la fuerza pública no consiguió abrir el paso al tránsito de las volqueteas de la *Morrison* que trans-portaban material para la obra en Sesquilé ni de los camiones de *Bavaria* y *Gaseosas Colombia* detenidos en Guatavita por los agitadores del paro. En vista de que éste se fortalecía y antes de que asumiera mayores proporciones, Madero París obtuvo la mediación de un sacerdote amigo suyo, gracias al cual se sosegó el alboroto³⁸.

38 El informe de la Universidad Javeriana ya citado incluye una fotografía del cartel que se pegó en la plaza de Guatavita para promover este paro.

El Gerente informó sobre la entrevista privada con el cura párroco de Guatavita en la oficina de un hermano del sacerdote amigo que le sirvió como mediador y de la que se celebró más tarde en el despacho de la Gerencia con los comisionados de dicho Municipio, las autoridades y miembros del Concejo. Como resultado de estas conversaciones se suscribió un pacto, única manera de impedir que la situación se agravara, por medio del cual los dirigentes del paro convinieron en levantarlo y dar libre tránsito a los vehículos detenidos bajo el compromiso de que el Gerente gestionaría con la *Morrison* la suspensión del transporte de gravilla extraída de Guatavita hasta cuando se llevara a cabo un arreglo con los representantes del Municipio para resarcirlos de los perjuicios que alegaban haber sufrido con el paso de las volquetas. Además, se acordó reanudar las conversaciones para buscar un arreglo sobre las bases ya conocidas y, a fin de demostrar la intención de la Empresa de llevarlo a cabo, se sugirió la elaboración de un proyecto para la construcción de la nueva población en otro sitio. Sobre este particular el Gerente solicitó de la Junta una autorización para contratar la elaboración de dicho proyecto con un grupo de profesionales integrado por los señores Pombo Leyva, sociólogo experto en vivienda, Francisco Gutiérrez, arquitecto-urbanista, y Luis Piñeros Rocha, ingeniero, a quienes no conocía personalmente pero cuyos nombres fueron mencionados en el curso de la entrevista con los delegados de Guatavita como personas conocedoras de los problemas de esa región y profesionales versados en esta clase de trabajos. A mediados de marzo los delegados de Guatavita fueron invitados a la Empresa para plantearles directamente el problema de las alternativas existentes y hacerles ver las ventajas de llevar a cabo la totalidad del proyecto, y un mes más tarde había un principio de acuerdo con el Municipio de Guatavita.

En junio, a la vez que se ordenaba la construcción de la segunda etapa del proyecto de Guatavita a la firma *Morrison Knudsen & Cia. de Colombia*, se firmó el acta de acuerdo entre la Empresa y los representantes de los municipios de Guatavita y Guasca, que regulaba las relaciones en lo referente a la construcción de la represa Sesquilé-Guatavita; meses después se autorizó al Gerente para dirigirse a la Corporación de la Sabana y obtener la merced de aguas necesarias para el embalse de la represa del Tominé.

De nuevo en el primer semestre de 1962 se presentaron problemas de disconformidad en Guatavita. En febrero el Gerente informó sobre una manifestación política celebrada el primer domingo del mes en Guatavita, en el curso de la cual se pronunciaron algunos discursos que contribuyeron a agitar los diversos problemas que la Empresa venía confrontando con los pobladores de dicha región, afectados con las obras de la represa de Sesquilé. Sobre el particular dijo que había conversado con Mariano Ospina Hernández, uno de los oradores en la manifestación, quien le

había enviado luego una carta confirmándole lo tratado, y él, a su vez, había contestado dándole cuenta de las medidas tomadas por la Empresa a fin de propiciar un clima de entendimiento y cordialidad que facilitara la solución de las cuestiones pendientes. En efecto, agregó el Gerente que para dar cumplimiento a lo ofrecido había comisionado a la firma *Llorente y Ponce de León* para hacer anteproyectos sobre el nuevo núcleo urbano de la población de Guatavita siguiendo, en líneas generales, las condiciones pactadas en el acuerdo suscrito entre la Empresa y los representantes del Concejo de Guatavita, insistiendo ante estos arquitectos y urbanizadores sobre la necesidad de que este trabajo se realizara en el más breve plazo. En cuanto al establecimiento de una oficina en la población de Guatavita para atender gestiones con pequeños propietarios de la región, se designó un empleado para instalarse en la población y entrar en contacto con los interesados. Dicho empleado tuvo facultades limitadas y su labor consistió en allegar las ofertas y visitar las fincas rindiendo a la Procuraduría de Bienes de la Empresa y a la Gerencia los informes correspondientes para que quienes tenían facultad de hacerlo decidieran sobre los negocios respectivos. A un mismo tiempo el Gerente presentó un plan de parcelación para resolver el problema de los pequeños propietarios que serían desalojados de sus parcelas, a fin de no desvincularlos de la región.

En marzo el Gerente presentó a la Junta un esquema del posible anteproyecto sobre la reconstrucción de Guatavita que comprendía la plaza de mercado, el matadero, la plaza de ferias, el hospital, la casa municipal, la escuela, la Iglesia y la casa curial, además de las particulares, en un área de mínimo 20.000 m² por un valor de \$2.500.000. En mayo se presentó la maqueta general para el anteproyecto del nuevo municipio, acompañado de los paneles, vistas parciales y el esquema arquitectónico de todos los edificios y bloques, y la Junta Directiva aprobó el trabajo. Antes de terminar el año, y cuando la Empresa más esperaba que la situación de Guatavita se estabilizara para acelerar el proyecto, se presentaron nuevas dificultades en la adquisición de los terrenos restantes, dificultades que fueron comunicadas por el Gerente comunicó a la Junta el 4 de enero de 1963. Ocurrió que el 23 de diciembre se llevó a cabo un cabildo abierto de protesta contra la Empresa en el cual se aprobaron varias proposiciones, una de ellas suscrita y sustentada por el padre Villate, cura párroco de la población. La Empresa, en defensa de una cuestión de principio, se vio en la necesidad de rechazar un veto, calificado por el Gerente como “arbitrario”, aprobado en el cabildo abierto al nombre del Procurador de Bienes de la Empresa, por considerarlo injustificado y porque invadía órbitas privativas de la organización de la Compañía. La moción aprobada por el cabildo abierto colocó a la Empresa en muy incómoda posición, de tal manera que las negociaciones se vieron seriamente entorpecidas. Frente a la necesidad de adquirir oportunamente las

propiedades, la Empresa se vería obligada a hacer uso de las normas legales estatuidas para proceder a la expropiación. Sin embargo, la Junta acordó conversar con el padre Villate sobre los problemas surgidos en desarrollo del acuerdo con Guatavita y aclararlos en forma cordial y con espíritu de comprensión, de modo que se lograra disipar el ambiente de pugnacidad, a la vez que acordó reconocer a los propietarios el derecho a seguir ocupando sus fincas hasta el momento en que éstas comenzaran a ser inundadas.

Días más tarde el Gerente fue llamado por el Presidente de la República al Palacio de San Carlos con el objeto de tratar, en reunión con el Obispo de Zipaquirá, el cura párroco de Guatavita y algunos miembros del Concejo de dicho municipio, la solución de los problemas que se habían presentado en relación con la adquisición de los terrenos necesarios para la obra del embalse y la construcción del nuevo pueblo que remplazaría al que se inundaría. Manifestó el Gerente que, después de escuchar los reclamos, de los cuales fue el Obispo el vocero principal, tuvo la oportunidad de fijar claramente la posición de la Empresa en relación con cada uno de los puntos tratados, y en especial respecto de la construcción del nuevo pueblo, expresando la esperanza de que pudiera llegarse a un entendimiento, con la aceptación de todos, sobre una solución distinta a la pactada, en forma que se obtuviera un mayor provecho o beneficio para los moradores de la región y que la cuantiosa inversión que ello suponía, quizás hecha en otra forma o en otros rubros, pudiera resultar más juiciosa y acertada y de beneficio más directo para un mayor número de personas. El presidente Valencia se mostró de acuerdo en todo con este planteamiento y conceptuó que la *Empresa de Energía de Bogotá* no sólo había cumplido con sus compromisos sino ido más allá, en ciertos puntos, de lo pactado con los representantes de Guatavita. Sin embargo, no fue posible disuadir a los interesados en su idea del nuevo pueblo y se convino, no obstante los estudios socioeconómicos ya realizados, en contratar uno nuevo, pero con una constancia muy clara, que fue subrayada por el Presidente de la República, de que como esto tomaría algún tiempo y era muy posible que el nivel de las aguas en el embalse subiera durante dicho lapso, la Empresa no se haría responsable de los perjuicios que tal demora pudiera ocasionar.

A mediados de 1964 el Nuncio Apostólico entró a participar del problema planteado por Guatavita. Cuando en el mes de julio Manuel Madero París se entrevistó con el Nuncio para informarlo acerca de los problemas de Guatavita, advirtió que el Nuncio tenía un conocimiento bastante completo de la situación existente con las autoridades eclesiásticas de la región; luego de la reunión el Gerente confiaba en que las condiciones existentes cambiarían de manera favorable. Fruto de las conversaciones con el párroco, el Obispo y el Nuncio, en noviembre se llegó a un acuerdo sobre restitución de los bienes de propiedad de la Parroquia de

Guatavita, que serían inundados por el embalse. Dicho acuerdo se concretó en la suscripción de un contrato sin denominación, según el cual la Empresa se comprometía a construir en el nuevo pueblo los edificios que desaparecerían, y a elaborar los planos y proyectos de los bienes en cuestión. Algunos de esos bienes eran la iglesia, la casa cural, el teatro y la escuela parroquial, así como el colegio de las Madres Bethlemitas –siempre que para este último caso la Empresa no se viera jurídicamente obligada a indemnizar, por separado, a la citada comunidad– y el cementerio. Este acuerdo, que contó con la aprobación diocesana, requería para su plena validez la ratificación posterior de la Sagrada Congregación de Religiosos en Roma. La construcción de tales inmuebles se acometería con la autorización provisional del Vicario de la Diócesis. La anterior fórmula se acogió en vista de la imposibilidad jurídica de realizar permutas propiamente dichas, pero el contrato suponía que a medida que se fueran terminando las construcciones se firmarían las escrituras del caso, con el objeto de dotar de títulos legales a cada una de las partes.

En agosto de 1965 se estudió un programa de desarrollo socioeconómico integral para la comunidad en Guatavita que contemplaba los siguientes puntos: 1. Nombrar como promotor nacional de acción comunal a Pablo Lugari Castrillón. 2. Adelantar una planeación integral. 3. Realizar la forestación de la hoya del Tominé. 4. Adelantar la financiación mediante la *Caja de Crédito Agrario*. Para tal efecto se resolvió:

1. Nombrar a los doctores Eduardo Soto Pombo y Manuel Madero París, como principales, y Daniel Ferrero Tovar y Darío Valencia Samper, para que conjuntamente con dos representantes y sus suplentes designados por la CAR integren un comité encargado de coordinar los trabajos del programa de desarrollo socioeconómico integral propuesto.
2. Estudiar si se puede contratar de común acuerdo con la CAR el agrónomo que dicha entidad tiene a su servicio en el Neusa para que se ponga al frente del proyecto de reforestación.
3. Autorizar una suma hasta de \$60.000 como aporte por un lapso de un año para llevar a cabo el programa, con la obligación de contratar al doctor Pablo Lugari como asesor y cubrir sus honorarios³⁹.

El establecimiento de estos nuevos convenios dio un importante impulso a las obras; en octubre de 1965 se aprobaron trabajos de taquimetría y localización de la carretera

39 Actas de la Junta Directiva, 20 de agosto de 1965.

occidental de Guatavita y se autorizó un préstamo por un millón de pesos, ofrecido por la *Caja Agraria*, para la forestación de la hoya del Tominé. En abril de 1966 se autorizó la terminación de las obras del pueblo de Guatavita, que a juicio del Gerente “se encontraban a punto de quedar concluidas en breve plazo, estimado para el último de junio del presente año; y que se había proyectado, en principio, trasladar el pueblo a su nuevo lugar el día sábado 24 de septiembre de este año con motivo de la fiesta tradicional de Nuestra Señora de las Mercedes, Patrona de Guatavita, siempre que pudieran contratarse prontamente las obras que faltaban, como la plaza de mercado, la plaza de ferias, el matadero, el cementerio, la plaza cultural, los muros de cerramiento, los andenes, el pavimento de vías y plazas, así como otras obras accesorias menores”⁴⁰.

En septiembre el Presidente de la República visitó las obras de Guatavita, interrogó a sus pobladores y se enteró acerca de la manera como la Empresa había dado cumplimiento al convenio celebrado con los representantes del antiguo Municipio. Para continuar dando cumplimiento al convenio, en enero de 1967 la Junta Directiva designó a los señores Aníbal Fernández de Soto y Alberto Vargas Martínez para que, conjuntamente con el Gerente, estudiaran el presupuesto definitivo en para que no volviera a ser necesario apropiar mayores sumas para la terminación de la nueva población.

En la época en que se construía el proyecto de Guatavita la Nueva, Alberto Dangond Uribe, que fue miembro de la Junta Directiva de la Empresa, escribió en *El Siglo* una extensa crónica titulada “Mi diario en la Unión Soviética”, donde incluyó una comparación del proyecto bogotano de Guatavita con un proyecto soviético. En un apartado de la crónica, titulado “Bratsk y Guatavita”, Dangond dice:

Bratsk tiene su propio “mar”, como dicen con orgullo sus habitantes. Es el gran lago artificial construido al hacer la presa para la hidroeléctrica, con las aguas del río Angara, río descendiente del lago de Baikal. Aquí ocurrió un fenómeno similar al de Guatavita, que será inundada por las aguas de nuestro río Tominé. Por eso la ciudad nueva es como la he visto desde el avión. La antigua Bratsk fue inundada y sus moradores recibieron una ciudad distinta. Desde luego aquí no hubo protestas de los campesinos ni polémicas entre los arquitectos, los urbanistas y los sociólogos en torno a las características de la ciudad nueva.

Muy por el contrario, una vez satisfecha la necesidad de hacer la represa y la ciudad nueva a nadie se le ocurrió criticarla. Todos se dedicaron a lo suyo, en el camino del

40 Actas de la Junta Directiva, 1° de abril de 1966.

progreso impuesto por los tiempos. Los habitantes de la vieja Bratsk viven muy satisfechos en la nueva y los arquitectos, los urbanistas y los sociólogos emplean sus conocimientos y sus energías en el tratamiento de nuevos problemas. La nueva ciudad y la hidroeléctrica han hecho de esta pequeña aldea siberiana un lugar de primera importancia turística, fuera de que le han dado algunas características muy especiales. Por ejemplo: los habitantes de la ciudad moderna son en su mayoría jóvenes; la edad promedio es de 27 años. Esto ha producido una tasa de natalidad sorprendente y un crecimiento de la población sin paralelo en la Unión Soviética. Estas dos circunstancias hacen que las escuelas, los *kindergartens* y los jardines infantiles se multipliquen en proporciones geométricas. El corolario de todo esto, unido al hecho natural de que la gran mayoría de los pobladores trabaja en la planta o en su ampliación o en las industrias que se están creando al amparo de la descomunal fuente de energía eléctrica, es la alegría, la vitalidad, el *élan* y el alma juvenil de la nueva Bratsk⁴¹.

El texto de Dangond evidencia una suerte de interés “desarrollista” respecto del nuevo pueblo, que se ponía por encima de los intereses de los habitantes de la región. No obstante, es clara la comparación entre el proyecto hidroeléctrico de una país como Colombia, que recién restituía su democracia, tras la dictadura militar de Rojas Pinilla, y un proyecto hidroeléctrico adelantado en el ambiente totalitario de la Unión Soviética, donde seguramente no había mucho espacio para “protestas de los campesinos” o “polémicas entre los arquitectos, los urbanistas y los sociólogos”.

Artículos como el texto de Dangond cundieron en la época, y tal vez fue en ellos donde la Empresa encontró aliento para que en la sesión extraordinaria del 13 de marzo de 1967 se acordara autorizar las inversiones necesarias para la reanudación de los trabajos en Guatavita, aprobando \$6.991.910 para los contratistas, comprar el mayor número de viviendas en el pueblo viejo y gestionar con una corporación financiera una línea de crédito con este fin, de manera que en poco tiempo el pueblo estuviera concluido.

Lo único cierto es que las “características muy especiales” con las que fue construida Guatavita la Nueva efectivamente hicieron del pueblo “un lugar de primera importancia turística”, y si “los habitantes de la vieja Bratsk viven muy satisfechos en la nueva y los arquitectos, los urbanistas y los sociólogos emplean sus conocimientos y sus energías en el tratamiento de nuevos problemas”, por desgracia en Bogotá y Guatavita las manifestaciones de inconformismo no se hicieron esperar. La columna de “El hombre de la calle” dio cuenta de ese inconformismo al señalar:

41 *El Siglo*, 19 de febrero de 1967.

Me parece que es hora de que se diga, francamente, que la nueva población no es ni puede ser para los campesinos, que sólo tendrían cabida allí como figuras decorativas que le den alguna autenticidad a un lugar hecho exclusivamente para centro artesanal, turístico y arquitectónico. Guatavita la Nueva se ha convertido en un centro de elegancia, de exhibicionismo y de audacias modernistas, o sea todo lo contrario a la vida campesina. Allí no se ve un sólo hombre del campo porque “chilla” entre el montón de turistas con costosos atuendos. Una campesina de pañolón y saya huye escandalizada ante las chicas de pestañas postizas, botas y minifalda o *slacks* y ruana verde, que abundan los domingos. Es una injusticia llevar agricultores a habitar aquellas casitas sin huerto ni corral para las gallinas, sólo para que los turistas los retraten como animales raros⁴².

El inconformismo se hizo también presente a través de un memorial del Concejo Municipal de Guatavita, conocido en la Empresa el 21 de julio, donde se hace referencia a la situación que enfrentaba la población por causa del aumento de las aguas en el embalse y las dificultades que ofrecía el traslado parcial de sus habitantes a la nueva localidad, en donde todavía faltaban casas por construir. Con todo y esas dificultades para los pobladores de Guatavita el Gerente, Manuel Madero París, informó el 18 de agosto de 1967 que las gentes de Guatavita, ayudadas por la Empresa y con la colaboración del Procurador de Bienes y del Interventor de las obras, habían comenzado a mudarse a las nuevas casas en forma ordenada y pacífica, razón por la cual la Junta autorizó al Gerente para ordenar los gastos necesarios a fin de facilitar la movilización hacia el nuevo pueblo y resolver los problemas que pudieran presentarse a éste respecto. Es de anotar que a pesar de las inconvenientes presentados por el proyecto la prensa solía afirmar cosas como que “las gentes campesinas están ansiosas de realizar el traslado, que representa para ellas un cambio fundamental y les abre amplias posibilidades económicas y financieras”⁴³.

Una fotografía publicada por *El Espectador*, en la que tres mujeres miran por la ventana de su nueva casa, ilustra a los primeros habitantes de Guatavita la Nueva: “Benita Rozo de Mora, de 70 años, Ana Elvia Rodríguez y Ana Joaquina de Rodríguez fueron las primeras personas que ocuparon una casa en la moderna Guatavita, al iniciarse ayer el traslado, ante la necesidad de apresurar la inundación de la población antigua”⁴⁴. En cuanto se inició el traslado, lo que en principio fueron sólo quejas de los pobladores se convirtió en una suerte de desasosiego tanto para los

42 *El Espectador*, 4 de julio de 1967.

43 *El Tiempo*, 3 de agosto de 1967.

44 *El Espectador*, 12 de agosto de 1967.

campesinos que no entendían por qué tanto “lujo” como para los turistas que no entendían por qué un lugar con imagen de centro comercial iba a ser llenado por campesinos. Los artículos publicados con ocasión del “primer trasteo” comentan que los campesinos, al ver las características del nuevo pueblo, decían que “las piecitas son muy lujosas para nosotros”, y más adelante el mismo texto afirma:

Los turistas que habían acudido el miércoles a visitar las modernas edificaciones y calles de Guatavita la Nueva no ocultaron su extrañeza al ver aparecer por la entrada principal un camión con el primer trasteo de las sencillas personas que ocuparán las residencias del “Pueblo Nuevo”. En el vehículo habían sido acomodadas camas y muebles viejos que asomaban por uno y otro lado de la carrocería. Los hijos de Desiderio Rodríguez se asomaron curiosos por entre las rendijas de la parte trasera del camión. ¿Esta va a ser nuestra casa? Preguntaron con desconcierto al detener el vehículo frente a la residencia A-4 de la parte norte⁴⁵.

El desconcierto para muchos era inexplicable, pues se afirmaban por todos los medios las ventajas que para la región traería el proyecto. El estudio de la Universidad Javeriana afirmaba, por ejemplo:

La hoya hidrográfica del río Bogotá se verá beneficiada por el flujo constante y suficiente de agua, eliminando las sequías e inundaciones de otros años. El propio acueducto de Tibitó se librá de la amenaza de ineffectividad debida a los meses de sequía.

El beneficio económico para toda la región será inmenso. La afluencia de turistas se presenta incontenible. La cultura estática y primitiva de sus moradores se enriquecerá notablemente gracias al continuo contacto, de interacción dinámica, con la civilización del progreso.

Nuevos horizontes de exploración de recursos económicos serán posibles dentro de esta situación; la región podrá enriquecerse y progresar.

Ya se han sembrado truchas para pesca reglamentada. Por su extensión –la represa tendrá una superficie mayor a la del agua de Tota– las regatas podrán ejecutarse con amplitud pues el perímetro se acerca a los 50 kilómetros. El clima es agradable y sus alrededores bellos⁴⁶.

45 *Idem.*

46 *Guatavita: Un pueblo sumergido, cit.*, p. 11.

Si por la época en Guatavita llovía, en Antioquia no escampaba. Un destino similar al de los habitantes de Guatavita corrieron los del casco urbano del Municipio de El Peñol y numerosas familias habitantes de las zonas rurales de Guatapé cuando, por los mismos días, las *Empresas Públicas de Medellín* decidieron inundar una vasta zona para construir la central hidroeléctrica del río Nare. La prensa, al pedir una “solución humana”, afirmaba que “Se ha querido hacer creer a la opinión pública que las gentes de El Peñol no se han podido poner de acuerdo en la ubicación de la nueva cabecera, cuando en realidad todos los esfuerzos de las EEPMM han sido orientados a presionar al Concejo Municipal para que produzca un acuerdo a tontas y a locas sobre el particular”⁴⁷.

V. EL PROYECTO GUAVIO

La posibilidad de construir una hidroeléctrica en la zona del Guavio comenzó a contemplarse en Bogotá durante la administración de las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá*. De los años 30 datan los primeros proyectos y las primeras adquisiciones de terrenos. Después, en octubre de 1953, se autorizó al Gerente, Madero París, para prestar al Instituto de Aprovechamiento de Aguas los planos y estudios de la central del Guavio elaborados de tiempo atrás por los ingenieros de las Empresas. En ese instituto de nuevo se estudiaron los proyectos, pero la central cayó en el olvido. Solo en octubre de 1979 la Junta Directiva de ISA resolvió que el proyecto del Guavio sería construido y sería propiedad de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, quien otorgaría a ISA derechos de participación de energía y potencia hasta por un monto del 40%; ISA, a su vez, se comprometió a reglamentar las características de estos derechos de participación de energía y potencia.

En marzo de 1980 la Junta autorizó a la administración de la Empresa, encabezada por el Gerente, Samuel Navas Pinzón, para la apertura en la región del Guavio de las oficinas necesarias y la planta de personal para la adquisición de los predios para la construcción del proyecto. Y días más tarde, en una sesión extraordinaria de la Junta celebrada el 28 de marzo de 1980, con la participación de Carlos Ospina, director de la firma *Ingetec*, se presentó la precalificación de las firmas constructoras del proyecto y se ordenó la apertura de las licitaciones correspondientes, dando aviso en forma inmediata al Banco Mundial y al Banco Interamericano de Desarrollo, con el fin de definir las obras que serían financiadas por cada uno de ellos

47 *El Tiempo*, 28 de diciembre de 1967.

y proceder a distribuir los pliegos. El 23 de abril se dio a conocer la Resolución 2 de 1980 que declaró de utilidad pública e interés social la zona de la central hidroeléctrica del Guavio. Dicha resolución dice en algunos de sus apartados:

RESOLUCION NÚMERO 2 DE 1980 (23 de abril)

Por la cual se declara de utilidad pública e interés social la zona para la central hidroeléctrica del Guavio.

LA JUNTA DIRECTIVA DE LA *EMPRESA DE ENERGIA ELÉCTRICA DE BOGOTÁ* en uso de sus atribuciones legales y estatutarias, y

CONSIDERANDO:

Que la Ley 126 de 1938 declara como un servicio público fundamental la generación, transporte y distribución de energía eléctrica, y el artículo 2º de la Ley 113 de 1928 declara de utilidad pública el aprovechamiento de la fuerza hidráulica para los fines reconocidos por las leyes.

Que el Decreto 2675 de 1953, elevado a la categoría de ley permanente por la 141 de 1961, declara de utilidad pública todas las obras que la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* realice con el objeto de generar fuerza eléctrica, así como las que sean necesarias para el total aprovechamiento de dichas obras.

Que la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, en desarrollo de su objeto social, proyecta la construcción de la central hidroeléctrica del Guavio en jurisdicción de los Municipios de Santa María y San Luis, en el Departamento de Boyacá; Gachalá, Ubalá, Gama, Junín y Gachetá, en el Departamento de Cundinamarca.

Que las obras necesarias para la construcción de la central hidroeléctrica del Guavio requieren por parte de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* de la adquisición de terrenos que actualmente son propiedad de particulares.

Que, de acuerdo a lo mandado por el artículo 30 de la Constitución Nacional, el interés privado deberá ceder al interés público o social cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de particulares con la necesidad reconocida por la misma ley [...]

RESUELVE:

Artículo 1º Declárase de utilidad pública e interés social la zona de terreno descrita en la parte motivo de la presente resolución, la cual es necesaria para la construcción de la central hidroeléctrica del Guavio.

Artículo 2° Ordénase la expropiación de todos los predios necesarios para la construcción de la central hidroeléctrica del Guavio, cuando los mismos no sea posible adquirirlos mediante negociación directa. Estos predios están situados en la zona descrita en la presente resolución.

Artículo 3° Autorízase al Gerente General de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* para gestionar la adquisición directa de los predios requeridos para la central hidroeléctrica del Guavio. Si lo anterior no fuere posible, se faculta al Gerente General para adelantar los procesos de expropiación correspondientes, dirigiendo la demanda contra los propietarios o poseedores actuales, sus causahabientes, a título singular o universal, o contra cualquier persona titular de derecho real principal sobre el inmueble respectivo...⁴⁸.

Una vez conocida esta resolución empezó a crecer el pánico entre los habitantes de Gachalá, quienes comenzaron a organizarse en torno a la defensa de sus intereses temiendo que sucediera con el suyo lo mismo que décadas atrás con el Municipio de Guatavita. Prueba de esa preocupación fue la carta leída en la Junta Directiva de la Empresa el 21 de enero de 1981 remitida por el “Comité Coordinador Pro-Defensa de Gachalá”, y en la que se expresaba:

Gachalá, enero 17 de 1981

Señor Doctor Roberto Cáceres Bolaños, Gerente de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*. E. S. D.

El Comité Coordinador Pro-Defensa de Gachalá, recientemente constituido e integrado con participación de todos los estamentos del Municipio, cordialmente plantea a Usted y por su conducto a la Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, la real situación de la provincia y particularmente de Gachalá y sus habitantes respecto de la construcción de la hidroeléctrica del río Guavio.

I. MAGNITUD Y SOLIDARIDAD CON LA OBRA

Gachalá tiene plena conciencia de los alcances e importancia de la obra: almacena aproximadamente 976 millones de metros cúbicos de agua, la presa en la cota máxima o muro de contención tendrá una altura de 240 metros; la inversión sobrepasa a los US\$1.200 millones de dólares y generará 1.600.000 kw, lo que nos indica que la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* duplicará su capacidad generadora, no solamente para el servicio de la capital de la República, sino del resto del país, en razón

48 Actas de la Junta Directiva, 23 de abril de 1980.

de la interconexión eléctrica. Los ríos o fuentes naturales aprovechables son entre otros los siguientes: Muchindote, Gachetá, Farallones, Murka, Batatas, Chivor, Rucio, Negro, Guavio y otros de menor importancia.

Nuestro Municipio y en general la provincia no se opone a su realización; bien por el contrario, la apoya y auspicia, si se construye dentro de los marcos de la justicia, participación proporcional a la riqueza extraída, representada en obras de infraestructura y fundamentalmente en el pago de las tierras por su verdadero precio comercial más una indemnización que equivale al daño emergente y lucro cesante para quienes tengan que abandonar sus tierras.

II. PROPIETARIOS DE TERRENOS

No menos de mil familias de extracción netamente campesina resultarán despojados de sus predios, habitaciones y cultivos. Grandes zonas o áreas de tierra de primera calidad serán irremediablemente inundadas. Extensas carreteras, caminos, escuelas y vías de comunicación desaparecerán por el represamiento de las aguas.

Esta situación demanda estudios socioeconómicos, planes, programas y proyectos de reubicación de los desalojados. La verdad es que mientras la obra se adelanta en todos los frentes se minimiza el aspecto social y humano, que juzgamos debe adelantarse paralelamente con la técnica de la obra. Nada más equitativo que las tierras se paguen por su verdadero precio comercial, más una indemnización para los desalojados. Sobre el particular la firma *Acotec Ltda.*, elaboró un estudio socioeconómico y técnico que refleja con suma claridad el problema social y económico de los campesinos, municipios y provincia en general con la realización de esta obra, si se continúa sin el consentimiento de sus habitantes.

III. MANO DE OBRA

Como es lógico suponer, el proyecto generará una gran demanda de técnicos, operarios y trabajadores no calificados, oportunidades de trabajo que en nuestro criterio deben cubrirse con personal de la región y en especial de los municipios mayormente afectados como el nuestro. De esta forma se estaría resolviendo en parte el problema social y nos estaríamos compenetrando con una obra que nos pertenece.

IV. TRIBUTACIÓN MUNICIPAL

Como se anotó anteriormente, grandes áreas de terreno resultarán inundadas y bien sabemos que la principal fuente de ingreso es el impuesto predial. Ahora bien, con las transacciones comerciales que se vienen realizando por compraventa de tierras, edificaciones y mejoras el Municipio nada está percibiendo; por tanto, juzgamos que

el municipio no puede perder sus rentas: bien por el contrario, necesita mantenerlas y obtener que la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* anualmente destine una participación a Gachalá que corresponda a la riqueza extraída y los prediales continúen pagándose con los futuros reavalúos.

V. PROBLEMAS SOCIALES

Sin pretender desconocer los alcances y proyecciones de la gigantesca obra que sin duda traerá muchos beneficios para la provincia, pero fundamentalmente para el resto del país y la empresa constructora, no es menos cierto que con los procedimientos con que se viene adelantando serán más los perjuicios que los beneficios. Si la obra continúa proyectándose a espaldas del querer popular, muy pronto nos veremos abocados a numerosos problemas de orden social, entre otros: desempleo, vagancia, delincuencia, desorganización familiar, elevación del costo de vida, desalojo injusto de campesinos, reducción del fisco municipal, aislamiento del Municipio, proliferación de prostíbulos, elevación de los servicios públicos, mayor costo de los arrendamientos y absoluta carencia de obras de infraestructura.

VI. OBRAS DE INFRAESTRUCTURA

No se necesita de mayor ingenio para comprender que de la provincia y en especial de Gachalá se va a extraer la mayor fuente de riqueza con destino a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, y además que nuestro Municipio será el más afectado por el número de familias desalojadas. En este orden Gachalá, a través de este Comité, exige y reclama elementales derechos que nos corresponden, los cuales son condensados en los siguientes puntos:

1. Compraventa de los bienes muebles e inmuebles que la Energía necesita para el embalse, muro de contención y demás obras adicionales, por su verdadero precio comercial más una indemnización que equivalga al daño emergente y al lucro cesante de quienes resulten despojados.

La negociación y pago de los bienes anteriores debe preceder a la construcción de obras de infraestructura, y de manera especial al inicio o comienzo del muro de contención que se construirá en el pie de presa.

2. Construcción de las siguientes carreteras:

- a. Chingaza-Santa Rita-Gachalá.

- b. Pie de presa-Mámbita.

c. Río Guavio (Mámbita)-San Pedro de Jagua.

2. Dotar el área urbana del Municipio de eficientes servicios de acueducto y alcantarillado. Apropiar una partida de \$5.000.000 para arreglo y pavimentación de sus calles. Respecto del área rural o veredas de donde se extrae su mayor fuente de riqueza, como es el agua, construirles su respectivo acueducto.

3. Reposición y construcción de todas las vías que resulten obstruidas tales como caminos, carreteras, puentes e indemnización por los posibles deslizamientos de tierras que puedan surgir como consecuencia del represamiento de las aguas tanto en el casco urbano como rural.

4. Apropiación de una partida de \$ 3.000.000 para la terminación del colegio “Baldomero Sanín Cano”.

5. Apropiación o regalía anual de la *Empresa de Energía Eléctrica* a Gachalá como retribución por la riqueza extraída.

6. Respecto de los terrenos inundados y aledaños al embalse anualmente la Empresa pagará al Municipio los tributos del predial teniendo como base la negociación que originó la compraventa con destino a la Energía, sujeto a los reajustes ordinarios.

7. Construcción de un hospital para servicio de los habitantes del Municipio, debidamente dotado, que permita igualmente atender a los servidores de la Empresa.

8. Dotar de suficiente servicio eléctrico a la zona rural y urbana del Municipio, con una tarifa muy inferior a la de los demás municipios.

9. Construcción y funcionamiento de dos ferris: uno del nivel de las aguas en Puente Chaparro a la vereda de Tena (nivel de las aguas), y otro de Gachalá (nivel de las aguas) a Tunja y Tunjita.

10. Pago de una indemnización en dinero con destino al Municipio por la inundación y consecuente desaparición del Puente de Jesús, belleza natural de invaluable significado moral y económico para el Municipio y sus habitantes.

11. Construcción y mantenimiento de canchas deportivas de *basket* y *football*.

Del señor Gerente, atentamente, Comité Coordinador Pro-Defensa de Gachalá (hay diecisiete firmas)⁴⁹.

49 Actas de la Junta Directiva, 21 de enero de 1981.

Un segundo documento elaborado por el Comité Pro-Defensa de los damnificados por la represa del Guavio conocido en la *Empresa de Energía* señaló:

El Comité Pro-Defensa de los damnificados por la represa del Guavio-Ubalá-Gachalá, en cumplimiento de la voluntad de sus afiliados en asamblea general, presenta los siguientes puntos de exigencias que debe satisfacer la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, garantizando en esta forma los derechos en general que tenemos como habitantes de los predios que serán afectados por el adelanto de la hidroeléctrica del Guavio, y a la vez aclaramos que cualquier otro pliego presentado por personas particulares o jurídicas queda sin base por ser nuestra organización la única representante legal de los damnificados.

Exigimos la discusión del presente pliego se haga en riguroso orden numérico como se ha presentado, y mientras no se obtenga acuerdo sobre un punto no debe pasarse al siguiente.

1. CARRETERA UBALÁ-PIE DE PRESA-SANTA MARTA

Exigimos:

- a. Adquisición de la totalidad de la franja o terreno por donde pasen estas vías. Se ha de adquirir todo el predio o finca cuando así lo exija el propietario o poseedor, siempre y cuando el predio sea inferior a cinco hectáreas utilizables.
- b. Adquisición y compra de estos predios y sus mejoras por su verdadero precio comercial y pago de la correspondiente bonificación e indemnización.
- c. Pago inmediato de los perjuicios ocasionados por la apertura de las vías o la construcción de cualquier otra obra que se haga por causa de la construcción de la hidroeléctrica.
- d. Negociación de los predios con sus verdaderos titulares, es decir, con sus propietarios y, en su defecto, con quienes los posean a cualquier título: tenencia o posesión.
- e. En el supuesto de que dos o más personas se disputen la propiedad de un predio, una mejora o el daño ocasionado, la negociación debe realizarse con los interesados y el monto o dinero a pagar por parte de la Empresa debe consignarse en la *Caja Agraria* para que lo reclame el de mejor derecho, previos los procedimientos legales.
- f. El pago de los predios, indemnizaciones y perjuicios debe hacerse efectivo en el municipio correspondiente a la circunscripción del predio.

Las negociaciones deben realizarse con el propietario o poseedor o su delegado más un delegado nombrado por este Comité.

2. DAMNIFICADOS POR EL EMBALSE, ZONA DE RESERVA Y DEMÁS OBRAS

Exigimos:

- a. La construcción de las carreteras Ubalá-pie de presa y pie de presa-Santa Marta, así como las demás obras con destino a la hidroeléctrica del Guavio solamente se adelantarán una vez satisfechas las exigencias de los damnificados a efecto de determinar las consecuencias que sobre ellos y sus familias producirá su obligado éxodo de la región y su futuro establecimiento en otras regiones. Para lo anterior el Comité podrá facilitar el resultado del estudio socioeconómico adelantado por cuenta de éste, a fin de determinar una bonificación que les permita sostener el monto de lo pagado para invertirlo en su totalidad en su nuevo lugar de existencia; esta bonificación será pagada por la empresa constructora de la hidroeléctrica.
- b. La negociación de los predios y mejoras que sean afectados por la obra debe ajustarse en un todo a lo exigido en el punto primero, literales b, c, d, f del presente pliego.
- c. Adquirido y pagado un predio de los damnificados, exigimos que se nos deje en calidad de usufructuarios por espacio de dos años, sin contraprestación de ninguna naturaleza por parte de éstos. Durante este lapso el usufructuario no podrá hacer construcciones, mejoras, plantaciones y solamente podrá realizar cultivos transitorios.
- d. En caso de que una finca sea afectada en una parte por el embalse, zona de reserva o préstamo debe ser pagada en su totalidad cuando su propietario o poseedor así lo exija.
- e. Cuando una finca afectada sea complemento indispensable de otra no afectada, del mismo propietario, esta última debe ser adquirida por la Empresa si su propietario así lo exige.
- f. En el supuesto que la Empresa tenga que adquirir la totalidad de una finca de la cual sólo le interesa una parte y por lógica no necesite la otra, exigimos se negocie preferencialmente con algunos de los damnificados que estén interesados en ello, a fin de que encuentren su reubicación en un medio semejante a aquel del cual fueron desplazados.

3. ALEDAÑOS AL EMBALSE

- a. Teniendo en cuenta que a consecuencia del embalse se presentará un cambio en la temperatura, lo cual obligará a cambiar la variedad de cultivos, exigimos una indemnización y asistencia técnica.
- b. Garantizarle a éstos el transporte fluvial sin costo y de esta manera obviar el largo trayecto por carretera a la población más cercana.

4. FUERZA LABORAL

Exigimos oportunidad de trabajo en la construcción de la hidroeléctrica para el personal calificado o no de la región del Guavio, en el más alto porcentaje posible. Facilitando cursos de capacitación para estos últimos.

5. Exigimos la construcción de acueductos para retribuir los daños ocasionados por la construcción de los túneles.

6. Exigimos la reposición de las obras de la comunidad que sean destruidas por la obra, tales como caminos de herradura, escuelas, acueductos, puentes, y que la carretera que actualmente comunica a Gachalá con Bogotá sea reemplazada por la vía Gachalá-Chuscales-Chingaza (Chingaza-Bogotá-carretera ya construida).

7. Para garantizar el cumplimiento de los acuerdos a que se llegue, exigimos se lleven a escritos firmados por el representante legal de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, por la Junta Directiva del Comité Pro-Defensa de los Damnificados por la represa del Guavio Ubalá-Gachalá y sus asesores jurídicos, y se protocolicen ante un notario y con las firmas del Presidente de la República y el señor Gobernador de Cundinamarca como garantes.

Comité Pro-Defensa de los Damnificados por la Represa del Guavio, enero 16 de 1981 (hay ocho firmas)⁵⁰.

Mientras se adelantaban las obras de la presa, la Empresa realizó un estudio, que se conoció en marzo de 1983, que permite reconocer las dimensiones del proyecto del Guavio. Dos de sus apartados fundamentales presentan las generalidades del proyecto y su impacto socioeconómico:

50 Actas de la Junta Directiva, 21 de enero de 1981.

GENERALIDADES

El proyecto hidrológico del Guavio, que está siendo construido por la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, formará parte del sistema interconectado nacional, beneficiará a toda la Nación y, dentro de los proyectos que existen actualmente en Colombia, será el de mayor capacidad instalada.

El proyecto consiste en el desarrollo de la parte inferior del río Guavio, mediante el siguiente sistema:

1. Construcción de una presa de 250 m. de altura sobre el río Guavio y la consiguiente formación de un embalse con capacidad útil de 950 millones de metros cúbicos y frecuencia natural $62 \text{ m}^3/\text{s}$.

2. La desviación al embalse de los ríos Batatas y Chivor mediante conducciones en túnel de 2 km cada uno, lo cual aumentará la afluencia del embalse a un promedio de $71 \text{ m}^3/\text{s}$.

3. El aprovechamiento de este caudal en un salto de 1.100 m. existente entre el embalse y el río Guavio abajo de la desembocadura del río Batá. El desarrollo de este salto se obtendrá con un túnel de carga de 15 km. que conducirá a una central subterránea con potencia instalada de 1600 Mw, y un túnel de fuga de 5 km. que restituirá al caudal del río Guavio los caudales utilizados.

4. La energía eléctrica generada por el proyecto se conduce a la zona de Bogotá mediante líneas de 230 kv. y 85 km. de longitud. El proyecto también se interconectará a 230 kw. con la central de Chivor.

DESCRIPCIÓN DE LAS OBRAS

1. PRESA

La presa, de 250 m. de altura y 390 m. de longitud de cresta, será de enrocado, con núcleo impermeable de arcilla. La cresta de la presa estará a la cota 1.640 y el nivel inferior de la fundación a la cota 1.390.

El volumen total de la presa, incluyendo el núcleo, los espaldones, los filtros y las transiciones, será de 18 millones de metros cúbicos.

Para la fundación del núcleo de la presa será necesario realizar excavaciones en el lecho del río hasta el nivel de roca, que se encuentra a 10 metros de profundidad aproximada.

La roca de fundación del núcleo será impermeabilizada con una cortina de inyecciones profundas, las cuales se llevarán a cabo desde la superficie y desde galerías construidas en los estribos.

2. TÚNELES DEL SITIO DE PRESA

Dentro de las obras anexas a la presa se encuentran el túnel auxiliar, el túnel de desviación y los túneles del rebosadero.

El túnel de desviación servirá para la conducción de las aguas del río Guavio durante la construcción de la presa. Tendrá una longitud de 1.140 m. y estará localizado en la margen derecha del río.

Sobre la margen derecha se excavará el túnel auxiliar, de 1.590 m. de longitud, cuya primera función será servir de acceso para el transporte de materiales para la construcción de la presa.

Posteriormente comunicará la bocatoma con el túnel de carga, pasando por la cámara de válvulas.

El rebosadero será construido en la parte alta del estribo derecho, estará formado por dos túneles de 550 m. cada uno, los cuales verterán los excesos al río Batatas.

3. EMBALSE Y DESVIACIONES

El embalse tendrá 14 km. de largo, una profundidad máxima de 230 m. y una capacidad máxima total, con el nivel previsto en creciente, de 1.140 millones de m³, de los cuales, 70 millones formarán el embalse muerto, 950 millones el embalse útil para generación y 120 millones el embalse útil para regulación de crecientes.

Los ríos Chivor y Batatas, afluentes del río Guavio aguas abajo del sitio de presa, se desviarán hacia el embalse mediante la construcción de estructuras de toma y de túneles de 1 km. de diámetro.

El túnel de desviación del río Batatas tendrá una longitud de 2 km. y descargará en la margen derecha del embalse, a 1 km. del sitio de presa.

La descarga del túnel del río Chivor será en la margen izquierda, a 2 km. del sitio de la presa, con una longitud de 2 km.

4. CONDUCCIÓN

La bocatoma será una estructura de concreto con rejas metálicas, localizada 800 m. aguas arriba de la presa, en el portal del túnel auxiliar; desde este túnel se desviarán dos ramales paralelos que conducen a 2 cámaras de válvulas, en cada una de las cuales se instalará una válvula mariposa de 4 m. de diámetro. Aguas abajo de las cámaras de válvulas los ramales se unen formando el túnel de carga, que se dividirá en 3 secciones: túnel superior, pozo y túnel inferior.

El túnel superior tendrá una longitud de 14.060 m. y un diámetro de 8.4 m.; a continuación seguirá el pozo de carga con una altura de 585 m. y diámetro útil de 6.20 m.

Aproximadamente 600 m. aguas arriba del pozo de carga se encuentra la almenara, compuesta de una galería de 250 m. y un pozo vertical de 495m.

A continuación del pozo vendrá el túnel inferior de 558 m. de longitud y diámetro útil de 6.6 m.

El túnel inferior de carga conduce a una galería de distribución de 170 m. de longitud, de sección circular y diámetro útil de 6.60 m., revestida en concreto, de la cual se desprenden 8 ramales independientes que llevan a los grupos generadores.

5. CENTRAL SUBTERRÁNEA

Para dar acceso a la central se construirá el túnel de acceso, el cual tendrá una longitud de 2.115 m. y una sección útil de 8.20 m. de ancho por 7.20 m. de alto, dimensiones que se determinaron de acuerdo al tráfico durante la construcción y al tamaño de los equipos de la central.

La caverna de máquinas estará dividida en tres secciones: en el centro irán los grupos generadores, en un extremo irá el edificio de control y el área de montaje y en el otro extremo se tendrá un área auxiliar de montaje.

La longitud de la caverna será de 216 m. y tendrá 17 m. de ancho y 34.74 m. de alto.

Las vigas longitudinales para el desplazamiento de los puentes-grúas estarán inicialmente apoyadas en las paredes de la caverna mediante pernos tensores. Posteriormente el apoyo se complementará mediante columnas de concreto. Paralela a la caverna de máquinas irá la caverna de transformadores, la cual tendrá 196.50 m. de largo y 12.20 m. de alto.

Para la estabilidad en las paredes y en las bóvedas de ambas cavernas se colocarán pernos y malla y se cubrirán con concreto neumático.

Debajo de la caverna de transformadores se construirá un colector, al cual se llevarán los caudales, desde los pozos de las turbinas, por galerías de descarga.

Los caudales que salen del colector se llevarán al río Guavio mediante el túnel de fuga, el cual trabajará a flujo libre y tendrá una longitud de 5.260 m.

Los cables de 230 kw. que conducen la energía se llevarán desde la caverna de transformadores hasta el patio de conexiones en la superficie, por medio de dos pozos verticales de 550 m. de profundidad.

El sistema de ventilación para la central consistirá en un pozo de 540 m. de longitud y 3 m. de diámetro, el cual comunicará la caverna de transformadores con el exterior.

6. PATIO DE CONEXIONES Y LÍNEAS DE TRANSMISIÓN

El patio de conexiones estará localizado encima de la central subterránea en una explanación de aproximadamente 140 x 170 m. El comando del patio de conexiones se ejercerá desde el mismo patio y desde la sala de control de la caverna de máquinas.

Del patio de conexiones saldrán dos líneas de doble circuito, a 230 kw., de 100 km. de longitud media, que llevarán la energía generada hasta Bogotá, y dos líneas de doble circuito, a 230 kw., que conectarán con el patio de conexiones de la central de Chivor.

Para suministrar energía eléctrica a los frentes de construcción se construirá una línea de transmisión a 115 kv. entre el patio de conexiones de Chivor y la zona de la presa, pasando por la zona de la central.

7. CARRETERAS

Para la construcción y operación del proyecto se construirán cerca de 134 km. de carretera; se mejorarán aproximadamente 88 km. de carreteras existentes, incluyendo la pavimentación de 11 km. entre Sueva y Gachetá, y se construirán puentes principales con una longitud total aproximada de 320 m.

También se construirán 40 km. de carreteras de interés regional como la de Palomas-Boca de Monte, 25 km. para unir las regiones de Ubalá y Mámbita, y la carretera que conduce a San Pedro de Jagua, 15 km. desde la salida del túnel de fuga.

8. CAMPAMENTOS E INSTALACIONES

Se construirán dos instalaciones completas de campamentos y oficinas para el personal que intervendrá en la construcción del proyecto.

En la zona de la presa se construirán diferentes núcleos habitacionales de oficinas y servicios: en la zona aledaña a la población de Ubalá se construirá un núcleo habitacional para obreros y un centro comunal; cuatro kilómetros más adelante, sobre la carretera que conduce a la presa, se construirán núcleos habitacionales y de servicios para profesionales y técnicos, y cinco kilómetros más adelante, sobre la misma carretera, se construirán núcleos para oficinas y laboratorios.

En la zona de la central, los núcleos para profesionales, técnicos y obreros, un centro comunal y un hospital se construirán en las cercanías de las poblaciones de Mámbita. Las oficinas, laboratorios y bodegas se construirán en la zona de la central subterránea.

Adicionalmente a los campamentos e instalaciones antes descritos, se construirán instalaciones provisionales en las cercanías de los diferentes frentes de trabajo, para almacenes, talleres, procesamiento de materiales, celaduría, primeros auxilios y demás necesidades inmediatas de la obra y el personal.

EFFECTOS SOCIOECONÓMICOS

1. GENERALIDADES

Los municipios estudiados son afectados desigualmente por la construcción del proyecto hidroeléctrico del Guavio, de acuerdo con su cercanía a las obras principales.

Los municipios de Gachalá y Ubalá son los más afectados debido a que las obras principales están localizadas en ellos. En forma relativamente menor pero aún considerable, el proyecto afecta los municipios de Gachetá, Santa María y Gama. Finalmente, el proyecto tiene efectos marginales en los municipios de Junín y Guasca.

Los efectos sociales y económicos del proyecto son parcialmente de carácter transitorio: los relacionados con la intensa actividad constructiva que se desarrollará en un lapso total de cerca de 5 años, y parcialmente de carácter permanente: los relacionados con el cambio de ocupación de tierras, las modificaciones de infraestructura regional y las actividades de operación y mantenimiento del proyecto.

A continuación se describen los principales efectos del proyecto

2. CAMBIOS EN EL USO DEL SUELO

El proyecto cambia el uso de cerca de 2.000 hectáreas. El embalse inunda aproximadamente 1.600 hectáreas, de las cuales 260 se encuentran explotadas en cultivos de venta local; 400 hectáreas en pastos; 430 hectáreas en explotaciones mixtas, que incluyen pastos y cultivos de autoconsumo; 270 se encuentran en vegetación natural, que comprende rastrojos y formaciones secundarias, y 240 hectáreas corresponden a tierras de ninguna utilidad agropecuaria, como lo son lechos y playa de ríos y escarpes sin vegetación. Las demás obras del proyecto ocupan un área de cerca de 400 hectáreas, que se destinarán principalmente a vías de comunicación y construcción de campamentos.

La explotación agropecuaria es la actividad predominante en el área de influencia directa, como sucede con la zona inundada de borde del embalse que se utiliza para producción de autoconsumo familiar y, parcialmente, para consumo regional, y que en la actualidad sustenta actividades económicas de baja rentabilidad. La productividad de cerca del 60% del área está seriamente limitada por pendientes grandes, suelos degradados o de baja fertilidad y carencia de vías de comunicación. El restante 40% del área presenta condiciones agrológicas más favorables, adecuadas para pastoreo.

Así como el uso potencial del área que inundará el embalse está muy limitado por las condiciones agrológicas, se estima que excluyendo los beneficios energéticos el uso potencial del embalse será poco significativo en pesca y recreación.

En adición a las explotaciones agropecuarias, las obras del proyecto afectan algunos yacimientos minerales, como yacimientos de caliza y calcita, que no representan recursos de importancia para la economía regional.

El extenso programa de vías de comunicación del proyecto integrará a vastas zonas permitiendo el desarrollo del sector agropecuario de las mismas. Se estima que las áreas integradas con dicho programa de vías tienen una extensión total de cerca de 20.000 hectáreas, situadas principalmente en la zona oriental del Municipio de Ubalá, alrededor de las poblaciones de Mámbita y San Pedro de Jagua, a lo largo del río Batá debajo de la población de Santa María, en la zona de San Roque en el Municipio de Gama, en la zona sur del embalse y en la margen derecha del río Guavio, en la zona del Caño Negro del Municipio de Gachalá.

Los estudios que se adelantan en la actualidad para definir un plan de ordenamiento de la cuenca podrán recomendar cambios adicionales de usos del suelo y actividades para beneficio de la región, el mejor aprovechamiento de los recursos y la protección de la cuenca.

3. DESPLAZAMIENTOS DE PROPIETARIOS Y HABITANTES

Para la construcción del proyecto es necesario adquirir cerca de 2.000 predios, de los cuales cerca de 700 son afectados parcialmente, como son los ubicados en la línea y perimetral del embalse y zonas de carreteras.

Las investigaciones y encuestas realizadas en el año 1978 permitieron estimar que la población desalojada por el embalse era del orden de 1.500 habitantes rurales, de los cuales un 50% eran adultos, un 45% niños y un 5% ancianos, organizados en cerca de 200 núcleos familiares. En los últimos 5 años la ocupación poblacional de la zona ha variado, principalmente por las expectativas creadas por el proyecto y por la iniciación de las obras. Actualmente se estima, con base en el censo que se adelanta para el avalúo de predios y la fijación de indemnizaciones, que el número total de personas desalojadas por el proyecto podrá llegar a ser de 2.500.

Los propietarios y habitantes desplazados reciben como compensación el valor comercial de sus propiedades e importantes indemnizaciones en dinero que les permiten atender los costos de su reubicación y su reorganización en actividades similares o diferentes, en la región o fuera de ella.

Se estima que sólo una minoría de las personas desplazadas se reubicará en zonas vecinas para continuar con sus actividades tradicionales. La mayoría tiende a ubicarse fuera de la región, siendo la región de los Llanos Orientales y pie de monte una de las más atractivas por su desarrollo agropecuario y su cercanía relativa. Las áreas integradas con las vías del proyecto ofrecen algunas alternativas de reubicación. Se estima que el desplazamiento hacia grandes urbes como Bogotá no será muy importante.

Los problemas surgidos a raíz de los desplazamientos de propietarios han motivado la formación de un comité con sede Gachalá. Para orientar y ayudar a resolver los problemas de los desplazados, relacionados con la ubicación de su nueva residencia, la reorganización de sus actividades económicas y la correcta inversión de los dineros obtenidos por la venta de sus propiedades e indemnizaciones, se considera factible que a través de un comité regional y con el apoyo de instituciones oficiales especializadas se presten la asistencia y asesoría necesarias.

4. INGRESOS REGIONALES

La ocupación de mano de obra, la demanda de bienes de consumo y servicios locales, lo mismo que la adquisición de predios para la construcción de obras del proyecto, están generando ingresos significativos en la economía regional. Estos efectos

continuarán durante todo el período de construcción del Proyecto. De estos ingresos se beneficiará directamente la región, en la medida de sus posibilidades de atender las demandas generadas.

Los ingresos municipales se aumentarán con los aportes provenientes de las obligaciones establecidas en la Ley 56 de 1981.

Las obras de mejoramiento del sistema vial y de apertura de vías de comunicación hacia nuevas áreas de los municipios, realizadas por el proyecto, propiciarán el desarrollo económico, el aumento de los ingresos regionales y el mejoramiento de las condiciones de vida.

5. COSTO DE VIDA

La afluencia de personal para vincularse directa o indirectamente al proyecto, los ingresos obtenidos por la venta de predios para las obras, el incremento general de consumo de bienes y servicios y la baja capacidad de la región para responder a las nuevas demandas se han constituido en factores preponderantes para elevar considerablemente el costo de la vida, lo cual afecta principalmente a la parte de la población no vinculada directa ni indirectamente con las nuevas actividades económicas generadas por el proyecto.

Otros factores, como la falta de control oficial local sobre la comercialización de bienes y servicios, han contribuido a aumentar la especulación, de la cual se ha beneficiado principalmente gente de la misma región.

Para mitigar este efecto sin desfavorecer las posibilidades de crecimiento regional, conviene estimular la producción y el mercadeo de productos agropecuarios locales y la vinculación de nuevas áreas a la producción, con lo cual disminuirá el problema de la carestía de algunos bienes que actualmente son traídos con elevados costos de otras regiones y que, concluida la actividad constructiva del proyecto, tendrán salida hacia otros mercados gracias al mejoramiento del sistema vial realizado dentro del mismo proyecto.

Otras medidas importantes por su efecto directo y rápido son el control eficiente de precios por parte de las autoridades locales y el desarrollo de cooperativas de mercadeo.

6. VIVIENDA

La escasa actividad de construcción de vivienda en la región proporcionada al lento crecimiento tradicional, la súbita afluencia de personal directa e indirectamente

vinculado al proyecto y el atraso en la construcción de los campamentos previstos para el personal de la obra han producido un déficit importante de vivienda que ha ocasionado el aumento desproporcionado de su costo, especialmente en las áreas urbanas de Gachalá, Ubalá y Mámbita.

El problema de vivienda se mitigará con la puesta en servicio de los campamentos actualmente en construcción. Adicionalmente, es necesario vincular a entidades especializadas en soluciones económicas de vivienda, en la comercialización de materiales de construcción y en el otorgamiento de créditos para este fin.

7. EFECTOS SOCIOCULTURALES

La instalación en la región de un gran número de personas provenientes de otras regiones con diferentes costumbres, de diferentes condiciones sociales y económicas y, buena parte de ellas, separadas de sus núcleos familiares, genera cambios en la tradición y problemas en el desarrollo sociocultural local.

Es necesario propiciar programas amplios y diversificados, recreativos y culturales, coordinados entre las empresas que intervienen en la construcción del proyecto, las autoridades municipales y las entidades oficiales, para facilitar la integración de los diferentes grupos y proporcionar alternativas sanas de esparcimiento.

Es necesario un control de los centros de diversión, especialmente en su ubicación y reglamentación, para evitar interferencias con el desarrollo normal de las demás actividades en la comunidad.

8. LEY 56 DE 1981

La construcción de un proyecto de las características y la magnitud del proyecto hidroeléctrico del Guavio tiene efectos socioeconómicos positivos y negativos sobre los municipios en los cuales están localizadas las obras.

Como efecto positivo cabe destacar la creación de fondos especiales ordenados por la Ley 56 de 1981 y que deberán invertirse en obras que conlleven el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de los municipios afectados. Las prioridades de inversión de estos fondos se recomiendan en el presente estudio y los planes de inversión respectivos deberán ser establecidos conjuntamente por un representante de Planeación Departamental, el Alcalde Municipal y dos representantes del Concejo Municipal. Además de estos fondos especiales, se invertirán sumas equivalentes al 4% del valor de venta de la energía generada, para programas de reforestación y electrificación rural en los municipios que tengan territorio que forme parte de la cuenca hidrográfica del proyecto.

9. OBRAS EJECUTADAS POR LA EMPRESA DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE BOGOTÁ, DIFERENTES A LAS DEL PROYECTO

La *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, dentro de su propósito de colaborar con los habitantes de la región y de minimizar los efectos adversos de las obras, ha construido, está construyendo o construirá las siguientes obras diferentes a las del proyecto en los municipios afectados. Algunas de estas obras se ejecutan o se han ejecutado con cargo a los fondos especiales ordenados por la Ley 56 de 1981 de que se habló anteriormente.

Aunque algunas de las carreteras que se incluyen a continuación se construyen para atender los frentes de trabajo de las obras, después quedarán como accesos permanentes a regiones que antes no lo tenían, por lo cual se consideran de beneficio compartido entre las comunidades y la Empresa. Otras se construirán para restablecer las inundadas por el embalse.

También se incluyen las obras que corresponden a la reposición de bienes del Estado afectados por el proyecto.

GACHALÁ

1. Ampliación y adecuación del acueducto y alcantarillado de Gachalá.
2. Reubicación de la escuela “San Rafael”, con un costo de \$4.000.000 más 7.600 dólares.
3. Reparación del colegio departamental de Gachalá. Se terminó la obra negra en la zona administrativa en noviembre de 1982, con un costo de \$3.000.000. Se aprobó una partida de \$9.500.000 adicionales para la terminación de esta obra.
4. Reubicación de la escuela “La Vega de San Juan”, con un costo de \$ 4.340.000.
5. Construcción de la carretera de acceso al portal de salida del túnel Batatas, con 1.75 km. de longitud, pendiente máxima del 13% y ancho de banca entre 4 y 7.5 m. Su construcción se terminó en julio de 1982.
6. Construcción de la variante de la población de Gachalá con una longitud de 1 km., pendiente máxima del 8% y ancho de banca de 5 m. Su construcción se terminó en abril de 1982.
7. Construcción de la carretera Palomas-La Vega con una longitud de 6.3 km., pendiente máxima del 13% y ancho de banca de 4 a 5 m. Su construcción está por terminar.

8. Construcción de la carretera Santa Marta-presa con 4.1 km. longitud, pendiente máxima de 13% y ancho de banca de 4 a 5 m. Se espera terminar la construcción en abril de 1983.

9. Construcción de la carretera Gachalá-Santa Marta para restablecer el acceso que existe actualmente y que se inundará con el embalse. Tendrá una longitud de 18 km., pendiente máxima del 18% y ancho de banca de 4 a 5 m. Se espera iniciar su construcción en enero de 1985 y terminarla en agosto de 1986 con un costo de \$135.000.000 a precios de julio de 1982.

10. Construcción de parte de la carretera Gachalá-Gama para dar salida más adecuada a la región de Gachalá por Gama y Gachetá, sin necesidad de pasar por la presa y Ubalá. El total de esta vía será de 28 km., con una pendiente máxima de 13% y ancho de banca entre 4 y 5 m. Se espera iniciar su construcción en abril de 1984 y terminarla en noviembre de 1985.

11. Construcción de la parte de la carretera que unirá las regiones de Palomas y de Boca de Monte. El total de esta vía será de 25 km. La fecha de construcción de esta vía no se ha precisado dado que los propietarios de los predios se niegan a vender.

12. Adecuación y mejoramiento de la carretera Ubalá-Gachalá-Santa Marta, que incluye ensanches menores, conformación de la calzada existente, colocación de afirmado, mejoramiento y construcción de obras de drenaje, construcción de muros de contención y remoción de derrumbes.

GACHETÁ

1. Construcción de la variante de la población de Gachetá, con una longitud de 0.8 km., pendiente máxima de 9% y ancho de banca de 5 m. Su construcción está próxima a terminarse.

2. Adecuación y mejoramiento de la carretera Sueva-Gachetá-Ubalá, que incluye las obras antes mencionadas. Como parte de este mejoramiento se incluye la construcción del Puente Reyes, de 50 m. de luz.

GAMA

En este Municipio se construirá, entre abril de 1984 y noviembre de 1985, parte de la carretera que une Gachalá con Gama y un ramal de éste a la población de Gama, la cual unirá con esta última la región de San Roque. Esta carretera tendrá una longitud total de 28 km., pendiente máxima de 13% y ancho de banca de 4 a 5 m.

GUASCA

1. Adecuación y mejoramiento de la carretera Guasca-Sueva, incluyendo las obras mencionadas anteriormente.
2. Eventualmente se construirá una variante en la carretera La Calera-Guasca-Sueva para desviar el tráfico de la población de Guasca.

JUNÍN

En este Municipio se hará la adecuación y el mantenimiento de la carretera Guasca-Sueva-Gachetá, que incluye las obras antes mencionadas y la construcción del Puente Lisio, de 38 m. de luz.

SANTA MARÍA

1. Construcción de la carretera Santa María-río Guavio, de 18 km. de longitud, que da acceso a la zona sur-central del Municipio y a las regiones de Mámbita y San Pedro de Jagua.
2. Se está estudiando la posibilidad de construir el matadero de la población de Santa María, con capacidad para sacrificar 10 animales por día y una inversión de \$7.320.000.

UBALÁ

1. Suministro de agua potable a la red de acueducto de la población de Ubalá por una conducción de 3.3 km., y se está haciendo el estudio de los sistemas de acueducto y alcantarillado de esta población.
2. Construcción de redes de media y baja tensión de 13.2 kw y 208 voltios para la población de Ubalá y Mámbita.
3. Construcción de una escuela junto al campamento de profesionales cerca de Ubalá, con 632 m² de área construida, capacidad para 150 niños y una inversión de \$10.600.000. Su terminación se espera para junio de 1984.
4. Construcción de un teatro para cine, conferencias, representaciones y asambleas, en la población de Ubalá, con capacidad para 300 personas y un costo de \$24.000.000. Su terminación se espera para junio de 1984.
5. Construcción de un centro de salud en la población de Ubalá con 653 m² de área construida, capacidad para 10 camas y que prestará los servicios de consulta externa, odontología, primeros auxilios, ortopedia, rayos X y hospitalización.

6. Se está adelantando el diseño para el arreglo de las calzadas principales de la población de Ubalá, incluyendo pavimento.

7. Construcción del centro comunal de la población de Mámbita, constituido por un hospital o centro de salud, un comIS Ariato, una escuela, un teatro, un puesto de telecomunicaciones, un banco y una inspección de policía. El área total de este centro es de 3.780 m² y su costo de \$57.000.000 más 110.500 dólares.

8. Construcción de los sistemas de acueducto y alcantarillado de la población de Mámbita.

9. Construcción de parte de la carretera que unirá la zona de Palomas con la de Mámbita, con una longitud total de 25 km. Su época de construcción no está fijada puesto que los dueños se niegan a vender los predios necesarios.

10. Construcción de la carretera río Guavio-Boca de Monte, con una longitud de 7.6 km. y un costo de \$ 28.000.000 más 60.000 dólares.

De esta carretera se desprenden los siguientes accesos:

– Al túnel de acceso a la central subterránea, con “cero”, 9 km. de longitud.

– Acceso a Mámbita, con 3.1 km. de longitud y un costo de \$15.100.000 más 30.600 dólares.

– Acceso a la Ventana 2, con 2 km. de longitud y un costo de 187.000 dólares.

– Acceso al túnel de fuga, con 2.4 km. de longitud y un costo de \$19.600.000 más 39.800 dólares.

11. Construcción de la carretera túnel de fuga-San Pedro de Jagua, con una longitud de 15 km., permitirá la comunicación de esta región con la de Mámbita y Santa María.

12. Construcción de la variante de la población de Ubalá, con 640 metros de longitud, pendiente máxima de 9% y ancho de banca de 5 m. Su costo fue de \$2.750.000 y se terminó de construir en mayo de 1982.

13. Construcción de la carretera Ubalá-presa-La Vega, con 12.3 km. de longitud, pendiente máxima de 13% y ancho de banca entre 4 y 5 m. Su costo es de \$111.900.000 y su terminación será para julio de 1983. De esta carretera se desprenden los siguientes accesos:

– A la captación del túnel Chivor, con 5.4 km. de longitud.

– A la salida del túnel Chivor, con 1.3 km. de longitud.

La terminación de estos accesos se espera para enero de 1984.

14. Adecuación y mejoramiento de la carretera Gachetá-Ubalá-Gachalá, que incluye ensanches menores, conformación de la calzada existente, colocación de afirmado, mejoramiento y construcción de obras de drenaje, construcción de muros de contención y remoción de derrumbes⁵¹.

Ni los pliegos de solicitudes de los vecinos ni los extensos informes elaborados por la Empresa lograron conjurar todos los conflictos que se generaron en torno de la construcción del proyecto. En mayo de 1983 comenzaron a presentarse problemas en el Guavio. Según un informe del Gerente, el personal del contratista *Vianini* había entrado en huelga y ésta estaba siendo estudiada por el Ministerio de Trabajo. En ese mes se militarizó la región aunque se esperaba que la huelga no durara más de una semana. Sin embargo, la Empresa previó que, de llegar a ocurrir una demora mayor, incidiría notablemente en la ejecución de las obras, ya que pasaría 1983 sin que se hiciera la desviación del río Batatas, una de las obras más importantes en ese momento. La situación era bastante peligrosa para el proyecto por cuanto podía representar la demora de un año más en su desarrollo. Informó el Gerente que representantes del sindicato lo habían buscado, pero que él consideraba que la Empresa debía permanecer al margen del problema, medida con la cual estuvieron de acuerdo los miembros de la Junta, a la vez que recordaron que el Ministerio de Trabajo finalmente no había dictado el decreto mediante el cual las obras del proyecto se declaraban de servicio público.

Al retraso como consecuencia la huelga en *Vianini* se sumó un grave accidente ocurrido en el sitio de la bocatoma del Guavio el 28 de julio de 1983: como consecuencia del suceso fallecieron 100 jóvenes trabajadores. La Empresa creó entonces un comité de ayuda, tanto para manejar esa situación en concreto como las relaciones con la comunidad, que en ese momento eran muy complejas; el comité debía perdurar y constituirse en una fundación específica de tipo social y ocupada del beneficio de toda la zona.

En octubre de 1983 era un hecho el retraso; según el Gerente, el contratista *Vianini-Entrecanales* presentaba un avance del 29.4%, comparado con el 53.4% programado, y el atraso obedecía además a problemas en la adquisición de los

51 EEEB. *Proyecto hidroeléctrico del "Guavio"*, marzo de 1983.

predios. Se supo también que las actividades en los túneles de desviación, auxiliar, ventana ataguía, *by-pass* y galería de acceso al *by-pass*, habían estado suspendidas como consecuencia del derrumbe de la bocatoma, y que continuaba vigente la desviación del río para el 1° de diciembre. Las obras de conducción y central subterránea que ejecutaba el consorcio *Campeon Bernard Spie Batignolles* presentaban un avance del 14.5%, comparado con un 38.2% programado. En la ventana 1 se había terminado con la remoción de la zona inestable localizada sobre el portal de entrada y el acceso a la ventana 3 se encontraba seriamente afectado por la dificultad en la adquisición de los predios. La construcción de la línea a 115 kw, que estaba a cargo del contratista *Sinco Ltda.*, se encontraba construida en un 60%, y en cuanto a la adquisición de predios se aclaró que de los 1.914 requeridos se habían comprado únicamente 1.054, faltando el 44.9%. De éstos, 726 predios correspondían al embalse, 57 a obras principales, 25 a vías de acceso, 14 a campamentos y 38 a la línea de transmisión. En síntesis, el proyecto presentaba un avance general del 22.2%, comparado con el 41% programado.

En ese mismo mes se presentó la relación de las actividades a cargo de la Empresa para beneficio de la comunidad, de las cuales se encontraban terminadas o en ejecución las siguientes: la construcción del colegio de Gachalá –1ª y 2ª etapa–, el mejoramiento del puesto de salud de Mámbita, la dotación del puesto de salud de Gama, la construcción de la escuela “San Rafael” en Palomas, el acueducto para el colegio, la escuela y el puesto de salud en Ubalá, la señal de televisión para la provincia del Guavio, la construcción de la capilla de Mámbita y la planta eléctrica y la remodelación de redes para el hospital de Gachetá, con un costo de \$10.5 millones; además estaban programadas actividades como la carretera Mámbita-San Roque-Gachetá y la variante del páramo de Guasca (convenio Ministro de Obras-Empresa), por un total de \$1.717 millones. El valor de las actividades ascendía a \$1.852.8 millones, todo a cargo de las obligaciones de la Ley 56. También se presentó la relación de las actividades desarrolladas por el Comité Nacional de Ayuda al Guavio, que contemplaba diferentes aspectos: entre ellos, ayuda para la consecución de empleo, cupos para jardín infantil y salacuna, atención para mujeres en embarazo, reparto de mercados, estudio de vivienda que representaría en corto plazo la adjudicación de catorce soluciones en Bogotá, en la urbanización “La Aurora II”, del Instituto de Crédito Territorial, y la gestión del mismo para la compra de un predio en Gachalá con el fin de construir cincuenta soluciones; y, finalmente, la colaboración del Comité para cubrir cuotas de arrendamiento. El programa de capacitación, que también se adelantaba, comprendía la utilización de la casa antigua, donde funcionaba el colegio “Baldomero Sanín Cano”, para organizar un taller de modistería, una guardería y un salón cultural; luego se obtuvo, para el éxito del taller

de modistería, que el *Consortio Vianini-Entrecanales* adquiriera la producción del mismo.

Entre el 31 de enero y el 7 febrero de 1984 se realizaron reuniones de la Empresa con los representantes tanto de Gachalá como de Ubalá, de las que participó el Gobernador de Cundinamarca. De ellas en la Junta Directiva se concluyó que había sido difícil tranquilizar a las gentes de la región por cuanto, además de los problemas que habían tomado como argumento base de su inconformidad, existían algunos políticos que habían aprovechado la situación para calentar los ánimos. En las reuniones se trataron los puntos relacionados con la carretera que pasaba por el proyecto Chingaza, en parte propiedad privada de *Cemento Samper*, que los habitantes reclamaban desde hacía tiempo, teniendo en cuenta que el tramo que hacía falta para llegar a Gachalá era muy corto. *Cemento Samper* insistía en que no era seguro el tránsito por esta vía por el peligro que representaba la caída de canastas o del cable; el Inderena y el Acueducto manifestaron que al declarar la vía pública se crearía la posibilidad de que surgieran asentamientos en el trayecto y que, dado que estas entidades son las encargadas de controlar el parque natural de Chingaza, el paso de la carretera por el parque podría llevar al fracaso del proyecto. Agregaron, además, que el tramo a una altitud de 3.700 m. sobre el nivel del mar ocasionaba un mayor consumo de combustible y un menor rendimiento del motor de los vehículos. Al respecto se convino adelantar una reunión con *Cemento Samper*, el Inderena y el Acueducto para determinar qué se podía hacer; de otra parte, visitaría el trayecto una comisión integrada por ingenieros de la Secretaría de Obras Públicas, de la Empresa y representantes de los Comités de la región.

El segundo punto considerado fue el de la carretera que conduciría de Gachalá a Mámbita, que sin ser imprescindible era conveniente para la Empresa por cuanto comunicaba la presa con la caverna. Los miembros de los comités objetaron el trazado Gachalá-Palomas-Algodones-Boca de Monte-Mámbita-San Pedro de Jaguas e insistieron en que el trazado debería ser Palomas-Algodones-San Pedro de Jaguas, sin pasar por Mámbita. De los predios que se requerían los habitantes ya habían cedido 20 para la construcción del tramo Mámbita-San Pedro de Jaguas. En la reunión del 7 de febrero se les propuso que la Empresa comprara los predios no mayores de cinco fanegadas y que los de extensión superior fueran cedidos por los habitantes, propuesta que en principio aceptaron, pero no se llegó a ningún acuerdo hasta visitar el sitio Algodones, por donde ellos deseaban que pasara la carretera. El Alcalde y la Junta acogieron la fórmula planteada por el Gerente y observaron que con el traslado en breve de los campamentos de Gachalá a Ubalá, Gachalá se daría cuenta del significado de la ayuda ofrecida por la Empresa.

El domingo 21 de abril de 1985 los habitantes de Mámbita protagonizaron un paro cívico con el objeto de solicitar a la Empresa la ejecución de algunas obras, como mejora en los acueductos veredales construidos por la Empresa, reconstrucción y dotación de las escuelas tanto de la zona urbana como rural, construcción de un parque, una iglesia, un matadero y una plaza de mercado; la solicitud fundamental se relacionaba con el enganche de personal de la región para laborar en las obras del proyecto, así como con la instalación del servicio de Telecom y la organización de cursos de capacitación. De inmediato se trasladaron al sitio Jorge Buendía Martínez, Jefe de la División Proyecto Guavio, Guillermo Camelo, asistente de la división, y Camilo Bernal, asesor jurídico, quienes lograron que los habitantes nombraran una comisión de cinco miembros para que hiciera la presentación del pliego de peticiones, que constaba de 35 puntos. Como a la reunión asistió Paul Marchetti, funcionario de la firma *Campeonon Bernard Spie Batignonolles*, se logró el compromiso formal de seleccionar para contratar a veinte personas de la región, las cuales serían evaluadas por una comisión que se integró para el efecto; en cuanto a las demás peticiones, se explicó que algunas de ellas ya estaban contempladas en los proyectos de la Empresa y se encontraban en etapa de estudio y contratación, y que sobre las no contempladas se iniciaría la consideración y estudio para llegar a una solución. Días después, tras la aprobación de las conclusiones de esa reunión, se llevó a cabo una modificación en el organigrama de la Empresa a fin de crear la *Subgerencia de Proyectos Hidroeléctricos*, que reemplazó a la *División Proyecto Guavio*.

Para esta época el proyecto del Guavio, el megaproyecto hidroeléctrico más importante jamás realizado en el país, había sido administrado, en seis años, por cuatro gerentes: Roberto Cáceres Bolaños, Fabio Puyo Vasco, Alvaro Pachón Muñoz y Francisco Gaviria Rincón, en trayectorias administrativas de corta duración, a diferencia, por ejemplo, de las de Joaquín y Tomás Samper, que duraron 30 años, la de Eduardo Cuéllar, a lo largo de 25 años, o la de Manuel Madero París, que alcanzó a cumplir 28 años de servicio.

En noviembre de 1986 de nuevo se presentaron situaciones de conflicto en la zona del Guavio. A las tres de la mañana del 12 de ese mes se declaró un paro, cuyo objetivo era presionar la ejecución de algunas obras, unas que habían sido aceptadas por la Empresa y otras que correspondían a compromisos aceptados por entidades como la Gobernación de Cundinamarca y el Ministerio de Obras y relacionadas en especial con una carretera que los vecinos alegaban había sido destruida por el tránsito de vehículos de la Empresa. El Gerente informó que hasta el momento se habían terminado obras en los diferentes municipios de la región por valor de \$650 millones, se encontraban en ejecución otras por \$205 millones y existían compromisos por ejecutar por cerca de \$381 millones; además, existían nuevas peticiones y a los

acuerdos anteriores se habían agregado nuevas obras, e inclusive de nuevos municipios que, quizá por contagio, dados los resultados obtenidos, se habían hecho presentes.

En enero de 1987 el Alcalde planteó una inquietud, sobre la cual había tenido oportunidad de hablar con el Gerente, en relación con la necesidad de constituir un comité de estudio en el cual tuvieran asiento representantes de las diferentes entidades (Acueducto, Energía, Teléfonos, Salud, Obras Públicas y Planeación), teniendo en cuenta la situación que en un momento dado afrontaría cada una de estas entidades para atender diversas solicitudes planteadas por los interesados, con el objeto de coordinar y controlar estas actividades. El Alcalde se refirió al caso concreto del Guavio, en donde se había presentado toda una serie de solicitudes de los comités organizados o de las gentes que no habían querido hacer parte de los mismos, ante las cuales la *Empresa de Energía* se había visto obligada a acometer obras que acaso no eran de su competencia sino que correspondían a las entidades de salud o de obras públicas; citó, además, casos como el del precio por fanegada de tierra en esa zona, que había resultado exorbitante cuando en Planeación el precio fijado resultaba hartamente menor. Otro aspecto que también debía considerarse, según el Alcalde, era la necesidad de definir las áreas de electrificación rural, porque le parecía que la diferencia de tarifas entre la Empresa y la *Electrificadora de Cundinamarca* no tenía razón de ser. Agregó que el 22 de enero tendría una reunión con el Gobernador para tratar este punto y que en el Acueducto ya se había hecho el mismo planteamiento, por lo que se había pensado en organizar una oficina que se encargara de estos aspectos. Finalmente, expresó el Alcalde que dejaba la inquietud en la Junta y que esperaba que la Gerencia y la misma Junta Directiva presentaran una propuesta sobre cuál sería la organización que debía dársele a ese comité.

En febrero se discutió el concepto jurídico acerca del posible convenio de participación del proyecto del Guavio. El ministro de Minas y Energía acogió la posición de la Empresa referente a que el proyecto siguiera en manos de esa entidad y que obviamente se le informaría a los socios para que tuvieran más o menos un 60% de participación. El Subgerente financiero explicó que en concepto de la asesoría no existían dificultades de carácter jurídico por cuanto se trataba de un contrato de derecho privado de la administración, que podía asimilarse al contrato de cuentas en participación, regulado por el Código de Comercio, toda vez que la Empresa lo estaba ejecutando en su propio nombre y bajo su crédito personal, con cargo a rendir cuentas y dividir las ganancias o pérdidas en la proporción convenida, y que en las relaciones externas la Empresa era reputada como única dueña del negocio. Así mismo, los cambios que se pretendía introducir no necesitaban de la aprobación del Concejo de Bogotá, pues no se trataba de la venta de un inmueble sino de la modificación de un aporte en un convenio en donde la Empresa seguía siendo la

entidad ejecutora y, como tal, aparecía como dueña del proyecto y de los bienes muebles e inmuebles que lo integraba y que la modificación de los aportes tan sólo requería de la aprobación de la Asamblea General de Accionistas de ISA.

En septiembre CIDER-Uniandes presentó un estudio contratado por la Empresa sobre el impacto socioeconómico generado en la zona del “Guavio”. A raíz del mismo, y estudiada la situación que venía afrontando la Empresa en la zona del proyecto, dados los paros cívicos, las continuas exigencias y los compromisos que había tenido que adquirir y que le representaban una notable inversión en obras de beneficio común, y ante la necesidad de contar con un organismo para el manejo de la comunidad en el futuro, se autorizó la creación de la Unidad de Relaciones con la Comunidad, dependiente de la Subgerencia Proyecto Guavio, y la subcontratación con el Cider-Uniandes, dentro del contrato 859 celebrado con *Ingetec S. A.*, para la elaboración y el diseño del Plan de Ordenamiento Regional y para la Unidad.

En mayo de 1988, a las dificultades que tenía el proyecto por exigencias de las comunidades vecinas se sumaron las reclamaciones de *Vianini - Entrecanales* y *Tavora y Campenon Bernad-Spie Batignalles*, sobre las cuales en la Empresa se elaboraron actas para presentar ante el tribunal de arbitramento.

En agosto del mismo año el BID concedió a ISA un crédito con destino al proyecto Guavio, con cuyos recursos la sociedad pagaría el aumento del 10% de su participación en el proyecto, la compensación por costos financieros hasta 1992 y cubriría los aportes que le correspondían en el mismo. El Gerente explicó que en la negociación de los créditos tanto del BID como del Banco Mundial se había incluido una exigencia en el sentido de la necesidad de reestructurar administrativamente la Empresa. En la misma Junta de agosto se estudió la situación de la Empresa con respecto al suministro del servicio a sus zonas de influencia, las medidas adoptadas y las previsiones que se tenían al respecto con miras a dotar del servicio a los diferentes sectores y así mismo disminuir las pérdidas de energía que ocasionaba el contrabando de energía, para lo cual se estudió la posibilidad de hacer uso de un decreto o resolución que dispusiera la utilización de una estampilla que le permitiera obtener recursos para adelantar estos programas.

A pesar de los problemas con las comunidades y los contratistas, la Empresa continuó contratando nuevas obras para el proyecto. Ejemplo de esas nuevas contrataciones fueron presentado por la prensa de la época:

Contratan obras para el proyecto del Guavio. El consorcio formado por la firma ICA de México y la sociedad colombiana *Termotécnica Coindustrial S. A.* resultó favorecido con la licitación para la construcción de la estructura de toma y descarga de fondo de la hidroeléctrica del Guavio. Igualmente, dentro del mismo contrato el consorcio

colombo-mexicano se encargará del montaje de los equipos en la zona de presa y las labores de cierre del túnel de desviación del río Guavio. Las obras tendrán un costo de 19.957.449 dólares, que al cambio actual asciende a siete mil quinientos millones de pesos, dijo el Gerente de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, Alvaro Villegas Villegas. La participación de *Termotécnica Coindustrial S. A.* en el proyecto permitirá un mayor avance tecnológico en la ingeniería colombiana, cuya experiencia será importante en la ejecución futura de nuevos proyectos del sector eléctrico, dijo el funcionario. Agregó que ya son tres las adjudicaciones que se han hecho a consorcios con alta participación de la ingeniería colombiana y cuyo valor se acerca a veintisésmil millones de pesos. Las obras permitirán concluir los trabajos para conducir las aguas del embalse hacia la casa de máquinas, en donde se producirá un millón de kilovatios en la primera etapa. La terminación de estos trabajos está prevista para principios de 1990 y se calcula que las pruebas de la primera unidad generadora se estarán haciendo en el segundo semestre de 1992. También la EEEB anunció la ejecución de obras de electrificación por valor de novecientos millones de pesos para beneficiar directamente a cincuenta mil habitantes de la región del Sumapaz que hoy carecen de este servicio...⁵².

A la noticia de la nueva contratación le siguió en la prensa la declaración del Gobierno Nacional según la cual los terrenos del Guavio se considerarían de utilidad pública. Esta medida del Gobierno no sólo se constituyó en un control frente a los altos precios que se venían cobrando por los predios del Guavio a la Empresa, sino que permitió acelerar los procesos de compraventa. La prensa anunció:

Son de utilidad pública los terrenos del Guavio. El Gobierno declaró de utilidad pública e interés social un área de 7.145 hectáreas en la jurisdicción de los municipios de Gachalá, Gama, Junín y Gachetá (Cundinamarca) donde se construirá la hidroeléctrica del Guavio. La decisión fue tomada con base en una solicitud que la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, constructora del proyecto, hizo al Gobierno con el fin de iniciar los procesos de expropiación correspondientes. En 1987 había sido declarada la utilidad pública de un área de 57.393 hectáreas para la ejecución de las obras de la misma central, dijo una fuente del Ministerio de Minas. La Ley 126 de 1938 declaró como un servicio público la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y la Ley 56 de 1981 declara de utilidad pública e interés social los planes, proyectos y ejecución de obras para la generación, transmisión y distribución de energía, así como las zonas afectadas por ellas⁵³.

52 *El Tiempo*, 4 de octubre de 1989.

53 *El Tiempo*, 9 de octubre de 1989.

No obstante las noticias, los problemas con los contratistas no cesaban. El 1° de noviembre de 1989 se presentó un informe en la Junta Directiva sobre la situación con el *Consortio Vianini-Entrecanales*, recordando que entre las partes (Empresa y contratista) se había celebrado el contrato 3554 del 24 de junio de 1981 para la construcción de la presa y obras anexas del proyecto del Guavio, y el 25 de mayo de 1988 se había suscrito el acta de acuerdo 13. El contratista inició un proceso ejecutivo en el juzgado séptimo civil del Circuito de Bogotá en contra de la Empresa, dentro del cual ésta interpuso recursos y formuló excepciones; por medio de las resoluciones 1.121 y 1.351 de 1989 la Empresa impuso multas al contratista y éste interpuso contra ella recursos de reposición dentro de los términos de ley. El plazo se encontraba prorrogado hasta el 1° de noviembre de 1989 y en razón de diferencias existentes el contratista había presentado solicitud de arbitramento, solicitud que fue rechazada por la Empresa; más tarde, mediante conversaciones entre las partes, se llegó a un acuerdo en el que se estipuló que el plazo contractual para la terminación de todas las obras vencería el 30 de marzo de 1990, el contratista renunciaba a cualquier eventual reclamación y la Empresa revocaba las resoluciones por las cuales le había impuesto las multas; al mismo tiempo se integró un comité para estudiar y presentar las soluciones a las discrepancias surgidas entre las partes y se acordó fijar la suma de US\$34.187.628.84 como la cantidad que adeudaba la Empresa al contratista.

En diciembre se presentó la propuesta sobre el Plan de Desarrollo Social de la Provincia del Guavio, realizado por el CIDER-Uniandes, en la cual se definieron las pautas que permitirían concretar políticas y programas. Los principales puntos de esa propuesta fueron:

1. Diversificar la presencia institucional, canalizada y coordinada a través del ámbito municipal y apoyada por el Gobierno Seccional, para difundir alternativas de valorización técnica del suelo.
2. Fortalecer la capacidad de gestión para el desarrollo de las autoridades municipales y en la democratización de la participación comunitaria para reducir (hasta eliminar tendencialmente) las protuberantes asimetrías vigentes entre grupos sobrerepresentados y amplios sectores sub-representados.
3. Teniendo en cuenta el objetivo estratégico del Plan de compatibilizar intereses sectoriales y propósitos regionales, se asume que la gestión de los recursos destinados a la electrificación rural, reforestación y conservación de los recursos naturales se manejará con criterios que releven la dimensión socioeconómica de los problemas ambientales.

4. Se sugiere vincular a un organismo técnico altamente especializado para que asuma las labores tendientes a la difusión de innovaciones, la organización comunitaria para la producción, la asistencia técnica u otras que se requieran en el plano técnico para garantizar la viabilización de las propuestas que incorpora el Plan, que podrían ser realizadas por un consorcio oficial SENA-ICA-DRI o un organismo privado como CORFAS.

5. Se sugiere que las labores puramente técnicas de gestión y promoción de las propuestas de desarrollo económico sean sub-contratadas para evitar los riesgos y presiones políticas derivados de la creación de aparatos públicos de apoyo a la producción. La sub-contratación permite además precisar los criterios de éxito y dar rigor a la evaluación de los logros en función de parámetros de eficiencia definidos a priori⁵⁴.

Se supone que el estudio del Cider-Uniandes redundaría en un manejo más claro y eficiente de las relaciones de la Empresa con la comunidad y con las entidades vinculadas al proyecto; no obstante, los problemas continuaron, a la vez que la Empresa abría nuevos frentes de créditos, ampliaba su deuda e invirtiendo en el proyecto. La última semana de 1989, por ejemplo, se obtuvo la aprobación de nuevos créditos como la anunció la prensa:

Listo crédito para el Guavio. El Gobierno autorizó a la *Empresa de Energía de Bogotá* para contratar un crédito con la *Financiera Eléctrica Nacional* por 23.500.000 dólares (aproximadamente \$10.105.000.000) para inversiones en la hidroeléctrica del Guavio. El proyecto, de propiedad de la EEB e *Interconexión Eléctrica S. A.*, adicionará la capacidad de generación del país en mil megavatios en su primera etapa y 600 en la segunda [...] La construcción se inició en julio de 1981 y su entrada en operación se prevé para el segundo semestre de 1992. La revisión del costo del proyecto de la primera etapa, realizada en julio de 1987, arrojó un presupuesto de 1.999.000.000 dólares, incluyendo costos financieros de los cuales se habían invertido 849.500.000 dólares. La autorización para el empréstito que contratará la EEB con la FEN para este proyecto fue dada mediante Resolución 196 del 22 de diciembre pasado, y el presidente Virgilio Barco Vargas y el ministro de Hacienda, Luis Fernando Alarcón Mantilla, ya la firmaron⁵⁵.

No obstante los desembolsos, las obras continuaron retrasadas en relación con la planeación inicial. Como consecuencia de esos retrasos la Empresa y el sector

54 Actas de la Junta Directiva, 18 de diciembre de 1989.

55 *El Tiempo*, 28 de diciembre de 1989.

eléctrico comenzaron a perder credibilidad entre las entidades prestamistas. El 13 de noviembre de 1991, por ejemplo, el BID anunció que posponía indefinidamente un crédito por US\$300 millones, de los cuales US\$200 millones estaban destinados a la Empresa y US\$100 millones al sector eléctrico. Con esta determinación el proyecto del Guavio no tendría recursos para el segundo semestre de 1991 ni el primero de 1992, es decir que se paralizarían todas las obras. Ante esta actitud del BID el Gobierno Nacional presentó como posible solución inmediata la siguiente negociación: la Empresa recibiría US\$70 millones correspondiente a un crédito que tenía la Nación en la Tesorería General de la República; a su vez, la Empresa le cancelaría a la Nación con la emisión de unos títulos representativos de kilovatios en cinco años, títulos que la Nación podría inmediatamente descontar en el mercado secundario para recuperar los US\$70 millones. Dicha propuesta tuvo buena acogida por los concejales, cosa no ocurrió con la Resolución 171, la cual se consideró violatoria de la equidad económica (referente a la capitalización de ISA), por constituirse en un atropello a la Empresa, y por ello se solicitó al Contralor Distrital, como garante del patrimonio distrital, que estudiara los términos de la resolución para buscar la posibilidad de que se modificara o derogara. En la Junta de noviembre de 1991 los concejales expresaron su acuerdo sobre el convenio de gestión, siempre y cuando los dineros que se recibieran cubrieran la totalidad del déficit real de la Empresa, es decir, que se incluyeran todos los pasivos de 1991 a 1995.

En enero de 1992 el Gerente informó a la Junta que el convenio de gestión había sido firmado el 21 de diciembre de 1991 y puso en conocimiento de la Junta la delicada situación en el Guavio:

Allí está constituido un sindicato conforme a la ley y existe una convención colectiva firmada y depositada legalmente en el Ministerio de Trabajo. A finales de diciembre, en forma totalmente sorpresiva, esa directiva renunció y se fue de la zona, abandonó a Mámbara y Ubalá; el 70% de los soldadores renunciaron y también abandonaron la zona. Estos hechos demuestran que estamos en presencia de una de dos figuras: SINTRAELECOL trata de desplazar no solo todos los sindicatos del sector eléctrico sino aquellos que representan a los contratistas; la otra es aún más compleja: se nos junta todo el problema laboral colombiano con el problema de la guerrilla, ya a que a 80 km. del proyecto hay un frente guerrillero en este momento, incluso los hombres del ejército ubicados en el Guavio fueron desplazados a la zona de combate⁵⁶.

Del anuncio del Gerente lo más preocupante fue que a los problemas de la región y el sindicato se sumara la presencia de la guerrilla (FARC) en la zona del proyecto.

56 Actas de la Junta Directiva, 22 de enero de 1992.

Dos meses después, en marzo, el Gerente informó que se había logrado solucionar dos problemas del proyecto del Guavio: el tema de las comunidades y el tema laboral. Manifestó el Gerente:

El Guavio se ha convertido en una pieza maestra del ajedrez eléctrico colombiano, habida cuenta de que por la situación difícil de los embalses en este momento, por ejemplo en represas como Tominé, es posible que en junio se llegue a 30.000 metros cúbicos de agua, lo cual no permitiría recuperar el embalse para diciembre, dado el historial de recuperación de embalses en la Sabana, que es largo. Como conclusión, si se logra recuperarle al sector eléctrico entre 200 y 300 kilovatios que hoy están por fuera debido a problemas de mantenimiento y se pone a funcionar la primera unidad del Guavio a finales de 1992 no habría racionamiento en el verano que se inicia en diciembre de 1992 y termina en abril de 1993⁵⁷.

Fue aquí cuando el Guavio y el racionamiento de 1992 se unieron para destapar uno de los mayores escándalos de corrupción del país. En la Junta del 29 de abril de 1992 el Gerente dio cuenta de un documento preparado por la Procuraduría General de la Nación y del debate sobre el problema del proyecto del Guavio suscitado en el Congreso. Para ese momento, los medios de comunicación habían dado difusión al documento donde se consignaba que la Procuraduría adelantaría investigaciones preliminares para determinar si existía mérito para abrir investigación por enriquecimiento ilícito a los exgerentes y al Gerente en función. Por otro lado, la Comisión 5ª del Senado inició una sesión sobre el tema del Guavio, que se reforzó con el informe de la Procuraduría en el que aparecían escándalos de malos manejos, sobrecostos y reclamaciones de los contratistas. En conclusión, se trataba de una serie de análisis de los cuales no podía sustraerse la Empresa, por lo que se consideró que no era oportuno que la administración defendiera actuaciones cuyo carácter, de cierta forma, era evidente: por ejemplo, los retrasos en la compra de predios, que ocasionaron unos sobrecostos exorbitantes. Ese mismo día se informó que el Gobierno Nacional, en el marco de los decretos de emergencia económica, adicionaba el presupuesto para la Empresa en \$70 millones en el segundo semestre para el proyecto del Guavio. El 9 de julio un nuevo problema se presentó: un derrumbe ocurrido en la vía al Guavio obligó a tomar medidas de emergencia e hizo prever un nuevo retraso.

En octubre se informó en la Junta Directiva que en el curso de las últimas semanas la administración había sostenido en conversaciones con la *Financiera*

57 Actas de la Junta Directiva, 12 de marzo de 1992

Energética Nacional (FEN) sobre las modificaciones al convenio de gestión, por cuanto no se había cumplido con la totalidad de los compromisos adquiridos en el convenio, en algunos casos por razones no imputables a la Empresa, por lo cual la Junta decidió convocar a una sesión extraordinaria para tratar el tema. Dicha sesión se realizó el 22 de octubre y allí, con respecto al convenio de gestión, el Gerente informó que la Empresa había cumplido el 95% de los compromisos adquiridos, a pesar de dos grandes problemas que había tenido que afrontar, como fueron, en primer término el racionamiento, que debía entenderse como una situación exógena, y sus repercusiones en menores ventas de energía; al caer el denominador de ventas se distorsionó el indicador para 1993. El segundo problema fue el del Guavio y su mayor endeudamiento; en términos generales, era necesario colocar dentro de la realidad a la Empresa en relación con el cumplimiento a la FEN, como era el caso de la deuda con ISA, respecto de la cual se habían fijado unas fechas imposibles de cumplir. Por ello la Junta, previo estudio, decidió hacer algunas modificaciones al convenio de acuerdo a las circunstancias de la Empresa.

A mediados de diciembre la Junta autorizó adicionar el valor del contrato 859 suscrito con *Ingetec S. A.* para cubrir los servicios de diseño y asesoría del proyecto del Guavio, hasta el 31 de diciembre de 1993, en \$63.900.000 a precios de origen del contrato, equivalentes a \$1.233.300.000, a precios de diciembre de 1992.

En junio de 1993 se comentó en la Junta el acuerdo ISA-Guavio; se informó que la Empresa tenía el 60% y que el 40% correspondía a ISA. La Empresa aportó US\$950 millones e ISA US\$650 millones, pero ISA no aceptó asumir las pérdidas que le correspondían en el proyecto.

En noviembre de 1993 la Junta entró a considerar el tema de la segunda etapa del Guavio, ante la conveniencia de instalar tres unidades adicionales, de 200 Mw cada una. La central del Guavio contaba en ese momento con cinco unidades de generación de 200Mw cada una, el volumen útil del embalse era de 756 millones de metros³ y la capacidad de turbinación promedio de cada unidad era de 22 metros³ por segundo funcionando cinco unidades. Sin embargo, el diseño del proyecto preveía la instalación de ocho unidades iguales, por lo cual una segunda etapa del proyecto en mención la constituía la adición de tres unidades. Por dicha razón el grupo *Distral-C.E.G.* y *Sulzer-Escher Wyss* (contratista de la primera etapa) elaboró un documento donde expuso las ventajas de la propuesta bajo los siguientes argumentos:

- Según el balance de ISA, el sistema eléctrico será deficitario en energía en los años 1996 y 1997.

- La puesta en servicio de las unidades se da en tres años.
- El fortalecimiento económico de la EEB, con la posibilidad de vender excedentes de energía.
- El aumento de la confiabilidad eléctrica para el Distrito Capital.
- No hay necesidad de construir obras civiles adicionales.
- Los costos de instalación de las unidades adicionales son estimados por el documento⁵⁸.

El documento hacía notar que “el país tiene necesidades inmediatas de energía, Bogotá las tendrá entre 1996 y 1997. La capital tendrá necesidades de potencia como sistema aislado en 1997; sin embargo, al considerar el aporte de potencia asociado con compras de energía, la necesidad real de potencia se presentará en el año 2002, aproximadamente. Por esto la Empresa debe orientar sus recursos a proyectos que aumenten el aporte de energía confiable”⁵⁹.

La Junta acordó evaluar el costo económico y tomar una decisión en la siguiente reunión. Luego de esa discusión, el Gerente informó sobre el estado de las negociaciones con ISA respecto a la propiedad del Guavio: “Cuando se firmó el Convenio de participación en 1982 no quedó claro a qué título participarían tanto ISA como sus socios dentro del proyecto. No es fácil hacer una clasificación legal de la participación entre la EEB e ISA y sus socios, excluyendo la EEB, quienes conformaban la otra parte del convenio...”.

En enero de 1994 la Junta decidió poner en conocimiento del Gobierno Nacional el proyecto sobre la segunda etapa del Guavio y hacer llegar copia del documento al Departamento Nacional de Planeación, a ISA y al Ministerio de Minas y Energía, a fin de conocer el concepto de estas instituciones. Sobre la negociación con ISA a propósito de la propiedad del Guavio, el Gerente informó “que de acuerdo con las recomendaciones de la H. Junta Directiva, de proponer la compra de la participación de ISA en el Guavio, partiendo del valor patrimonial obtenido de descontar el flujo de caja a una tasa del 10%, procedió a oficializar este ofrecimiento a través de comunicación enviada al Gerente de ISA [...] ISA había presentado la oferta mencionada, y que allí se había decidido que existía interés en

58 Actas de la Junta Directiva, 10 de noviembre de 1993.

59 *Idem*.

que se realizara la negociación, dentro de un marco de tasas de descuento entre el 7% y el 9%; y que en estos términos ISA había procedido a comunicárselo a la EEB [...] La tasa del 10% ofrecida por la EEB se basa en principios financieros y económicos defendibles, y que así lo ha venido expresando a ISA, y que por lo tanto se debe mantener la negociación en estos términos”⁶⁰.

El 27 de abril de 1994 la Junta autorizó al Gerente para firmar el convenio de compraventa de los derechos de ISA en la central del Guavio. Tres años más tarde, en abril de 1997, la Empresa publicó un documento que precisó las características de las obras civiles del Guavio y suministró cuadros estadísticos a propósito del comportamiento de la central en los cuatro primeros años de funcionamiento. Los datos técnicos y estadísticos dan cuenta a su vez del estado en que se encontraba la más importante central generadora de energía eléctrica en el momento en que se adelantó el proceso de reestructuración de la Empresa, iniciado durante la administración de Fabio Chaparro Beltrán. Algunos de los datos suministrados por el documento se refieren a continuación.

V. COMPORTAMIENTO OPERATIVO

GENERALIDADES

EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. E. S. P.	
Propietario	60% EEB S.A. - 40% ISAGEN S.A. E. S. P.
Objeto	Generación de energía eléctrica
Localización	Departamento de Cundinamarca. 115 km por carretera entre Bogotá y la zona del embalse. 180 km por carretera entre Bogotá y la zona de la central.
Capacidad instalada	1.150 Mw (5 unidades de 230Mw cada una)
Capacidad adicional	690 Mw (3 unidades de 230 Mw cada una)
Energía firme anual	5.200 Gw/h
Energía media anual	5.700 Gw/h
Cuenca hidrográfica	Río Guavio (ríos Chivor y Batatas desviados al embalse).
Caudal promedio	72 m ³ /s
Salto bruto	1.100 m.
Salto neto	1.050 m.
Eficiencia de la central	89% (turbina 92% - generador 97%)

60 Actas de la Junta Directiva, 17 de enero de 1994.

HIDROGRAFÍA Y CARACTERÍSTICAS DE LA CUENCA

Rendimiento y área de drenaje	Río Guavio 50 l/s/km ² Río Batatas 102 l/s/km ² Río Chivor 60 l/s/km ² TOTAL 1365 km ²
Caudal medio del río	Río Guavio (sitio de presa 1400 msnm) 63m ² /s Río Batatas (sitio de desvío 1703 msnm) 5m ² /s Río Chivor (sitio de desvío 1714msnm) 4m ² /s TOTAL 72 m ² /s
Precipitación media	Río Guavio 2460 mm/año Río Batatas 4200 mm/año Río Chivor 2760 mm/año
Caudal máximo instantáneo	Río Guavio 1414 m ³ /s Río Batatas 270 m ³ /s Río Chivor 200 m ³ /s
Longitud del río Guavio hasta el sitio de presa	50 km
Índice de pendiente del río Guavio	0.21

ESTADÍSTICAS HIDROLÓGICAS

	Afluente al embalse	Caudal turbinado	Volumen inicial	Volumen final	Volumen rebosado	Caudal rebosado
	m ³ /s	m ³ /s	Mm ³	Mm ³	Mm ³	m ³ /s
1993	74.20	47.20	776.89	771.45	808.00	25.63
1994	83.20	51.20	771.45	776.43	1030.00	32.67
1995	49.10	50.60	766.43	733.40		
1996	67.50	59.50	733.40	737.89	268.70	8.52

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA CENTRAL

1. EMBALSE

Area inundada	1.344 hectáreas
Longitud embalse	14 km
Profundidad máxima	230 m.
Volumen total	1.043 millones de m ³ (1.640 - 1.400 msnm)
Volumen para amortiguar crecientes	143 millones de m ³ (1.640 - 1.630 msnm)
Volumen útil	787 millones de m ³ (1.630 - 1.420 msnm)
Volumen muerto	112 millones de m ³ (1.420 - 1.400 msnm)
Caudal regulado	60 m ³ /s (83% de promedio)
Aporte promedio anual al embalse	2.270 Mm ³ (72 31.536.000)
Capacidad de regulación anual	35% la mayor del país (787/2.270)
Factor energético	2.76 kwh/m ³ (520/2.270) 9.94 Mw/m ³ /s (2.76 3.600)
Tasa de sedimentación	4.0 Mm ³ /año, inferior a lo esperado 6.0 Mm ³ /año
Merced de aguas	Resolución del Inderena 1.583 del 28 de diciembre de 1982

2. EQUIPOS

TURBINAS (5 UNIDADES)	
Tipo	Pelton de eje vertical
Potencia máxima	260Mw
Potencia nominal	230 Mw
Caudal de diseño	22 m ³ /s
Caudal con 10% de sobre-apertura	25 m ³ /s
Máxima eficiencia	17 - 18 m ³ /s
Velocidad	450 r.p.m.
Chorros	5 y contra-chorro de frenado
Eficiencia máxima	92%
Turbinas auxiliares (2 unidades)	10 MwA conectadas al sistema de 4.16 kw

REGULADORES (5 UNIDADES)	
Tipo	Electrohidráulico P.I.D.
Capacidad	40.000 kg/m.
Presión de operación	60 kg/cm ²
Tiempo de respuesta	Tiempo muerto = 0.25s

GENERADORES (5 UNIDADES)	
Tipo	Sincrónico de eje vertical
Capacidad máxima	270 MwA
Factor de potencia	0.85
Voltaje de generación	13.8 kw
Frecuencia	60 Hz
Velocidad sincrónica	450 r. p. m.
Elevación de temperatura	80°C
Eficiencia	97%
Generadores auxiliares (2 unidades)	9.15 MwA = 0.8, 1200 rpm. y 60 Hz

TRANSFORMADORES (16 UNIDADES)	
Tipo	Monofásico
Potencia nominal	90 MwA
Sistema de refrigeración	OFWF
Regulación de transformación	1.08/230 kw
Frecuencia	60 Hz
Nivel básico de aislamiento Bil	1050 kw

SUBESTACIÓN SUBTERRÁNEA Y SUPERFICIAL	
Campos de unidad de 230 kw.	5 subterránea
Campos de ductos	2 subterránea
Campo de acoplador de barras	1 subterránea y exterior
Campo de líneas a 230 kw.	10 exteriores
Campo de transformador	1 exterior
Corriente de corto circuito	50 kA TEC
Encapsulamiento	Monofásico
Voltaje máximo	245 kw
Nivel básico de aislamiento Bil	1.050 kw
Corriente nominal campos de unidad	2.000 A
Corriente nominal de los barrajes	4.000 A

Ductos eléctricos
Ductos monofásicos en posición vertical y de 500 m. de longitud - Pozos A y B 230 kw, aislados con gas (SF6)

Otros equipos
Control y protección manual y automatizada, servicios auxiliares, equipos de media y baja tensión, sistemas de: ventilación, refrigeración, aire acondicionado, comunicaciones, contra incendio, bombeo y equipos menores.

Año	Energía anual	Potencia media	Factor de carga	Factor de planta	Indice de disponibilidad	Indice de servicio	Indice de salidas
Gw h	Mw	%	%	%	%	%	
1993	4.111	469	63	41	56.7	48.4	2.15
1994	4.460	509	74	44	74.8	60.0	6.42
1995	4.406	503	68	44	90.4	63.0	0.64
1996	5.182	592	69	52	90.6	70.1	0.04

Uno de los temas que ha recibido mayor atención a lo largo de la vida del proyecto es el de sus sobrecostos. De hecho, la imagen pública de la EEB se ha visto seriamente afectada por la magnitud de las cifras ventiladas en la prensa y otros medios sobre esta materia. Desafortunadamente, el tratamiento dado a este problema se ha caracterizado por su falta de rigor, ya que normalmente las comparaciones se han hecho tomando las cifras vigentes en los distintos años y obteniendo a partir de ellas los porcentajes de incremento, concluyendo que tales porcentajes constituyen el sobrecosto del proyecto.

Lo anterior, por supuesto, es incorrecto. Al proceder en esta forma se está desconociendo el efecto de los cambios de precios, el cual ha sido considerable en el período cubierto por el desarrollo del proyecto. Por esta razón, para poder hacer un estimativo de los sobrecostos verdaderos, es necesario trabajar en cifras constantes, ya que sólo de esta manera pueden compararse apropiadamente los presupuestos vigentes en épocas distintas.

COMPARACIÓN DE PRESUPUESTOS
(PRECIOS CONSTANTES DE 1980 US\$ MILLONES)

Categoría	Presupuesto SAR 1981	Presupuesto sep. de 1991	Diferencia 1981 1991	%
Ingeniería	77.3	104.6	27.3	35.3
Aministración	10.1	47.9	37.8	374.1
Ing. y Admon.	87.4	152.5	65.1	74.5
Costos directos	963.3	1054.3	91.0	9.4
Infraestructura	34.5	143.0	108.5	314.5
Presa y obras anexas	385.5	337.5	48.0	-12.5
Conducc. y central	319.5	341.9	22.4	7.0
Equipos	153.4	190.2	36.8	24.0
Transmisión	44.2	41.7	2.5	-5.6
Centro de control	26.2	47.9	21.7	82.6
Subtotal costos	1050.7	1206.8	156.1	14.9
Gastos financieros	250.0	736.0	486.0	194.4
Total*	1303.1	1992.1	689.0	52.9

Fuentes: SAR Guavio, 1981, EEB proyecto Guavio, Informe de costos septiembre de 1991

* El Total incluye los gastos concurrentes.

CAPÍTULO TERCERO

LA EXPANSIÓN EN LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX

I. SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA

El ofrecimiento de servicios eléctricos a la ciudad y su área de influencia ha tenido a lo largo de la historia de la *Empresa de Energía* varios niveles de desarrollo. Así se han introducido innovaciones técnicas de consideración, como el cambio de voltaje en la década del 50 y la instalación de lámparas de mercurio en el alumbrado público en la década del 60. A la vez, ha avanzado la expansión en el servicio, entre otras con las ampliaciones emprendidas para la electrificación rural; y también se han buscado nuevos frentes de desarrollo en beneficio de toda la ciudad, como en el caso de la preocupación constante por el avance de los sistemas de transporte. De igual forma, ha buscado responder a las necesidades industriales y domiciliarias con alternativas energéticas distintas a la electricidad, promoviendo, por ejemplo, el uso de gas natural. En esta parte se presentarán cinco grandes aspectos en que la Empresa se ocupó para, de una u otra manera, ofrecer un mejor servicio a los usuarios o clientes.

II. EL CAMBIO DE VOLTAJE

El proceso de cambio en el voltaje se tocó por primera vez el 28 de julio de 1953, cuando se puso en conocimiento de la Junta Directiva de la Empresa la propuesta de la *Gai Pan American Co.* para convertir el sistema de distribución de Bogotá, que era de 150-260 voltios, al estándar generalizado en el hemisferio occidental, de 115-230 voltios. El tema había sido debatido pero sin llegar nunca a una decisión, por lo que en aquella ocasión se optó pedir a la *Gai* que precisara su propuesta. Un mes

más tarde esta firma concretó su propuesta sobre el cambio de voltaje secundario para la ciudad y la Empresa decidió pedir que se indicara el alcance exacto del proyecto en cuanto a tiempo empleado, materiales, trabajo, costos y ventajas. En noviembre llegó la propuesta de la *Gai*, que incluyó tres aspectos: 1. Los problemas de orden físico y técnico; 2. El costo de los cambios, 3. Los resultados económicos del cambio. Con base en esa propuesta se autorizó al Gerente para llegar a un acuerdo con el señor Davis de la *Gai*, para contratar el estudio.

Al año siguiente, durante el primer semestre, se adelantaron estudios sobre la propuesta de esta firma y en agosto la Empresa exigió informes sobre el estado de esos estudios. De inmediato el Gerente le envió a la *Gai* una solicitud para que presentaran el estudio sobre cambio de voltaje en el sistema de distribución secundaria y en noviembre, luego de aceptado el compromiso, la *Gai* envió su propuesta, que se recibió el 14 de diciembre. Conocidas las bases, se aceptó la oferta, siempre y cuando incluyera un estudio económico desde la perspectiva de los consumidores y de la Empresa. El plan tendría un costo máximo de US\$ 24.500 de gastos profesionales, US\$3.500 de gastos menores y \$13.500 de gastos menores en moneda nacional. En marzo de 1955 el Gerente informó de la firma con la *Gai* del contrato para el estudio de la conveniencia de efectuar el cambio de voltaje en las redes de distribución y el 26 de abril se creó el cargo de asistente del Ingeniero Jefe de Servicios y el de los Ingenieros del Cambio de Voltaje. El 10 de mayo fue firmado el contrato para el estudio del cambio de voltaje y para la semana del 17 de mayo llegaron al país los ingenieros de la *Gai*. Los frutos de los estudios se conocieron en la Empresa el 24 de abril y en ellos se aconsejó elevar a 11.000 el voltaje en las líneas de alta tensión, tras de lo cual la Empresa se comprometió a estudiar el informe. Entre 1975 y 1978 se realizaron cambios en el nivel de tensión media (de 13.2 kw a 11.4 kw) y baja tensión (260/150 a 208/) para normalizar con el resto del país en baja tensión¹.

III. LA ELECTRIFICACIÓN RURAL

Los programas de electrificación rural han estado destinados bien a promover el uso de energía eléctrica en los pueblos, bien a facilitar el uso de energía en las fincas y en los desarrollos agrícolas. Estos programas han tenido como sus mejores aliados a

1 Favio Casas Ospina. *Breve Análisis histórico de la EEB*, febrero de 1994, mecanografiado, p. 1.

la *Electrificadora de Cundinamarca* y a la CAR. Se iniciaron en los últimos años de la administración de las *Empresas Unidas de Energía* y crecieron notablemente en las dos primeras décadas de la *Empresa de Energía Eléctrica*. En esta parte interesa mostrar distintos momentos del desarrollo de la electrificación rural.

En enero de 1953 se informó que los ingenieros Miguel Posada y Ernesto Forell habían concluido el estudio sobre electrificación de Cundinamarca, elaborado con destino al Banco de la República y que se pagaría por partes iguales entre las Empresas, el banco y *Cementos Samper*.

En mayo del mismo año se conocieron comunicaciones de vecinos de La Mesa, El Colegio, Tena, Anapoima, San Antonio, Rafael Reyes y Santandercito, pidiendo el suministro de energía en virtud de la explotación del río Bogotá. La Junta recordó que según el artículo 10° de la Resolución 34 de 1934 del antiguo Ministerio de Industrias y Trabajo, la obligación nacía cuando el servicio pudiera prestarse comercialmente. Con base en ese argumento se pidió a los solicitantes el levantamiento de un censo de población para estudiar el posible consumo y se les dijo que el tendido de las líneas era bastante costoso y su presupuesto se distribuiría entre los consumidores. En septiembre el Alcalde trasladó a la Junta un proyecto del Gobernador de Cundinamarca para electrificar el Departamento, teniendo como base de financiación el aumento en la renta proveniente del impuesto de consumo de cervezas por causa de un gravamen recientemente decretado. La idea del Gobernador era entregarle a la Empresa la administración de las posibilidades de generación eléctrica. Los miembros de la Junta “estuvieron de acuerdo en que el señor Gobernador tiene razón al pretender que este organismo quede al cuidado de una entidad capacitada como la Energía, que con sus recursos actuales y con sus posibilidades futuras está en realidad cubriendo y se propone cubrir gran parte del Departamento y que, por otra parte, sería la entidad más aconsejable para administrar un servicio público tan esencial”.

Luego de debatir algunas propuestas, finalmente se consideró:

Que quizá sería la más aconsejable la sugerida por el doctor Mejía Salazar, consistente en que las Empresas emitan bonos por una cantidad convenida para que el Departamento los adquiera con los fondos previstos, provenientes del aumento del impuesto al consumo de cervezas, y que decida destinar al servicio de energía, con el compromiso por parte de las Empresas de dedicarlos a un plan de electrificación fuera de Bogotá...².

2 Actas de la Junta Directiva, 28 de septiembre de 1954.

La Junta señaló que la mayor parte de las sumas recogidas por el Departamento por consumo de cerveza se causaban en Bogotá, y el Director Técnico indicó que en las Empresas existían estudios bastante adelantados sobre un plan de electrificación de Cundinamarca.

Un mes más tarde se convino en que lo mejor sería adoptar una de estas dos fórmulas: una nueva empresa, filial o subsidiaria de la actual, formada con aportes del Departamento en la cantidad sugerida por el Gobernador, es decir \$25 millones en 5 años, igual aporte del Instituto de Aguas y Fomento Eléctrico y aporte igual o superior de la Empresa mediante la emisión de bonos que descontaría el Departamento; o un contrato entre el Departamento y la Empresa en el que el primero se obligara a entregarle a la segunda una cantidad convenida en determinado número de años y a descontar bonos emitidos por la Empresa en una cantidad igual o superior, y la Empresa dedicara esos dineros a un plan de electrificación en el Departamento. La Junta acordó crear una comisión para tratar el tema con el Gobernador y aclarar cuál sería el plan a desarrollar.

En julio de 1955, cuando se abrieron y pasaron a estudio de la Dirección Técnica los pliegos presentados para las licitaciones de postes metálicos para líneas de interconexión, estructuras metálicas y casa de máquinas, se consideró también la línea de San Antonio. Las propuestas estudiadas eran de las firmas *Ingeniel* y *Hogast Ltda.*, y luego del estudio se adjudicaron los trabajos a *Ingeniel*, por \$42.614,21.

En agosto de 1960 el Instituto de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico solicitó determinar las condiciones bajo las cuales podría suministrar 9.000 kw de energía a la *Electrificadora de Cundinamarca S. A.* que se encargaría de distribuirla así: 2.000 kw en Fusagasugá, 2.000 en Facatativá-Anolaima-La Mesa y 5.000 en el Oriente de Cundinamarca y Villavicencio. Se acordó responder afirmativamente a dicha solicitud y un mes más tarde se fijaron las bases para el suministro de energía a varios municipios de Cundinamarca.

En febrero de 1961 el Ministerio de Fomento comunicó que la composición política de la Junta Directiva de la CAR debía ser paritaria, y que por lo tanto la designación de principal y suplente que correspondía a la Junta Directiva de la *Empresa de Energía* debía recaer en personas afiliadas al Partido Liberal. A raíz de este concepto se nombró a Enrique Peñalosa Camargo como principal y a Darío Valencia Samper como suplente. En agosto del mismo año la CAR hizo saber a la Empresa y al Banco Internacional que podría haber una situación antagónica entre las necesidades de agua en la Sabana para usos agrícolas y humanos y los requerimientos para generación hidroeléctrica, en relación con los programas de ensanche. A raíz de ese comunicado la Empresa escribió al Banco Internacional, para desvirtuar cualquier temor al respecto.

En marzo de 1962 se estableció un acuerdo con la CAR sobre delimitación de las áreas que en materia de distribución de energía eléctrica serían servidas por cada entidad. La Empresa tomaría, a más de las áreas servidas por ella en el momento, los municipios de Zipaquirá, Cajicá, Chía, Sopó y Tocancipá; y la CAR cambiaría la red eléctrica de Zipaquirá, en tanto la Empresa cambiaría totalmente la línea de transmisión de Occidente (Bogotá-Facatativá).

En noviembre de 1965 se integró un comité con representantes de la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá*, la CAR y la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* con el objeto de realizar los estudios del proyecto de desviar las aguas del macizo de Sumapaz hacia la Sabana de Bogotá; así mismo se promovió la formación de otro comité para la coordinación del suministro de energía eléctrica en los departamentos de Cundinamarca y Meta.

En 1966 la electrificación rural tuvo tres momentos destacados. En enero se puso en conocimiento de la Junta que en El Colegio estaba próxima a presentarse una situación delicada por causa del descontento entre los moradores de esa región por el mal servicio de alumbrado y el alto costo de las tarifas de la *Electrificadora de Cundinamarca*, distribuidora de la energía de la Empresa, así como también por la disminución de las entradas fiscales por concepto del impuesto predial de las propiedades adquiridas para la construcción de la central Darío Valencia por razón de las exenciones de que disfrutaba la Empresa, situación a la cual ya se había referido la prensa capitalina. Ante ese estado de cosas el Municipio nombraría una comisión para tratar dichos asuntos con la Empresa. Por desgracia la *Electrificadora* era una sociedad anónima en la cual eran accionistas el Instituto de Fomento Eléctrico y el Departamento de Cundinamarca, y para asumir el servicio directo a El Colegio había necesidad de rescindir el contrato existente y entrar en negociaciones para la compra de la red local y de los equipos de distribución. En junio se presentó el segundo momento destacado: en ese mes se estudió el estado de las gestiones para la financiación de la Empresa en dólares, a través de la *Federación de Cafeteros*, que hizo la oferta más viable, y cuyas condiciones ya estaban acordadas y comprendían, entre otras, la obligación de adquirir materiales en España por un millón de dólares al año y la electrificación de ciertas zonas cafeteras en Cundinamarca. En este sentido el Gerente de la Empresa celebró conversaciones tanto con la *Electrificadora*, como con el *Instituto de Fomento Eléctrico*, para llegar a un acuerdo respecto a la adquisición de redes y equipos eléctricos pertenecientes a dichas entidades y que servían para la distribución de energía en varias regiones del departamento; a su vez, el Gerente realizó gestiones para obtener la modificación de la Ley 13 de 1962, lo que de lograrse permitiría a la Empresa adquirir por negociación directa, mediante compra, arrendamiento o cesión, los bienes e instalaciones de la antigua *Compañía Colombiana*

de Electricidad y dar así servicio de energía, conforme a las condiciones acordadas, en aquellos municipios donde la citada compañía venía prestándolo anteriormente. En noviembre se presentó el tercer momento importante, cuando el Gerente informó sobre las conversaciones que se habían adelantado en el despacho del Secretario de Obras Públicas del Distrito para que la Empresa asumiera la distribución de energía en las zonas servidas por la CAR y la *Electrificadora de Cundinamarca*.

En 1967 la Empresa se ocupó de la electrificación para la población de Pacho, discutió las bases sobre las cuales asumiría directamente la distribución de energía en las zonas servidas por la *Electrificadora de Cundinamarca* y consideró las condiciones para el suministro de energía eléctrica al departamento del Meta y al oriente de Cundinamarca.

Con ocasión del 70 aniversario de la fundación de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* y en el marco del Congreso de Electrificación Rural Colombiano - Cerco I, celebrado entre el 27 de julio y el 1º agosto de 1970, el Gerente del *Instituto Colombiano de Energía Eléctrica* (ICEL) pronunció el discurso inaugural en el que dijo, al referirse a los programas de electrificación rural, entre otras cosas:

En lo que corresponde a los campesinos, estamos convencidos de que se obtendrá una respuesta favorable a este plan, si se apoya de manera principal en las Juntas de Acción Comunal y en las Asociaciones de Usuarios que tan vigoroso, serio y ágil desarrollo han tenido durante el actual Gobierno.

Después de haber asistido a un Congreso Latinoamericano de Electrificación Rural en Méjico, de darnos cuenta de lo que se está haciendo en muchos de nuestros países hermanos, de contemplar y meditar sobre la oscuridad en que viven tantos colombianos, hemos venido adquiriendo mística en la electrificación rural, acompañada de la convicción íntima de lo que se podrá lograr en transformación del campo y de sus gentes, después de que se haya podido extender masivamente este beneficio de la civilización moderna.

Con electricidad se le procurará a los campesinos, como ya se ha hecho en muchas partes, mejoramiento en sus faenas rurales, posibilidad de instalar pequeñas industrias de transformación de productos agrícolas y artesanales, y se le dará acceso a la televisión y al uso de los aparatos electrodomésticos.

En resumen, se le propiciará la disminución de los costos en la explotación rural, se le darán nuevas oportunidades de mejorar sus ingresos y se elevará su bienestar.

Aunque el éxodo de los campesinos a las poblaciones y ciudades es inevitable, la electricidad seguramente podría ser un factor morigerante por excelencia, ya que los

elearía humana y moralmente y los haría sentir partícipes dentro de la sociedad colombiana y los adelantos de la vida contemporánea³.

En la misma ocasión intervino el Gerente de la Empresa, Hernán Borrero Urrutia, quien, evocando palabras de Misael Pastrana Borrero, dijo que “el subdesarrollo no es el bajo nivel de los habitantes de un país; el subdesarrollo es el estancamiento; el subdesarrollo es la inacción, el quietismo; el subdesarrollo es el conformismo con lo que existe”; y más adelante, al referirse a la energía eléctrica en las zonas rurales, dijo:

Pero no nos hemos limitado a dar un buen servicio a la ciudad de Bogotá y a las regiones antes mencionadas. En la preocupación por desarrollar un programa que pudiera servir de piloto por las características administrativas y técnicas que se aplicarán en él, la Empresa ha tomado a su cargo la administración del sistema rural de las provincias del Tequendama y Sumapaz construido por el Comité de Cafeteros de Cundinamarca con la colaboración de los usuarios, mediante un inteligente sistema de funcionamiento. En este Congreso tendrá la oportunidad de exponer este importante desarrollo rural que va hasta la finca de cada campesino, esperando sirva de pauta a otros que sin duda vendrán más adelante.

La Empresa aspira a colaborar en estos planes, no para absorber las zonas en que ellos se realizan y ampliar así el territorio de su acción, sino para poner al servicio de la electrificación rural, bien cimentada, su capacidad administrativa y de organización, mientras otras entidades que tienen fundamentalmente este objetivo pueden hacerse cargo de su manejo y promoción⁴.

Los discursos de Silva Valderrama y Borrero Urrutia pusieron de manifiesto que el interés por la electrificación rural era parte central de los programas de desarrollo de los servicios de electricidad en Colombia y en Latinoamérica, y que la Empresa en buena medida era la promotora de esa discusión en el país.

En el mismo mes de agosto se puso a consideración de la Junta la minuta de contrato por medio del cual se obligaba a suministrar el servicio de energía eléctrica a la *Electrificadora de Cundinamarca* para atender a las necesidades del Departamento del Meta, hasta un límite de demanda máxima de 15.000 kw entregado en barras de 13.200 y/o 34.500 voltios en la subestación que la Empresa construiría y operaría en

3 Discurso de Gerardo Silva Valderrama en la inauguración de “ICerco Colombiano”. *Energía*, N° 45-47, agosto-octubre de 1970.

4 Discurso de Hernán Borrero Urrutia en la inauguración de “ICerco Colombiano”. *Energía*, N° 45-47, agosto-octubre de 1970.

la ciudad de Villavicencio, derivada de la subestación de San Carlos en Bogotá por medio de la línea de 115.000 voltios construida por la Empresa con sus propios fondos entre Bogotá y Villavicencio. El precio de venta sería de \$0.1575 por kw/h, tarifa que se descompuso en \$0.110 por kw/h, precio vigente para la venta en bloque, \$0.0325 por kw/h como valor de la amortización de los equipos y líneas construidas por la Empresa y \$0.015 por concepto de conservación y operación de los mismos.

En febrero de 1972 se resolvió que la Empresa continuara las conversaciones con ICEL y la *Electrificadora* a fin de fijar un criterio que permitiera encontrar una fórmula viable para tomar una determinación con respecto al proyecto de integración parcial del servicio principiando por algunas zonas rurales donde lo estaban prestando la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* y la *Electrificadora de Cundinamarca*.

Ese programa de integración con la *Electrificadora* se daba a pesar de la creciente deuda que no tardó en preocupar a la Empresa; en efecto, el 29 de mayo de 1972 se consideró la cuantiosa deuda que por valor de \$22.705.611.02 tenía en mora la *Electrificadora* con la Empresa por la energía que se le había suministrado con destino a las diferentes regiones que ésta servía en Cundinamarca. La posición asumida por la *Electrificadora* a este respecto fue inexplicable por cuanto ésta había recibido de los suscriptores de las zonas que servía el valor de la energía suministrada a un precio más alto del cobrado por la Empresa. La *Electrificadora* no había vuelto a abonar suma alguna correspondiente al arreglo de la deuda en 1968 ni a cancelar ninguna cuenta desde el mes de mayo de 1970, lo cual estaba causando muy serios perjuicios ya que la acumulación de una deuda de las proporciones anotadas afectaba en forma considerable las disponibilidades de aquella.

Por estas razones la Junta Directiva, a solicitud del Alcalde Mayor y en su carácter de Presidente de la misma, impartió instrucciones terminantes al Gerente para comunicar a la *Electrificadora* que si en el curso del mes de junio no llegaba a un arreglo para normalizar el pago de sus obligaciones con la Empresa, el servicio le sería suspendido a partir del sábado 1º de julio. Dicha decisión fue comunicada al Gobernador de Cundinamarca y a los alcaldes de Girardot, Facatativá, Fusagasugá, Villeta y Guaduas, principales ciudades servidas con la energía suministrada por la Empresa.

En agosto de 1973 Borrero Urrutia insistió en promover la electrificación rural, a pesar de las dificultades que ésta generaba para la Empresa. En un artículo dijo en relación con los créditos:

El campesino puede obtener fondos, con préstamos blandos de organismos como la Caja Agraria y los Comités de Cafeteros, para financiar a largo plazo las inversiones, y que se pueden administrar esos sistemas en forma costearable, es decir sin pérdidas. Es cierto el costo para un campesino de mantener lámparas de petróleo, con los problemas de la gasolina blanca, y de las caperuzas, con el problema del transporte

de esos combustibles. Además alumbrarse con velas es más costoso que pagar energía eléctrica, así fuera a un peso por kilovatio⁵.

Los programas de electrificación rural fueron por mucho tiempo bandera de la Empresa, por considerar ésta que el servicio de energía era básico para el desarrollo del campo, de la misma manera que los transportes resultaban claves para el desarrollo de la ciudad.

IV. INTERÉS POR EL DESARROLLO DEL TRANSPORTE

La *Empresa de Energía de Bogotá* desde sus primeros años contribuyó al transporte de la ciudad; tanto los antiguos tranvías como los *trolleys* se sirvieron de la electricidad para hacer más económico el transporte en la capital. Después la Compañía participó en los programas de la *Empresa Distrital de Buses*, y en las últimas décadas ha sido la principal promotora de un Sistema Metro para la ciudad; de hecho, buena parte de los estudios que se han realizado para la implantación de este sistema han salido de las arcas de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, y día tras día ésta se viene preparando para el momento en que deba enfrentar el reto de suministrar energía eléctrica para ese sistema.

En los años 50 la energía, además del servicio que prestaba para el *trolley*, facilitaba sus postes para colocar en ellos las señales de tránsito. La *Empresa Distrital de Buses* tenía con la Empresa una deuda creciente que, en abril de 1961 ascendía a \$488.092,55 ya que no pagaba sus obligaciones desde septiembre de 1959. En julio de 1961 el Gerente de la *Empresa Distrital de Buses* planteó la situación por la cual estaba pasando esa entidad y que amenazaba convertirse en un serio problema de orden público si no se le buscaba una solución con ayuda de la *Empresa de Energía*. Propuso la ampliación del plan *trolley* y su electrificación, y que la Energía estudiara la forma de financiarlo.

En septiembre de 1966 el Alcalde solicitó al Gerente designar dos ingenieros de la Empresa para realizar un estudio sobre la manera como funcionaba el sistema de *Trolley*, rendir un informe acerca del estado de las líneas y la capacidad de las estaciones convertidoras, y sugerir las medidas que debían tomarse para su ensanche y mejoramiento. Un mes más tarde el Alcalde, luego de hacer un examen somero de

5 *Energía*, N° 81, agosto de 1973, p. 11.

la situación de la *Empresa Distrital de Buses*, concluyó que era necesario obtener una pronta ayuda financiera para poner en operación unos setenta buses *trolley* y montar una estación convertidora que permitiera llevar este servicio a Ciudad Kennedy y otros sectores de la ciudad, dentro de un plan de ensanches técnicamente proyectado.

El Alcalde solicitó la colaboración de la Junta, en el sentido de que la *Empresa de Energía* hiciera un anticipo de un millón y medio o dos millones de pesos, a buena cuenta de la sobretasa de medio centavo por kw/h vendido, pero sin cortar del todo el flujo de dinero que, por este concepto, estaba recibiendo la *Empresa Distrital de Transportes*. Podría buscarse, dijo, una fórmula para determinar la cuantía mensual que, de las sumas recaudadas por concepto de la sobretasa, la Empresa destinaría para amortizar el anticipo, así como el valor en dólares de los posibles pedidos que se hicieran con destino al plan de ensanche de los buses *trolley* y el pago de los servicios de energía, dejando un saldo suficiente para que la *Empresa Distrital de Transportes* pudiera atender, sin pausa en el flujo de sus entradas, las necesidades más inmediatas. A la vez solicitó el Alcalde a la Gerencia las especificaciones y presupuestos de la luz de ciertas vías, con el fin de mejorar el alumbrado público y brindarle a la ciudadanía una sensación de bienestar y seguridad.

En septiembre de 1970 se dio aprobación a una minuta de contrato con la *Empresa Distrital de Transportes*, relacionada con la construcción de parte de las obras destinadas a la ampliación del sistema *trolley*, por un valor de \$7.117.586 que financiaría la Empresa. En noviembre del mismo año, y en desarrollo de un contrato suscrito con la *Empresa Distrital de Transportes Urbanos* para la ampliación del sistema *trolley*, se abrió una licitación que favoreció a la firma *Codisel*, por un valor de \$1.358.600, cuyo trabajo consistiría en el suministro y colocación de las líneas en postes de concreto, la hechura de las bases, la reparación de andenes y el suministro y colocación de anillos de amarre, a ejecutar en las rutas Avenida Caracas-Ciudad Kennedy, con una longitud aproximada de 12.5 km y Calle 11 Sur-San Carlos, con 3.7 km de extensión.

En enero de 1973 la *Empresa Distrital de Transportes Urbanos* explicó a la Empresa que la suspensión de la sobretasa de medio centavo por kilovatio/hora consumido en la ciudad de Bogotá destinado a subsidiar el servicio *trolley* podría afectar seriamente la estabilidad financiera de la mencionada Empresa, por lo que la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* resolvió:

Artículo 1° Solicitar de la Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos la prórroga de la mencionada sobretasa que es cobrada por la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* y cedida a la *Empresa Distrital de Transportes Urbanos*, por un lapso adicional de diez años, de acuerdo con los mismos términos y condiciones de la Resolución

00380 del 2 de noviembre de 1962, dictada por la Superintendencia de Regulación Económica.

Artículo 2° Que esta prórroga sea autorizada con carácter retroactivo al 2 de Noviembre de 1972, fecha en que venció la facultad conferida a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, por la resolución anteriormente citada.

En octubre de 1978 intervino en la Junta Hernando Durán Dussan, Alcalde Mayor del Distrito, para explicar que el grave problema de transporte público de Bogotá requería una solución adecuada y realista que no podía postergarse por más tiempo y que dentro de ese orden de ideas era factible, como solución adecuada y a corto plazo, la construcción de un tren eléctrico metropolitano de trocha ancha, para transporte masivo dentro del Distrito, utilizando el trazado y las zonas de las troncales urbanas de los *Ferrocarriles Nacionales*, que cruzaban la ciudad desde adelante de Usaquén hasta la Estación de la Sabana, y de este punto por el ramal del sur hasta Soacha pasando por Bosa, y al occidente hasta llegar a Fontibón. Para la ejecución de este proyecto, afirmaba el Alcalde, ante todo sería indispensable constituir un ente jurídico o sociedad dotada de un capital suficiente que diera amplias garantías para celebrar los contratos de empréstito necesarios para financiar el proyecto, a fin de diferir en un largo plazo el desembolso o pago del valor total de la inversión; como era apenas lógico, por tratarse de una solución de carácter nacional, los aportantes de capital a la sociedad que se constituyera serían no solamente el Distrito y la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, sino directamente la Nación y otras entidades descentralizadas del orden nacional y distrital o departamental, como serían los *Ferrocarriles Nacionales*, la *Corporación de Transporte*, el INTRA, entre otras. Así mismo, puso de presente lo que podría representar en un futuro en la economía de costos para el país el reemplazar en buena parte por energía eléctrica el consumo de gasolina, de precios muy altos, que utiliza el transporte automotor de servicio público en Bogotá y prescindir del subsidio que reconoce el Gobierno Nacional a los transportadores de dicho servicio público, en la medida que el transporte lo fuera asumiendo el tren metropolitano. Destacó, además, otros aspectos importantes de este proyecto y solicitó a la Junta Directiva autorización para que la Empresa adelantara los correspondientes estudios a fin de establecer la factibilidad y costo real de las líneas de electrificación para el tren metropolitano, en los trayectos indicados, y cuantificar el aporte o participación de capital de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* en la sociedad que se constituyera para la ejecución del proyecto. En esa Junta intervino Alejandro Uribe Escobar para manifestar que deseaba adicionar la solicitud del Alcalde en el sentido de que la Empresa presentara un estudio jurídico que precisara si la Energía podía participar como accionista de

capital; así mismo se debía establecer cuál sería la forma legal más indicada para vincularse como socio Capitalista y determinar las limitaciones y demás implicaciones, si las hubiere, que pudiera tener dicha inversión en relación con los contratos de préstamos externos vigentes o por suscribir con las entidades de crédito internacional. Teniendo en cuenta los planteamientos del Alcalde y de Uribe Escobar, la Junta ordenó a la administración la elaboración de los mencionados estudios, *teniendo en cuenta que la Empresa no podía marginarse de colaborar en la solución de problema tan delicado para Bogotá.*

En julio de 1987 informó el Gerente que dentro del plan de desarrollo del metro de Bogotá el Gobierno Distrital, sobre la base de seis puntos, había determinado que mediante el contrato 3708, suscrito por la Empresa con la firma *Ingetec S. A.*, cuyo objeto era la prestación de los servicios profesionales de ingeniería de diseño y asesoría técnica de las actividades faltantes del proyecto Mesitas, se prestaran los servicios de asesoría que se requerían para el estudio de las incidencias del Metro en el sistema eléctrico de Bogotá, para lo cual era necesario ampliar el valor del contrato en cerca de \$50 millones:

1. El Gobierno Nacional y la Alcaldía de Bogotá han tomado la decisión de llevar a cabo la restauración de los corredores férreos de la Sabana como primera etapa de un sistema de transporte masivo para Bogotá.
2. Para el efecto, por invitación del Gobierno Nacional, varios países han presentado ofertas para el diseño, suministro, construcción, puesta en operación y financiación de un sistema de metro ligero o premetro electrificado para la ciudad de Bogotá, haciendo uso de los citados corredores férreos.
3. El Gobierno y la Alcaldía requieren la asesoría de una firma consultora de reconocida capacidad técnica y operativa para que los asesore en el proceso de evaluación de las propuestas recibidas y en los trámites de la contratación con el proponente que sea seleccionado.
4. El metro ligero electrificado que se propone implementar impone una demanda importante de energía sobre el sistema eléctrico de la EEEB, que requiere ser analizada tanto desde el punto de vista de la capacidad de generación en las plantas del río Bogotá como con relación a su incidencia sobre el sistema de transmisión y distribución en la ciudad.
5. En la actualidad la firma *Ingetec S. A.* adelanta para la EEEB, bajo el contrato 3708, estudios relacionados con la restauración de algunas de las centrales de generación del río Bogotá, los cuales deberán tener en cuenta la incidencia de la nueva demanda

impuesta por el metro, así como la optimización global de los recursos en las dos cadenas hidroeléctricas del río Bogotá.

6. En vista de lo anterior se autoriza a la Gerencia para adicionar el contrato 3708, hasta por \$50 millones y para reconocer a *Ingetec*, bajo las condiciones del citado contrato, los servicios de asesoría que esta firma preste al Gobierno Nacional y Distrital dentro del proceso de análisis y evaluación de ofertas y para el trámite de contratación a que hubiere lugar.

En septiembre de 1990 la Junta aprobó la celebración de un convenio interadministrativo con la *Empresa Distrital de Transporte Urbano*, que se resume en los siguiente términos:

1. Financiar la deuda actual y los consumos que se causen hasta diciembre de 1990 (calculado a diciembre de 1990 en \$1.042.000.000).
2. Dos años de gracia para amortización de la deuda.
3. Actualización de la deuda (de acuerdo con la tasa de indexación tarifaria año 1991 y 1992).
4. Plazo a cinco (5) años, a partir de enero de 1993.
5. Intereses 1.5% mensual sobre saldo.
6. Terminación unilateral del convenio por parte de la *Empresa de Energía de Bogotá*, si la *Empresa Distrital de Transporte Urbano* no cancela oportunamente el valor de los consumos, a partir de 1991⁶.

La *Empresa de Energía de Bogotá* se interesó siempre en el problema del transporte en la ciudad y mantuvo su buena disposición frente a la *Empresa Distrital de Buses*, por ejemplo, con las frecuentes renegociaciones de la deuda.

IV. MEJORAS Y AMPLIACIONES EN EL ALUMBRADO

Desde 1900 el servicio de energía eléctrica para alumbrado ha sido la más brillante expresión de la Empresa. No obstante, ese servicio ha sufrido frecuentes contratiempos

6 Actas de la Junta Directiva, 28 de septiembre de 1990.

como consecuencia de actos de delincuencia, vandalismo y sabotaje. Así, en noviembre de 1952 el Gerente informó que faltaban 16.448 bombillas en el depósito de la calle 61; antes de hacer la denuncia se contabilizó que los faltantes correspondían a 514 cajas, cada una de 32 lámparas, lo que daba un costo de \$12.500.48. Este robo no mermó la generosidad de la Empresa, que pocos días después autorizó elevar a 35 el número de lámparas suministradas gratuitamente para el alumbrado público de Soacha y además autorizó ceder 100 pantallas pequeñas de aluminio desechadas en Bogotá. Con todo, la cuestión del robo comenzó a resolverse el 3 de diciembre, cuando el juzgado 2º de instrucción criminal recuperó 149 cajas con 5.000 bombillas y dio captura a un trabajador de la *Compañía Inmobiliaria de Bogotá* acusado del robo. Por esa misma época se autorizó prestar \$50.000 al Municipio para adelantar los trabajos de iluminación de la carrera 10ª.

En febrero de 1953 se aprobó un pedido de 168 pantallas reflectoras a la Casa *Leda* y a la casa *Ergon Ltda.* para el alumbrado público; se trataba de un modelo más moderno y conveniente. Se adjudicó a la casa *Brown Boveri & Cia. S. A.* un pedido para el Centro Urbano y Gorgonzola que no formaba parte del asignado a la *General Electric*. Se trataba de un pedido por US\$ 497.520 que se pagaría con café colombiano según arreglo con la *Federación Nacional de Cafeteros* para defender las divisas del país. Las Empresas pagarían a la *Federación* dicha suma y ésta abriría una carta de crédito a favor de la *Brown Boveri*. Las Empresas reconocerían a la *Federación* un interés anual del 3.5%. En la misma Junta el Gerente informó que el miércoles 28 de enero se habían puesto en servicio la nueva central de San Facon y el circuito Molino de Santa Fe, último de los 24 circuitos que con un total de 24.000kw se trasladaron de los antiguos cubiles AEG a los nuevos de la *General Electric*, quedando fuera de servicio la antigua central transformadora que desde 1928 alimentara los circuitos del centro de la ciudad.

En febrero de 1955 se comisionó al Gerente para estudiar con los representantes del Municipio las bases para prestar el servicio de alumbrado público, debido a que con la creación del Distrito las necesidades serían mucho mayores. Un mes más tarde se aceptó que el valor del consumo de energía por concepto de alumbrado público que estaba a cargo del Distrito Especial lo destinaría la Empresa a cambiar las instalaciones de luz incandescente por las que permitirían el uso de luz de mercurio, trabajo que se haría paulatinamente. A mediados de abril se hizo un ensayo de la propuesta presentada por la casa *Leda* para el alumbrado público con luz de mercurio y el 14 de junio de 1955 se señalaron las primeras vías que recibirían el nuevo sistema de iluminación: la Cra. 7ª de la calle 11 sur a la calle 10ª, la Cra. 7ª de la calle 26 a la calle 94, la Cra. 8ª de la calle 1ª a la calle 22, la Avenida de Chile de la Cra. 7ª a la Cra. 13, la Avenida Jiménez de la Cra. 8ª a la Estación de la Sabana y la Plaza de las Cruces.

En enero de 1956 llegaron los primeros cargamentos con los elementos para el alumbrado con luz de mercurio, contratado con *Leda*, y se comentó en la primera Junta del año que en la carrera 7^a, adelante de la calle 33, se habían instalado ya las primeras lámparas, con excelente resultado. El 24 de enero se sugirió en la Junta que, dado el éxito de las nuevas lámparas, podría estudiarse el cambio de todo el alumbrado público de la ciudad para sustituir las lámparas de luz incandescente. En vista de la acogida de esta iniciativa, el Gerente presentó un plan para adelantar este proyecto.

En febrero la *Leda* presentó una propuesta para el suministro de 10.000 lámparas de luz de mercurio para el alumbrado público de toda la ciudad, pero la Empresa decidió esperar los resultados del alumbrado en la carrera 10^a, o Avenida del Libertador, que se inauguraría en la tarde del martes 6 de marzo. Ese mismo mes se comisionó al Alcalde para tratar con el Secretario de Hacienda la situación originada por la creación del Distrito Especial, debido a que antes los municipios de Fontibón, Engativá, Usaquén, Bosa, Tunjuelito y Suba pagaban el valor del servicio de alumbrado, pero con la creación del Distrito consideraban que ya no estaban obligados a hacerlo.

La ampliación del servicio de alumbrado público y la introducción al país de nuevas tecnologías comenzó a generar problemas cuando la Empresa no logró responder a las exigencias del mercado. El 26 de junio de 1956, por ejemplo, el Gerente de la Radiodifusora Nacional-Televisión informó sobre las deficiencias en el servicio en las horas de alta carga, de 6 a 9 p. m., debido a que a esas horas estaban conectados miles de aparatos de televisión en Bogotá.

A raíz de esa queja se aconsejó partir en dos los programas de televisión para que los televisores no funcionaran en las horas críticas y así, además, se alcanza “otro objetivo fundamental, como es el de permitir el separar los programas infantiles de los programas serios, algunos de los cuales no son aconsejables para el público infantil”⁷.

En agosto de 1960 se celebró el aniversario 60 de la Empresa y el día 5, antes de iniciarse la sesión, el Gerente informó que el sábado 6 de ese mes se cumplirían los mismos años del servicio de energía en la capital. Con este motivo y como un homenaje a la memoria de los fundadores, directores y trabajadores fallecidos se oficiaría una misa de réquiem, a la cual se invitaría públicamente. Los directores encontraron muy oportuno este homenaje a los creadores y continuadores de la obra

7 Actas de la Junta Directiva, 26 de junio de 1956.

iniciada el 6 de agosto de 1900 y sugirieron que para hacer resaltar su significado podría darse a la prensa una información muy completa sobre el crecimiento de la Empresa, haciendo énfasis en la importancia que para el desarrollo de la industria y de la ciudad tenía el programa de ensanches en vía de ejecución con los recursos obtenidos del Banco Internacional⁸. Antes de terminar el mes, el Ministerio de Relaciones Exteriores solicitó a la Empresa su colaboración técnica en la organización del tercer período de sesiones del Comité de los 21 de la OEA que tendría lugar en Bogotá a partir del 5 de septiembre.

El 9 de septiembre los concejales Jorge Gaitán Cortés y Carlos Martínez, miembros de la Junta Directiva de la Empresa, y el Gerente, Manuel Madero París, hicieron una declaración pública sobre el acuerdo al que se había llegado para resolver el problema financiero de la construcción de redes de baja y alta tensión en los barrios obreros de la ciudad; a este inconveniente se sumaron en octubre problemas por la falta de una reglamentación en los trabajos de instalaciones eléctricas, causa de continuas quejas y reclamos, por lo que se aprobó una solución reglamentaria y comenzó a estudiarse la legalización de los calentadores de agua eléctricos hasta de 1.5 kw con el pago de la correspondiente cuota de conexión y los elementos portátiles que no pasaran de 1.000 vatios. En octubre también se aprobó el proyecto de anuncio que reglamentó la prestación del servicio de energía eléctrica en Suba y se discutió la política a seguir para el suministro de energía fuera del área del Distrito Especial, a la vez que se resolvió mantener la prestación del servicio de fuerza y alumbrado dentro de las condiciones vigentes porque “el Distrito Especial no puede ser ajeno ni desligarse de los intereses de la Sabana de Bogotá, cuyo desarrollo por el desplazamiento de la industria a sus zonas de influencia contribuye a solucionar los problemas de vivienda, transporte y demás que hoy pesan sobre la capital”⁹.

En 1961 se presentaron dos hechos que cabe destacar: en julio el Gerente presentó un proyecto de resolución sobre las normas a las cuales deberían ceñirse quienes ejecutaran trabajos de instalaciones eléctricas, y en septiembre se presentaron a la Junta las bases que el Instituto de Crédito Territorial seguiría en relación con la construcción y financiación de los trabajos para darle servicio de energía eléctrica a las 14.000 casas que se proponía construir en la urbanización de “Techo”, a la vez que se creó un comité encargado de estudiar la situación de la Empresa con la Asociación de Electricistas de Bogotá y la mala campaña que le estaban haciendo algunos de sus miembros a la Energía.

8 Actas de la Junta Directiva, 5 de agosto de 1960.

9 Actas de la Junta Directiva, 26 de octubre de 1960.

El 16 de julio de 1965 de nuevo la Empresa se ocupó del alumbrado, cuando convino en utilizar bombillas de 160 a 165 voltios para el alumbrado público, con el objeto de prolongar su duración; entonces se habló también de preparar un programa de televisión que ilustrara al público sobre el proceso de fabricación de bombillas. Ocho días después la Empresa inició la sustitución del alumbrado incandescente por el de mercurio, como parte de los planes de defensa civil que adelantaban juntas organizadas en varios barrios de la ciudad, y ofreció contribuir con el 50% del valor de las luminarias y de las prolongaciones de las redes en sectores pequeños. “Este procedimiento ha dado –dijo el Gerente– un excelente resultado y, según datos, es notoria la disminución lograda en las actividades nocturnas del hampa y, por ende, los requerimientos de vigilancia particular”¹⁰.

Con la llegada de la administración del Alcalde Virgilio Barco Vargas se dio un impulso importante a las obras de electrificación de la ciudad. En octubre de 1965 se autorizó la adjudicación de redes en los barrios obreros y en diciembre se adjudicaron los contratos para la construcción de redes en los barrios obreros, en la siguiente forma: a la firma *Ergon* el barrio Altamira, 2º sector; a la firma *Ingelectro* el barrio El Consuelo; a la firma *Otero y Velázquez* los barrios Resurrección, La Macarena y San Miguel, a la firma *Vectorial*, los barrios San Rafael Sur Oriental, la Estación, Bosa y El Pesebre.

En enero de 1966 se autorizó a la Empresa para participar en las obras de restauración de la capilla del Sagrario, “joya artística e histórica que es orgullo de la ciudad”, con un aporte equivalente al costo de la instalación del alumbrado, de acuerdo con los planos de *Esguerra, Sáenz, Urdaneta, Samper*, arquitectos de la obra; en agosto se estudiaron las comunicaciones cruzadas con el Comando General del Ejército para el suministro de energía eléctrica a las instalaciones de la base militar de Tolemaida, en jurisdicción de El Nilo, y en octubre se estudiaron las solicitudes de *ECOPETROL* para la electrificación del oleoducto Bogotá-Puerto Salgar, y de las *Centrales Eléctricas del Tolima S. A.*, que construía la línea Flandes-El Espinal.

En febrero de 1967 y con miras a aumentar el consumo de energía, se estimó conveniente facilitar la instalación de calentadores y estufas eléctricas y establecieron las condiciones del programa. En abril el Alcalde, Barco Vargas, propuso una fórmula, que fue discutida por la Empresa, para el mejoramiento del alumbrado público por parte de la Energía.

10 Actas de la Junta Directiva, 23 de julio de 1965.

En mayo de 1967 la Empresa se pronunció en relación con el servicio de alumbrado a través de dos resoluciones; la primera estableció:

RESOLUCIÓN NÚMERO 2 DEL 10 DE MAYO DE 1967

La Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*

En uso de sus facultades legales y

Considerando:

Que la Empresa ha superado ya la etapa de la producción de la energía eléctrica necesaria para abastecer la demanda actual y del inmediato futuro;

Que, en las actuales circunstancias, está capacitada para atender el mejoramiento del servicio público de alumbrado y algunos otros requerimientos de la ciudad, que anteriormente no podía satisfacer;

Que la seguridad social, el bienestar de la ciudadanía y la presentación estética de la capital del país suponen un mejor nivel de iluminación pública, y

Que la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* pertenece al Distrito Especial y por lo tanto debe prestar a éste la colaboración indispensable para el mejoramiento del servicio público, dentro de la limitación de sus propios recursos y sin perjuicio de su administración autónoma,

Resuelve:

Artículo 1° Las sumas que en la contabilidad de la Empresa aparecen como saldos a cargo del Distrito Especial por concepto del servicio de alumbrado público y del consumo en las oficinas y dependencias del Distrito Especial serán canceladas con cargo a la “Cuenta de Productos”.

Artículo 2° A partir del 1° de enero de 1967 la Empresa asumirá el costo del sostenimiento y ampliación del alumbrado público de la ciudad y del servicio de energía en los inmuebles ocupados por las dependencias del Distrito Especial, excepto los de las empresas descentralizadas. Estos costos se cargarán anualmente a la “Cuenta de Productos”.

Artículo 3° La participación del Distrito Especial en las utilidades netas de la Empresa, de que trata el contrato aprobado por el Acuerdo número 60 de 1959, seguirá liquidándose sin perjuicio de lo dispuesto en los dos artículos precedentes y su producto incrementará los recursos para el ensanche y mejoramiento del alumbrado público.

Artículo 4° Con cargo al “Fondo de Ensanches” (Cuenta de Productos) se apropia la suma de \$15.000.000 con destino a la mejora y ampliación inmediatas que requiere el servicio público de alumbrado en las calles, plazas, parques y vías públicas en general.

Artículo 5° Compete a la Alcaldía Mayor del Distrito fijar las prelación sobre las ampliaciones y reformas del servicio de alumbrado público en la ciudad. En consecuencia, la administración de la Empresa consultará con la Secretaría de Obras Públicas del Distrito Especial el orden que debe seguirse en la ejecución de los trabajos.

Las ampliaciones y reformas del servicio de alumbrado público que se financian con recursos del artículo 4° y del empréstito del Banco Mundial se basan en el Informe sobre el Plan de Emergencia de Alumbrado Público de marzo de 1967, preparado por los ingenieros consultores de la Empresa y aprobado por la Junta Directiva.

Los servicios de ingeniería para el desarrollo del Plan de Emergencia de Alumbrado se prestarán según la Orden de Trabajo número 24 de febrero de 1967.

Los diseños, licitaciones y análisis de las propuestas para adquisición de materiales y equipos y para construcción de los sistemas de alumbrado se llevarán a cabo según los procedimientos establecidos por los representantes del Distrito Especial, la Empresa y los consultores en reunión de abril de 1967.

Las instalaciones se efectuarán de acuerdo con los programas preparados por los mismos consultores y aprobados por la Empresa y el Distrito Especial. El recibo de la obra ejecutada será hecho por la Empresa, previo el concepto favorable de los consultores.

Dada en Bogotá, a los diez días del mes de mayo de mil novecientos sesenta y siete¹¹.

El 7 de junio de 1968 una nueva resolución de la Junta dispuso:

La Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, en uso de sus facultades legales y

Considerando:

Que la iluminación con bombilla de vapor de mercurio mejora las condiciones del servicio público de alumbrado;

11 Actas de la Junta Directiva, 10 de mayo de 1967.

Que las Juntas de Defensa Civil de varios barrios han expresado a la Empresa el deseo de colaborar económicamente en el cambio del alumbrado público de incandescente a mercurio, y

Que las autoridades del Distrito han manifestado la conveniencia de mejorar las condiciones de iluminación nocturna de las vías públicas en toda la ciudad para la protección de los ciudadanos,

RESUELVE:

Artículo 1º Adóptase el siguiente Plan General para el cambio del alumbrado incandescente por mercurio en aquellos sectores o barrios que lo soliciten [...]

Artículo 2º Los gastos de mantenimiento de las obras de alumbrado así constituidos serán por cuenta de la Empresa¹².

Con base en esas dos resoluciones el Gobierno Distrital amplió notablemente el servicio de alumbrado público, actividad de la que dio cuenta la prensa de forma bastante prolífica.

A mediados de 1971 se estudió un nuevo plan de alumbrado público, que según el Gerente obedecía a un programa previamente establecido financiado por el Banco Internacional; en una de sus etapas la Junta aprobó el cambio de iluminación para 20 barrios, cuyo costo ascendía a \$9.052.781 y en septiembre se autorizó contratar, por administración delegada, la postura de 10.000 luminarias incandescentes de mercurio para un nuevo plan de iluminación en los barrios de la ciudad. Un mes después, con miras a facilitar la solución del problema que se venía presentando para dotar de energía a los barrios marginados, la Junta aprobó un plan de electrificación que comprendía 5.014 lotes por un valor de \$2.403.745 en los barrios Carlos Albán, San Pablo II Sector, San Bernardino, Tenerife II Sector, El Socorro, República de Canadá, La Güira Canadá, Los Libertadores, Santa Fe o Granjas Santa Ana (Soacha), Alquería de la Fragua-Manzana, San Benito, El Tesoro, Lucero Alto, Vista Hermosa, Piedra del Muerto, Lucero Medio, Capri, y Estrella del Sur. La iluminación de estos sectores era muy importante, primero porque se garantizaba una notable disminución de la delincuencia; segundo, porque acercaba a los habitantes de los sectores más deprimidos de la ciudad a las ventajas propias de vivir cerca de Bogotá, y tercero, porque desmarginalizaba y suprimía de tajo la sensación

12 Actas de la Junta Directiva, 7 de junio de 1968.

de extrema pobreza, dado que la mayor parte de estos barrios hacen parte de las zonas de Bosa y Ciudad Bolívar.

En marzo de 1972 el Alcalde manifestó su deseo de que se hiciera un nuevo esfuerzo por parte de la Empresa para ver si en el curso de dos años se podía lograr una iluminación general con luz de mercurio; adujo para ello los muchos beneficios que esto representaría para la ciudad, no sólo desde el punto de vista estético, sino de seguridad de todos sus habitantes, así como la ayuda que significaría para el Distrito, que por falta de recursos suficientes estaba abocado a afrontar serias dificultades para atender la necesidad de aumentar el pie de fuerza encargado de la vigilancia. La Junta sugirió la elaboración de un estudio para someterlo a los fabricantes nacionales a fin de facilitarles ajustar sus programas de producción de postes, luminarias y demás equipos a los plazos de entrega y a los términos de financiación. En julio del mismo año se autorizó el programa de cambio de iluminación incandescente por mercurio para los siguientes 45 barrios: Julio Flórez, Bonanza, La Reliquia, La Cabaña, El Laureal, La Estrada, La Pradera, Colón, La Camelia, Bochica, La Fragua, San Jorge Central, La Alquería, Santander, Inglés, El Carmen, San Vicente Ferrer, Jorge Gaitán Cortés, Cedritos, Provivienda X-IV-III, Alameda, Santa Inés Centro, Voto Nacional, El Listón, Los Andes, La Estradita, Boyacá, Ciudad de Honda, San Gabriel, Primavera, Gorgonzola, Nueva Maricután, Primavera Occidental, El Jazmín, El Remanso, Sosiego Sur, Santa Lucía, Santa Matilde, Bravo Páez, Claret, Fátima, Corkidi, Veraguas, Las Delicias, Ciudad Kennedy, San Jorge, Marco Fidel Suárez, Gloria Gaitán, La Capuchina, y La Sabana. El 6 de noviembre se autorizó al Gerente para contratar la financiación externa hasta por el equivalente a 25 millones de dólares, con destino a inversiones en el programa de distribución y transmisión para el período comprendido entre 1973 y 1977 que contemplaba la ampliación y electrificación del resto del sistema eléctrico de la ciudad, incluyendo la zona oriental de Bogotá, la cual tenía segura financiación externa.

Cinco años más tarde la Empresa inició un nuevo proyecto sobre alumbrado público cuando el 4 de octubre de 1977, a solicitud del Alcalde, y en razón de que una proporción muy grande de barrios subnormales de la capital carecían del servicio de redes de distribución para el suministro de energía eléctrica, se comprometió a adelantar un estudio cuidadoso con miras a dotar de este servicio a dichos barrios, como efectivamente en poco tiempo lo hizo.

En junio de 1989 se autorizó una campaña para dar mayor difusión al Decreto 1303 de 1989 y contribuir a la disminución del robo de energía. Por otro lado, el Alcalde declaró en estado de emergencia el sistema de alumbrado público de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* por el término de 45 días a partir de la vigencia

del Decreto 0289 del 26 de junio de 1989, y manifestó que la mencionada norma autorizaba a la Empresa para celebrar los contratos necesarios para adquirir en calidad de compra los siguientes materiales: 60.000 bombillas de mercurio de alta presión, de 125w, y 12.000 fotocontroles para luminarias de contactos normalmente cerrados.

Buena parte de esas inversiones debían hacerse a raíz de los constantes actos de vandalismo y del permanente robo de energía; una nota publicada por *El Tiempo* dio cuenta de las acciones tomadas por la Empresa contra los ladrones de energía:

El Gobierno le declaró la guerra a las personas que roban la energía eléctrica en la capital. La *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* contrató a la firma *Jaime Hernández Lozano* para que revise los contadores de energía de las industrias, los almacenes y las residencias de Bogotá, con el fin de detectar los posibles fraudes que existan en los aparatos. El próximo año 90 hombres, entre técnicos y electricistas, recorrerán las calles de Bogotá para encontrar los contadores adulterados. El objetivo es disminuir las pérdidas de la Empresa, que son de dieciocho mil millones de pesos al año, para cumplir con el plan de reajuste del sector eléctrico del Gobierno Nacional. La EEB recibió créditos por cuarenta millones de dólares del Banco Mundial para nivelar tarifas mientras se reducen sus pérdidas, que son del 24.8%. En 1992 deberán ser del 13%. La firma contratista operará en el sector industrial, comercial y residencial por un valor de trescientos ochenta millones de pesos...¹³.

Con ocasión del trabajo adelantado por JHL se encontró que los bogotanos usaban su ingenio a la hora de estafar a la *Empresa de Energía*; para los fraudes se empleaban sellos falsos en los contadores, desvío de energía eléctrica por medio de cables, perforaciones en el caparazón de los contadores para introducir agujas, ganchos de ropa y ganchos de pelo que detuvieran el disco del contador, unión de los cables de entrada y salida de la caja y destrucción de los piñones del reloj para disminuir la cifra registrada; además, por supuesto, de no permitir la verificación del contador aduciendo no tener llaves o razones de seguridad para no abrir la puerta, y aun escondiéndose al descubrir que se acercaba “el que mira la luz”.

Ni los fraudes, ni los robos de energía, ni el 25% de pérdidas hacían que la Empresa perdiera la costumbre de instalar cada Navidad decenas de gigantescos árboles y arreglos luminosos en las zonas más concurridas; Al mismo tiempo, la promovía que el sector privado se vinculara a la iluminación de la ciudad a través de diferentes tipos de campañas, como la de 1989, cuando el Alcalde, Andrés Pastrana, en medio del terrorismo que agobiaba a Bogotá por cuenta del narcotráfico, encabezó

13 *El Tiempo*, 17 de diciembre de 1989.

la campaña “Regalémosle a Bogotá una Navidad de luz”, de la que participaron, además de la Empresa, *El Tiempo*, *TV Hoy* y RCN. Ese año, 120.000 bombillos alegraron a los dolidos bogotanos que hacía apenas 15 días se habían estremecido ante la bomba que destruyó las instalaciones del DAS, de suerte que los ocho árboles que se instalaron en las entradas de la ciudad eran en cierto modo una manera de manifestar que “no nos van a amedrentar”. Otra de las Navidades más recordadas, pero esta vez por otros motivos, fue la de 1992, cuando a raíz del apagón la Empresa anunció que no habría arreglos navideños. *El Tiempo* anunció:

Energía no hará arreglos navideños. La luz hay que ahorrarla y el ejemplo entra por casa. En este caso por la *Empresa de Energía de Bogotá*, la cual anunció que para la época decembrina no colocará los acostumbrados adornos navideños en parques y avenidas. El Gerente, Calderón Zuleta, dijo que esa decisión no implica que la Empresa se incline por la prohibición de tradiciones tan arraigadas como los pesebres y arreglos navideños. Pero recordó que el Decreto 222 de 1992 ordena que los avisos sólo podrán mantenerse prendidos entre las siete y las diez de la noche. El gerente propondrá hoy durante la junta de ISA que todas las entidades del ramo asuman una política nacional en materia de alumbrado navideño y que el Distrito estaría dispuesto a acatar. De todas maneras, recomendó a los capitalinos que hagan un uso racional de la energía. Mientras tanto, los más importantes centros comerciales dijeron a *El Tiempo* que sus arreglos navideños dependerán básicamente de la energía de sus plantas propias¹⁴.

Tal vez para evitar el frío de la oscuridad navideña, la Empresa emprendió ese diciembre una campaña para que en la ciudad no hubiera sitios oscuros durante las fiestas. Durante dos semanas, cuadrillas de trabajadores recorrieron de noche los barrios de la ciudad para recuperar por completo el alumbrado público; la comunidad colaboró “a tal punto que buscaban los camiones cerca de las alcaldías menores para ir a mostrarles las zonas que estaban a oscuras por culpa de los vándalos o porque los focos se habían fundido y no habían sido reemplazados. A las ocho de la noche en los alrededores de las alcaldías, miembros de las juntas administradoras locales, presidentes de las juntas comunales o simplemente vecinos indicaban a las cuadrillas por dónde desplazarse para solucionar el problema de luz”¹⁵, de manera que los 140 trabajadores encargados de la tarea, junto con sus camiones, sus grúas y sus escaleras, vieron facilitada su labor.

14 *El Tiempo*, 14 de noviembre de 1992.

15 *Idem*.

Los servicios de alumbrado público en general han sufrido pocas reformas y se han prestado de manera bastante regular. Uno de los últimos cambios que merece mención tiene que ver con la venta en bloque de energía a los municipios a raíz de que la Ley de Municipios señaló que la prestación de los servicios públicos era responsabilidad de cada población, por lo cual, reconoció *El Tiempo*, la Empresa no puede “asumir el servicio y subsidiarlo tal como viene ocurriendo”¹⁶. A raíz de esa ley el Gerente manifestó que era necesario adelantar conversaciones con los gobiernos nacional, departamentales y municipales a fin de fijar los parámetros bajo los cuales se desarrollaría esa política.

Los apagones y las fallas en el servicio público se han superado con relativa eficiencia y, salvo en contadas circunstancias, se han hecho pocas reformas en su reglamentación. Los clientes a este respecto han sido atendidos de manera oportuna y equitativa aunque, como lo dijera el Gerente, Gabriel Sánchez Sierra, en diciembre de 1994 “cuando son fallas del estrato seis, son fallas para temblar”¹⁷.

En los últimos años la Empresa ha incursionado con éxito en la explotación y comercialización del gas natural para suplir nuevas necesidades de energía.

V. EL GAS NATURAL COMO NUEVA ALTERNATIVA ENERGÉTICA

El 29 de noviembre de 1989 se concretó la participación de la Empresa en la sociedad *Gas Natural S. A.*, con un porcentaje del 40.35% del capital de la compañía, que correspondía exactamente al 50% de las acciones que ECOPEPETROL poseía en *Gas Natural S. A.* En esa fecha se designó como delegados en la Junta Directiva, por parte de la Empresa, al Alcalde Mayor de Bogotá y al Gerente General.

El 13 de mayo de 1992, a raíz de la decisión del Gobierno Nacional de privatizar el servicio de gas natural, la Junta Directiva de la Energía acordó autorizar la suscripción de bonos convertibles en acciones en la sociedad *Gas Natural* hasta por \$600 millones y autorizar al Gerente para tramitar un préstamo de tesorería con ECOPEPETROL, o en su defecto suscribir con bancos comerciales los bonos convertibles en acciones en *Gas Natural* por la misma cifra.

El 29 de agosto de 1995 el Gerente informó que la Energía venía participando accionariamente en la empresa de gas desde 1991, en un 26.24% representado en 3.279.360 acciones, y la Junta autorizó la compra de 420.144 acciones más por un valor de \$1.345 millones.

16 *El Tiempo*, 23 de diciembre de 1994.

17 *Idem*.

En octubre de 1998 se evaluó la necesidad de capitalizar a *Gas Natural* en un monto de \$75.000 millones y la conveniencia de que la Empresa participara en dicha operación, ante lo cual la Junta votó favorablemente la capitalización de *Gas Natural* para preservar sus intereses en esa sociedad.

En marzo de 1999 el Gerente informó que a *Gas Natural* le había sido adjudicada en 1998 la concesión de distribución de gas en el altiplano cundiboyacense, por lo que se había constituido una sociedad para el efecto; el transporte de gas para dicha concesión lo tenía previsto *Gas Natural* en forma directa, como propietaria de la infraestructura; no obstante, la Comisión Reguladora no permitió esta figura, por lo cual se hizo necesaria la constitución de una sociedad transportadora, y se invitó a la Empresa a participar como accionista. El Gerente informó también que la Junta Directiva de *Gas Natural* había propuesto capitalizar la compañía mediante aportes de los accionistas en proporción a su participación accionaria, con el objeto de mejorar el rendimiento financiero para los accionistas, aunque no era indispensable para la supervivencia de la compañía, ante lo cual la Junta recomendó estudiar con serenidad el tema, pues recientemente se había realizado una capitalización por una suma considerable.

El 29 de abril de 1999 se estudió la participación de la Energía en la creación de la nueva empresa de transporte de gas natural *Transcogas S. A. ESP*, pero la Junta juzgó inconveniente su presencia en ésta y recomendó a la Gerencia abstenerse de tomar parte en la operación.

Los servicios ofrecidos por la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* crecieron en los últimos cuarenta años del siglo XX en una escala geométrica. Ese crecimiento se manifestó tanto en el perfeccionamiento técnico como en la diversificación de sus aplicaciones. La Empresa, por ejemplo, estimula hoy el uso de recursos energéticos como el gas natural domiciliario y busca participar cada vez más en los proyectos de transporte masivo de la ciudad; se especializa en la transmisión de energía y se abre cada vez más a nuevas alternativas para su desarrollo, a fin de ofrecer un servicio más eficiente y más barato y que sea sinónimo de calidad en todos los órdenes, incluso en las tarifas.

VI. TARIFAS

La construcción de megaproyectos hidroeléctricos y de proyectos térmicos puede tener en las tarifas una fuente de financiación. Las tarifas, en los primeros meses de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, eran a menudo reajustadas, atendiendo tanto al equilibrio frente a los costos de producción y distribución como a las

posibilidades reales de pago de los usuarios del servicio. Con ese modelo comenzó la Empresa hacia el final de los años 50, pero con el paso del tiempo el equilibrio se fue rompiendo, en buena medida como consecuencia del incumplimiento de los grandes consumidores y de una cada vez mayor interferencia del Gobierno Nacional en los asuntos tarifarios.

Un caso en el que se evidenció la situación de las tarifas en las *Empresas Unidas*, poco antes de la iniciación del servicio de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, se conoció en noviembre de 1955; a raíz de la organización del Departamento de Distribución, en la Junta del 29 de noviembre, tuvo comienzo un agresivo trabajo de redefinición de las tarifas, pues se sabía que las instalaciones eléctricas en algunas industrias tenían problemas. Por ejemplo, en *Icollantas* la carga contratada con la Empresa era de 2.293.25HP - 4.6kw de calefacción, 1.068 salidas para lámparas y 121 salidas para tomas de corriente. No obstante, cuando la Empresa revisó la carga realmente instalada encontró que, sin su permiso, se tenían 8.715.39HP-24kw de calefacción, 2.759 salidas para alumbrado y 121 para tomas de corriente. Además, se cobraba desde 1948 una tarifa llamada YTD-7, que era de excepción, cuando realmente le correspondía una tarifa llamada PTD-2. Esa equivocación significaba que la Empresa había perdido, e *Icollantas* había dejado de pagar, \$212.000. Esa situación era tanto más grave, si se atendía a que existían más de 34 industrias en la misma situación de excepción, por lo que la Junta promovió las modificaciones del caso.

Como la situación en 1960 era aún caótica, en relación con las tarifas, la Empresa se vio en graves problemas económicos que trató de superar buscando recursos en el exterior. Por ejemplo, en enero de 1960 el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento llegó a un Acuerdo con la Empresa para realizar un convenio de préstamo por \$17.6 millones para el proyecto de ensanche, subordinado al ajuste de tarifas en 8 centavos por kw/h a partir del 1° de mayo de 1960.

Un mes más tarde, el Gerente informó que el préstamo en cuestión había sido aprobado con un término de amortización de 25 años e interés del 6% anual, en el que se incluía el 1% de comisión asignada a la reserva especial del banco. La amortización sólo comenzaría el 15 de mayo de 1963, es decir, se tenían tres años muertos y el préstamo contaba con la garantía del Gobierno de Colombia, autorizada por medio del decreto que facultó al encargado de negocios en Washington para firmar el contrato respectivo en su nombre.

En marzo, aprovechando la visita al país de una reconocida autoridad mundial en materia de tarifas, el señor Pici, el Gerente aceptó el ofrecimiento de la casa *Landis & Gyr* para que éste dictara una conferencia en la Empresa e invitó al ministro Llorente, al gerente del Instituto de Fomento Eléctrico y a otras personas y entidades

interesadas en el problema de tarifas. Por entonces la Empresa dispuso una amplia publicidad a fin de crear un ambiente favorable al reajuste de tarifas que consideraba el Gobierno. Enrique Peñalosa Camargo, miembro de la Junta, manifestó, a propósito del alza de tarifas, que deseaba que la Empresa se comunicara con la *Compañía Colombiana de Electricidad* de Barranquilla a fin de enterarse de la propaganda que ésta adelantaban para ver la conveniencia de llevar a cabo una semejante en Bogotá. Ni la conferencia ni la publicidad sirvieron para acelerar el reajuste de tarifas, pues en sesión extraordinaria de la Junta de la Empresa, que se llevó a cabo el 28 abril, se informó sobre la grave situación en que se entraría por la demora en el reajuste de las tarifas y la posible cancelación del préstamo del Banco Internacional por el incumplimiento de este requisito. Como consecuencia del informe, la Junta acordó enviar una carta al ministro de Fomento para informarlo al respecto y solicitar su opinión sobre las medidas a tomar. Al mismo tiempo, la prensa criticaba al Gobierno por carecer de una política de control de precios; el diario *La República*, por ejemplo, publicó en mayo un editorial en el cual, al criticar al Gobierno, mencionaba el alza del 10% que se proyectaba en las tarifas de la energía eléctrica de Bogotá, lo que consideraba un sacrificio adicional para la clase media tras del reajuste pasado y cuyo monto estimaba en más de un 100%. El Gerente opinó que era necesario no dejar pasar ese comentario inadvertidamente y sometió a consideración de la Junta, que lo aprobó, un proyecto de carta dirigida a Silvio Villegas, que no entrañaba propiamente una rectificación pero que sí suponía algunas aclaraciones. Por la época se hicieron esfuerzos para conseguir la firma de la resolución sobre alza de tarifas por parte del ministro Llorente, pero éste se negó a hacerlo, por lo cual se envió una carta al Presidente de la República informándole sobre la situación; solo luego de esto se autorizó el reajuste.

En junio se dio cumplimiento al requisito del Banco Internacional y se dirigió un cable en ese sentido al Director Ejecutivo de esa entidad y a su Departamento de Operaciones del Hemisferio Occidental. Con el reajuste de las tarifas se debía declarar la efectividad del préstamo, por lo que se esperaba una comunicación para hacer uso de los recursos y que no existieran nuevos tropiezos a este respecto.

Tras aprobarse las nuevas tarifas, los editoriales de los diarios locales *El Siglo* y *El Espectador* comentaron en forma favorable el reajuste decretado por el Gobierno por considerarlo, en términos generales, “el cumplimiento de un compromiso firmado por la Empresa” para atender a sus obligaciones y constituir los fondos de reservas, que en instituciones de esta clase no deben faltar. Además, expresaron dichos órganos “que una Empresa cuyas tarifas no den para los gastos, va a la ruina segura. Esta es una verdad que el Perogrullo más lerdo comprende y acepta”. Estos comentarios de la prensa sirvieron de base para que el Gerente dijera que el alza no

había causado la explosión temida por el ministro Llorente, pues la estructuración misma de la tarifa muy poco afectaba a los sectores de la población menos pudientes, cuestión que se demostraba con que una residencia de tipo medio, con un consumo de 189 kw/h bimensual, que pagaba con la tarifa antigua \$13.25, con el alza de 1959 \$14.70 y con el reajuste nuevo \$16, sólo tendría un aumento de \$2.75, es decir, de \$1.37 al mes. Con esa explicación era evidente que si bien se reajustaba la tarifa no se causaba un daño importante a los usuarios y sí se cumplía con el requisito del banco prestamista.

Una nueva alza de tarifas se estudió en julio de 1961, como parte de la financiación de la Empresa. En septiembre se informó que el estudio para solicitar del Ministerio de Fomento un nuevo reajuste de las tarifas estaba prácticamente terminado y que en él el Ministerio pretendería incluir una sobretasa para subsidiar el servicio de buses y *trolleys*. Un mes después la Junta aprobó el proyecto de ajuste de tarifas y acordó presentarlo al ministro de Fomento, a la vez que estudiaba la posibilidad de financiación en moneda local del programa de ensanches comisionando un estudio de la Empresa, en conjunto con los banqueros, sobre la forma como podría llevarse a cabo una operación local por 55 millones de pesos. Solo en enero de 1962 se logró la aprobación del reajuste de las tarifas, que se hicieron efectivas a partir del 1° de febrero. Antes de iniciar el cobro, el Gerente tuvo una reunión con el Presidente de la República alrededor del problema de las tarifas. En aquella ocasión el Presidente observó que algunos de los aumentos, como por ejemplo, el de la energía “en bloque”, no le parecían elevados y, con la salvedad de que el medio centavo de la sobretasa destinada al ensanche y mejoramiento del sistema *trolley*, no fuera a gravar a los consumidores de menos de 250 a 300 kw/h bimestrales, manifestó que la resolución podría entrar en vigencia a partir de la mencionada fecha.

Por tres años las tarifas sufrieron pocos movimientos, de manera que solo en noviembre de 1965 se acordó celebrar una reunión para estudiar un ajuste y un nuevo préstamo del Banco Mundial. En esa oportunidad y con el fin de incrementar los consumos, se propuso eliminar la llamada “cuota de conexión”. En diciembre el Gerente reiteró la necesidad de aprobar el “tercer programa”, así como el proyecto de alza de tarifas, pues era urgente presentarlo al Departamento Nacional de Planeación para que se incluyera dentro del plan general de asistencia externa para los proyectos de desarrollo que se consideraría en Washington; un mes después el proyecto fue presentado a la Superintendencia de Regulación Económica. En febrero de 1966 se presentaron cuadros comparativos de tres proyectos de tarifas sometidos a consideración de la Junta con base en estudios realizados por el Alcalde. Se buscaba así saber cuánto representarían para la Empresa las nuevas tarifas. En abril de nuevo se analizaron los cuadros comparativos de los proyectos, así como el correspondiente

a los estimativos de alza de las tarifas para el programa completo de ensanches, conforme a un estudio financiero elaborado por la Empresa en diciembre de 1965, y se convino seguir el orden de las tarifas propuestas en cada uno de los proyectos sobre la base tentativa de una alza uniforme de \$0.07 kw/h, o sea, elevar la vigente a \$0.20 aproximadamente; después se estudió la posibilidad de redactar un artículo en el que se considerara que, a fin de que la Empresa pudiera llevar a cabo sin dificultades financieras sus programas de ensanche, se le autorizaba para aumentar las tarifas hasta en un 50% del valor en que se incrementó el tipo de cambio para el pago de las obligaciones en moneda extranjera, sin que este porcentaje pudiera exceder en un 10% por año. Esta fórmula se estimó más conveniente a la de modificar la estructura de tarifas.

En mayo de 1966, a petición del Alcalde, se discutió sobre la factibilidad de las tarifas, en cuanto a la aceptación por parte del público, y sobre la adaptabilidad que podían tener ante el proceso inflacionario; a la vez que se consideró la facilidad o dificultad de orden interno para su aplicación. El Gerente, ante la imperiosa necesidad de resolver este asunto, pidió a la Junta autorización para presentar ante la Superintendencia uno de los proyectos que tuviera operancia en el más breve plazo, antes de que la Empresa se viera enfrentada a una suspensión de pagos o se le cerraran las fuentes de crédito. A mediados de mayo se había concluido que la tarifa más aceptable para el público y que producía una mayor entrada era la segunda porque además de cubrir el déficit terminaba en 1971 con una acumulación total de \$53 millones, contra \$85 millones que arrojaba la tercera tarifa. La segunda tarifa se ajustaba y adaptaba al proceso inflacionario, pues a medida que se aceleraba la devaluación se producía su reajuste automático. No acababa de llegarse a esta conclusión cuando la Superintendencia de Regulación Económica comunicó a la Empresa el proyecto de resolución del Consejo Directivo de dicha entidad, por medio del cual se dictaban normas generales sobre tarifas para el servicio público de energía eléctrica. A pesar de esos lineamientos, la Empresa sometió a votación y aprobó el proyecto de alza. Mientras se hacían los estudios respectivos, la Empresa consultó a la IBM acerca de la implantación del cobro de servicio de energía con base en el avalúo catastral para los consumidores de la clasificación “residencial” y del aforo mensual del impuesto de industria y comercio para la “comercial o industrial”.

Días después de aprobado el proyecto de alza una relación informativa dio cuenta de una reunión informal de la Junta Directiva de la Empresa que tuvo lugar en las oficinas de la Gerencia el 21 de octubre, con la asistencia de Virgilio Barco Vargas, Alcalde Mayor del Distrito, Abraham Afanador Salgar y Jaime Bogotá Marín. Estuvieron presentes el Gerente General, los subgerente Técnico y Comercial y Financiero, el Auditor General y el Sub-Gerente Administrativo. En esa reunión

el Gerente manifestó que la Superintendencia había introducido sustanciales modificaciones al proyecto aprobado por la Junta, reduciendo el precio de la tarifa para algunos grupos de consumidores y aumentándola para otros; y que el texto de la resolución seguía en sus lineamientos generales y con marcada semejanza el proyecto que la Gerencia había presentado a la consideración de la Junta en el mes de noviembre de 1965. En cuanto a los consumos residenciales de pequeños consumidores, se mantuvo el sistema de liquidar el precio más bajo, \$0.11 kilovatio/hora para los primeros 200 kilovatios hora consumidos. Una semana más tarde se convinieron con la Superintendencia las nuevas tarifas que se pondrían en vigencia sólo con base en la lectura y facturación que se hiciera a partir del 1° de noviembre de 1966, y el Alcalde sugirió que la Empresa se pusiera de acuerdo con el Acueducto para coordinar el cobro de los servicios en forma que no coincidieran en las mismas fechas.

Un año después, en el Gobierno de Carlos Lleras Restrepo, se creó la Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos, entidad cuya trascendencia es innegable ya que no sólo demuestra el interés del Gobierno por el asunto de las tarifas, sino que ubica la cuestión en un marco político y con carácter social de protección a las empresas de servicios públicos y de su futuro, sin abandonar, por supuesto, la responsabilidad pública del Gobierno y la Empresa frente a los usuarios presentes y futuros. El decreto por medio del cual se creó la entidad dice:

DECRETO NÚMERO 3069 DEL 16 DE DICIEMBRE DE 1968

Por el cual se crea la Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos, se establecen los criterios básicos para la aprobación de las mismas y se dictan otras disposiciones.

El Presidente de la República de Colombia, en uso de las facultades que le confiere la Ley 65 de 1967

DECRETA:

Artículo 1° Créase la Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos, cuyas funciones principales serán las de controlar y fiscalizar las tarifas de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y energía eléctrica, así como de los demás cuya vigencia le señale posteriormente el Gobierno. Para los fines del presente decreto se denominan “entidades de servicio público” aquellas que presten los servicios arriba mencionados.

La Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos, estará adscrita al Departamento Nacional de Planeación.

Artículo 2° Las entidades de servicios públicos deberán mantener, para cada servicio, información y contabilidad que cubran todos los aspectos de sus operaciones empleando sistemas uniformes.

Artículo 3° La fijación de tarifas de servicios públicos se ceñirá a los siguientes criterios:

1. Las entidades de servicios públicos deberán asegurar la protección de sus activos y fomentar el ahorro nacional mediante niveles de tarifas que cubran los costos reales de la prestación del servicio y provean una determinada rentabilidad sobre el valor de dicho activos, con el objeto de facilitar apropiadamente la financiación de sus programas. Para tal fin las tarifas deberán ajustarse con propiedad a los cambios de los costos reales que alteren el equilibrio económico de la Empresa y los planes trazados para atender la futura demanda.

2. Las entidades de servicios públicos fijarán sus tarifas en tal forma que tomen en cuenta la capacidad económica de los diferentes sectores sociales y el mejor aprovechamiento de los recursos propios de los respectivos servicios en beneficio de la comunidad.

Parágrafo: Se define como tasa de rentabilidad la relación entre los ingresos anuales netos de operación y el valor promedio de activos destinados a prestar el servicio. Los ingresos anuales netos de operación son la diferencia entre los ingresos anuales por concepto de venta del servicio y los gastos anuales de operación y mantenimiento, incluyendo en éstos la depreciación y excluyendo intereses.

Artículo 4° La Junta reglamentará la aplicación de los criterios enunciados en el artículo 3°.

Artículo 5° La Junta reglamentará con carácter general los plazos dentro de los cuales las empresas deben comunicar a esta entidad cualquier reajuste de tarifas que tengan el propósito de implantar y los datos que deberán acompañar a su comunicación. Ningún ajuste podrá entrar en vigor sin la aprobación de la Junta, la cual, dentro del término que para el efecto señale también con carácter general, lo aprobará o presentará las modificaciones que crea necesarias en cuanto a la estructura misma de las tarifas o el tiempo de su implantación.

Parágrafo: La Junta dará cuenta al Consejo Nacional de Política Económica y Social, por conducto del Departamento Nacional de Planeación y con la periodicidad que éste señale, del estado en que se hallen los trámites a que se refiere el presente artículo.

Artículo 6° La Junta determinará dentro de márgenes razonables los gastos de operación justificables para cada servicio a distintas escalas de operación.

Cuando los gastos existentes difieran de los aceptados como justificables por la Junta, ésta formulará a la respectiva empresa las recomendaciones que estime pertinentes.

Artículo 7° También deberá la Junta formular las recomendaciones enderezadas a mantener el equilibrio financiero de las empresas que distribuyan o vendan al público los servicios a que se refiere el artículo 1°, cuando ocurran variaciones en los costos de compra de éstos o se presenten modificaciones por otro concepto. Sobre la base de tales recomendaciones, la Junta considerará las solicitudes que le presten las empresas distribuidoras.

Artículo 8° La Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos estará formada por tres miembros de tiempo completo de libre nombramiento y remoción del Presidente de la República, y por el Jefe del Departamento Nacional de Planeación, o su representante, quien la presidirá. Los miembros de la Junta no estarán sujetos a las disposiciones que regulan la carrera administrativa; serán clasificados por el Gobierno, previo concepto del Departamento Administrativo del Servicio Civil, para los efectos de su remuneración, dentro de la nomenclatura de grados vigente y se les podrá asignar prima técnica con arreglo a los procedimientos previstos para decretarlas.

Artículo 9° Los miembros de la Junta deberán tener conocimientos especiales en los aspectos financieros y de administración de servicios públicos, y de preferencia serán escogidos entre personas que hayan desempeñado cargos directivos en empresas que presten tales servicios.

Artículo 10° Este decreto rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Comuníquese y cúmplase,

Dado en Bogotá D. E. a 16 de diciembre de 1968.

Carlos Lleras Restrepo

El jefe del Departamento Nacional de Planeación, *Edgar Gutiérrez Castro*¹⁸.

Tras la creación de la Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos, la situación se estabilizó, de suerte que solo en octubre de 1970 la Empresa tuvo que contemplar un nuevo reajuste. Para esa época se buscó ante la Junta Nacional de Tarifas un

18 *Diario Oficial*, 21 de enero de 1969.

reajuste escalonado para la prestación y cobro del servicio en la siguiente forma: “Dos centavos (\$0.02) por kw/h para el presente año, cuya aplicación cubrirá la vigencia de 1971, equivalente a un aumento del 10.6%. Dos centavos (\$0.02) por kw/h para fines de 1971, con aplicación para la vigencia de 1972, equivalente al 9.7% de aumento. Dos centavos y medio (\$0.025) para fines de 1973, con aplicación a la vigencia de 1973, equivalente al 11.04% de aumento”¹⁹.

Un año después la *Electrificadora de Cundinamarca* solicitó un reajuste de sus tarifas, pero en noviembre de 1971 el Consejo de Política Económica y Social (CONPES) se lo negó. La *Electrificadora de Cundinamarca* era filial del *Instituto Colombiano de Energía Eléctrica* y prestaba el servicio en Cundinamarca y Meta, y el 96% de la energía provenía en bloque de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*. Sus tarifas en 1971 databan de 1967, pero con todo no habían sido totalmente aplicadas en algunos municipios; la característica de su mercado era el ser semirural y su atención implicaba gastos superiores a aquellos que se presentaban en mercados como el de Bogotá. Según el CONPES un alza en las tarifas de la magnitud prevista crearía serios problemas de índole social, por lo que como solución viable se recomendó integrar los mercados eléctricos atendidos por la *Electrificadora de Cundinamarca*, la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* y la *Corporación Regional* bajo una misma empresa, recomendación que en parte debió tenerse en cuenta a la hora de crear ISA.

En junio de 1972 esa unión comenzó a gestarse; en ese momento se llevaban a cabo conversaciones sobre el arreglo de una deuda pendiente de la *Electrificadora del Tolima* y sobre la posible entrega de la *Electrificadora de Cundinamarca* en fideicomiso a la Empresa, condicionada esta última a continuar las obras de electrificación en Cundinamarca. El 28 de junio en una sesión extraordinaria se resolvió poner en vigencia un nuevo contrato entre la *Electrificadora del Tolima* y la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* que establecía la apertura de una cuenta de fideicomiso en un banco de Ibagué, para garantizar el pago mensual de las facturas por la energía suministrada a partir de la fecha del mismo. Según el nuevo contrato, la deuda se pagaría hasta el 30 de junio, estaría garantizada por un pagaré respaldado por ICEL y *Electrotolima* abonaría \$1.000.000. En cuanto a la *Electrificadora de Cundinamarca*, se habían establecido conversaciones con los gobernadores de Cundinamarca y Meta, y se esperaba hacer otro tanto con el Presidente de la República, para llegar a un acuerdo que implicaría, entre otras cosas, un cambio de la decisión tomada por el CONPES de negar el reajuste de las tarifas solicitada por esa entidad. La Junta aprobó

19 Actas de la Junta Directiva, 5 de octubre de 1970.

en ese mismo mes un proyecto de nueva estructura de tarifas que reemplazaría la vigente, que concedía más ventajas al consumo residencial que al industrial.

En agosto se retomó el negocio con la *Electrificadora de Cundinamarca* cuando se acordó que ésta pagaría a la *Empresa de Energía de Bogotá* la deuda constituyendo como garantía adicional del pago una cuenta bancaria de fideicomiso y solicitando a la Junta Nacional de Tarifas una autorización para incrementar sus precios al público de tal manera que se cubrieran los gastos de operación y el valor de la energía comprada en bloque a la Empresa de la capital; a la vez se debía gestionar ante el Gobierno Nacional el otorgamiento de un aporte o préstamo a la *Electrificadora* a través de ICEL, y se constituiría un comité de estudio con funcionarios del *Instituto Colombiano de Energía Eléctrica*, la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, la *Electrificadora de Cundinamarca* y el Departamento Nacional de Planeación, con el fin de estudiar en detalle las alternativas de integración entre las electrificadoras de Bogotá y Cundinamarca.

En enero de 1973 la Junta Nacional de Tarifas autorizó un reajuste a la Empresa consistente en un aumento del kilovatio/hora de c 3-3-2 para los años 1971-1972-1973, necesario para la expansión del sistema de transmisión, sub-transmisión y distribución de energía y para los aportes correspondientes a la participación de la Empresa en el proyecto de Chingaza. Para llegar a esa autorización, la Energía expuso tres alternativas, acogiendo la Junta la alternativa B, cuyo precio promedio por kw/h era de \$0.2627, lo que representaba un aumento de \$0.0153 que produciría \$6.433.173.73 bimestralmente. Esa alternativa resultaba la más aconsejable por cuanto su efecto para el consumidor no era sensible y sí permitía un ingreso mayor para cubrir las erogaciones que incidían sobre el estado financiero de la Empresa, así como también hacía posible continuar con los aportes en la financiación del proyecto de Chingaza.

En abril, la Empresa consiguió incluir una cláusula que la facultaba para hacer extensivas las tarifas aprobadas por la Junta Nacional a las zonas del sistema servido por la CAR. La Junta aprobó aplicar la tarifa de la CAR, de 22 c kw/h, a los suscriptores del sector residencial con consumos menores a 200 kw/h bimestrales: para aquellos otros del mismo sector cuyo consumo fuera superior a dicha cifra se decidió aumentar bimestralmente la tarifa de la CAR hasta igualarla con la de la Empresa. Este mismo procedimiento se usaría para la liquidación de los consumos del sector comercial, hoteles, y servicio oficial y de alumbrado público, y al industrial se aplicaría desde el principio, de acuerdo con la tarifa de la Empresa vigente para ese sector.

En mayo de 1973 se hizo público que la *Electrificadora de Cundinamarca* había incumplido el arreglo pactado en agosto del año anterior, por lo que el Gerente

solicitó de la Junta de la Empresa autorización para proceder al embargo de los bienes de dicha entidad; la Junta determinó avisar al Gobernador del departamento la decisión de embargar los bienes de la *Electrificadora* si no se procedía de inmediato a la cancelación del pagaré y de las cuentas pendientes por los servicios prestados hasta la fecha. Un mes después la *Electrificadora* abonó \$1.300.000 aplicables al costo de la subestación de Cáqueza, a la espera de cancelar el total de la deuda pendiente al terminar el año. En agosto la Empresa continuaba estudiando la situación de las deudas pendientes de las *Electrificadoras de Cundinamarca* y, ahora también de la de Boyacá; en ese mes se acordó, con respecto a la primera, buscar resolver la situación antes de que asumiera caracteres más graves; y respecto a la segunda, luego de analizar algunas fórmulas, que sin violentar las disposiciones legales establecidas permitían refinanciar los intereses, se aceptó capitalizarlos a \$0.13 el kw/h para que fueran suministrados en energía con un programa elaborado de común acuerdo entre las dos empresas. A pesar de estas decisiones, el 29 de abril de 1974 la Energía comunicó a la *Electrificadora de Cundinamarca* su determinación de no prorrogar el contrato de suministro de energía suscrito el 25 de mayo de 1965, en vista de que existía una deuda pendiente que sobrepasaba la suma de \$18.415.736.27, aclarando que estas medidas se tomaban por fuerza de las circunstancias económicas de la Empresa, no obstante lo delicado de las repercusiones que ello tenía para el servicio general y los usuarios.

En marzo de 1974 y en relación con la falta de fondos para las nuevas inversiones, la Empresa elaboró para consideración de la Junta Directiva un estudio tarifario que contemplaba los reajustes anuales estimados como necesarios para atender los faltantes correspondientes a los años 1974 a 1976. El estudio contemplaba un aumento del 12.2% en la tarifa media total, cargándole un 6% a la cuota de conexión, con un préstamo de US\$21.5 millones para pagos de deuda externa. El Gerente informó que también se estaba estudiando la reestructuración de las tarifas con un reajuste del 20% descompuesto así: un 13.1% sobre las tarifas de consumo y un 7% adicional en la cuota de conexión, lo cual permitiría bajar la operación del crédito externo a cerca de diez millones de dólares. En octubre, una comisión formada con el objeto de estudiar las tarifas tanto en la Energía como en el Acueducto, después de un detenido análisis sobre el estado financiero que demostró una delicada situación deficitaria que les impedía dar cumplimiento a sus proyectos, en curso y futuros, discutió varias alternativas; finalmente se llegó al acuerdo de que lo más indicado sería subir simultáneamente un 20% en las tarifas de la Energía y un 10% en las del Acueducto, congelando para esta última el valor del avalúo catastral. Luego de esa discusión, con la resolución 1 de 1975 (15 de enero) la Junta aprobó nuevas tarifas para el cobro de energía eléctrica.

Dos años después se solicitó a la Junta Nacional de Tarifas un nuevo aumento con las siguientes características:

- Incremento adicional para sectores industrial, comercial y hotelero: mayo de 1977, un 10% sobre la tarifa vigente. Junio de 1977-abril de 1978, 0.7% adicional mensual sobre tarifa base mayo de 1978, un 7% sobre la tarifa vigente. Junio de 1978 a diciembre de 1978, 0.7% adicional mensual sobre tarifa base.
- Incremento adicional para sector residencial: junio de 1977-abril de 1978, 0.7% adicional mensual sobre tarifa base. Junio de 1978-diciembre de 1978, 0.7% adicional mensual sobre tarifa base.
- Incremento período enero de 1979 a diciembre de 1983: para todos los sectores de consumo, un incremento mensual acumulativo del 2.2%.
- Incremento sobre “cuota de conexión”: a partir de mayo de 1977 hasta el 100%, para todos los sectores de consumo, sobre la tarifa vigente²⁰.

Nuevas noticias sobre incrementos de tarifas se tuvieron sólo en agosto de 1982, cuando se promovió y aprobó por unanimidad un alza en las tarifas que contemplaba la aplicación del aumento puntual del 21% en el mes de septiembre de 1982 y aumentos mensuales del 3.25% hasta diciembre de 1984, para todos los sectores de consumo. Cuatro años más tarde, en diciembre de 1986, se introdujeron cambios en el sistema tarifario de la Empresa, en el sentido de:

- Establecer la categoría de inquilinato dentro del servicio residencial, a fin de darle tratamiento preferencial.
- Reducir las tarifas de áreas comunes residenciales para los estratos socioeconómicos medios y bajos.
- Modificar el cobro de los cargos mínimos residenciales a un valor fijo y progresivo por estrato socioeconómico.
- Modificar el sistema de cobro de las cuotas de conexión en el servicio residencial a un valor único por estrato socioeconómico.
- Reducir los valores de cuotas de conexión en los servicios no residenciales.

20 Actas de la Junta Directiva, 11 de mayo de 1977.

– Igualar el tratamiento tarifario a los suscriptores industriales y hoteleros, lo que significa reducir los valores a facturar a los hoteles, al desaparecer el cobro de la demanda máxima²¹.

En junio de 1989 de nuevo se estudió el tema de las tarifas. En una sesión extraordinaria se discutieron, a petición del Alcalde, las tarifas, acordándose aumentar la aplicación del cargo fijo nacional en un 50% de su valor, elevándolo al 75% en 1988 y al 100% en 1989; para facilitar el tránsito entre la antigua y la nueva estructura tarifaria se creó un bloque especial o de transición para el consumo de 400 a 600 kw/h bimestre, el cual se eliminaría gradualmente hasta diciembre de 1992; antes de 1993 se deberían aplicar los niveles mínimos de la Resolución JNT-086/86, al menos para los bloques de consumo de subsistencia y básico. También se discutió la situación financiera de la Empresa y las posibles alternativas, como medidas de solución. Días después se aprobó la aplicación del alza de tarifas, que sin embargo no era suficiente para obtener los recursos financieros para solucionar en forma efectiva la difícil situación por la que atravesaba la Energía. La situación de la Empresa y el desequilibrio existente entre las tarifas y las necesidades de la compañía los reportó la prensa en octubre de 1989 al afirmar que “Las tarifas no son suficientes”; y *El Tiempo* dijo:

Todo es grande y problemático cuando se habla del sector eléctrico. Su deuda supera los 4.500 millones de dólares, más de un billón de pesos, su déficit es superior a los 800.000 millones de pesos y deberá cancelar más de un billón de pesos en los próximos dos años por intereses y amortización de la deuda a los bancos internacionales. Cualquier proyecto vale mucha plata: “Urrá I” cuesta 250.000 millones de pesos; “La Miel II” más de 200.000 millones de pesos; y “Porce II” cerca de 300.000 millones. El plan de expansión de “mínimo costo” para garantizar que el país no tenga problemas en el futuro vale 2.100 millones de dólares: unos 850.000 millones de pesos. Hasta hace algún tiempo nadie sabía cuánto era la deuda del sector eléctrico; cada una de las 30 empresas gastaban lo que querían y cada región pedía una hidro o una termoeléctrica: era la moda. Pasó el tiempo y crecieron los problemas. Hoy es constante escuchar a los altos funcionarios del Gobierno o de bancos internacionales, privados o de fomento, argumentar que las necesidades de endeudamiento del país están limitadas por la capacidad de pago del sector de energía eléctrica. Organismos internacionales como el Banco Mundial, que –según expertos- en buena parte impusieron “decididamente” el crecimiento del sector, hoy están reacios a prestar recursos si el país no cumple con sus compromisos. Antes, entidades como Planeación Nacional tenían dos o tres personas para estudiar en forma independiente el problema.

21 Actas de la Junta Directiva, 5 de diciembre de 1986.

Hoy, por acción u omisión, cualquier programa del Gobierno está supeditado a las necesidades del sector eléctrico. Hasta hace algunos años los usuarios eran sujetos pasivos del problema. Pero gradualmente se han hecho partícipes al tener que cancelar cuentas cada vez mayores por el servicio. En algunos casos las facturas tienen el carácter de “escandalosas” y han servido para que los políticos las tomen como bandera de campaña. Las fuentes principales de financiamiento del sector eléctrico son el endeudamiento externo, pues los proyectos son intensivos en bienes importados (con el agravante de que no generan las divisas), y las tarifas que deben pagar los usuarios. Los aportes del presupuesto nacional están “prohibidos”, excepto en el caso de electrificación rural. Y paradójicamente es ahí, en esos dos factores, donde están los principales escollos, aunque no se puede desconocer que la influencia de los gastos operativos, de las pérdidas (por culpa de las mismas empresas y por robo de los usuarios), la recuperación de cartera y la “reorganización institucional” son elementos a considerar, pero que el Gobierno los ha tomado como los fundamentos del llamado “plan de ajuste”. La observación de las tarifas de energía en las distintas regiones del país lleva a apreciaciones interesantes. La tarifa promedio por usuario –datos de 1987– es de diez pesos por kilovatio/hora, cifra que representa el 65 por ciento del costo real en que incurren las empresas. Es decir, se necesitaría un incremento puntual del 54 por ciento para llegar a una situación ideal. Tal aumento representaría unos recursos adicionales para el sector de alrededor de 200.000 millones de pesos en 1989, esto es, unos 500 millones de dólares. Pero sectorialmente el problema no es tan sencillo de manejar, porque con el pasar de los años el subsidio que requieren determinados grupos de población no se ha dado a través de transferencia al interior de los grupos de usuarios, sino a costa de otros sectores. Así por ejemplo, mientras una industria de la capital del país tiene una tarifa media de \$20.50 kilovatio/hora, la que paga en promedio un hogar es de \$5.44. Para corregir esta situación habría que reducir en 38 por ciento la tarifa industrial y aumentar en 184 por ciento la de los hogares. Pero inexplicablemente, mientras en la capital del país un industrial tiene que cancelar una tarifa que es en 38 por ciento más alta que el costo marginal (costo operativo más expansión), en Cundinamarca debería incrementarse la tarifa en más del 80 por ciento. El fenómeno tiene implicaciones económicas. No es rentable, desde el punto de vista tarifario, ubicar empresas en la capital del país, sino establecerlas fuera del área de influencia de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*. Lo mismo se aplica al comercio. A nivel nacional, además de Bogotá, en los departamentos de Magdalena, Córdoba, Cesar, Meta y Caquetá la tarifa de las industrias también está por encima del costo marginal. En el comercio, en todos los departamentos de la Costa Atlántica, Antioquia, Medellín y Bogotá la situación también los perjudica. La situación es más preocupante en las tarifas residenciales. En todo el país el valor promedio está por debajo del costo incremental de largo plazo. En los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y Tolima, así como en Cartago y Tuluá, el desfase pasa del doscientos por ciento. Solo en Atlántico, Bolívar, Magdalena, Santander y Cali la brecha es inferior al cien por cien. En el sector oficial

el subsidio también es evidente. La tarifa media es de \$11 y el reajuste para equilibrar del 40 por ciento. Según los expertos este desfase en las tarifas no puede cubrirse sino en el largo plazo. Está calculado para 10 años. En el corto plazo resultaría muy conflictivo desde el punto de vista social. Pero, ¿aguantará el sector eléctrico? ¿Solo será suficiente una reducción marginal de las pérdidas, la recuperación de la cartera morosa y la liquidación de ICEL y CORELCA? Por encima de todo, el principal problema del sector eléctrico sigue siendo el endeudamiento externo. Cálculos de la FEN demuestran que en menos de cuatro años el sólo efecto de la devaluación dobló en pesos la deuda del sector. Una alternativa sería “inventar” un mecanismo para aliviar esta “carga”. De lo contrario no va quedando sino un camino: un “corrientazo” para los usuarios²².

Este artículo puso de manifiesto que, como consecuencia de la devaluación, el endeudamiento externo, más que en una solución, se estaba convirtiendo en un problema para la Empresa y para el sector eléctrico, que si bien se desarrolló en la década del 80 ya a estas alturas estaba viendo a costa de qué alcanzaba ese desarrollo. En noviembre de 1990 el Gerente de la Empresa informó a la Junta Directiva la situación que se venía presentando con el incremento decretado por la Junta Nacional de Tarifas; la cuestión fue que se ordenaron en la Empresa unas corridas de computadores sobre casos específicos aplicados a las tarifas decretadas por el Gobierno Nacional y se concluyó que se presentaban reajustes en los estratos 4, 5 y 6 inverosímiles, es decir, aumentos que superaban el 100% y que en muchas ocasiones llegaban al 178%. El Gerente consideraba que las tarifas deberían ser consistentes con el endeudamiento de la banca multilateral y con la realidad social y económica del usuario capitalino, por lo cual se establecieron conversaciones con el Jefe de Planeación, quien a nombre del Presidente de la República acordó introducir modificaciones a las resoluciones ya dictadas.

En junio de 1992 la Empresa se vio obligada a renegociar la deuda que cincuenta municipios de Cundinamarca tenían con ella. Para presionar ese pago cortó el servicio a las alcaldías y los concejos de las localidades morosas, que en muchos casos llevaban 11 años sin pagar y tenían una deuda que ascendía a los \$1.000 millones. Para la renegociación se nombró una comisión en la que participaron los alcaldes de Bogotá, Soacha y Funza, entre otros. No obstante, algunos proponían pagar únicamente el servicio a partir de la fecha de posesión. Dicho proceso fue seguido con detenimiento por la prensa, que en un artículo señaló:

22 *El Tiempo*, 2 de octubre de 1989.

Empresa de Energía de Bogotá deja sin luz a 50 alcaldías y concejos. Para presionar el pago de una deuda de \$1.000 la *Empresa de Energía* decidió cortar el servicio de luz a las alcaldías y concejos de 50 municipios cundinamarqueses morosos. Según Ricardo Castillo, los municipios deben a la entidad, por servicio de energía eléctrica, cuentas de 1983, 1985 y 1980 [...] Recientemente, dijo, fue suspendido el servicio en las alcaldías y concejos de Zipaquirá y El Colegio. Señaló que “desde hace dos años hemos venido insistiendo en que nos paguen, sin ningún resultado. Entonces, nos vimos obligados a tomar esa medida extrema”.

Los municipios más endeudados, según Víctor Suárez, jefe de Electrificación Zona Norte, son Cajicá y Chía.

En municipios como Cajicá se dijo que la población no pagaría, y que si la Empresa les seguía cobrando ellos le cobrarían los impuestos por la utilización del espacio público.

Castillo dijo que esos argumentos son para desviar la atención. Lo que los municipios deben hacer es pagarle a la Empresa: “Ellos argumentan que la Empresa les debe unos dineros por concepto de impuestos, pero nunca nos presentan cuentas...”²³.

En otro artículo, titulado “Negociarán la deuda con EEB”, se comentó el nombramiento de una comisión para estudiar el problema. Buscando presionar el pago de los \$1.000 millones que se adeudaban a la Empresa, se comentó sobre la posibilidad de cortarle la luz a las alcaldías y concejos de las localidades morosas y la organización de un comité, encargado de negociar una fórmula de pago. Dicho comité estuvo integrado por los alcaldes de Cajicá, Carlos Enrique Cavelier; Mosquera, Jairo Antonio Benavides; Soacha, Gonzalo Rodríguez Chía, y el Alcalde Mayor de Bogotá, Jaime Castro. En la Alcaldía Mayor, Castro se comprometió a hablar con la Empresa para que fuera restablecido el servicio de luz suspendido en algunas alcaldías y concejos, entre ellas las de Cajicá, Madrid, Zipaquirá y El Colegio. Sin embargo, el Alcalde de Bogotá dijo durante el acto de posesión del Secretario de Obras que se tuvo que poner de presente la voluntad de entendimiento para tratar en común temas que le interesaban por igual a la Empresa y a los municipios morosos. Según Carlos Eduardo Aguilera, alcalde de Funza, los mandatarios locales se comprometieron, por su parte, a pagar cumplidamente el servicio de energía a partir de la fecha de su posesión (el 1º de junio), a la vez que plantearían la

23 *El Tiempo*, 19 de junio de 1992.

refinanciación de la deuda y la posibilidad de rebaja en el monto de la misma. Así mismo exigieron el mantenimiento de las redes de alumbrado público, porque “a los municipios pequeños nos tienen abandonados en este sentido”. Durante la reunión, también se trató el problema del suministro de agua para los municipios de la Sabana y se habló de la posibilidad de modificar el Acuerdo 6, para la venta en bloque, de manera que fueran los propios municipios los encargados de la distribución a los usuarios²⁴.

A la vez que la Empresa enfrentaba problemas con los municipios que no pagaban los servicios, debió también hacerle frente a un delicado asunto, como lo fue la investigación adelantada por la Procuraduría alrededor del asunto de las tarifas y las facturas. Un artículo escrito por Camilo Chaparro, “Acción penal contra Energía de Bogotá”, publicado por *El Tiempo*, decía:

La Procuraduría General de la Nación denunciará penalmente a la *Empresa de Energía de Bogotá* porque presuntamente ésta incurrió en constreñimiento ilegal, al exigir el pago de cuentas de electricidad sobrefacturadas. Y por alteración de precios serían denunciados los funcionarios encargados de realizar la lectura de los contadores. La Procuraduría le solicitará además a la Empresa el restablecimiento de los derechos de los usuarios, mediante el reconocimiento y pago de las sumas canceladas por éstos, con los intereses y perjuicios correspondientes [...] Las denuncias serán posibles en la medida en que el jefe del Ministerio Público, Carlos Gustavo Arrieta, acoja un informe rendido por la delegada en lo civil que se encargó de investigar la sobrefacturación. El organismo fiscalizador también solicitó la intervención de la Superintendencia de Industria y Comercio para que imponga las multas pertinentes a la Empresa por exigir el pago de facturas con sobrepagos, y de la Personería, para que castigue disciplinariamente a los funcionarios de la entidad por fallas administrativas. La Procuraduría General de la Nación denunciará penalmente a la *Empresa de Energía de Bogotá* porque presuntamente ésta incurrió en constreñimiento ilegal al exigir el pago de cuentas de electricidad sobrefacturadas. Y por alteración de precios serían denunciados los funcionarios encargados de realizar la lectura de los contadores [...] Según las denuncias recogidas por la Procuraduría, los lectores de los contadores muchas veces se inventan los consumos, y cuando los toman, aunque tienen la capacidad técnica de determinar anomalías, no lo hacen. De este fenómeno el informe también responsabiliza a los funcionarios de la Subgerencia Comercial, la Tesorería, el departamento de Facturación, la Oficina de Quejas y Reclamos, la Sección de Liquidación y el Departamento de Sistemas. El Ministerio Público considera también que la *Empresa de Energía* es la única responsable de la

24 *El Tiempo*, 20 de junio de 1992.

sobrefacturación en el cobro del servicio, y las disculpas que han ofrecido sus directivos no son válidas en ningún momento. Los investigadores pudieron comprobar que en la Empresa, hay una deficiente gestión pública, y eso se refleja en políticas en las que brillan la descoordinación, las imprevisiones y las omisiones.

Las averiguaciones del Ministerio Público se basaron en tres quejas concretas: sobreprecio, pésima atención al público y lectura de contadores. En la primera –sobreprecio–, el organismo fiscalizador dice que la Empresa no puede obligar al usuario a pagar el servicio si éste ha reclamado, a menos que establezca una causa imputable al quejoso, y tampoco se le puede cobrar con la disculpa de que el exceso le será abonado en la siguiente factura. Igualmente afirma que la Energía violó las normas que la obligan a investigar las razones y corregir los errores de facturación que se presentan, especialmente cuando haya manifiesta diferencia entre el consumo facturado con los promedios anteriores. Cuando sucede esto, dice la Procuraduría, es ilegal enviar cuentas de cobro al usuario. Sobre la atención al público, el ente fiscalizador asegura que la Empresa subestima y maltrata los derechos y la dignidad del reclamante. Y recuerda que las empresas públicas solo tienen 15 días hábiles para responder las quejas. En cuanto a la lectura de los contadores, el organismo fiscalizador dice que los funcionarios encargados de esta labor no se desplazan al sitio para cumplir con la lectura respectiva y alimentan el terminal portátil con cantidades de consumo imaginadas o supuestas, lo que genera una información equivocada.

Las contradicciones. Los investigadores de la Procuraduría consignan en el informe que las declaraciones rendidas por los funcionarios de la Empresa sobre los factores que produjeron la sobrefacturación están llenas de incongruencias y contradicciones. Tanto el Gerente de la Empresa, Lázaro Mejía, como los demás funcionarios dijeron que el fenómeno del sobrecosto se debía a tres factores: la crisis laboral que sufrió esa entidad, el reporte inoportuno de los bancos y el cambio del sistema de computación. Entre los ejemplos de contradicciones, la Procuraduría destaca: el Gerente de la Empresa, Lázaro Mejía, y el Subgerente Comercial aseguran que la sobrefacturación se debió, en buena parte, a que los bancos no reportaron el pago del servicio. Pero con extrañeza –dice el informe– observamos que lo expresado por los funcionarios es contradictorio con la declaración rendida por el Tesorero, Luis Fernando Alfonso. Este funcionario dijo que, en general, el comportamiento de las entidades financieras puede considerarse adecuado [...] Según la investigación, la Empresa no puede justificar la sobrefacturación en el cese de actividades realizado por los trabajadores ni en el cambio del sistema de cómputo, debido a que se debieron haber previsto mecanismos alternos; todo esto deja en claro –afirma el informe– que hubo desgreño administrativo. La Empresa no puede basar sus omisiones, descoordinación e imprevisiones en situaciones de las cuales solo es responsable la misma, por no haber planeado y probado debidamente y técnicamente los sistemas introducidos.

Sugerencias de la Procuraduría. De conformidad con las quejas y en aras de restablecer el equilibrio jurídico en favor de los usuarios y por el bien de la administración:

1. Exigirle a la Empresa la suspensión provisional e inmediata de los cobros hechos en los casos en que se registra un notable incremento en el consumo de kilovatios/hora en los últimos periodos de facturación.
2. Revisar y ordenar el sistema ATS para determinar las causas de la sobrefacturación y de la inoportuna atención al usuario; además, que se suplan las inconsistencias de las informaciones externas y de las cuales dependan procesos de facturación, como en el caso de los bancos.
3. Exigir a la Empresa que cumpla con la obligación de establecer las causas reales de consumos elevados y se abstenga por tanto de facturar en adelante sin antes establecer el origen.
4. Establecer un mecanismo documental de control a los lectores con el fin de hacer constatar las cuentas leídas realmente como una prueba de la lectura no para la Empresa sino para el usuario.
5. Empezar campañas de divulgación de los derechos de los usuarios en relación con los servicios públicos domiciliarios.
6. Revisar técnica y jurídicamente la estructura tarifaria con el fin de remediar las injustificadas sanciones por excesos de consumo.
7. Impulsar la adecuación del reglamento de suscriptores de la Empresa a los nuevos requerimientos ciudadanos.
8. Solicitar a las procuradurías departamentales de todo el país que inicien las investigaciones relacionadas con sobrepagos en cada una de las respectivas regiones²⁵.

Al día siguiente de aparecer este artículo, el mismo diario publicó una nota titulada “Los bancos no informaron el pago y la EEB está cobrando otra vez”. El texto afirmaba que la Empresa había explicado que algunos organismos bancarios no informaban de manera oportuna del pago por parte de los usuarios, por lo que la entidad volvía a cobrar el servicio. Según el texto, José Vásquez, jefe de Facturación de la Empresa, dijo que por esta causa se habían presentado numerosos reclamos y que a ello obedecían largas colas en la sede administrativa de la Avenida El Dorado. El funcionario aseguró que “no es cierto que la Empresa esté haciendo una sobrefacturación, como lo han dado en llamar algunos medios de comunicación, y dijo que el doble cobro ha afectado a Patio Bonito, Soacha y otros sectores de la ciudad”. Así mismo, dijo que se estaba trabajando arduamente para clarificar la situación, que podía resumirse en que muchos usuarios habían pagado la factura de energía después del vencimiento del tercer plazo, y que por haber coincidido esa fecha con la Semana Santa la Empresa no había tenido conocimiento del pago y había vuelto a cobrar el servicio. Como un consuelo la Energía hizo notar entre los usuarios que las próximas facturaciones incluirían una disminución en el cargo fijo, teniendo en cuenta que el racionamiento había empezado el 2 de marzo, y que el primer bimestre se había

25 *El Tiempo*, 25 de mayo de 1992.

cumplido el 2 de mayo y que el cobro del consumo se haría de acuerdo con el número de kilovatios consumidos en el bimestre²⁶. A esa medida que se presentó en el contexto del racionamiento de 1992 se sumó el anuncio hecho en junio de 1993, según el cual no aumentarían las tarifas de energía para comerciantes e industriales, ese año, a pesar de que se contaba con la autorización de la Junta Nacional de Tarifas; y poco después, mediante las resoluciones 070 y 071, la Junta informó que para los sectores de industria y comercio se debería aprobar un incremento que no superara el 120 por ciento de los costos económicos de la prestación del servicio²⁷.

A mediados de 1994 se expidió la Ley 142 del 11 de julio, “Régimen de los servicios públicos domiciliarios”. El título V de esa norma se dedica al régimen tarifario de las empresas de servicios públicos y en uno de sus apartados afirma:

CAPÍTULO IV

ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA

Artículo 101. Régimen de estratificación. La estratificación se someterá a las siguientes reglas.

1. Es deber de cada municipio clasificar en estratos los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Y es deber indelegable del Alcalde realizar la estratificación respectiva.
2. Los alcaldes pueden contratar las tareas de estratificación con entidades públicas nacionales o locales, o privadas de reconocida capacidad técnica.
3. El Alcalde adoptará mediante decreto los resultados de la estratificación y los difundirá ampliamente. Posteriormente los notificará a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.
4. En cada municipio existirá una sola estratificación de los inmuebles residenciales, aplicable a cada uno de los servicios públicos.
5. Antes de iniciar los estudios conducentes a la adopción, el Alcalde deberá conformar un comité de estratificación socioeconómica que lo asesore, cuya función principal es la de velar por la adecuada aplicación de las metodologías suministradas por el Departamento Nacional de Planeación.

²⁶ *El Tiempo*, 5 de diciembre de 1992.

²⁷ *El Tiempo*, 29 de julio de 1993.

6. Los alcaldes de los municipios que conformen áreas metropolitanas o aquellos que tengan áreas en situación de conurbación podrán hacer convenios para que la estratificación se haga como un todo.

7. La Nación y los departamentos pueden dar asistencia técnica a los municipios para que asuman la responsabilidad de la estratificación; para realizar las estratificaciones, los departamentos pueden dar ayuda a los municipios cuyos ingresos totales sean equivalentes o menores a los gastos de funcionamiento, con base a la ejecución presupuestal del año inmediatamente anterior.

8. Las estratificaciones que los distritos o municipios hayan realizado o realicen con el propósito de determinar la tarifa del impuesto predial unificado de que trata la Ley 44/90, serán admisibles para los propósitos de esta ley, siempre y cuando se ajusten a las metodologías de estratificación definidas por el Departamento Nacional de Planeación.

9. Cuando se trate de otorgar subsidios con recursos nacionales, la Nación podrá exigir, antes de efectuar los desembolsos, que se consiga certificado de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en el sentido de que la estratificación se hizo de forma correcta. Cuando se trate de otorgar subsidios con recursos departamentales, cada departamento establecerá sus propias normas.

10. El Gobernador del Departamento podrá sancionar disciplinariamente a los alcaldes que por su culpa no hayan realizado la estratificación de los inmuebles residenciales en los plazos establecidos por Planeación Nacional, o no hayan conseguido que se haga, y notifique una revisión general de la estratificación municipal cuando la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en el plazo previsto que se indique.

11. Ante la renuencia de las autoridades municipales, el Gobernador puede tomar las medidas necesarias, y hacer los contratos del caso, para garantizar que las estratificaciones estén hechas acorde con las normas; la Nación deberá, en ese evento, descontar de las transferencias que debe realizar al municipio las sumas necesarias y pagarlas al departamento.

12. El Presidente de la República podrá imponer sanción disciplinaria a los gobernadores que, por su culpa, no tomen las medidas tendientes a suplir la omisión de las autoridades municipales en cuanto a la realización de los actos de estratificación; podrá también tomar las mismas medidas que se autorizan a los gobernadores en el inciso anterior.

13. Las sanciones y medidas correctivas que este artículo autoriza podrán aplicarse también cuando no se determine en forma oportuna que la actualización de los estratos

debe hacerse para atender los cambios en la metodología de estratificación general de un municipio; o, en general, cuando se infrinjan con grave perjuicio para los usuarios las normas de estratificación.

Parágrafo. El plazo para adoptar la estratificación urbana se vence el 31 de diciembre de 1994 y la estratificación rural el 31 de julio de 1995.

Artículo 102. Estratos y metodología. Los inmuebles residenciales a los cuales se provean servicios públicos se clasificarán máximo en seis estratos socioeconómicos así: 1. bajo-bajo; 2. bajo; 3. medio-bajo; 4. medio; 5. medio-alto, 6. alto.

Para tal efecto se ampliarán las metodologías que elabore el Departamento Nacional de Planeación, las cuales contendrán las variables, factores, ponderaciones y método estadístico, teniendo en cuenta la dotación de servicios públicos domiciliarios. Ninguna zona residencial urbana que carezca de prestación de por lo menos dos servicios públicos domiciliarios básicos podrá ser clasificada en un estrato superior a 4.

Artículo 103. Unidades espaciales de estratificación. La unidad espacial de estratificación es el área dotada de características homogéneas de conformidad con los factores de estratificación. Cuando se encuentren viviendas que no tengan las mismas características del conglomerado, se les dará un tratamiento individual.

Artículo 104. Recursos de los usuarios. Toda persona o grupo de personas podrá solicitar la revisión del estrato que se le asigne.

Los reclamos serán atendidos y resueltos en primera instancia por un comité de estratificación en el término de dos meses, y las reposiciones por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

El título IX de la misma ley se dedica a normas especiales para algunos servicios y allí, en el capítulo II, se regula lo relacionado con las empresas de energía eléctrica:

Artículo 167. Reformas y escisión de ISA S.A. Autorízase al Gobierno Nacional para modificar el objeto social de *Interconexión Eléctrica S. A.*, que en lo sucesivo será el de atender la operación y mantenimiento de la red de su propiedad, la expansión de la red nacional de interconexión y prestar servicios técnicos en actividades relacionadas con su objeto principal.

Autorízase, así mismo, al Gobierno para organizar, a partir de los activos de generación que actualmente posee *Interconexión Eléctrica S. A.*, una empresa, que se constituirá en sociedad económica mixta, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y dedicada a la generación de electricidad.

Parágrafo 1. La empresa encargada del servicio de interconexión nacional organizará el Centro Nacional de Despacho como una de sus dependencias internas, que se encargará de la planeación y coordinación de la operación de los recursos del sistema de interconexión nacional y de administrar el sistema de intercambio y comercialización de energía eléctrica en el mercado mayorista, con sujeción a las normas del reglamento de operación. Una vez se haya organizado el centro, el Gobierno podrá constituir una sociedad anónima que se encargue de estas funciones.

Parágrafo 2. La empresa encargada del servicio de interconexión nacional contará con recursos propios provenientes de la prestación de servicios de despacho, de transporte de electricidad, de los cargos por acceso y uso de sus redes de interconexión y por los servicios técnicos relacionados con su función.

Parágrafo 3. La empresa encargada del servicio de interconexión nacional no podrá participar en actividades de generación, comercialización y distribución de electricidad.

Parágrafo 4. El personal de la actual planta de ISA será reubicado en las empresas a que dé origen, respetando los derechos adquiridos de los trabajadores.

Artículo 169. Deberes especiales por la propiedad de ciertos bienes. Las empresas que sean propietarias de líneas, subestaciones y equipos señalados como elementos de la red nacional de interconexión, los usarán con sujeción al reglamento de operación y a los acuerdos adoptados por el Consejo Nacional de Operación, en lo de su competencia, pero podrán adoptar, según convenga, los mecanismos de venta que permitan transferir estos bienes a la Empresa nacional de interconexión.

El incumplimiento de las normas de operación de la red nacional de interconexión, la omisión en la obligación de proveer el mantenimiento de las líneas, subestaciones y equipos asociados, y toda conducta que atente contra los principios que rigen las actividades relacionadas con el servicio de electricidad, tal como se expresa en la ley, dará lugar a las sanciones previstas en ella.

Artículo 170. Deber de facilitar la interconexión. Sin perjuicio en lo dispuesto en otras partes de esta ley, las empresas propietarias de redes de interconexión, transmisión y distribución permitirán la conexión y acceso de las empresas eléctricas, de otras empresas generadoras y de los usuarios que lo soliciten, previo el cumplimiento de las normas que rijan el servicio y el pago de las retribuciones que corresponden.

Artículo 171. Funciones del Centro Nacional de Despacho. En Centro Nacional de Despacho tendrá las siguientes funciones específicas, que deberá desempeñar ciñéndose a lo establecido en el reglamento de operación y en los acuerdos del Consejo Nacional de Operación.

1. Planear la operación conjunta de los recursos de generación, interconexión y transmisión del sistema interconectado nacional, teniendo como objetivo una operación segura, confiable y económica;
2. Ejercer la coordinación, supervisión, control y análisis de la operación conjunta de los recursos de generación, interconexión y transmisión, incluyendo las interconexiones internacionales;
3. Determinar el valor de los intercambios resultantes de la operación conjunta de los recursos energéticos del sistema interconectado nacional;
4. Coordinar la programación del mantenimiento de las centrales de generación y de las líneas de interconexión y transmisión de la red eléctrica nacional;
5. Informar periódicamente al Consejo Nacional de Operación acerca de la operación real y esperada de los recursos del sistema interconectado nacional, y de los riesgos para atender periódicamente la demanda;
6. Informar las violaciones o conductas contrarias al reglamento de operación.

Artículo 172. Consejo Nacional de Operación. Créase el Consejo Nacional de Operación que tendrá como función principal acordar los aspectos técnicos para garantizar que la operación conjunta del sistema interconectado nacional sea segura, confiable y económica, y ser el órgano ejecutor del reglamento de operación, todo con sujeción a los principios generales de esta ley y a la preservación de las condiciones de competencia.

Las decisiones del Consejo Nacional de Operación serán apelables ante la Comisión de Regulación de Energía y Gas Combustible.

Artículo 173. Integración del Consejo Nacional de Operación. El Consejo Nacional de Operación estará conformado por representantes de las empresas de generación conectadas al sistema interconectado nacional y de las empresas comercializadoras, en la forma que establezca el acuerdo de operación. La empresa de interconexión nacional participará en las deliberaciones con voz pero sin voto.

Artículo 174. Areas de servicio exclusivo para gas domiciliario. Con motivos de interés social y con el propósito de que la utilización racional del recurso del gas natural permita la expansión y cobertura del servicio a las personas de menores recursos, por un término de veinte años, contados a partir de la vigencia de esta ley, el Ministerio de Minas y Energía podrá otorgar las áreas de servicio exclusivo para la distribución domiciliaria del gas combustible por red, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el artículo 40 de esta ley.

Parágrafo 1. Es obligación del Ministerio de Minas y Energía el estudiar y otorgar los contratos de que trata el presente artículo, contemplar que en dichas áreas se incluyan programas de masificación y extensión del servicio público de gas combustible en aquellos sectores cuyos inmuebles residenciales pertenezcan a la categoría I, II o III de la estratificación socioeconómica vigente al momento de hacerse la instalación. En los contratos existentes al momento de entrar en vigencia la presente ley, el Ministerio de Minas y Energía propenderá por que las empresas contratistas alcancen los niveles de masificación deseables en cumplimiento del presente artículo.

Parágrafo 2. Para la consecución de los objetivos establecidos en el presente artículo, se aplicarán los criterios establecidos en los artículos 97 y 90 de la presente ley.

Artículo 175. Estímulos a los usuarios de gas combustible. Con el fin de propender por la utilización de fuentes alternativas de energía y para estimular la generación de empleo productivo, especialmente en microempresas, el Gobierno Nacional creará los estímulos convenientes y necesarios para favorecer a aquellos usuarios que consuman gas combustible. Dichos estímulos se orientarán, preferiblemente, a facilitar la adquisición de equipos industriales o caseros destinados a microempresas que consuman gas combustible.

Artículo 176. Cuando la Nación lo considere necesario podrá, directamente o a través de contratos con terceros, organizar licitaciones a las que pueda presentarse cualquier empresa pública o privada, nacional o extranjera, cuando se trate de organizar el transporte, la distribución y el suministro de hidrocarburos de propiedad nacional que puedan resultar necesarios para la prestación de los servicios públicos a los que se refiere esta ley. La Comisión de Regulación señalará, por vía general, las condiciones de plazo, precio, y participación de usuarios y terceros que deben llenar tales contratos para facilitar la competencia y proteger a los usuarios.

La importancia de estos artículos radica en que ellos definieron las características de la nueva empresa, que ya no sólo se ocuparía del suministro de electricidad, sino que podría participar del negocio del gas, y que atendería ya no a usuarios de fábricas y residencias, sino a grandes empresas comercializadoras con las que se uniría a través de un centro de despacho. En este momento podría cerrarse un ciclo en relación con las tarifas, pero éstas continuaron su transformación. En diciembre de 1995 se inició el desmonte de los subsidios para los estratos 4, 5 y 6, lo que generó un drástico cambio en el monto de los cobros, en particular en uno de esos estratos. Un artículo de *El Tiempo* explicó la transformación de la siguiente manera:

Un predio ubicado en la carrera 7ª. con calle 124, que corresponde al estrato 5, consumió 1.014 kilovatios en la última vigencia. Por este consumo, la Empresa le

cobra \$93.531.36, de los cuales \$9.180.83 corresponden al subsidio. En consecuencia, el usuario de ese predio tiene un costo de consumo neto de \$84.350.53. Sin embargo, a esta cifra se le suma el cargo fijo que es, para su caso, de \$14.288.94. Todo esto da en total \$98.639.47, que es el valor que debe pagar. No obstante, suponiendo que para la próxima vigencia el consumo sea igual (1.014 kw) la tarifa sería así: el costo del consumo sería de \$93.531.36 y esta cifra vendría a ser el mismo total que debería pagar, pues de acuerdo con las nuevas reglas fijadas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) no solo desaparece el subsidio sino también el cargo fijo. Esto significa que para algunos de los usuarios de los estratos 5 y 6, el valor que deberán pagar será menor que el que pagan actualmente. Esto se debe a que el cargo fijo es mucho más alto que el subsidio. Eso no les sucederá a los usuarios de estrato 4, para quienes el subsidio es mucho más alto que el cargo fijo y por lo tanto sentirán de manera más drástica el alza por el desmonte del subsidio. Con un ejemplo de un predio de la calle 129 con carrera 4^a. que corresponde a ese estrato se puede ver el impacto del desmonte de los subsidios sobre la tarifa. La última factura de ese predio tiene un costo de consumo de \$75.844.80 y un subsidio de \$36.604.18, lo que da un valor neto de \$39.240.62. A esta cifra se le suma el cargo fijo que para este caso es de \$6.778.47, lo que da un subtotal de \$46.019.09. Ahora, con las nuevas disposiciones de la CREG, a este usuario no se le podrá restar el subsidio, ni sumar el cargo fijo. Eso significa que deberá pagar los \$75.844.80 que cuesta su consumo. Vale la pena tener en cuenta que aún está sin definir el alza de las tarifas, que depende en buena parte del IPC que fije el Gobierno Nacional en los próximos días y de si se acoge la propuesta del ministro de Minas y Energía, Rodrigo Villamizar, en el sentido de cobrar una sobretasa a la energía del 20 por ciento sobre las tarifas para los estratos 5 y 6²⁸.

Por supuesto, una medida tarifaria que disminuía los costos por suministro a los sectores más pudientes de la población y a la vez disparaba los costos del servicio entre la clase media no fue recibida del todo bien, pues con ella claramente se beneficiaba a un reducido grupo de la población, en tanto que era duramente golpeado el grueso de la población, que ocupaba el estrato cuatro.

El desconcierto fue aún mayor cuando la prensa afirmó que la Empresa se había “especializado en las prácticas más extrañas para disfrazarles a los usuarios el cobro excesivo de sus tarifas”. En diciembre de 1996 *El Tiempo* decía en relación con esas “situaciones extrañas” de los subsidios que para los estratos más bajos parecían ser un invento de última hora; se había empezado a hablar de los consumos mínimos forzosos, que se cobraban en algunos sectores de la industria y el comercio: así, *El Tiempo* señaló que, por ejemplo,

28 *El Tiempo*, 2 de diciembre de 1995.

si el promedio de consumo de un usuario de nivel de tensión I, que representa 600 kilovatios, es de sólo 500, la tarifa se cobra como si hubiera consumido los 600 kilovatios. El ingenioso e incomprensible sistema se extenderá ahora a los usuarios residenciales, que son la inmensa mayoría. Si durante un bimestre el usuario consume menos de 100 kilovatios, de todos modos se le cobran esos 100, como si en realidad los hubiera consumido. El pretexto es el costo que representa a la Empresa tener disponibles permanentemente los equipos, como si esa no fuera precisamente su obligación institucional. Se trata, como puede advertirse a simple vista, de sistematizar el cobro indebido, de manera completamente injustificada. Con el agravante de que el procedimiento señala la más abierta contradicción con los repetidos consejos para ahorrar energía. Mientras se le aconseja al usuario ahorrarla, se le cobra lo que deja de consumir por el ahorro, como si lo hubiera consumido. Puede ser muy ingenioso el sistema, pero es por todos los aspectos injustificables²⁹.

Se ve entonces con claridad la evolución en la forma de definir y cobrar las tarifas de energía; evolución en la que se llega a una libertad regulada y en la que sin descanso se ha buscado la manera de regular el costo de la producción con el valor del servicio. Sin embargo, ha sido la dificultad de la Empresa para lograr equilibrar esos dos factores lo que la ha llevado a depender cada vez más de recursos externos para suplir la financiación de sus proyectos, endeudándose hasta no poder cumplir con sus compromisos y adelantar sus proyectos; esta situación obligó a la Empresa a pensar en una estrategia de transformación.

VII. LA FINANCIACIÓN

Entre las fuentes de financiación de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* han sido primordiales tanto las tarifas como los préstamos. Estos se han solicitado a lo largo de su historia a entidades extranjeras y nacionales, y han estado supeditados por lo general a la implementación de reformas de distinto orden, sugeridas en muchos casos por los mismos prestamistas. Sin embargo, se debe anotar que fueron muchas las ocasiones en que los desembolsos se detuvieron como consecuencia de la negativa de la Empresa a acatar alguna de esas exigencias, y ese permanente tire y afloje hizo necesario recurrir a un manejo político de las negociaciones que tenían como fin último un crédito. A la postre, eso que en principio podría considerarse como una virtud de la Empresa, que conseguía créditos con facilidad, se convirtió en la causa de su propio fin. La historia de la financiación de la *Empresa de Energía Eléctrica de*

²⁹ *El Tiempo*, 17 de abril de 1996.

Bogotá tiene su origen en las deudas contraídas por las *Empresas Unidas*; de esta entidad aquella heredó buena parte de sus cargas financieras y, aunque esa carga fue siempre relativamente bien manejada, cuando la devaluación comenzó a hacer estragos en la economía nacional sus finanzas se resintieron.

En mayo de 1961 los programas de la Empresa requerían financiación, ante lo cual el Ministerio de Hacienda propuso a la Empresa invertir en bonos de desarrollo económico; la Empresa no aceptó dicha oferta hasta tanto no se contara con el parecer del BIRF, pero como los programas continuaban sin financiación en octubre se aprobó solicitar un préstamo para el programa de ensanches al *Chemical Bank* por US\$3 millones con cuatro años de plazo; en el mismo mes se anunció la llegada de una misión del Banco Internacional de Reconstrucción. En diciembre, aparte de las conversaciones sobre la financiación en pesos con el *Chemical Bank*, el Gerente hizo gestiones relativas a dicho asunto con Alemania, a través de un consorcio bancario, y con Francia, por intermedio del *Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie*. Antes de fin de año el ministro de Hacienda, Mejía Palacio, autorizó al Gerente para ofrecer al *Banque Nationale* la garantía del Gobierno Nacional, en que caso de obtener el préstamo. Ahora bien, el que no se contara con recursos suficientes no implicaba que la Empresa dejara de financiar actividades que a la larga redundarían en su beneficio; tal es el caso del aporte de \$10.000 hecho en noviembre a la Corporación Autónoma de la Sabana para hacer un estudio completo sobre la población de Bogotá.

En febrero de 1962 la Empresa enfrentó dificultades en lo referente a la financiación de \$80 millones que faltaban para los gastos locales del segundo programa de ensanche, según el plan elaborado con la Misión del Banco Internacional. Un mes después los bancos de *Bogotá, de los Andes, Royal Bank of Canada, Cafetero, Popular, National City Bank, Francés e Italiano, Ganadero e Industrial* aceptaron colaborar en la financiación para el programa de ensanches, una vez conocidos los detalles, y enseguida la Junta autorizó al Gerente para elaborar un contrato de suscripción y un modelo de libranzas, para someterlo a la aprobación de los bancos que deseaban participar en la financiación. En la Junta del 6 de abril se supo que el Banco de la República, por medio de la Resolución 7 del 28 de marzo de 1962, había aprobado la adquisición de títulos de deuda que a su favor expidiera la Empresa; los créditos los otorgarían los bancos de *Bogotá, Colombia, Cafetero, de los Andes, del Comercio, Ganadero, Popular, Grancolombiano, Francés e Italiano, Royal de Canadá, First National City Bank of New York, Londres, Montreal Limitado, Comercial Antioqueño e Industrial Colombiano*, por \$50.000.000.

En mayo se arregló una operación de *swap* con el *Chemical Bank*, contrato a firmar en Washington conjuntamente con el Banco Internacional, y se resolvió

suprimir el régimen de emergencia con referencia a un racionamiento que se estaba realizando debido a la carencia de ensanches. Ese mismo mes, a través de la Resolución 114 de 1962, el Ministerio de Hacienda autorizó a la Empresa para contratar con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento un préstamo hasta por \$50 millones, con plazo de 25 años a un interés de hasta 5-3/4%, con la garantía de la Nación. Con respecto a ese préstamo, en junio el Gerente habló en la Junta sobre la importancia y el significado de la operación celebrada y destacada por la publicidad hecha en la prensa de Estados Unidos, con comentarios del *New York Times*, el *Journal of Commerce* y el *Wall Street Journal* “señalando la confianza en el país y en su prosperidad, acrecentada con la obtención de este cuantioso préstamo a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*”³⁰. El negocio con la organización de bancos nacionales y extranjeros que se comprometieron a financiar a la Empresa se cerró el 6 de abril a través de la Resolución 2 de 1962 que dice:

Autorízase al doctor Manuel Madero París, Gerente General de la Empresa, para gestionar con los bancos de *Bogotá, Colombia, Cafetero, de los Andes, del Comercio, Ganadero, Popular, Grancolombiano, Francés e Italiano, Royal Bank del Canadá, First National City Bank of New York y de Londres y Montreal Limitado*, así como las sucursales en Bogotá de los bancos *Comercial Antioqueño e Industrial Colombiano*, operaciones de crédito por la suma de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000), entre los años 1962 y 1963, mediante inversión en libranzas expedidas por la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, y en su defecto, con operaciones de crédito de cualquier otra naturaleza a plazo inicial no menor de tres años en conformidad con la distribución proporcional que los bancos han convenido entre sí. Estos créditos están destinados a cubrir los gastos en moneda colombiana que demanda el programa de sus ensanches de acuerdo con el plan ya aprobado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento³¹.

Tres años después la cuestión de la financiación entró de nuevo en discusión cuando en septiembre de 1965 se anunció que el Banco de la República, en carta número 13072 de fecha 27 de agosto, había comunicado su aprobación a una solicitud formulada por la Empresa para proceder a la elaboración de un nuevo *swap* esta vez por la suma de \$1.125.000. Un mes más tarde se programó una nueva visita de la Misión del Banco Mundial, encabezada ahora por Fred Howell, para visitar las obras de El Colegio y las oficinas de la Empresa. En vista de esa visita se autorizó al Gerente

30 Actas de la Junta Directiva, 8 de junio de 1962.

31 Actas de la Junta Directiva, 6 de abril de 1962.

para discutir con Howell la posibilidad de una financiación adicional. El 22 de octubre Madero París informó sobre la reunión celebrada con los miembros de la Misión del Banco Internacional, quienes habían discutido los planes de inversión acordados con los representantes del Gobierno Nacional en una reciente visita a Washington. Dichos señores se mostraron interesados en apoyar a la Empresa en la realización de sus futuros programas, que tentativamente podrían ser los proyectos de Canoas, las unidades 4, 5 y 6 de El Colegio, el Alto Muña y los ensanches necesarios en los sistemas de transmisión y distribución para el período 1966-1969. Pocos días después se acordó una reunión especial con los bancos garantes del contrato de encargo fiduciario con el *Chemical Bank*, para considerar el estudio sobre la situación financiera de la Empresa y las medidas que se proyectaban para atender al déficit de los ejercicios 1965 y 1966. Como fruto de esa reunión el *Banco de Colombia* y el de *Bogotá* enviaron una carta a la Empresa en que manifestaron su intención de garantizar la prórroga convenida con el *Chemical Bank*. En diciembre se estudió la urgencia de presentar el programa para un tercer préstamo que ascendía a \$4.560.000 y que correspondía, entre otras inversiones, a El Colegio, Alto Muña, Canoas (que entraría en reposición de la antigua planta de El Charquito); así mismo se autorizó al Gerente para gestionar un préstamo ante el *Banco Central Hipotecario* por \$1.200.000 para el plan de cédulas de capitalización pro-vivienda. En una sesión extraordinaria en el despacho del Alcalde se aprobó presentar el tercer programa al Banco Internacional y al Departamento Administrativo de Planeación, con base en el aplazamiento de la construcción de Canoas hasta 1969, en posponer el proyecto del Alto Muña y en no tener en cuenta la interconexión.

En febrero de 1966 se realizó una nueva visita de la Misión del Banco Mundial, en la que se discutió y se definieron seis puntos importantes: 1. El aplazamiento del préstamo para el tercer programa, hasta tanto no se resolviera lo concerniente a la interconexión y las tarifas; 2. La necesidad de una rápida aprobación de las nuevas tarifas, a efecto de poder determinar su incidencia sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos y de las futuras posibilidades de financiación; 3. La imposibilidad de financiar los mayores costos del segundo programa, por ser política del banco no aumentar la cuantía asignada para cada programa en los préstamos ya aprobados y en proceso de ejecución; 4. La Misión aceptó como posible la aprobación por el banco de una solicitud de la Empresa para que se le permitiera aprovechar parte de la suma asignada al pago de intereses del segundo préstamo, con destino a cubrir compromisos en dólares con los contratistas por los mayores costos del referido segundo programa; 5. Se consideró que una vez cubierta la primera cuota de amortización del segundo préstamo, y en vista de que aún no había entrado en operación la central hidroeléctrica de El Colegio, se aplazaría por un año más el pago

de las otras cuotas; 6. Informada la Misión de la necesidad de buscar una financiación por fuera del banco para atender los mayores costos del segundo programa, autorizó a la Empresa para contraer obligaciones por una suma mayor a la fijada en el contrato de préstamo y que podría ser, tentativamente, de US\$6 millones

Un mes después ya se estaban haciendo gestiones con la *Federación Nacional de Cafeteros* y con Francisco Andrade C., representante de un grupo de banqueros, para la financiación en dólares hasta por la cifra convenida, con miras a cancelar los mayores costos del segundo programa de ensanches, y se conocían las propuestas de ellos al respecto. A esa búsqueda de financiación se unió también una campaña que explicaba las alzas de las tarifas, debido a que la Junta había dispuesto que, “con el fin de que la Empresa pueda llevar a cabo, sin dificultades financieras, sus programas de ensanche, se le autoriza para aumentar las tarifas hasta un 50% del valor en que se incrementa el tipo de cambio para el pago de las obligaciones en moneda extranjera, sin que este porcentaje pueda exceder de un 10% por año”³². Esta fórmula se estimó como la más conveniente, frente a la de cambiar la estructura de las tarifas. En junio se conoció una comunicación del Banco Mundial al Gerente, referente al préstamo solicitado, en la que se señaló:

Me refiero a su carta fechada el 27 de diciembre de 1965, en la cual usted solicita un préstamo de cerca de cuarenta millones para ayudar a financiar los proyectos de El Colegio II y Canoas así como también los mayores costos del segundo programa de ensanches de la Empresa. Como ya se lo hemos informado a usted, el Banco está en completo acuerdo con el criterio asumido por el Gobierno de Colombia de que la interconexión de los sistemas eléctricos de Bogotá, Manizales, Cali y Medellín es de suma importancia para el desarrollo de la energía en ese sector de Colombia y de que para obtener los beneficios del mismo debe ser llevado a cabo lo más pronto posible. En vista de esta posición del Gobierno usted podrá apreciar que el Banco no puede justipreciar los proyectos en las regiones afectadas por la interconexión hasta tanto se aclare cuándo y cómo la interconexión tendrá lugar. Entonces podrá ser posible para nosotros considerar aquellos proyectos para posibles préstamos del Banco que se requieren para el desarrollo en el contexto de interconexión. Por lo tanto, siento tener que informarle que no será posible para el banco considerar la financiación de los proyectos de El Colegio II y Canoas hasta que no se llegue a una decisión firme sobre interconexión. Hemos escrito nuevamente al Gobierno solicitando nos informe de las medidas que haya planeado tomar con el objeto de asegurar que la interconexión de esos sistemas tenga lugar prontamente. Con respecto al aumento de los costos en moneda extranjera del segundo programa de ensanches de la Empresa le informo que,

32 Actas de la Junta Directiva, 26 de abril de 1966.

en vista de la obligación contraída por el Gobierno conforme al contrato de garantía de suministrar los fondos para atender los gastos en exceso de los estimados en el momento en que se hizo el préstamo, el Banco está renuente, en principio, a financiar los aumentos en los costos en moneda extranjera de los proyectos ya financiados por el Banco. Sin embargo, en aquellos casos en los cuales haya habido aumentos sustanciales de los costos que no hayan podido ser previstos o controlados por el prestatario o el garante, el Banco estaría dispuesto a considerar el otorgamiento de un préstamo para cubrir esos costos en moneda extranjera. En su carta nos ha indicado usted que los costos de El Colegio han aumentado considerablemente como resultado de las dificultades experimentadas en la presión del túnel, tubería de carga y localización de la casa de máquinas. Empero, el estimativo del costo en el informe de *Ingetec* de los trabajos correspondientes al trimestre que terminó el 31 de diciembre de 1965 no confirma esto. Si usted tiene alguna otra información sobre los estimativos sobre los cuales está basada su carta, apreciaríamos nos la enviara. Después de recibirla nosotros le avisaremos si el Banco puede considerar hacer un préstamo por el aumento de los costos del segundo programa de la Empresa. Sinceramente suyo, (fdo.) *Gerald Alter*, Director del Departamento del Hemisferio Occidental³³.

Luego de un mes de conocida la carta de Alter se instruyó al Gerente y al SubGerente para viajar a Washington a fin de conseguir que el Banco Internacional accediera a correr los plazos de los vencimientos por un año, mientras se obtenía el préstamo que se estaba gestionando para cubrir los mayores costos de la obra de El Colegio o era aprobado el reajuste de las tarifas, el proyecto de interconexión y la financiación del tercer programa. En septiembre el Banco Mundial comunicó que era adverso a suministrar fondos con destino al pago de los aumentos, y en cuanto al caso de El Colegio no parecía existir duda alguna de que los aumentos en los costos de construcción no pudieron ser previstos ni evitados, según su modo de ver, sin embargo ellos no habían sido lo suficientemente cuantiosos como para imponer un gravamen a la Empresa o al Gobierno tan severo que hiciera esencial una financiación adicional por el banco, y dada las circunstancias, se negó a considerar un préstamo adicional para ayudar a la Empresa a cubrir los mayores costos del segundo programa de ensanches. En vista de esto, la Empresa envió una nota al Banco Mundial comunicándole que su decisión no solo afectaría el principal mercado eléctrico de Colombia, sino que tendría seria influencia sobre el desarrollo total de la interconexión del sistema propuesta por el mismo banco. Al final de dicha carta la Empresa pedía al Banco Mundial “se sirviera clarificar su política”. Como consecuencia de ese cruce de cartas, en febrero de 1967 se anunció que una nueva misión, integrada por Eric

33 Actas de la Junta Directiva, 10 de junio de 1966.

Arnold, Paul Geli y A. Menezes, visitaría Bogotá para tratar con la Empresa el préstamo solicitado y la cuestión de la interconexión.

Como el Banco Internacional se demoraba, el Gerente hizo gestiones ante el *Banco Central en Venezuela*, con miras a estrechar la cooperación económica colombo-venezolana. Gracias a esas gestiones en febrero de 1967 ese banco autorizó un préstamo a la Empresa por US\$1.5 millones. Pocos días después la firma *Sorepco Ltda.* ofreció a la Empresa la financiación para las obras reproductivas del programa de ensanches, líneas de transmisión, equipos, redes de distribución, etc. Sólo en abril se retomó el negocio con el Banco Internacional de Reconstrucción, cuando la Junta gestionó un empréstito hasta por US\$25 millones con destino a su tercer programa de ensanches. En esa ocasión resolvió:

1° Aprobar las cartas suplementarias números 1, 2 y 4 al acuerdo de empréstito (tercer programa de ensanches) entre la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* y el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo.

2° Autorizar al Gerente General para que, en representación de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, firme las cartas anteriormente mencionadas³⁴.

En septiembre de 1969 aún no se conseguía financiación para el tercer programa, razón por la cual la Junta autorizó al Gerente para obtener del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento un préstamo por la suma de US\$25 millones, y del *Export-Import Bank* del Japón 1.80 millones de yens para invertirlos en el mismo programa.

En 1970 la financiación encontró un nuevo problema. La Junta Monetaria aprobó la Resolución 36 de 1970 según la cual las libranzas que la Empresa tenía suscritas con varios bancos nacionales no podían renovarse a su vencimiento, medida que creaba una seria situación por cuanto la suma invertida en estos papeles se utilizaba como capital de trabajo. La Empresa decidió entonces apelar la aplicación de tal resolución, que atentaba contra sus intereses, máxime en momentos en que había adquirido compromisos con ISA y el Banco Mundial para la financiación de la central hidroeléctrica de Chivor.

En junio del año siguiente el BIRF aprobó un préstamo de US\$88 millones para el proyecto de Chingaza, según comunicación de Virgilio Barco, e igualmente *Eximbank* aprobó un préstamo para la tercera unidad térmica de Zipaquirá. En noviembre de 1971 el Gerente informó sobre las gestiones realizadas con el Banco

34 Actas de la Junta Directiva, 8 de abril de 1967.

Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo durante su visita a Washington. Tras esas gestiones se definieron ocho aspectos de suma importancia para la Empresa en ese momento: 1. Se trató sobre un nuevo préstamo por US\$20 millones con destino al desarrollo de los programas de transmisión y distribución correspondientes a los años 1972-1976; 2. Se aprobó el contrato con la *Empresa de Acueducto* para el proyecto de Chingaza; 3. Se decidió negociar para la adquisición del sistema de distribución eléctrica de la CAR; 4. Se dispuso la prórroga del contrato de préstamo 537-CO; 5. Se decidió informar al Banco sobre la cancelación de la línea Mosquera-Puerto Salgar; 6. Se estudiaron los beneficios de la construcción anticipada del túnel de desviación del Guatiquía; 7. Se convino en estudiar la política que debía adoptarse para la aplicación de la tasa de cambio en la adjudicación de las licitaciones, y 8. Se estudió la marcha de los pedidos para la tercera unidad de la termoeléctrica de Zipaquirá.

En mayo de 1972 se aprobó un nuevo viaje del Gerente a Washington a fin de tratar con el Banco Mundial la solicitud de un préstamo por US\$20 millones para los ensanches del sistema de transmisión y distribución, que comprendía además la adquisición de otra bomba de turbina con destino a la estación de Sesquilé y los fondos para el realce de El Siga, entre otros. El 28 de mayo informó el Gerente que, en cuanto a la solicitud para los programas de transmisión y distribución, había llegado a la conclusión de que había habido cierto cambio en la política, en el sentido de hacerla más amplia para los préstamos de tipo social, como acueducto, regulación de ríos, salud y educación, y propender por la realización de los desarrollos eléctricos con la participación de otros países, motivo por el cual para el presupuesto de ese año solo se había incluido la financiación de la obra civil de Guatapé II; en esas condiciones, consideraba que en el BIRF no había receptividad para el proyecto en los términos planteados y por tanto se debía tratar de reorientar la solicitud hacia el BID o buscar créditos entre otros proveedores. Se refirió también a la importancia de que el Ministerio de Hacienda dejara abiertos los cupos en el BIRF y en el BID para esta clase de operaciones (financiación de elementos de distribución), y por último, a que en el caso de los intereses para el préstamo de la zona oriental el BID no podía reducir los intereses por cuanto existía una diferencia en los préstamos blandos con destino a la energía rural, pero no así la de las ciudades grandes; en cualquier caso, serían inferiores a los de Chivor y aproximadamente de un 8%. Como consecuencia de esos informes, dos meses más tarde se autorizó la iniciación de gestiones para la financiación de Chivor II, cuya iniciación de trabajos sería entre julio de 1974 y enero de 1975; y en noviembre se autorizó al Gerente para contratar la financiación externa hasta por el equivalente a US\$25 millones, con destino al programa de inversiones en transmisión y distribución, para el período comprendido

entre 1973 y 1977, que contemplaba la ampliación y electrificación del resto del sistema eléctrico de la ciudad, excluyendo la zona oriental de Bogotá, la cual tenía una segura financiación externa.

En marzo de 1973 una visita de la Misión del BID realizó un estudio muy detenido tanto de la parte operativa como administrativa de la Empresa de cara a lograr un préstamo que comprendía el programa de transmisión y distribución 1973-1977, cuyo valor era de US\$42.4 millones y de los cuales el BID financiaría US\$25 millones, equivalentes al 58.9%, y la Empresa, a su vez, aportaría en moneda local el equivalente a US\$15.5 millones y US\$2 millones para intereses durante la construcción. Al mismo tiempo se autorizó al Gerente para viajar a Washington a negociar con el BID el préstamo para el programa de transmisión y distribución para el resto de Bogotá y la participación de la Empresa en el sub-programa de energía PIDUZOB. Tras esas gestiones, en la sesión extraordinaria del 17 de diciembre de 1974 se expidió la Resolución 14131, cuyos artículos más importantes dicen:

1° Autorízase a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* para gestionar la contratación de un empréstito externo con organismos internacionales, hasta por la suma de US\$7.500.000, de los Estados Unidos de América, con un plazo mínimo de siete años, incluido un período de gracia mínimo de dos años para su total amortización, al interés máximo sobre saldos deudores del 1-1/2% anual sobre la tasa intercambiaria de Londres para depósitos en eurodólares a seis meses.

2° Los fondos provenientes de este empréstito se destinarán a financiar el pago del servicio de la deuda externa de la Empresa, exigible durante el 2° semestre de 1974 y en el año de 1975.

3° De acuerdo con el párrafo del artículo 2° del Decreto 2332 de 1966 la autorización otorgada por la presente resolución no excluye el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Decreto 1030 de 1955.

4° Designase al doctor Saúl Barreto Rojas, funcionario de la Dirección General de Crédito Público, para que a nombre del Ministerio de Hacienda y Crédito Público participe en la negociación del contrato de préstamo y garantía relativo a esta operación de crédito, de conformidad con lo establecido en el Decreto 2214 de 1974.

5° El contrato que acuerden las partes, una vez cumplidos los requisitos exigidos por el Decreto 1050 de 1955, llevará el número 105038 para efectos de control de la Dirección General de Crédito Público.

6° La *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* mantendrá informado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público –Dirección General de Crédito Público– del curso de

las negociaciones y de las bases preliminares que se acuerden con la EEEB, entidad prestamista.

7° La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición³⁵.

Luego de esta resolución solo en 1977 se necesitó de nuevo amplia financiación para los proyectos de la Empresa; en esa oportunidad la Junta Directiva expidió la Resolución 8 del 10 de agosto que dispuso:

La Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, en uso de sus facultades legales y estatutarias, y

CONSIDERANDO:

Que se hace necesario adelantar gestiones conducentes a la financiación del sexto programa de ensanches, que comprende la expansión del sistema de distribución y transmisión urbana y de las áreas servidas por la Empresa.

Que la entrada en funcionamiento del proyecto hidroeléctrico de Chivor y el de Mesitas en un futuro próximo ampliarán la capacidad de generación del sistema.

Que las nuevas obras para líneas de transmisión y subtransmisión en el área urbana buscan que el sistema siga funcionando normalmente cuando cualquiera de las líneas de transmisión esté fuera de servicio.

Que se hace necesario ampliar el sistema de distribución urbana, desarrollando un programa de modernización de redes.

Que el sistema actual de subtransmisión y distribución en el área rural es insuficiente para atender la demanda prevista y necesita ser ensanchado en los próximos años.

Que con el objeto de dar cumplimiento a las disposiciones del Gobierno Nacional para la obtención de préstamos externos o internos es necesaria una autorización de la Junta Directiva.

RESUELVE:

Artículo único. Autorizar al Gerente General para iniciar gestiones conducentes a obtener préstamos externos con entidades internacionales de crédito, hasta por la

35 Actas de la Junta Directiva, 17 de diciembre de 1974.

suma de US\$92 millones, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y en especial las del Decreto 2832 de 1966.

Expedida en Bogotá D. E., a los diez días del mes de agosto de mil novecientos setenta y siete³⁶.

Cinco años más tarde, en agosto de 1982, el recién nombrado Gerente, Fabio Puyo Vasco, informó que la Empresa se encontraba al borde de un colapso financiero tras llegar a la cesación de pagos a los contratistas. En esa oportunidad entregó para conocimiento de la Junta una xerocopia de una comunicación dirigida a Alvaro Ruiz, asesor de Energía del Ministerio de Minas y Energía, en la cual informaba sobre el déficit de tesorería de la Empresa. Según el diagnóstico hecho en una Junta de ese mes, entre los diferentes componentes del sector eléctrico en Colombia el de la Energía de Bogotá era especialmente crítico; del proyecto Mesitas se debían \$432.828.342, del proyecto río Blanco \$194.240.000, de la nueva sede \$20.413.245, de Termozipaquirá \$84.660.000, del rubro contratista y varios \$160.189.253, del proyecto Guavio \$425.598.403 y de otros programas normales de inversión \$322.417.358. En esa oportunidad se consideró necesaria la colaboración del Gobierno Nacional, porque se podían llegar a parar todos los proyectos, con graves consecuencias para el sector eléctrico del país.

En noviembre de 1988, cuando la crisis persistía, la Junta expresó que la Empresa tenía una serie de problemas, que en un comienzo se habían considerado de carácter coyuntural pero que en realidad eran estructurales y que para resolverlos se requería de la adopción de medidas técnicas. Agregó que había que tomar decisiones de fondo para resolver la situación de la Empresa, orientadas a buscar una solución a la situación con el FODEX; se preveían problemas con la FEN, que se agudizarían en los próximos dos años, y era necesario buscar nuevos recursos porque sin ellos no sería posible afrontar la situación financiera, terminar el proyecto Guavio ni asegurar a ISA disponer de recursos a tiempo. En junio de 1989 una sesión extraordinaria aprobó la aplicación de un alza de tarifas, que sin embargo no era suficiente para obtener los recursos financieros necesarios a fin de solucionar en forma efectiva la difícil situación financiera por la que atravesaba la Empresa. El Gerente y el Alcalde Mayor se dirigieron entonces a los ministros de Hacienda y Minas, así como al jefe del Departamento Nacional de Planeación, para solicitar el apoyo del Gobierno Nacional y proponer como medidas de solución las siguientes

36 Actas de la Junta Directiva, 10 de agosto de 1977.

alternativas: 1. La creación de dos zonas francas y/o depósitos de aduana transitorios que permitieran diferir cerca de US\$25 millones por pago de derechos de importación del proyecto Guavio; 2. Solicitar a FODEX que la deuda de US\$126.6 millones le fuera exigible únicamente a partir del segundo semestre de 1992; 3. Solicitar al Gobierno Nacional constituirse en garante hasta por un 75% de un crédito que se gestionaba con la banca francesa para cancelar el convenio⁹ suscrito con el *Consortio Campenon Bernard-Spie Batignolles* y la ampliación de un crédito mixto suizo con el fin de cancelar el valor de la reclamación de *Sulzer Escher Wiss*; 4. Del crédito *Challenger* proveniente de ISA, solicitar US\$31.3 millones para invertir en el proyecto Guavio y US\$25 millones para el pago de cuentas de los contratistas de la Empresa; 5. Solicitar al *Eximbank* de Japón ampliar el crédito concedido a US\$50 millones para atender inversiones y la recuperación de las plantas de generación de la Empresa; 6. Así mismo la Empresa solicitó al Gobierno Nacional expedir, a través del Departamento Nacional de Planeación, una carta de compromiso en la cual se asegurara en futuros créditos de la banca multilateral o comercial una cuantía equivalente al valor del acuerdo.

En 1990, al terminar la administración del alcalde Andrés Pastrana y tras la renuncia de Alvaro Villegas Villegas como Gerente, se conoció un informe enviado por los ministros de Hacienda y Crédito Público, Minas y Energía y por el jefe del Departamento Nacional de Planeación al Alcalde Mayor y al Gerente General sobre las alternativas de solución a la situación financiera de la Empresa. Dicho informe contemplaba:

1° Pagos a ISA. El esquema de financiación previsto, según fuentes, frente al esquema final es el siguiente:

	Esquema inicial	Esquema final
Bca. comercial (Comp.)	74.0	71.4
FEN-Corcorde (Energía)	26.7	26.7
Bca. comercial (EEB)		13.0
Recursos propios	38.0	37.9
Cruce cuentas (T/Zipa.)	6.6	6.6
TOTAL (US\$ millones)	145.3	155.6

Como se observa, el cumplimiento del Gobierno Nacional fue más allá de lo previsto al autorizar un crédito a la EEB por US\$13 millones, con recursos del crédito con la banca comercial.

2° Aportes a Betania. Teniendo en cuenta que la EEB no había realizado los aportes correspondientes a la central hidroeléctrica de Betania, el Gobierno Nacional, según lo pactado, estudió y aprobó un crédito de US\$28.1 millones a la EEB, con recursos del crédito con la banca comercial. Sin embargo, por solicitud de la EEB, y ante la negativa del Concejo Distrital para autorizar dichos aportes, el Gobierno aprobó la utilización de estos recursos como aportes de la EEB en el proyecto del Guavio. En el futuro inmediato, sin embargo, la EEB deberá realizar los esfuerzos necesarios que garanticen los aportes, con recursos propios, en la central de Betania.

3° Pagos al FODEX. Con cargo a los recursos del crédito comercial, el Gobierno canalizó US\$70.7 millones a través de créditos a las empresas del sector eléctrico para aportes al proyecto del Guavio y su posterior cancelación al FODEX. Este mecanismo permitió rotar la cartera de la EEB con el Fondo, con lo cual se garantizó el pago de obligaciones del crédito BIRF-2008 en cabeza de la Empresa.

4° *Vianini Entrecanales* - Acuerdo 13. Para el pago de este acuerdo se estableció una refinanciación por parte del mismo contratista, con duración de 24 meses, mientras se obtienen recursos de largo plazo contratados o garantizados por la Nación. Actualmente, el Gobierno explora alternativas de financiación sectorial de largo plazo, en las cuales se espera incorporar un crédito para la Empresa con el fin de que pueda atender dicha obligación.

5° Garantías de la Nación. Cumpliendo con el compromiso, el Departamento Nacional de Planeación sometió a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social –CONPES– la solicitud de garantía de la Nación para las reclamaciones con *Campeon Bernard* por US\$51 millones y con *Sulzer-Escher Wyss* por FS\$6.5 millones, las cuales fueron otorgadas el 14 de septiembre de 1989.

Adicionalmente a lo pactado, sin embargo, la EEB ha solicitado al CONPES declarar el proyecto del Guavio como de interés para el desarrollo económico y social del país, con el propósito de facilitar la obtención de aval bancario para la porción no garantizada por la Nación (US\$7 millones) de la reclamación con *Campeon Bernard*.

Esta solicitud ha sido analizada por las autoridades monetarias y se le ha comunicado a la EEB, mediante oficio CONPES-024 del 18 de abril pasado, que la norma que confiere al CONPES la facultad para establecer tal calificación la circunscribe a actividades, por lo que no cabe, en consecuencia, aplicarla a un proyecto específico,

como sería el caso de la solicitud de la EEB. Obviamente la excepción no podría extenderse a la actividad sectorial, circunstancia que inhibe legalmente la aprobación por parte del CONPES³⁷.

La situación financiera de la Empresa no solo era en extremo difícil sino que tendía por entonces a empeorar, porque al no lograr definir una estrategia de solución radical las cifras avanzaban en progresiones geométricas, la devaluación afectaba más las deudas contraídas en moneda extranjera, se encontraba cada vez mayor resistencia a las alzas en las tarifas y se frenaban los planes de expansión. En 1992 el llamado “Fenómeno del Niño” dio el golpe final al sector energético colombiano y puso en evidencia algo que era un secreto a voces: la crisis había tocado fondo y hasta el más humilde de los colombianos la experimentó.

VIII. RACIONAMIENTOS

Colombia es un país en el que iniciado el siglo XXI aún hay racionamientos eléctricos, ya sea como consecuencia de fallas en los sistemas de distribución, por deterioro de la red y los equipos, por malas operaciones que acarrear corto circuitos e incendios, o por los innumerables atentados de la guerrilla. El hecho es que un corte de energía, por pequeño que sea, detiene los procesos industriales y hace manifiesto el grado de subdesarrollo en el cual se vive. Por desgracia, la historia de los racionamientos en la Empresa es tan antigua como su propia historia y, por extraño que parezca, cuanto más sofisticados son los equipos y mayor el nivel de inversión en desarrollo, tanto más amplias las dimensiones y las consecuencias de un apagón. Para ver la magnitud del problema se pueden tomar como ejemplo los últimos cincuenta años, donde es posible encontrar situaciones de todo tipo: el primero se encuentra el 21 de abril de 1953, cuando a las 7:50 p. m. se presentó una interrupción del servicio originada por un incendio en la celda de salida del circuito de la calle 22, en los tableros G, que obligaron al oficial de servicio a poner fuera 11 circuitos, con un total de 9.000kw. El incendio fue causado por el mal ajuste de las piezas del barraje, unión ejecutada por la casa proveedora del equipo, la *General Electric*. El servicio se restableció a las 9 p. m., después de aislar debidamente la derivación. Más tarde fue llevado a la subcentral de San Façon J. Johnson, Gerente de la *General* en

37 Actas de la Junta Directiva, 17 de mayo de 1990.

Bogotá, para que viera lo ocurrido y manifestó que era probable que el equipo hubiera sufrido algún deterioro en el transporte, porque no creía que el daño se hubiera debido a defectos de fabricación.

Un nuevo apagón se presentó el domingo 25 de octubre del mismo año, desde las 6 a. m. hasta el mediodía. Dos días después Darío Valencia Samper explicó las razones de la interrupción total del servicio diciendo que se había avisado por la prensa que ocurriría para realizar una revisión, debido a que hacía cerca de tres meses se había presentado una explosión de aire en el túnel de la planta de El Salto en la que habían desaparecido las rejas de entrada, sin que luego fueran encontradas; el viernes 23 se presentó un ruido anormal en una de las válvulas de entrada de agua a la tubería 2 de la planta de El Salto y se juzgó que la única causa podía ser la presencia de una de las rejas o parte de las mismas dentro de las válvulas:

... todo esto constituía un gravísimo peligro para las turbinas en caso de que la reja pudiera bajar por las tuberías, y entonces se resolvió tomar todas las medidas necesarias para hacer la revisión a la primera oportunidad, o sea el domingo en las horas de la mañana [...] efectivamente, al hacer la revisión se encontró que una de las rejas estaba a la entrada del túnel y en el fondo de éste, pero que la otra había sido arrastrada por la corriente hasta incrustarla en la válvula de entrada de la tubería 2 y para retirarla fue necesario destruirla totalmente por medio de sopletes de acetileno, trabajo muy difícil dada la incomodidad del sitio pero que se logró llevar a cabo dentro del programa de tiempo previsto³⁸. Las válvulas no sufrieron ningún daño y tanto éstas como el túnel quedaron en perfectas condiciones; Valencia señaló además la urgencia de que se instalaran compuertas automáticas de regulación del río para evitar futuros accidentes.

En el segundo semestre de 1955 se presentaron dos nuevos incidentes; el primero en la noche del jueves 28 de julio, cuando hubo una interrupción parcial del servicio a causa de las maniobras militares consistentes en ejercicio de ocupación, control y defensa de Bogotá por las tropas de la guarnición; el otro, el 14 de septiembre, por 45 minutos y a raíz de un daño en El Charquito que hizo que tuviera que pararse la turbina *Terry*.

Aunque las interrupciones eran de poca magnitud, la prensa siempre estaba al tanto de ellas; tal es el caso del columnista “Calibán”, que en su columna “La Danza de las Horas” del periódico *Intermedio* criticaba a la Empresa por las interrupciones del servicio, hasta tal punto que se aprobó enviarle una nota de rectificación en la

38 Actas de la Junta Directiva, 27 de octubre de 1953.

cual “se le pondrán de presente las razones de orden técnico y de insuficiencia en la generación que obligan a mantener cierto racionamiento en el suministro de energía en las primeras horas de la noche”³⁹.

En diciembre de 1960 se acordó implantar un racionamiento para el suministro de fuerza industrial entre las 5 p. m. y las 12 de la noche a partir del 1º de enero de 1961, debido al incremento de la demanda y a la insuficiente generación para poder atenderla. En esa época la crisis de energía era general en toda América Latina, en especial el Uruguay, Brasil y Argentina. En enero de 1961 se informó que el verano era bastante severo y que día tras día disminuía el volumen de agua en el río Bogotá; en esas condiciones era indispensable imponer, en un lapso muy breve, un racionamiento en la ciudad. En febrero el Gerente dio una información completa acerca de las medidas tomadas para hacerle frente a la emergencia surgida como consecuencia del prolongado verano y de las muy graves perturbaciones de orden social y económico que ellas provocaron, que por el inusitado crecimiento de la población y la enorme importancia adquirida por la industria tuvieron en esta ocasión una intensidad antes no conocida. Así pues, la Gerencia se vio en la necesidad de consagrar buena parte de su tiempo a reuniones con los ministros de Fomento y de Trabajo, los dirigentes sindicales y los industriales, no sólo con el fin de ayudarles a solucionar sus diferentes problemas, sino para explicarles las causas del racionamiento. Para todos ellos esas causas eran difíciles de comprender, pues no obedecían a falta de potencial eléctrico en las plantas, según la mayoría creía, sino a la notable disminución de las aguas, cuyo caudal no era suficiente para operar todas las plantas en forma simultánea.

Según el Gerente, la situación se agravó considerablemente al juntado dos prolongados veranos, a lo que se agregaba el uso cada vez mayor del río Bogotá y de las reservas en los embalses reguladores en otros menesteres distintos al abastecimiento del sistema hidroeléctrico, tales como el acueducto, la industria y los riegos de haciendas en la Sabana. El Gerente presentó cuadros de las curvas de nivel para demostrar que el caudal llegaba a menos de 7 metros cúbicos por segundo, con posibilidades de bajar aún más, cuando lo necesario para operar el sistema eran 17 metros. De modo, pues, que si no se lograba aumentarlo con las medidas provisionales, como un breve racionamiento, y el verano continuaba por más tiempo la situación podía llegar a hacerse aún más crítica. Agregó que como los miembros de la Junta sabían la emergencia no se debía a falta de previsión de parte de ellos, ni a causa

39 Actas de la Junta Directiva, 27 de noviembre de 1956.

distinta a la demora del Ministerio de Fomento en aprobar el reajuste de tarifas, lo que había llevado a aplazar la vigencia del préstamo del Banco Internacional en casi dos años, y por ende la iniciación del programa de ensanches. Dijo entonces el Gerente que en vista de los conceptos arbitrarios e injustos aparecidos en algunos periódicos de la capital, y muy en especial de los comentarios sobre la obra del embalse del río Tominé hechos por “Calibán” –todos los cuales se prestaron a equívocos y contribuyeron a desorientar la opinión de las gentes, en su mayoría desconocedoras de esta clase de problemas–, estaba elaborando una exposición prolija del asunto para darla a la publicidad; en ella citaría los documentos respectivos dirigidos por los miembros de la Juntas y el Alcalde Mayor al Presidente de la República para solicitar en términos angustiosos su intervención a fin de que se expediera la resolución sobre el reajuste de tarifas exigido por el Banco Internacional para el otorgamiento del préstamo. En esos documentos constaba que la Junta declinaba toda responsabilidad por la grave situación que pudiera llegar a presentarse en el futuro como resultado de la demora por parte del Ministerio de Fomento en la adopción de esa providencia, para cuya obtención habían sido estériles todas las gestiones que desde el mes de julio de 1958, cuando la Empresa presentó la solicitud formal para dicho reajuste y el Instituto de Aguas y Fomento Eléctrico dictó concepto favorable, se habían realizado con insistencia. Como la resolución ministerial sólo se firmó en noviembre de 1959, es decir diecisiete meses después de presentada la respectiva solicitud, el retardo en cuestión equivalía, justamente, al tiempo de demora en la terminación de las obras acometidas apenas se obtuvo el préstamo del BIRF. Ello era tan evidente, agregó Madero París, que el día 23 de noviembre de 1959, antes de que transcurrieran 24 horas desde la firma de la resolución, él había viajado a Washington para concluir las negociaciones del empréstito formalmente aprobado veinte días después.

Para terminar, explicó el Gerente que la exposición, además de lo anterior cubriría otros aspectos, tales como la situación del servicio, la financiación de los ensanches y el programa completo de los mismos, y aclararía la cuestión relativa a la generación hidráulica y térmica –parte fundamental de los comentarios de “Calibán” y motivo de inquietud de algunas gentes– no para determinar cuál de los dos procedimientos era mejor sino para establecer su acomodación a las condiciones locales. El Gerente deseaba también contestar los juicios de los conceptos sobre el embalse del río Tominé, cuya construcción no sólo beneficiaría a la Empresa, permitiéndole embalsar 600 millones de m³, lo que significaba una energía en potencia de dos mil millones de kilovatios/hora al año para el consumo de Bogotá, sino a la economía general de la Sabana, a los dueños de fincas aledañas, a la *Empresa de Acueducto* y al Distrito Especial de Bogotá, que resolvería así indirectamente el

problema de las aguas negras en su sistema de desagüe. La Junta autorizó la publicación y consideró necesario contratar una página en los principales diarios de Bogotá para difundir los documentos mencionados por Madero, así como otros que demostraban que las directivas de la Empresa habían hecho toda clase de esfuerzos para evitar la situación calamitosa que padecía la ciudad y que con la debida previsión se había estudiado y obtenido la ayuda financiera para la realización del programa de ensanches que resolvería las necesidades de energía del momento y las del inmediato futuro.

En marzo de 1961 el Gerente manifestó que la situación de abastecimiento de energía, en relación con el racionamiento, no ofrecía las características de catástrofe que algunos, comentaristas de prensa y espontáneos, habían pretendido darle –para desorientación del público y perjuicio de la ciudad, pues con esas noticias los interesados en establecer nuevas industrias buscarían otros sitios del país en donde el suministro de fuerza no fuera tan incierto–.

Esa actitud, además, era injusta, pues racionamiento de energía existía en varias otras ciudades del país, así como también en Ciudad de México, Montevideo, Buenos Aires y Río de Janeiro, y mucho más severo en algunos de esos lugares que en Bogotá, sin que dieran lugar a comentarios en la prensa ni a citaciones de los Ministros en el Congreso, como sí ocurría en Bogotá.

En relación con las maniobras para atender la emergencia, en marzo se presentó un daño en el sector que alimentaba el Capitolio Nacional pero fue reparado, según consta en los libros de servicio, en siete minutos. No obstante, ese breve apagón, en un sector que no estaba incluido dentro del itinerario de racionamiento y que disfrutaba de un servicio permanente, motivó que se presentara una proposición en el Congreso en contra de la Empresa. Según el Gerente, los considerandos y la parte resolutive de esa proposición indicaban que el apagón había servido de pretexto para suscitar un debate político previamente concebido. Al respecto el Gerente informó que por solicitud del Ministro de Fomento se estaba preparando toda la documentación sobre los estudios realizados, los sistemas contemplados para financiar los ensanches, las gestiones para obtener su realización y la causa de la demora en su culminación, las fechas y condiciones del préstamo concedido por el BIRF, el estado de las obras, la capacidad de generación a la terminación de los ensanches, los futuros programas, las bases de la proposición y del debate. En junio se levantó parcialmente el racionamiento de energía en los sectores residenciales, aunque se previó que, de continuar el invierno, se restablecería en forma normal en toda la ciudad y sus zonas de influencia.

En marzo de 1962 hubo un nuevo racionamiento, pero antes de fin de mes se tenía listo un comunicado de la Empresa que anunciaba el levantamiento de la restricción vigente del servicio para contrarrestar los reclamos y las críticas que a partir del

comienzo de las lluvias y en forma acentuada venían formulando al respecto el público, la radio y la prensa. Las lluvias, sin embargo, no dieron los resultados esperados, de manera que en abril se mantenía un racionamiento de 6 horas diarias. Una vez superado el racionamiento apareció en el diario *La República* un editorial firmado por el ingeniero Gonzalo Ospina Hernández en el que se expresaba la desconfianza sobre la capacidad de la Empresa para evitar nuevos racionamientos y se hacían alusiones de carácter personal contra el Gerente; dicha publicación fue rectificada por medio de una carta al Director del citado periódico, en la cual se hizo una presentación serena del problema y se aclararon los juicios y datos equivocados del mencionado artículo.

En diciembre del mismo año, con motivo de una tormenta eléctrica en la región donde operaban las plantas de El Salto y Laguneta, ocurrida el 10 de diciembre durante las horas de pico máximo de carga, se interrumpió el servicio, por haber saltado todo el sistema provocando un “apagón” general en la ciudad aunque por suerte el servicio se restableció de manera relativamente rápida; este daño, unido a otros en El Charquito, dejó por fuera de servicio cerca de 18.000kw.

En septiembre de 1966 se interrumpió de nuevo el servicio, esta vez debido al cierre automático de la válvula de la tubería en la central de El Salto II; esto ocurrió en el momento de pico máximo del sistema e hizo que se saltaran los generadores en otras plantas, a raíz de lo súbito de la sobrecarga. El daño causó un apagón en todo el Distrito Especial, así como en las ciudades y poblaciones cuyo suministro eléctrico dependía de la Empresa. Un accidente similar se presentó el 17 de junio de 1971, cuando se dispararon todas las unidades de generación y gran parte de los circuitos de distribución.

Además de estos daños imprevistos en el sistema, el deterioro del mismo generaba frecuentes apagones. En febrero de 1978 el racionamiento se había hecho muy frecuente, por lo que la Empresa dispuso una revisión y reparación general de las líneas de transmisión, que fue presentada en la Junta del 15 de febrero bajo la Resolución 1 que dice:

La Junta Directiva de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, en uso de sus facultades legales y estatutarias y,

CONSIDERANDO:

Que han aumentado considerablemente las interrupciones en el suministro de energía eléctrica, debido al permanente deterioro de algunas de las instalaciones de la Empresa, que se manifiesta en un notable incremento de tales interrupciones y la duración de las mismas.

Que esta situación trae como consecuencia graves perjuicios para la industria, el comercio y las actividades normales de la ciudad, además de la posibilidad de que se presenten fallas prolongadas del servicio que pongan en peligro la tranquilidad ciudadana.

Que para corregir a corto plazo esta situación de anormalidad deben realizarse varias obras y utilizar al efecto un sistema de contratación expedito y ágil, que permita iniciar el proceso de ampliación y mejoras en el menor término posible.

RESUELVE:

Artículo 1º Decláranse de urgencia evidente las siguientes obras de ampliación, remodelación y mejoras de varias de las instalaciones de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*[...]

a. Trabajos de circuitos de distribución subterráneos y aéreos: La Concordia, Veraguas, Carrera 5ª, El Salitre, Mosquera, Bolivia, Cerro-Suba, sub-urbano.

b. Trabajos de distribución en subcentrales: La Concordia, Veraguas, Carrera 5ª, El Salitre, Mosquera, Bolivia, Cerro-Suba, sub-urbana, Autopista, balsillas 115 kw, balsillas 230 kw, Bavaria, Bosa, Calle 1ª, Calle 67, La Castellana, Cazucá, La Concordia, Fontibón, El Muña, San Carlos, Sopó, Usaquén, Victoria, Villavicencio.

Con esas obras los racionamientos, si bien disminuyeron, no desaparecieron por completo, de manera que en la década de los 80, de nuevo la prensa los registró ampliamente. Al comienzo de 1981 se promovía un ahorro de energía del 10%, para evitar el racionamiento; sin embargo, el ahorro no fue suficiente, por lo que se hizo necesario imponer restricciones en el sector residencial, del 6%, sin afectar a los sectores industriales para evitar problemas a la economía. Si bien para ese año se preveía la entrada en operación de la cuarta unidad de Termozipa, con 66.000 kilovatios, y la segunda unidad de Chivor, con 500.000 kilovatios, a la vez que se preveía una reducción del racionamiento del 6 al 2%, se advirtió que “la situación actual de racionamiento se extenderá hasta abril de 1982, pero en cambio se tomarán las medidas necesarias para evitar que el problema se repita entre 1985 y 1990”⁴⁰. Un corte de menor envergadura se presentó en diciembre de 1983 y afectó en particular al sur de la ciudad, en sectores de Ciudad Kennedy, Bosa, la zona industrial de Cazucá y Soacha. En esa misma zona se llevó a cabo un corte selectivo del suministro

40 *El Tiempo*, 18 de enero de 1981.

de energía en septiembre de 1984; la cuestión es que, los usuarios se descuidaban en el pago del servicio y había suscriptores que debían hasta un año, sin que la Empresa tomara medidas extremas. La “operación tijera” permitió recuperar en dos meses más de \$215 millones. En abril de 1985 se programaron racionamientos esporádicos como consecuencia del verano; los cortes eran de 45 o 60 minutos al medio día o a las 7 p. m. y afectaban por turnos sectores distantes de la ciudad. No obstante, todos los racionamientos de esta década fueron aislados y de baja incidencia, y al compararlos con el que padeció todo el país en 1992 aquellos no pasan de simples cortes de luz.

En febrero de 1992 el Gerente informó que existía la situación de los embalses era muy delicada y que el país estaba abocado a un racionamiento generalizado e inmediato. En ese momento la capacidad de los embalses estaba al 29% y disminuía en un 1% diario. Antes de un mes se solicitó a la industria un autorracionamiento del 10%, pero éste no sólo no se logró, sino que se aumentó el consumo en un 2.5%. El Gobierno Nacional fijó entonces un plazo de una semana antes de adoptar medidas más drásticas, como “apagar” completamente la industria nacional. El seguimiento del problema se hacía en forma muy detallada a nivel nacional, mediante una Secretaría Técnica de ISA.

El 8 de abril de 1992 el Gerente informó que se había tomado la decisión de incrementar el racionamiento del 15 al 25% de la demanda, es decir a 8 horas diarias, con excepción de los domingos en que se aplicaba un corte de 5 a 9 de la mañana.

Entre tanto, radio, prensa y televisión anunciaron que la crisis del sector había tocado fondo. Según *El Tiempo*⁴¹, por encima de cualquier fenómeno climático el Gobierno reconocía que el sector afrontaba una crisis financiera gigantesca y, como si fuera poco, las fuentes de financiación estaban cerradas. El ministro de Minas y Energía, Juan Camilo Restrepo, mostró en la comisión tercera del Senado que buena parte de la crisis se debía a la imprevisión, a errores en la planeación, a la demora exagerada en los proyectos y a una agobiante deuda que tenía sumido al sector en la peor crisis de su historia. Restrepo explicó a los senadores que el elevado endeudamiento había llevado a que las diferentes empresas y centrales hidroeléctricas no fueran capaces de obtener los ingresos suficientes para operar, invertir y pagar la deuda. En ese momento el faltante para pagar los créditos del sector era de US\$1.038, lo que significaba que las electrificadoras no generarán siquiera recursos suficientes para pagar a la banca prestamista el equivalente a 600.000 millones de pesos. Según el congresista Luis Guillermo Vélez, quien citó al debate, si los cortes de energía se

41 *El Tiempo*, 19 de marzo de 1992.

prolongaban durante un año el país perdería US\$1.800 millones representados en la menor producción del sector empresarial. Al problema de la deuda se sumaban los cierres de los créditos internacionales, cuestión que era absurda pues, según Restrepo, “Resulta contradictorio cómo, después del gran interés que tuvo la banca multilateral por acelerar el endeudamiento para proyectos de electricidad en nuestro país, hoy, cuando se llegó a la crisis financiera, le cierran las ventanillas del crédito al país en forma estruendosa”⁴². Este bloqueo del crédito era consecuencia del incumplimiento de las empresas del sector ante los compromisos adquiridos con el Banco Mundial y el BID. La *Empresa de Energía de Bogotá*, por ejemplo, no presentó los resultados de su gestión al Banco Mundial, por lo que éste decidió cortarle un flujo de US\$37 millones; algo similar sucedió con el BID cuando decidió bloquear la financiación de proyectos prioritarios por US\$150 millones⁴³.

A pesar de las explicaciones y de la programación de entrega del proyecto del Guavio para 1993, tres días después de la intervención de Restrepo en el Congreso los cortes de energía se ampliaron en una hora y media. La prensa dijo al respecto: “están involucrados circuitos de emergencia, que son especiales porque técnicamente no son razonables en las horas normales de racionamiento y porque incluyen zonas con hospitales y clínicas cuyos cortes, aunque menores, serán diarios. En el grupo 13 habrá corte de energía entre las 6 y las 10 de la mañana y en el 14, entre las 3 de la tarde y las 7 de la noche [...] La EEB anunció además que para evitar desplazamientos en el consumo, que limiten los efectos en el racionamiento, y para garantizar la equidad en los horarios, se efectuarán rotaciones periódicas que serán dadas a conocer oportunamente”⁴⁴; y tras presentar una descripción de la nueva situación dio a conocer un extenso horario de varias páginas con los nuevos horarios de racionamiento, de suerte que hasta el último rincón de la ciudad quedara registrado. Fue el rigor de ese racionamiento lo que motivó un inusual cambio en la vida cotidiana de los colombianos, pues mediante orden presidencial se dispuso adelantar una hora los relojes para aprovechar más la luz del sol... que no estaba siendo racionada.

Como un consuelo frente a la crudeza de la situación y como fruto en igual medida de la imprevisión, la improvisación y la corrupción, se comentaba una crisis energética en toda Latinoamérica. Según *El Tiempo*, la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) había pronosticado que la recuperación económica de sus Estados miembros estaba amenazada por la difícil situación del sector eléctrico.

42 *Idem.*

43 *Idem.*

44 *El Tiempo*, 22 de marzo de 1992.

Buena parte de esa crisis era consecuencia del déficit y el peso del servicio de la deuda externa.

Por su parte, *El Tiempo* advertía que en Colombia el racionamiento de energía afectaría el crecimiento del PIB y reduciría las posibilidades de éxito de la apertura económica, y que si bien el “Fenómeno del Niño” (el fenómeno climático que alteró los ciclos climáticos en ese año y produjo un duro verano) había contribuido a reducir la capacidad de los embalses, entre las causas principales del racionamiento se encontraban el aplazamiento de proyectos, la demora en el inicio de operación de complejos hidroeléctricos como el del Guavio y la falta de mantenimiento de las plantas térmicas. A continuación planteaba que en todo caso la participación de la banca multilateral seguía siendo fundamental, pues urgía una reestructuración del sector, que permitiera mejorar la gestión empresarial, y un aumento de la participación de la iniciativa privada, “que por sí sola tampoco será capaz de resolver todo ese complejo problema”⁴⁵. Una solución más rápida propuesta por la OLADE consistía en la adopción de tarifas que respondieran al costo del servicio, un manejo óptimo de sus limitados recursos, la concientización del usuario sobre la necesidad del ahorro, un plan mínimo de inversiones y la ejecución de un amplio programa de mantenimiento de las unidades térmicas.

El Gobierno Nacional, para responder a las necesidades inmediatas de generación eléctrica implementó a través del Instituto de Fomento Industrial la compra de plantas de generación eléctrica; no obstante, no se había acabado de hacer el anuncio de estos créditos cuando se agotaron los recursos destinados a ellos⁴⁶. En pocos días los empresarios “barrieron” con los \$4.000 millones que se destinaron a la industria para la autogeneración de energía.

La crisis generada como consecuencia del racionamiento de 1992 hizo correr caudalosos ríos de tinta en todos los frentes; no hubo día en que radio, prensa y televisión no se ocuparan, con mayor o menor seriedad, del problema. El escándalo desatado por el apagón originó una verdadera cacería de brujas en cuanta empresa electrificadora había en el país.

Por supuesto, en las más grandes, como la de Bogotá o ISA, se buscaba a como diera lugar un culpable del desastre, y los órganos de vigilancia y control del Estado prometían hasta el cansancio “investigaciones exhaustivas”, que en muchos casos terminaban en el olvido o no llegaban a ninguna parte. Tal es el caso de un informe al respecto de la Contraloría General de la República.

45 *El Tiempo*, 24 de marzo de 1992.

46 *El Tiempo*, 14 de abril de 1992.

Un trabajo publicado por el CINEP ese mismo año decía:

Aunque el déficit del sector eléctrico se cuenta anualmente en cientos de millones de dólares desde hace por lo menos quince años, hubo que aguardar la “aparición del Niño” para que los colombianos prestasen atención a lo que sucedía. Si la Virgen María viene revelándose para combatir la “perversión del mundo moderno”, “El Niño” se le presentó a los colombianos para poner al descubierto la podredumbre de un sector que siempre había sido considerado como un modelo de eficiencia⁴⁷.

El documento del CINEP sintetizó en seis puntos las que llamó *revelaciones del Niño*: 1. La sobrecarga instalada de generación eléctrica es un “mito”; 2. El sector eléctrico está seriamente afectado por “focos de corrupción”; 3. El insoluble “problema regional” sigue perjudicando el desempeño del sector eléctrico; 4. El sector eléctrico nunca pierde; 5. Lo que puede esperarse de la privatización, y 6. Las cosas no son como parecen a los ojos de “los expertos”.

Con todo, lo más grave del racionamiento de 1992 no fueron las pérdidas en la industria o su incidencia en el fracaso de la apertura; y ni siquiera las revelaciones sobre corrupción e ineficiencia; lo verdaderamente grave es que el país no aprendió que todo el sistema interconectado nacional no podía depender de si llovía o no, o de si tal o cual proyecto se detenía por orden de un gerente; lo grave era que incluso soluciones como la tan nombrada “barcaza” también generaron corrupción, y que cada verano había razón para tener los racionamientos.

En los últimos años han sido los atentados de la guerrilla contra la infraestructura energética nacional los que ocasionan los apagones, así como cuantiosas pérdidas tanto para las empresas del sector como para la economía del país.

IX. LOS TRABAJADORES

La preocupación por el bienestar de los trabajadores ha sido una constante en la *Empresa de Energía de Bogotá*. La firma de las distintas convenciones colectivas de trabajo, la implantación del subsidio familiar, la cordial relación entre la patronal y el sindicato y la dedicación de montos importantes para asegurar el fondo de pensiones son la mejor prueba de ello. Incluso en los momentos de mayor debilidad técnica y financiera, el recurso humano ha gozado de beneficios de tanta trascendencia

47 Luis Mauricio Cuervo González. *De la vela al apagón, 100 años de servicio eléctrico en Colombia*, Bogotá, CINEP, p. 219.

que llegaron a convertirse en modelo para todos los trabajadores del país y, en general, para la legislación laboral colombiana. Era apenas obvio que, en los momentos de crisis, la respuesta de los trabajadores no fuera pequeña ante el compromiso exigido y fue, en buena medida, gracias a esa respuesta que la Empresa sacó adelante su proceso de transformación asegurando el futuro del sector energético, al tiempo que se aseguraba la calidad de vida de sus trabajadores.

Buena parte de las conquistas de los trabajadores de la *Empresa de Energía de Bogotá* se alcanzaron través de pactos con las *Empresas Unidas de Energía Eléctrica*. Por esto, antes de reseñar algunas condiciones de los trabajadores de la Empresa, es pertinente evocar su condición en las *Empresas Unidas*.

En noviembre de 1952 se consultó al sindicato para cambiar el pantalón y la chompa por un verdadero overol de trabajo. En esa ocasión también se cambió el color amarillo verdoso del uniforme por uno gris plomo, tanto por ser más duradero como para evitar abusos por parte de los obreros retirados que conservaban el uniforme. Y en julio de 1953 se comisionó al Gerente para elaborar un proyecto de estatuto que reglamentara las relaciones de los pensionados con las Empresas en cuanto a los servicios que ellos le prestaban al público y tenían relación con las Empresas.

En esa época aún la Junta Directiva se ocupaba de pleitos de menor importancia entre los trabajadores; tal fue el caso de la disposición que se elaboró para pedir la renuncia a Alfonso Campagnoli, administrador de la planta de El Charquito, quien había pedido al cabo Alvaro Mojica, de la guarnición del Ejército que hacía vigilancia en las instalaciones, que “ejecutara actos de violencia” contra Jorge Caycedo, oficial de servicio de la planta. Pocos días después de estos hechos el Gerente informó que, con el abogado Jefe de Personal, había estado averiguando en El Charquito lo ocurrido con Campagnoli y encontrado una versión diferente, de lo que concluyó que la falta había sido otra. La Junta autorizó trasladar a Campagnoli a otro cargo y no retirarlo, pero aclaró que eso se debería hacer “en un término prudencial, a fin de que no se pueda relacionar el hecho sucedido con su retiro, e igualmente buscar la forma de encontrar una persona apta para reemplazar al señor Caycedo y retirarlo dentro de un término también prudencial...”⁴⁸. No obstante, en la Junta del 27 de octubre se decidió prescindir de los servicios de Campagnoli y se suprimió su cargo, ya que esas funciones podían ser cumplidas por el Ingeniero Jefe con un auxiliar para las labores propiamente administrativas.

Tal vez a raíz de incidentes como éste en agosto de 1953 se dispuso delegar en Manuel Madero París, mientras ejerciera el cargo de Gerente, las facultades

48 Actas de la Junta Directiva, 21 de julio de 1953.

necesarias para remover al personal, con excepción de los ingenieros y jefes de Sección, cuando a su juicio lo considerara indispensable, debiendo sí informar a la Junta sobre el ejercicio de dicha atribución. Tal decisión se tomó debido a que el Gerente informó que existía una especie de resistencia pasiva, de disimulado saboteo a la nueva política de las Empresas, en especial en ciertas esferas inferiores, al amparo de un concepto equívoco de la estabilidad del personal por razón de los trámites y de las formalidades que debían surtir para su remoción. Según Madero, se notaba una tendencia en sectores de empleados subalternos, que por fortuna no cobijaba a los de Dirección y de categoría, dificultar y entorpecer el normal desenvolvimiento en la nueva orientación de las Empresas, con las naturales consecuencias tanto para su disciplina y organización internas como para sus relaciones con el público, que en más de una ocasión había presentado reclamos. Según el Gerente que ese personal había interpretado errada y perjudicialmente la circunstancia de haberse reservado la Junta el nombramiento y remoción de todos los trabajadores.

Delegar el poder de nombramiento y remoción de los trabajadores en el Gerente ocasionó, sin duda, tensiones entre la Empresa y el sindicato, pero éstas en parte se subsanaron cuando la Compañía entregó una nueva sede para la organización sindical. El hecho es que en septiembre de 1953 se autorizó al Gerente para pedir la entrega del inmueble de la calle 12 #5-97, administrado por la firma *Bermúdez y Valenzuela*, y entregar la parte superior al Sindicato de Trabajadores, que hasta el 31 de julio había ocupado el segundo piso del inmueble donde se hallaban instalados los talleres de las Empresas. Poco después se dispuso, por iniciativa del Gerente, que la forma de ayudar al sindicato no fuera en el futuro la de suministrarle directamente el local, sino la de celebrar con él un contrato de arrendamiento en forma legal y auxiliarlo mensualmente con la suma necesaria para que cancelara su valor.

El 28 de diciembre de 1953 se iniciaron las conversaciones directas con el sindicato en relación con la convención colectiva de trabajo. En dichas conversaciones intervinieron el Gerente, el Secretario General y el Jefe de Personal, y por el sindicato una comisión integrada por los trabajadores Gustavo Jiménez, Bernardino Herrera y Leonidas León. Luego de 15 días de negociaciones se acordó un proyecto requería de ser aprobado por la Junta Directiva y por la asamblea general del sindicato. A mediados de enero de 1954 ese proyecto se dio a conocer tanto en la Junta Directiva como entre los trabajadores. La Junta comparó el proyecto con la convención anterior y aprobó sus 17 cláusulas.

En octubre de 1955 el sindicato solicitó aumentar en un 10% los sueldos inferiores a \$700; la Junta estudió la solicitud y concluyó que un aumento indiscriminado de un determinado porcentaje no consultaba los intereses de las Empresas ni de los trabajadores, pues lo razonable sería tratar de hacer un reajuste en la nómina que

reflejara la capacidad, la consagración, el rendimiento del respectivo trabajador y la naturaleza de las funciones; de esa forma se estimulaban y se tenían en cuenta factores fundamentales en la fijación de la cuantía de la asignación y: con base en esas razones se negó el aumento y se dio a conocer al sindicato la decisión. Una semana más tarde varios miembros del sindicato visitaron al Alcalde de Bogotá en su despacho para insistir en el aumento colectivo de salario. El Alcalde dio cuenta de esa conversación en la Junta del 25 de octubre y los Directores reiteraron que esa medida no consultaría las verdaderas conveniencias de los trabajadores. El Alcalde propuso entonces estudiar la posibilidad de establecer un subsidio familiar para los trabajadores, cuestión que, de un lado, se traduciría en un incremento del ingreso y, de otro, favorecía a las familias de empleados sin perjudicar a la Empresa. La propuesta del subsidio familiar fue bien recibida en la Junta, se aprobó y pocos días después se comunicó al sindicato, que en la primera semana de diciembre manifestó su complacencia por el establecimiento del subsidio. En febrero de 1956 se expidió un decreto legislativo en el que se estableció que el subsidio familiar no se consideraría como factor de salario para efectos de la liquidación de prestaciones.

Para octubre de 1956 se realizaron nuevas negociaciones con el sindicato; para ese mes quedaban pendientes cinco puntos del pliego: edad de pensiones, vacaciones de 30 días, doble prima de servicios, vigencia de la convención y aumento colectivo de salarios. La Junta estaba al tanto de la negociación y permanentemente daba instrucciones al Gerente, de suerte que antes de fin de mes se aprobó el texto íntegro de la convención con el sindicato.

Además de las discusiones sobre pliegos, la situación de las familias de los trabajadores preocupaba a la Junta, pues se advertía que la simple entrega de un subsidio familiar no mejoraba su condición. Prueba de ello era que en la Empresa se multiplicaban los casos de embargos a los trabajadores por no atender sus obligaciones familiares. Como consecuencia de esa situación, en la Junta del 8 de enero de 1957 se autorizó nombrar dos asistentes sociales, mujeres, para estudiar la posición moral de los trabajadores demandados por sus familias. Dicha decisión se tomó siguiendo el ejemplo de la *Empresa de Teléfonos del Distrito*, en donde la medida había dado buenos resultados.

Es aquí donde comienza propiamente la reseña de las condiciones de los trabajadores de la *Empresa de Energía de Bogotá*. Recién creada la Empresa, una de las primeras decisiones fue la de contratar, en enero de 1960, con la IBM, el arrendamiento de un equipo de tabulación que prestara los servicios de facturación de sueldos y jornales y que permitiera la automatización de los movimientos de almacenes y depósitos.

Poco después se firmó la primera convención colectiva de trabajo en el marco de la *Empresa de Energía de Bogotá*. Dicha convención contempló, entre otros aspectos, ayuda para vivienda y la implantación de un servicio médico permanente. Sin embargo, en junio la Empresa aún no había cumplido con lo pactado en relación con estos dos aspectos, de manera que se dispuso acelerar su implementación. El 3 de junio el Gerente informó que la ayuda de vivienda para los trabajadores de la Empresa, pactada en la convención, no había tenido cumplimiento a raíz de las dificultades para ponerla en vigencia. No obstante, en atención a la necesidad de resolver este problema y aprovechando el plan provivienda con cédulas de capitalización del *Banco Central Hipotecario*, se elaboró un proyecto que no implicaba una modificación del pacto celebrado con el sindicato, lo cual había sido peligroso, sino un arreglo ajeno al mismo, pero mucho más fácil de llevarse a la práctica. Un mes más tarde se dio cumplimiento al compromiso, en el sentido de suministrar al personal de plantas un servicio médico permanente, del cual se carecía.

En septiembre de 1960 se aprobó la Resolución 5, por la cual se dispuso una ayuda para el plan de vivienda. A petición del sindicato, se acordó crear una escuela en la planta de El Salto y un auxilio para cada uno de los hijos de los trabajadores que se hallaban cursando los primeros cinco años de educación elemental, en vista de la imposibilidad de crear las dos escuelas primarias pactadas con el sindicato.

El 2 diciembre, por acuerdo con el sindicato, se autorizó un auxilio por \$5.000 mensuales para el siguiente año lectivo, repartido proporcionalmente entre los trabajadores cuyos hijos cursaban estudios primarios; se autorizó así como otro auxilio de transporte para 20 trabajadores trasladados de las plantas a Bogotá que no tenían casa en El Charquito, y se entregaron dos pares de calzado a todos los trabajadores que devengaban un sueldo inferior a \$301. En ese mismo mes se autorizó la creación del cargo de Inspector de Locales para Subestaciones, dependiente de la Procuraduría de Bienes de la Empresa, y antes de finalizar el año los socios belgas de la firma colombiana *Schrader, Rubio Ltda.* ofrecieron a la Empresa ingenieros con experiencia en distribución eléctrica, trabajos en centrales térmicas e hidráulicas, mantenimiento, redes subterráneas y aéreas, etc. La cuestión era que, ante la situación política en el Congo, muchos trabajadores de esa firma quedarían vacantes y una buena plaza para su ubicación se hallaba en la Empresa. La Junta comisionó al Gerente para hablar con la embajada de Bélgica y averiguar las condiciones de enganche y la forma de selección de esta clase de personal.

En 1961 la habitual rapidez con que se acordaban las convenciones colectivas se alteró, pues a mediados de junio las conversaciones se rompieron y sólo el 21 de julio, después de 47 reuniones, se pudo llegar a un acuerdo en la negociación del pliego de peticiones presentado por el sindicato. En ese acuerdo se contempló un

nuevo plan de vivienda, que comenzó a desarrollarse en septiembre. Antes de finalizar el año se conoció la Resolución 467 del 23 de noviembre, expedida por el Ministerio de Trabajo, con la que se aprobó el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa, que sustituyó el anterior, vigente desde 1946. En mayo del año siguiente se autorizó al Gerente para presentar un proyecto sobre transporte de empleados en buses.

El año 1963 pasó sin mayor ruido en cuanto a la relación de la Empresa con los trabajadores, salvo por el hecho de que comenzaron a sonar voces que pedían la implantación de un sistema de escalafón entre los empleados. Dichas voces se hicieron más evidentes cuando la “Página sindical” de la revista *Energía* publicó un artículo titulado “El escalafón, un clamor general de los trabajadores de la Empresa”, escrito por Roberto Vargas, en el que se afirmó:

Desde hace bastante tiempo hemos venido insistiendo ante las Directivas de la Empresa sobre la necesidad en ésta de actualizar un régimen de funciones, responsabilidades y salarios, en el cual se describan con precisión tales normas para todos y cada uno de los trabajadores que la integran. Afortunadamente la idea ha sido compartida plenamente, y acogida por las ventajas que lleva consigo; y fue así como la honorable Junta Directiva apropió la cantidad de \$ 50.000 para adelantarla y llevarla a feliz término, mediante la contratación de expertos evaluadores de cargos o del señor Director de Relaciones Industriales. El escalafón vendrá a solucionar la ausencia de importantes medidas y la Empresa dejará de estar en este sentido a la zaga entre las demás del país.

Al señalar la omisión a que nos referimos, sólo tratamos de coadyuvar al progreso de la Empresa dentro de un orden de cosas. En tal entidad los trabajadores somos su principal engranaje y por ello consideramos un deber plantear y exponer ideas o sugerencias que tiendan a la culminación de los fines mencionados, lo que indudablemente redundará en recíprocos beneficios para unos y otros.

Cabe resaltar la buena voluntad y los esfuerzos que ha puesto el doctor Francisco Jaramillo en la confección de cuadros y estadísticas que vengán a dar piso firme al propósito empeñado de implantar el escalafón, el que una vez en funcionamiento acabará con el problema que contemplamos hoy en materia de asignación definida de funciones, responsabilidades y aplicación de sueldos, por carencia de una organización interna en tales sentidos que delimite sin equivocación ni dudas todo cuanto se circunscriba al desempeño de nuestros respectivos empleos. No dudamos que el señor Director de Relaciones Industriales llevará esta tarea hasta su culminación, sin desmayar en tan notable empeño, por lo cual los trabajadores le quedaremos permanentemente reconocidos.

Entendemos perfectamente que el escalafón en su debido funcionamiento dará a cada trabajador la feliz oportunidad de ser colocado dentro de la posición y salario que le corresponda, de acuerdo con sus propios méritos y capacidades. Asimismo, se establecerá el incentivo que dé lugar a un anhelo de superación por medio del estudio, la consagración y el esfuerzo, lo cual indudablemente se traducirá en ascensos y mejoras de sueldo.

Pudiéramos puntualizar otras tantas ventajas que se pueden obtener dentro de un escalafón bien estudiado e imparcialmente realizado, desde luego con nuestra propia colaboración, que no podemos rehuir ni abstenernos de prestar, ya que es tan importante e incide directamente en nosotros mismos. Por todas estas apreciaciones, aquí brevemente recogidas, confiamos en que la Empresa pondrá de su parte toda la diligencia indispensable encaminada a cumplir con la promesa hecha de tiempo atrás y estamos seguros de que en muy corto lapso será una realidad aquella medida en la cual tanto la Empresa como sus trabajadores hemos puesto nuestras fundadas esperanzas tendientes a aportar recíprocos frutos y a mantener una perfecta armonía y paz social⁴⁹.

Una vez se definió la cuestión del escalafón, en julio de 1965 se realizó una nueva convención colectiva por dos años, pactándose el valor del pliego de peticiones en \$16.485.000, lo que incluye aumento al sueldo, prima de vacaciones, servicio médico, jornada de trabajo, plan de vivienda y permisos sindicales. Un mes después, por medio de la Resolución 2 de 1965 (20 de agosto de 1965), se creó el Comité de Seguridad y Disciplina de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*.

1966 comenzó con una infortunada noticia para empleados y trabajadores: el 19 enero se informó del deceso de Jorge Samper Sordo, quien desempeñó por varios años la Secretaría General de la Empresa. A raíz de esa noticia la Junta aprobó la siguiente proposición: “La Junta Directiva de la *Empresa de Energía de Bogotá* registra con sincero pesar la súbita desaparición de don Jorge Samper Sordo, que desempeñó por largo tiempo el cargo de Secretario General de la Junta Directiva, y hace suya la pena que embarga a su señora esposa, doña Adela Carrizosa de Samper, a sus hijos y a todos los miembros de su distinguida familia, vinculada estrechamente a la fundación de la Empresa”⁵⁰.

En febrero de ese mismo año se autorizó la ampliación de la escuela de El Charquito, debido al aumento del número de niños que eran atendidos allí, así como las reformas al local del comisariato. En julio se entregaron diez casas en la

49 *Energía*, marzo de 1964.

50 Actas de la Junta Directiva, 16 de enero de 1966.

Urbanización “Veraguas” y se acordó que la adjudicación se hiciera dentro de la reglamentación del plan de vivienda de la Empresa y en las condiciones más favorables para sus trabajadores. En diciembre los Directores pidieron a la Gerencia estudiar la manera de realizar un programa de Navidad, dentro de la Empresa, para los hijos de los trabajadores en Bogotá, atendiendo a la solicitud del sindicato.

En febrero de 1967 se discutió lo referente al concepto legal sobre extensión de los beneficios de la Ley 4ª de 1966 a los pensionados, que en un primer término fue negada, y se liquidó el comisariato de Bogotá, como efecto de la Ley 69 de 1966 que obligó a todas las empresas a afiliarse a una caja de compensación familiar, por lo que desapareció la posibilidad de pagar el subsidio familiar directamente a los trabajadores. Un mes después los pensionados solicitaron que, fuera del reajuste concedido por la Ley 4ª de 1966, se les acumulara el tiempo de servicio prestado en entidades oficiales.

En este período se estudiaron varias cuestiones en relación con el carácter oficial de los trabajadores de la Empresa y de sus pensionados, de suerte que en marzo de 1970, a petición del “Sindicato de Trabajadores Oficiales de la Empresa”, se estudió la clasificación del personal para establecer a quiénes eran trabajadores oficiales y quiénes empleados públicos.

Los resultados del estudio se produjeron en febrero de 1971, cuando se aprobó la resolución sobre clasificación del personal de la Empresa, de la siguiente forma:

Artículo 1º Los servidores de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* son trabajadores oficiales, ligados mediante un contrato fijo de trabajo y por consiguiente con derecho a todas las prestaciones de que gozan los mencionados trabajadores.

Artículo 2º Se exceptúan de la anterior clasificación, por su carácter de empleados directivos, en razón de las funciones específicas que desempeñan en la Empresa, los comprendidos en los cargos establecidos en el pacto de cinco de enero del presente año, celebrado entre la Empresa y los representantes de los sindicatos de trabajadores oficiales y empleados públicos y que son:

Gerente General, Sub-Gerentes, jefes de Departamento y de Sección, jefes de planta, abogados, ingenieros, economistas, médicos, odontólogos, trabajadores sociales y profesoras, técnicos categorías I, II y III (en radio y comunicaciones telefónicas), secretarías ejecutivas categorías I y II, secretarías categorías I, II y III, cajeros y pagadores, recibidores y despachadores de energía (oficiales de servicio Bogotá), despachadores de energía (oficiales servicio plantas), auxiliares de administración en plantas (administradores) y almacenistas, supervisores en sus distintas categorías, revisores categorías I, II y III (sectores administrativo y operacional).

Artículo 3º Como facultad potestativa de la Junta Directiva, se hacen extensivas al personal de empleados públicos las prestaciones y garantías de carácter económico extralegales consagradas para los trabajadores oficiales⁵¹.

En esa misma ocasión se estableció una jornada continua de trabajo de cinco días semanales a partir del 15 de febrero, con el siguiente horario: lunes a jueves de 7:30 a. m. a 5:00 p. m., viernes de 7:30 a. m. a 4:30 p. m., con 35 minutos diarios para el almuerzo del personal. En agosto la Junta discutió la negociación de la convención colectiva, que no había tenido ningún resultado positivo por la actitud asumida por el sindicato. Pocos días después, en una sesión extraordinaria, se informó sobre el estado de las negociaciones, en especial respecto del el punto sobre pensiones de jubilación, con miras a pactar la disminución del límite mínimo de edad de los trabajadores para tener derecho al retiro o jubilación, lo cual no resultaría gravoso para la Empresa pero crearía un precedente por cuanto, de generalizarse esta prestación extralegal, traería graves repercusiones en el mercado de trabajo, causando con ello serios desequilibrios en la economía de las entidades tanto oficiales como privadas. Fruto de esa discusión, el 23 de agosto la Junta aprobó la siguiente resolución:

Artículo 1º A los trabajadores que hayan cumplido veinte o más años de servicios exclusivos a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*, en la fecha en que entró en vigencia la convención firmada el día dieciocho de agosto de mil novecientos setenta y uno, y que sean menores de cincuenta años, se les habilitarán tres años, para la edad, por cada año de servicio adicional al vigésimo o proporcionalmente por fracciones de año trabajado.

Artículo 2º Para hacer uso del derecho que se confiere por el artículo anterior, aquellos trabajadores que lo adquieran hasta el 30 de junio de 1973 deberán comunicar por escrito a la Empresa, hasta el 17 de febrero de 1972, que ejercerán el uso del mismo. Quien no lo comunique así a la Empresa perderá este derecho, a menos que la Empresa voluntariamente decida concedérselo.

Parágrafo. En consecuencia de lo anterior, quienes para el 30 de junio de 1973 no hubieren habilitado los cincuenta años de edad no tendrán derecho al beneficio que se confiere por la presente resolución⁵².

La resolución sobre clasificación del personal de la Empresa fue reformada en septiembre de 1971. El nuevo texto quedó de la siguiente manera:

51 Actas de la Junta Directiva, 8 de febrero de 1971.

52 Actas de la Junta Directiva, 23 de agosto de 1971.

Artículo 1º Los servidores de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* son trabajadores oficiales, ligados mediante un contrato fijo de trabajo y por consiguiente con derecho a todas las prestaciones de que gozan los mencionados trabajadores.

Artículo 2º Se exceptúan de la anterior clasificación, por su carácter de empleados directivos, en razón de las funciones específicas que desempeñan en la Empresa, el Gerente General, Sub-Gerentes, Revisor Fiscal, jefes de Departamento, jefes de Sección, profesionales (abogados, ingenieros, economistas, arquitectos, médicos, analistas de sistemas, programadores, trabajadores sociales, sacerdotes, odontólogos, profesores), secretarías ejecutivas, recibidores y despachadores de energía, oficiales de servicio y Cajero General⁵³.

En octubre se resolvió crear un comité de evaluación para estudiar y presentar un reglamento de los escalafones establecidos por la Empresa, y se dispuso que si ésta lo estimaba conveniente los impondría como política salarial. En los años siguientes los cambios en relación con los trabajadores fueron mínimos. En marzo de 1972 la Junta Directiva resolvió adoptar el Reglamento de Higiene y Seguridad para la Empresa, que había sido prescrito por la Gerencia en siete capítulos y 45 artículos, el cual actualizaba y reemplazaba al adoptado en enero de 1947. En enero de 1974 la Junta resolvió autorizar a la Gerencia General para implantar una política sobre estructura salarial, teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones de un estudio elaborado para la Empresa por *William Fadul & Cia*. Con estas disposiciones se inició un nuevo período de estabilidad, alterado tan sólo por la negociación de nuevas convenciones.

Dicha estabilidad duró hasta julio de 1987, cuando Alvaro Pava Camelo informó de un programa de televisión en el cual había participado el expresidente Misael Pastrana en el que se había hecho alusión a 1.500 cargos que se proveerían en la Empresa y a una carta del Directorio Conservador Distrital dirigida al Alcalde para solicitarle la congelación de la planta de personal. En dicha Junta se afirmó:

Como considera que la realidad es que nunca se pensó ni por parte de la administración ni por parte de la Junta Directiva en el mencionado aumento de personal, dejar correr el comentario de que es cierta esa información no resulta sano ni para la Empresa ni para la Gerencia ni para la Junta Directiva, por lo cual solicita al señor Gerente aclarar a la opinión pública, a través de los medios, porqué no le parece justo que aparezcan el Directorio Distrital o algunos dirigentes del Partido Conservador como los

53 Actas de la Junta Directiva, 17 de septiembre de 1971.

abanderados de la suspensión de un proyecto que en ningún momento estuvo ajustado a la realidad y que nunca existió⁵⁴.

Los comentarios de Pastrana, la nota del Directorio Conservador y la reacción en la Junta son muy importantes por cuanto evidencian el cariz político partidista que en ocasiones primaba en las discusiones en torno de los problemas de la Empresa. A estas alturas la sensatez política había dado paso a las rencillas entre los distintos sectores de un mismo partido y a que se ventilaran en la misma Junta Directiva de la Empresa.

En octubre de 1988 los disturbios generados en el inconformismo social hicieron que la Empresa adoptara medidas en relación con el paro cívico del 27 de octubre, y dos días antes del mismo se recurrió a la Brigada de Institutos Militares para pedir protección, de acuerdo con las instrucciones del Alcalde, con el fin de evitar desórdenes o situaciones de sabotaje.

Con ocasión del paro cívico todas las dependencias de la Empresa fueron militarizadas y con la ayuda de la Policía Montada se adelantó un operativo de vigilancia de las principales torres de transmisión. Cerca de las cuatro de la tarde un campesino dio aviso sobre unos paquetes colocados en la base de una de las torres del sector de El Rosal, por lo que se dirigieron allí funcionarios de la brigada antiexplosivos de la Policía Nacional, quienes desactivaron las bombas. La empresa trató de localizar al informante con el ánimo de darle una bonificación. Al día siguiente, revisadas las torres, se comprobó que en una de ellas, ubicada en la salida a Villavicencio, se había producido la explosión de varias cargas de dinamita que causaron daños menores sin llegar a tumbarla; en los alrededores se encontraron hojas volantes de propaganda de un grupo subversivo. Con respecto al parque automotor de la Empresa, con el Alcalde, en una de las reuniones sobre orden público efectuadas en su despacho, se consideró conveniente tomar una póliza de seguro, previendo la posibilidad de asonadas, vandalismo, pedreas, volcamientos o incendios. Sobre el particular, telefónicamente se consultó a varios de los miembros de la Junta y se dispuso obtener de *Colseguros* un amparo provisional por el término de tres días por pérdida total y parcial por daño como amparo adicional a la póliza de responsabilidad civil 553391-0 con que contaba la Empresa para un total de 810 vehículos.

Por lo que se refiere al comportamiento del personal en algunas dependencias como Alumbrado Público y Lectores, caba señalar que los dirigentes sindicales quisieron obstaculizar la salida al trabajo, con el argumento de que consideraban que el Gobierno no prestaba garantías para sus afiliado; aunte esto la Subgerencia

54 Actas de la Junta Directiva, 8 de julio de 1987.

Administrativa solicitó la colaboración del Ministerio del Trabajo, de manera que sus Inspectores se hicieron presentes, para dialogar con el sindicato, por lo que finalmente se facilitó la salida de los vehículos de la Empresa y la normalización de la prestación del servicio. En las plantas de generación faltaron algunos empleados especialmente en Termostipa, pues al bus que transportaba el personal le pincharon las llantas con tachuelas arrojadas a la vía y no pudo continuar el viaje; ante esto el personal se devolvió manifestando haber cumplido con la intención de ir a trabajar; en cualquier caso, fallas como éstas no interrumpieron la operación del servicio. Los funcionarios del Ministerio de Trabajo levantaron las actas correspondientes y sobre ellas informó el Gerente, quien se mantuvo en contacto con el ministro de Minas y Energía, con el Alcalde y con el ministro de Trabajo y pudo concluir que la Energía gozaba de una cierta paz laboral mientras las demás electrificadoras tenían problemas más graves, por lo que el asunto debía manejarse con mucho tacto.

Los acontecimientos de octubre de 1988 sirvieron de preámbulo a una delicada situación en la Empresa, situación que se agudizó entre diciembre de 1991 y enero de 1992. En esa época se informó que en la zona del Guavio se había constituido un sindicato conforme a la ley y existía una convención colectiva firmada y depositada legalmente en el Ministerio de Trabajo. A finales de diciembre, en forma del todo sorpresiva, la directiva renunció y se fue de la zona, abandonando Mámbita y Ubalá; por su parte, el 70% de los soldados renunciaron y también abandonaron la zona. Estos hechos demostraban que la Empresa se enfrentaba a dos figuras: de un lado Sintraelec trataba de desplazar no solo a los demás sindicatos del sector eléctrico sino a aquellos que representaban a los contratistas; de otro lado, algo aún más complejo, se juntaba todo el problema laboral colombiano con el problema de la guerrilla, ya a que a 80 kilómetros del proyecto se había detectado un frente guerrillero, por lo que la tropa ubicada en el Guavio fue desplazada a la zona de combate.

Días más tarde el Gerente informó que la Empresa estaba en poder de la directiva sindical, lo cual obligó a la administración a solicitar la militarización de la Empresa. Por esas fechas en la planta solamente estaba operando el 20% de los trabajadores. En Termostipa el problema también fue grave, porque los trabajadores se tomaron la planta al finalizar la semana y fue necesario recurrir así mismo a la militarización. En la situación del sistema eléctrico en ese momento se combinaban tres factores que que amenazaban con obligar a racionar el servicio: el clima, con el “Fenómeno del Niño”, el problema laboral, y el atraso en el proyecto del Guavio.

La situación laboral del Guavio era de total parálisis: ICA había tenido que pedir, en efecto, que se declarara ilegal un paro decretado a finales de 1991. Las exigencias de los trabajadores eran compromisos difíciles de asumir, ante lo cual la Alcaldía sugirió ser drásticos, pero posteriormente ésta, la Empresa y el Gobierno

Nacional estuvieron de acuerdo en manifestar su voluntad de negociar, condicionada al regreso a la normalidad laboral.

Como consecuencia de las revelaciones que se derivaron del racionamiento llovieron críticas a todos los sectores; se acusaba a directivos y exdirectivos, altos funcionario y exfuncionarios de la Empresa de corrupción, y se alegaba que se debían considerar las prebendas alcanzadas por los trabajadores como muestra del deterioro de la Empresa. Fue en ese contexto de señalamientos que la Empresa tuvo que enfrentar la que tal vez fue la más grave crisis de su historia: el racionamiento de 1992, que ya se comentó.

Una vez se hubo superado la crisis del racionamiento la gravedad de la situación impedía dar marcha atrás, de manera que, una vez más, trabajadores y directivos se unieron para salvar lo que quedaba. El proceso de salvamento se conoce por unos como “la transformación y capitalización de la Empresa”, y por otros como “la privatización de la Energía”. Sea como fuere, la cuestión es que como parte de ese proceso se promovieron entre los trabajadores retiros voluntarios y pensiones anticipadas, cuyo resultado fue que la planta tanto de trabajadores oficiales y empleados públicos se redujo notablemente y se transformó en un reducido grupo de empleados con “carácter de trabajadores particulares sometidos a las normas del Código Sustantivo del Trabajo (art. 41 Ley 142/92)”⁵⁵. En sus últimos años la *Empresa de Energía de Bogotá* registró la planta de personal, antes y después de la transformación, de la siguiente manera⁵⁶:

Año	1991	1992	1993	1994	1995	Enero de 1996	Octubre de 1997
Personal	4299	4264	4255	4297	4290	4251	166

La reducción, como se ve, fue notable, aunque es necesario advertir que un número importante de trabajadores pasaron a formar parte de las nuevas compañías encargadas, por una parte, de la generación y, por otra, de la distribución y comercialización de energía.

En el marco del nuevo esquema, se vio beneficiado el grupo de quienes se acogieron a los planes de pensión anticipada o que de quienes hacían parte de los pensionados. Estos beneficios los registró *El Tiempo* al anunciar que los “Pensionados se beneficiarán con EEB”, en los siguientes términos:

⁵⁵ EEB. *Descripción de su situación pasada, presente y visión futura*, octubre de 1997, p. 56.

⁵⁶ *Ibid.*, pp. 12 y 49

La Secretaria de Hacienda de Bogotá, Carmenza Saldías, manifestó que la capitalización de la *Empresa de Energía de Bogotá* podrá generar recursos para la creación de un fondo para el pago del pasivo pensional del Distrito.

Obviamente esto sucedería una vez la EEB y sus subsidiarias definan el esquema de pago y prepago de su deuda y cuánto dinero destinarán a la expansión y mejoramiento del servicio. “Lo más seguro es que existan recursos para repartir a la Administración Distrital pues la EEB quedó sobrecapitalizada”, dijo Saldías.

La funcionaria explicó que en octubre se podrá conocer si el dinero es suficiente para crear el fondo de pasivos pensionales de Bogotá. Esto liberaría a la Administración de tener que asegurar \$70.000 millones anuales en el presupuesto. Es decir que ese monto de recursos se destinaría a reforzar la capacidad de inversión de la ciudad en otros frentes.

“Para crear el fondo se necesitan aproximadamente \$300.000 millones. Si nos llega dinero por la capitalización de la EEB habría una primera cuota para poder hacerlo realidad”, afirmó.

Sin embargo, Saldías no se comprometió a dar una cifra con la que eventualmente cuente el Distrito por concepto del ingreso de capital privado a la *Empresa de Energía*.

A juicio de la Secretaria de Hacienda, las buenas condiciones de capitalización resuelven varios problemas de un solo plumazo. Primero, la deuda de la EEB, que la tenía al borde del colapso financiero. El segundo aspecto es que desde la partida se cuenta con recursos para las inversiones en expansión y mejoramiento del servicio, tema en el que se había rezagado la entidad.

El tercer aspecto es que por la sobrecapitalización se abre la posibilidad de que le lleguen recursos al Distrito y se fortalezca la inversión en otros sectores. El cuarto tema es que de ahora en adelante la EEB queda con el camino despejado para producir utilidades a las cuales tendrá derecho la ciudad como su mayor accionista.

Quinto, el gobierno y la *Financiera Energética Nacional* resuelven un problema porque ellos eran quienes realmente respaldaban la deuda de la *Empresa de Energía*.

Finalmente, dijo Saldías, los ciudadanos cuentan con la certeza de poseer la mayoría accionaria en la segunda empresa más sólida del país después de ECOPEL⁵⁷.

57 *El Tiempo*, 17 de septiembre de 1997.

Esa nueva empresa y sus nuevos trabajadores se incluyeron en el Plan de Desarrollo 1998-2002, donde se reconoce como una de las fortalezas de la entidad la “capacidad del recurso humano” y a la vez se tiene como propósito “lograr un recurso humano capacitado y comprometido”. En el mismo plan se presenta un programa de desarrollo del recurso humano que contempla seis aspectos centrales: 1. Capacitar por lo menos 20 trabajadores por año en formación básica, 30 seminarios al año y 5 seminarios en grupo; 2. Lograr un clima organizacional adecuado dentro de la Empresa, evaluado cada seis meses; 3. Incorporar la totalidad de los trabajadores al régimen de la Ley 50 en cuanto a cesantías y de la Ley 100 en pensiones; 4. Contratar, a más tardar en el mes de noviembre de 1998, los servicios a familiares, trabajadores y pensionados con una EPS; 5. En un plazo de 4 o 5 meses, liberar el centro vacacional “Antonio Ricaurte” del uso recreacional que tiene; 6. Contratar en un tiempo no superior a seis meses la administración de los recursos que garantizarán el pago de las mesadas pensionales. Para ese plan la Empresa dispuso \$226,112 millones no capitalizables. Los responsables de ese plan fueron Jesús Durán y Guillermo Mejía, de la Gerencia Administrativa. Al finalizar 1999 la Empresa contaba con 216 empleados⁵⁸.

La reducción de la planta de personal es solo un ejemplo del cambio profundo que sufrió la Empresa en los últimos años. Ese cambio, fue el resultado de un lento pero constante proceso de deterioro que sufrió la Energía en sus últimos años de existencia y que llevó a la administración del Gerente Fabio Chaparro y el Alcalde Antanas Mockus a poner en marcha el plan de transformación de 1996.

X. INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA NACIONAL

Las primeras noticias en relación con la interconexión eléctrica nacional se encuentran en marzo de 1953 cuando el Gerente de la época, Jaime Samper Ortega, informó a la Junta de una conferencia que había sostenido con el ministro de Obras Públicas y el Ingeniero Jefe de los Servicios Públicos de París, en la que se trató la idea del ministro de organizar una sociedad integrada por aportes del Banco de la República, el Departamento de Cundinamarca, la *Empresa de Energía y Cemento Samper*, para el suministro de energía eléctrica al norte de la Sabana, hasta los municipios de Chiquinquirá y Villapinzón, con base en plantas térmicas y previendo una conexión mostró interesada en esta idea, pero habrían de pasar varios años antes de retomarla.

58 EEB. *Plan de Desarrollo 1998-2002*.

Entre tanto, en abril del mismo año, la Empresa adquirió por \$6.250, a los *Talleres Centrales*, las primeras torres metálicas, de 20 metros de altura, para soportar líneas de transporte de alta tensión. Tres años después, el Gerente de la Corporación Nacional de Servicios Públicos insistió en que las *Empresas Unidas* debían comprometerse a comprar la energía sobrante, unos 40.000kw, que generara la hidroeléctrica de Paipa. En junio de 1956 se discutió el tema y se encontró que aceptar tal propuesta significaría modificar el programa de ensanches y colocaría a las Empresas en condiciones difíciles en cuanto a la seguridad del suministro de energía a sus clientes, al no tener el control de la generación y la transmisión, lo cual podía acarrear serias dificultades; implicaría también aceptar una mengua de su autonomía, reconocer que su propio programa de ensanches era deficiente y, además, admitir que podría no ser necesario llevar a cabo el proyecto de la termoeléctrica de Zipaquirá. De todas formas se convino que las Empresas comprarían esa energía si se le otorgaban tres condiciones:

1. Precio del kilovatio de \$0.03, según se ha ofrecido.
2. Que la energía sea entregada en los bornes de Zipaquirá y transmitida por cuenta y riesgo del vendedor a través de las líneas de interconexión que *Termopaipa* deberá construir para enlazar las dos centrales.
3. Que se le otorgue a las Empresas una garantía para poder contar con el suministro, debido a que a partir de él se adquirirán compromisos con sus consumidores⁵⁹.

En esa Junta también se dejó constancia de que si se aceptaba la propuesta sobre Termopaipa ello no significaba afectar el proyecto de la termoeléctrica de Zipaquirá, por lo menos en su primera etapa de 44.000 kw. En septiembre de 1961 el incipiente proceso de interconexión siguió su marcha cuando se destinaron, como aporte de la Nación al patrimonio de la CAR, todos los bienes muebles e inmuebles y todos los elementos de cualquier naturaleza que el Banco de la República (Concesión Salinas) tenía en la represa del Neusa y en la planta eléctrica del Neusa.

En mayo de 1963 comenzó a elaborarse un proyecto de contrato relacionado con la prestación de los servicios técnicos para el estudio de la interconexión eléctrica con las firmas asociadas *Ingetec* e *Integral Ltda.*, que sería pagado en la siguiente forma: el 35% por la *Empresa de Energía*, el 35% por las *Empresas Públicas de Medellín* y el 30% por la Corporación Autónoma Regional del Cauca. Este fue el primer

59 Actas de la Junta Directiva, 19 de junio de 1956.

estudio que se propuso en relación con un programa de interconexión y lo interesante de él radicó en que allí se unieron de hecho tres empresas de las que, a la postre, organizaron la interconexión eléctrica nacional.

En enero de 1964 se presentó un nuevo trabajo, esta vez elaborado por el Banco Internacional para los próximos seis años, en el que se consideraba que el programa más atractivo para satisfacer la demanda de un millón de kilovatios requeriría que los tres sistemas (Cali, Medellín y Bogotá) se manejaran como una unidad, a fin de obtener así una economía de un 33% en las inversiones necesarias para nuevos desarrollos eléctricos. En términos generales, se estimó que las facilidades de generación que debían montarse en las distintas zonas, hechas por separado en la forma programada en ese momento, podrían costar US\$300 millones, pero que si los sistemas se interconectaban y se programaba la construcción de cada uno con sentido económico, a medida que se hicieran necesarios, dicha inversión se reduciría a unos US\$200 millones. Además del estudio propuesto sobre la manera de integrar los tres sistemas de energía, el banco sugirió otro contrato sobre el aspecto técnico de interconexión de los sistemas y manifestó estar dispuesto a hacer un préstamo de US\$25 millones con el objeto de llevar a cabo la interconexión.

Siete meses después, la Junta Directiva advirtió que la iniciativa para el estudio de la interconexión de los sistemas eléctricos había partido del Banco Internacional y que éste había comunicado a las empresas interesadas su propósito de no estudiar nuevas financiaciones para proyectos individuales hasta tanto no fueran acometidos los estudios relativos a la interconexión, por cuanto, con sujeción a ella, el banco establecería la prelación en los préstamos para la construcción de las obras por él financiadas. Los gerentes de las tres empresas (Medellín, Cali y Bogotá) acordaron dirigirse entonces a la Junta Directiva del Instituto de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico para comunicar que sus respectivas empresas continuarían con el contrato, tomando ellas en forma exclusiva la responsabilidad de su ejecución y pago, porque los intereses que les estaban confiados no les permitían correr el riesgo de ver paralizadas, en cualquier momento, las financiaciones internacionales de sus proyectos, ni asumir la responsabilidad de perjuicios derivados de demoras indefinidas para satisfacer los requerimientos del servicio en todas las regiones atendidas⁶⁰.

Pocos días después se supo que cursaba en el Congreso un proyecto de ley sobre construcción de embalses, cuyo autor era Jesús María Arias. Dicho proyecto se aprobó en dos debates por la Cámara de Representantes y en octubre se encontraba en la comisión tercera del Senado, con ponencia de Juan José Turbay. Según la

60 Actas de la Junta Directiva, 21 de agosto de 1964.

Empresa, ese proyecto, como estaba contemplado, no era conveniente pues su esencia era la obligatoriedad, sin excepciones, de sustituir las cabeceras municipales, de corregimientos o de caseríos, en los casos en que éstas fueran afectadas total o parcialmente por la construcción de embalses u obras similares.

Todos los requisitos que debían llenarse, etapas a sobreponer, exigencias que cumplir y contratos onerosos, hacían que cualquier obra de las que pudieran quedar cobijadas por el proyecto fuera de una realización poco menos que imposible. En conclusión, la Junta decidió que se coordinaría el esfuerzo conjunto de todas las entidades eventualmente interesadas en construcción de obras que pudieran verse afectadas, en particular con las *Empresas Públicas de Medellín* y el INCORA, a fin de mostrar los inconvenientes de orden práctico del proyecto. Así mismo, la Junta propuso que, en uso del derecho de petición, se presentaran ante la comisión tercera del Senado sus objeciones, y de ser posible solicitar una audiencia ante la misma⁶¹.

En el contexto de esa discusión en el Congreso, la revista *Energía* se ocupó del promisorio futuro del sector eléctrico al anunciar que Bogotá triplicaría su potencial eléctrico de seguir las recomendaciones hechas por el BIRF para la total electrificación del país. Decía la revista:

Colombia será uno de los países de América Latina mejor electrificados en un plazo no mayor de seis años, cuando se interconecten las redes eléctricas de Bogotá, Cali y Medellín y se inicie la construcción de la monumental central generadora de Batá-Chivor, que tendrá un potencial de un millón de kilovatios.

Estos planes han sido recomendados por el BIRF y actualmente están en discusión entre la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, las *Empresas Públicas de Medellín*, la *Corporación Hidroeléctrica de Caldas* y la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*.

En el mismo período, la capital del país triplicará su potencial eléctrico de 252.000 a 630.000 kilovatios.

INCREMENTO ELÉCTRICO

Hasta hace algunos años, Bogotá contaba con 153.500 kilovatios y su desarrollo industrial presentaba dificultades. Durante 1963 se pusieron en servicio la central hidroeléctrica de El Salto II, con 66.000 kilovatios, y la primera unidad térmica de Zipaquirá, con 33.000 kilovatios.

61 Actas de la Junta Directiva, 2 de octubre de 1964.

Estos ensanches aumentaron la capacidad de generación de la *Empresa de Energía* a un total de 252.500 kilovatios, es decir, en un 64%. Estas adiciones tuvieron un costo de \$157 millones.

PRÓXIMA REALIDAD

La triplicación del potencial eléctrico de Bogotá, se logrará mediante el cumplimiento de dos fases:

– La terminación, en el próximo mes, de la segunda parte de la termoeléctrica de Zipaquirá, con una unidad que aportará 37.500 kilovatios, y la terminación, en diciembre de 1966, de la primera etapa de la central hidroeléctrica de El Colegio, con 150.000 kilovatios.

– La segunda fase, cuyo proyecto de financiación ya está aprobado, contempla la iniciación, en 1966, de la central hidroeléctrica de Canoas, sobre el río Bogotá, a 26 kilómetros de la capital y que generará 40.000 kilovatios, y la construcción de la segunda etapa de la central hidroeléctrica de El Colegio, a dos kilómetros de la población de Mesitas del Colegio, la cual suministrará 150.000 kilovatios adicionales.

Estos dos proyectos estarán terminados, el primero, en 1960, y el segundo, un año después.

Las dos fases tendrán un costo global de \$190 millones y una financiación de US\$43 millones.

VIGOROSA INDUSTRIALIZACIÓN

Terminados los anteriores proyectos y siguiendo una recomendación del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, se iniciará el plan nacional de interconexión eléctrica, cuyos detalles se encuentran actualmente en conversaciones. Este plan consiste en unir los sistemas eléctricos de Bogotá, Cali y Medellín, por medio de redes troncales de 240 mil voltios con un punto de unión cerca de Armenia, lugar equidistante de las tres capitales.

Con esta interconexión todo el país, desde la Costa Atlántica hasta Nariño, y de la costa del Pacífico a Santander, podrá recibir un vigoroso impulso al progreso, ya que se dispondrá del fluido eléctrico para un efectivo y dinámico desarrollo industrial.

Las diferentes centrales hidroeléctricas de las tres capitales podrán, mediante este plan, intercambiar energía entre sí y también proporcionar fluido eléctrico a las

regiones cercanas. Este sistema podrá suministrar fluido eléctrico al Chocó y a la Costa Atlántica; lo mismo que abastecer de energía a Villavicencio, Girardot, Honda, La Dorada, Ibagué y otras regiones.

Asimismo, Bogotá quedará también interconectada con el sistema de la *Corporación Hidroeléctrica de Caldas* y con el de Cali, mediante líneas de 115.000 voltios, distintas a las del plan principal.

También a través de la conexión ya existente con Paipa puede unirse a Bucaramanga, Cúcuta y la Costa Atlántica.

A su vez, Cali, con los proyectos Calima y Salvajina, podrá atender las necesidades de Popayán, Pasto y la Costa Pacífica.

Es decir, el país quedará cruzado por una red principal y redes secundarias que asegurarán el continuo suministro de energía eléctrica, que impulsará en alto grado el desarrollo industrial de Colombia, en lo que puede denominarse un “Plan de Acción Comunal Eléctrico”.

OBRA MONUMENTAL

De la realización del plan de interconexión depende en alto grado la construcción de la gran central de generación de Batá-Chivor, localizada en límites de los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, que suministrará un millón de kilovatios. Este proyecto permitirá almacenar 450 millones de metros cúbicos, tendrá un costo de US\$70 millones y estará localizado a 50 kilómetros de la población de Chocontá⁶².

En el segundo semestre de 1965 se retomó la discusión sobre la interconexión; el 8 de julio se celebró una reunión del Comité de interconexión, en Medellín, con el objeto de estudiar varias alternativas propuestas por la *Middle West Service Co.*, en un informe sobre lo que podría ser la organización administrativa de la interconexión. Un mes después la Empresa presentó un nuevo estudio sobre los posibles acuerdos para la interconexión, cuyas ventajas serían:

1. Distribución equitativa de beneficios.
2. No habrá desproporción entre las empresas en relación con generación y transmisión.

62 *Energía*, N° 15-16, noviembre-diciembre de 1964.

3. Se facilita la construcción de nuevas plantas generadoras.
4. No se duplican los departamentos técnicos y administrativos de las empresas en una nueva entidad.
5. La nueva corporación es apenas financiera, de fácil organización y manejo.
6. Para el diseño, la construcción y operación de nuevas centrales generadoras se usarán las organizaciones existentes.
7. Las empresas irán obteniendo progresivamente la propiedad de las centrales generadoras en sus zonas.
8. Cada empresa aumentará su propiedad en centrales generadoras en proporción a su consumo de energía.
9. Cada empresa retiene su autonomía.
10. No será necesario establecer complicados sistemas de tarifas, ya que en general cada empresa consumirá energía de sus propias centrales o proveniente de centrales donde sus derechos equivalen a la energía que recibe de ellas. Un simple arreglo de intercambio, con tarifa para saldos, puede ser suficiente.
11. Este procedimiento hace que para cada empresa sea conveniente y financieramente remunerativo adoptar el programa general de generación que resulte en menores costos totales, sin que importe la localización de las centrales generadoras⁶³.

A la vez que las empresas interesadas en la interconexión contemplaban nuevas posibilidades de organización, el Congreso Nacional continuaba discutiendo el proyecto de ley sobre construcción de embalses. A mediados de octubre el proyecto ya había sido considerado por la comisión tercera del Senado, con ponencia favorable del senador Juan José Turbay, y poco después pasó a la comisión sexta, en donde se aprobó con ponencia distinta del senador Estrada Monsalve quien, sin embargo, accedió a presentar el proyecto nuevamente ante la comisión sexta para que se le diera la oportunidad a los representantes del INCORA, el Instituto de Fomento Eléctrico, las *Empresas Públicas de Medellín*, la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca y la *Empresa de Energía de Bogotá* de presentar sus reparos sobre el mismo; el

63 Actas de la Junta Directiva, 16 de agosto de 1965.

5 de noviembre se informó en la Empresa que el proyecto había sido aprobado. Como el texto no respondía a las expectativas de los más interesados –las empresas–, para el 12 de noviembre ya se tenía listo un nuevo proyecto de ley sobre construcción de grandes embalses, en cuya redacción intervinieron más directamente el Senador Gilberto Moreno y los representantes de la Energía de Bogotá, el INCORA y las *Empresas Públicas de Medellín*, proyecto que la Junta Directiva calificó como “mucho menos peligroso y más completo que el que se ha pretendido aprobar”⁶⁴.

La elaboración del nuevo proyecto de ley no represó la presentación de nuevas alternativas para la administración de la interconexión. El 25 de febrero de 1966 se estudió una “Nueva propuesta para arreglo comercial en interconexión”, que se definía en los siguientes puntos:

a. PRINCIPIOS BÁSICOS

La interconexión de los sistemas de Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca –CVC–, *Empresas Públicas de Medellín*, *Empresa de Energía de Bogotá* y *Electraguas* traerá, como se ha demostrado, grandes beneficios a todos los sistemas.

Cualquier acuerdo para su uso debe distribuir equitativamente los beneficios financieros de la interconexión entre las cuatro empresas.

La interconexión beneficia a las empresas importadoras pues les permite comprar energía a un precio menor que el costo al cual la podrían generar.

A su vez, la interconexión beneficia a las empresas exportadoras pues les permite vender energía que pueden generar a bajo costo y para la cual, sin la interconexión, no habría comprador. Además les permite reducir el costo de generación al acordar el tiempo en que se cargan completamente las nuevas centrales generadoras.

El costo de operación del sistema de interconexión debe, por lo tanto, distribuirse entre las cuatro empresas, en forma de que no incida especialmente sobre un grupo reducido de consumidores.

b. BASES GENERALES

1. Generación. La generación seguirá en manos de las empresas existentes: CVC, *Empresa de Energía de Bogotá*, *Empresas Públicas de Medellín* y *Electraguas*.

64 Actas de la Junta Directiva, 12 de noviembre de 1965.

2. Nueva empresa. Se creará una nueva empresa, que funcione como distribuidora de energía en bloque. Se llamará en este memorando ETE.

Esta empresa, ETE, compra toda la energía de exportación en el sistema interconectado.

El precio de compra variará para cada empresa, de acuerdo con el costo de generación. Tal costo será el costo promedio de generación, de acuerdo con el programa de que trata el punto 5.

Tal costo incluirá:

a) Gastos de operación, b) Intereses sobre inversión, c) Fondos de depreciación, d) Impuestos y seguros, e) Cuota de sostenimiento de ETE.

Esta empresa, ETE, vende la energía a las empresas importadoras. Se aplicará una tarifa uniforme e igual a todas las empresas, que cubra el valor de la energía comprada por ETE y las pérdidas del sistema ETE.

3. Sostenimiento de ETE. Las cuatro empresas, CVC, *Empresa de Energía de Bogotá*, *Empresas Públicas de Medellín* y *Electraguas*, contribuyen anualmente al sostenimiento de ETE, en proporción a la energía generada por cada una.

4. Nuevas centrales generadoras. Las nuevas centrales generadoras serán construidas por las Empresas generadoras, CVC, EEEB, EPM y *Electraguas*, con base en un programa aprobado por ETE.

5. Control de generación. Toda la generación la programa anualmente ETE; cada Empresa administra sus plantas generadoras.

6. Líneas de transmisión y subestaciones. Las líneas de 220 kw y las subestaciones respectivas las financia, las construye y las administra ETE.

7. Financiación de ETE. ETE se financia inicialmente con un préstamo del BIR para divisas extranjeras y con aportes de las cuatro empresas para los costos en pesos⁶⁵.

Cuestionados los objetivos y ventajas de la interconexión, el Gerente y el Sub-Gerente Técnico explicaron, en la Junta del 26 de febrero, que el Banco Internacional consideraba ventajoso para la economía general del país que no se ejecutaran al

65 Actas de la Junta Directiva, 26 de febrero de 1966.

mismo tiempo proyectos en diferentes regiones, a fin de evitar la instalación de grandes bloques de potencialidad generadora cuya producción no pudiera venderse toda con suficiente rapidez, lo cual resultaría en una carga muy pesada sobre los recursos de cada una de las empresas. Si los sistemas estaban interconectados, dicho potencial podría utilizarse no sólo para la propia entidad que lo instaló, sino exportarse a otro sistema mientras la demanda hacía necesaria la construcción de nuevos ensanches. Se puso el siguiente ejemplo: al terminarse la segunda etapa de El Colegio, la Energía de Bogotá sería exportadora de energía y podría utilizar plenamente la capacidad de sus instalaciones hasta que otras empresas instalaran proyectos similares. Copado El Colegio, la Empresa sería importadora de energía mientras terminaba la construcción de nuevos ensanches. Otra ventaja muy importante consistía en las reservas que cada sistema debía tener para atender adecuadamente el servicio en casos de emergencia pues, estando los sistemas interconectados, una reserva relativamente pequeña en cada uno de ellos podía prestar servicio eficiente a la región que se encontrara en emergencia, lo que permitiría, además, una utilización coordinada de los embalses y el aprovechamiento de los excesos de agua que pudiera haber en un lugar para exportar energía a otros sitios. El compromiso de la interconexión se extendería, una vez se llegara a un acuerdo entre las partes, a todo el país, y naturalmente su funcionamiento iría mucho más allá del tiempo fijado para la expiración del contrato de fideicomiso⁶⁶.

En junio se celebraron conversaciones con la *Electrificadora de Cundinamarca* con el Instituto de Fomento Eléctrico para llegar a un acuerdo respecto de la adquisición de redes y equipos eléctricos pertenecientes a dichas entidades; dichos equipos servirían para la distribución de energía en varias regiones del departamento. Al mismo tiempo, se buscó modificar la Ley 13 de 1962 para poder adquirir con negociación directa, mediante compra, arrendamiento o cesión los bienes e instalaciones de la antigua *Compañía Colombiana de Electricidad* y ofrecer servicio de energía conforme a las condiciones que se acordaran, en aquellos municipios donde la citada compañía venía ofreciendo el servicio.

Un mes después se conocieron los resultados de las reuniones celebradas por el Comité de interconexión y en la Empresa se habló de la posibilidad de llegar a una fórmula de acuerdo con respecto al sistema de aportes, creación de la nueva sociedad que se encargaría de la construcción, administración y operación de las redes de interconexión, así como de las nuevas centrales generadoras que debían construirse en función de las conveniencias generales. Entre las plantas exceptuadas se

66 *Idem.*

consideraron las siguientes: Guatapé, hasta su capacidad final (EPM), Calima I, con su instalación completa, y Yumbo IV (CVC), San Francisco, Canoas y Chivor (EEEB).

En septiembre, el Gerente Madero París, concurrió a la primera sesión del Consejo de Planeación Económica Nacional, convocada en el Palacio de San Carlos por el Presidente de la República. A esa reunión asistieron los ministros de Hacienda, Fomento, Agricultura y Obras Públicas, así como el jefe de Planeación Nacional, el gerente del Banco de la República, los gerentes de las EPM, la CVC, el Instituto de Fomento Eléctrico, así como también los de la Costa Atlántica y el secretario del Comité de interconexión. En esa reunión el Presidente manifestó que la convocatoria del Consejo tenía como objeto discutir el tema de la interconexión de los sistemas eléctricos regionales y acordar las bases generales para llevar a cabo este proyecto, que tendría un significado muy especial en el crecimiento económico nacional. Luego de referirse a las varias alternativas para la administración y financiamiento de la entidad que tendría a su cargo la ejecución de este programa, mencionó que el Comité de interconexión, después de intensos debates, había llegado, en principio, a una fórmula que permitiría, con el concurso financiero de las empresas públicas y organismos descentralizados y autónomos de Bogotá, Medellín, la CVC de Cali y CHEC, mediante un aporte sustancial externo del BIRF, poner en ejecución el programa de interconexión⁶⁷.

Madero París dijo que una vez concluida la exposición del Presidente éste le pidió que explicara ante el Consejo la fórmula acordada por el Comité de interconexión y emitiera su concepto sobre ella, como vocero de las empresas interesadas. La fórmula en cuestión fue la acordada el 2 de agosto y fue presentada por el Gerente de la siguiente manera: hay un preámbulo, en el cual se mencionan las ventajas de la interconexión, y cuatro capítulos, que describen las funciones de una nueva entidad constituida para acometer la construcción de la red de interconexión y las nuevas centrales de generación, así como para reglamentar el suministro de energía en caso de racionamiento por cualquier emergencia que pueda ocurrir en los sistemas interconectados⁶⁸.

Una vez explicados los detalles de la fórmula, el Presidente pidió algunas aclaraciones y el Gerente aprovechó esta circunstancia para formular su reserva en relación con las tarifas que iban a fijarse para la energía generada en las plantas pertenecientes a la nueva sociedad. Según el Gerente, no se debía incluir la expresión “servicio de las deudas externas”, por cuanto esto daría como resultado “que las

67 Actas de la Junta Directiva, 9 de septiembre de 1966.

68 *Idem*.

empresas compradoras de grandes volúmenes de energía estarían contribuyendo a capitalizar a las otras, mucho más si se tiene en cuenta que la premisa fundamental de la fórmula es la de que el capital de la nueva entidad será aportado por partes iguales entre las empresas asociadas, y la frase ‘servicio de la deuda’ comprende la amortización del capital y los intereses”⁶⁹. Madero París sugirió que se sustituyera la palabra “servicio” por “interés”, con lo cual estuvo de acuerdo el Presidente, quien encontró el argumento incontrovertible. En esa ocasión, el Gerente convino que los miembros integrantes del Comité de interconexión se reunieran, a fin de introducir las modificaciones que permitieran llegar a un acuerdo definitivo sobre la fórmula propuesta y poder así proceder a la firma del convenio en el curso de una semana. La Junta otorgó al Gerente la autorización para suscribir el convenio de interconexión conforme al acuerdo a que se llegara en la reunión del Comité⁷⁰.

En la junta del 26 de octubre de 1966 el Gerente comunicó que ya se había llegado a un acuerdo entre la CVC, la central hidroeléctrica de Anchicayá (Chidral), el Instituto de Fomento Eléctrico, las EPM y la EEEB sobre el convenio de interconexión de los sistemas eléctricos y ensanche de la capacidad generadora, y pocos días después se supo que el convenio se firmaría en el Palacio de San Carlos el 8 de noviembre. También el 26 de octubre la Corporación Autónoma Regional del Cauca sometió a consideración de la EEEB los términos de la propuesta para el suministro de energía a la línea Girardot-Zarzal, a la vez que Madero París presentó el tercer programa de ensanches y el nuevo programa de generación, en la central de Canoas, Guatapé I, Calima II y Alto Anchicayá, Chivor y Guatapé II, Alto Muña, y la construcción de las siguientes centrales entre 1968 y 1969: Guatapé, Canoas, San Francisco, segunda etapa de El Colegio y Chivor.

A principios de noviembre se autorizó la elaboración de los pliegos de condiciones y apertura de la licitación correspondiente al programa de generación en la construcción de Canoas y El Colegio y, a mediados de mes, se manifestó que, dentro del plan de interconexión a propósito de los Llanos, la Empresa había programado la construcción de una línea a Villavicencio para los años 1967 y 1968, con un costo aproximado de un millón de dólares y nueve millones de pesos. En cuanto a Boyacá y los Santanderes, existía la línea de interconexión con Termopaipa a Boyacá, y del proyecto del río San Juan se llevaría una línea a los Santanderes.

En abril de 1967 se aprobó el contrato para realizar los enlaces de comunicaciones por ondas portadoras entre la *Electrificadora de Boyacá* y la EEEB y en mayo se discutieron las condiciones para el suministro de energía al Meta y al oriente de

69 *Idem.*

70 *Idem.*

Cundinamarca. A pesar de estos pequeños avances, y aunque el convenio de interconexión ya se había firmado, el BIRF aún se hallaba renuente a facilitar préstamos. Tal situación la comunicó Hernán Echavarría Olózaga, embajador de Colombia en Washington, mediante carta del 5 de junio de 1967, que se conoció en la Empresa el 16 de junio. La carta recibida de la Embajada de Colombia decía:

Junio 5 de 1967, Señor Gerente de la *Empresa de Energía Eléctrica*, Bogotá, Colombia.

Estimado señor Gerente:

Me permito informarle que en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento me han advertido varias veces que no harán nuevos préstamos a Colombia para energía eléctrica hasta que no esté constituida y en operación la compañía de interconexión.

Mientras tanto el préstamo para la Empresa que usted dirige está en suspenso. Me he permitido dirigir una carta igual a los señores gerentes de las *Empresas Públicas de Medellín* y de la CVC de Cali.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente, (fdo.) *Hernán Echavarría Olózaga*⁷¹.

A raíz de esta carta la Junta Directiva resolvió proponer al Comité de interconexión que, en su próxima reunión, designara un gerente provisional para la nueva sociedad y una vez llenado este requisito, así como cumplidos todos los trámites legales necesarios para su funcionamiento, la Junta Directiva de la misma procedería a elegir la persona que desempeñaría el cargo en propiedad. Una semana después, el 23 de junio, se autorizó ofrecer a Aníbal López Trujillo la Gerencia de la nueva sociedad de interconexión. Uno de los primeros proyectos asumidos por la sociedad fue el relativo a Chivor. En agosto de 1969, en la Junta Directiva de la Empresa, se solicitó Madero París, en relación con la construcción del proyecto Chivor, obtener la fijación de una política general sobre la materia, “ojalá con la intervención del Gobierno Nacional, con el objeto de definir cuál será la posición de la interconexión y la de las Empresas, respectivamente, con respecto a la ejecución de los proyectos acordados, y en referencia al que está en estudio”⁷².

En marzo de 1970 el Gerente General, Hernán Borrero Urrutia, informó a la Empresa que era muy posible que se presentara un serio problema de escasez en el suministro de energía para los años 1973-1975, dada la probabilidad de atraso en la

71 Actas de la Junta Directiva, 16 de junio de 1967.

72 Actas de la Junta Directiva, 22 de agosto de 1969.

terminación de los proyectos hidroeléctricos previstos en el programa inicialmente acordado por la *Sociedad de Interconexión Eléctrica S. A.* y otras nuevas circunstancias que habían modificado los pronósticos de la demanda. Con base es esa observación del Gerente, la Junta resolvió:

Artículo 1° Aprobar el siguiente programa de construcción de las plantas generadoras:

- a. Ampliación termoeléctrica de Zipaquirá, con 66 Mw, para el primer semestre de 1973.
- b. Alto Anchicayá, primer semestre de 1974.
- c. Chivor, segundo semestre de 1975.
- d. Guatapé II, incluyendo la segunda etapa de la presa Santa Rita, primer semestre de 1979.

Parágrafo. La aprobación del programa anterior estará sujeta a revisión y actualización periódicas de acuerdo con los informes y estudios disponibles por ISA.

Artículo 2° Autorizar la construcción de la central hidroeléctrica de Chivor por parte de *Interconexión Eléctrica S. A.*

Artículo 3° Autorizar la ampliación de la termoeléctrica de Zipaquirá en 66 Mw por parte de la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá*⁷³.

Para tal efecto, se autorizó al Gerente de Interconexión, José María Piedrahita, y a Hernán Borrero Urrutia para viajar a Washington con el fin de informar al Banco Internacional sobre los acuerdos a los que se había llegado y pedir la colaboración de dicha entidad padicional.

Entre tanto, los programas de interconexión continuaron; en mayo se adjudicó el contrato de la presa y el túnel del proyecto Chivor a la firma *Impregilo* de Italia y en julio se autorizó al Gerente para la adquisición de propiedades en el embalse de Tominé para adjudicación de concesiones. Por la misma época se estudió el proyecto de emisión y prospecto de bonos de ISA y aceptó la propuesta de que la Empresa transfiriera a ICEL un 5% de la cantidad asignada a la misma de acuerdo con lo establecido en la Reglamentación del Proyecto de Emisión sobre transferencia de Bonos entre los socios. Ya para esa época Virgilio Barco Vargas, que recién había sido Alcalde de Bogotá, era Director del Banco Internacional.

73 Actas de la Junta Directiva, 9 de marzo de 1970.

En el segundo semestre de 1970 los proyectos Chivor y Termozipa ocupaban decididamente a la Empresa; en agosto se autorizó la compra de una planta telefónica marca *Siemens*, para 200 números, completamente equipada – con dos bastidores preselectores con 100 contadores, un bastidor selector de grupo equipado con 20 selectores, un bastidor selector de línea con 20 selectores, un bastidor de servicio rural inter-urbano equipado con 25 trasladores, una portadora telefónica de tres canales completa con transformadores de acople, líneas abiertas y trasladores de marcación automática–, por \$270.000, a las *Empresas Departamentales de Antioquia* para instalarla en el Municipio de Santa María y así facilitar la comunicación directa con Bogotá y Garagoa, en el proyecto Chivor. En octubre se dio a conocer la comunicación enviada a ISA, por la cual se solicitaba a la Gerencia de esa entidad, en atención a las disposiciones estatutarias y las conveniencias generales, un estudio y revisión del aporte en bonos por parte de los socios para el proyecto Chivor, a fin de someter nuevamente a consideración de la Junta Directiva de ISA la distribución más adecuada de la capacidad de Chivor y, por lo tanto, de los aportes a la planta. En noviembre el Consejo Nacional de Economía aprobó la resolución que autorizaba la construcción de una unidad adicional de 66.000kw en Termozipaquirá por la *Empresa de Energía*. Por su parte, la Junta Directiva de ISA aprobó la interconexión del nordeste y la construcción de la línea Guatapé-Barranca, con la aprobación también de la EEEB.

En 1971 y 1972 la construcción de los proyectos siguió su marcha, salvo mínimas transformaciones. En febrero de 1971, por ejemplo, se estudió el proyecto para el levantamiento de la red geodésica embalse del Muña -Mesitas del Colegio y se informó sobre la reunión del CONPES en la que se trató sobre la redistribución de los aportes en Chivor, que implicaría contribuciones adicionales de ICEL y disminución del aporte de la Empresa. De ese período vale la pena señalar, al menos tangencialmente, una conferencia de Hernán Borrero Urrutia ante la Sociedad Colombiana de Ingenieros en la que se ocupó de la Empresa en el marco del sector eléctrico nacional. El texto completo de la conferencia se publicó en la revista *Energía* y allí mismo se comentaron la importancia del programa de interconexión, el sentido en que el crecimiento del sistema de Bogotá “es el que causa el más alto crecimiento en cuanto a demanda de energía”⁷⁴, la importancia del proyecto Chingaza, las exigencias para los años 1977 y 1978 y la importancia de los desarrollos de El Colegio, entre otros.

74 *Energía*, N°61, diciembre de 1971, p. 4. En varios números anteriores y posteriores también se transcriben fragmentos de esta conferencia.

En enero de 1973 el Departamento de Planeación Nacional invitó a la Empresa a un estudio, que dicha entidad proyectaba, en relación con la participación activa de las entidades del sector eléctrico en el análisis del material informativo existente, las visitas realizadas y las conversaciones sostenidas con una misión técnica del Gobierno alemán, conformada por tres expertos. La misión trabajó con los ingenieros de la División de Energía de Planeación Nacional, con el objeto de definir las metas generales de dicho sector y las prioridades en la ejecución de los proyectos de generación hasta el año de 1995 con base en las políticas trazadas por el Plan de Desarrollo, así como las propuestas para un esquema institucional destinado a resolver los problemas derivados de la organización de las entidades que lo integran y las dificultades de orden operativo que de ello pueden surgir.

La Junta estuvo de acuerdo en participar de dicho estudio y expresó que “aparentemente la solicitud de Planeación ha sido el resultado de la insistencia demostrada por el Banco Mundial para lograr que una sola entidad asuma la planificación racional del sector eléctrico con miras a coordinar los desarrollos de energía del país, en forma de asegurar que los recursos disponibles para futuros ensanches sean aplicados a los proyectos más económicos”⁷⁵.

En ese momento uno de los proyectos más importantes que tenían la Empresa y el programa de interconexión era el de Anchicayá; allí se habían terminado las obras preliminares y se esperaba que en 1974 se comenzaran a generar 340 mil kilovatios. Un artículo de la revista *Energía* dio cuenta del estado de las obras al decir:

Con ritmo acelerado continúan los trabajos de la central hidroeléctrica del Alto Anchicayá que, en los primeros meses de 1974, empezará a producir 340.000 kilovatios.

Un informe suministrado por la CVC, constructora de esta gigantesca obra, iniciada en 1966 y cuyo contrato principal lo tiene la firma *Ingenieros Asociados* de México, que dispone de más de 2.500 trabajadores, indica que el estado actual de la obra es el siguiente:

Obras preliminares:

Las obras preliminares están totalmente terminadas e incluyen: vías de acceso con extensión de 25 kilómetros; campamento para personal directivo en Yatacué y para obreros en Miranderos y Frijolillo; estaciones de control en Danubio, Las Playas y

75 Actas de la Junta Directiva, 8 de enero de 1973.

Río Verde; servicios internos como acueducto, alcantarillado, energía, teléfonos, radioteléfonos, hospital, escuela, casino, almacén y cooperativa.

Obras permanentes:

En cuanto a las obras permanentes el estado de las mismas es el siguiente:

La presa. En la presa, que tendrá 140 metros de altura, se han ejecutado las excavaciones de los estribos derecho e izquierdo y ya se inició la excavación en el lecho del río. Las galerías de inyección y alivio de presión, con 2.751 metros, se han realizado en un 45 por ciento, y en un 40 por ciento el vaciado de concreto en el estribo izquierdo, incluyendo las anclas. Comenzó la colocación de anclas en el estribo derecho.

Túnel de desviación. Está terminado y en funcionamiento el túnel de desviación revestido en concreto, cuya longitud es de 415 metros y con un diámetro de excavación de 9 metros. Así que los ríos Anchicayá y Verde están desviados y corriendo a través de dicho túnel.

Túnel de desagüe. Ya está totalmente excavado el túnel de desagüe, con 281 metros de longitud y 3 de diámetro, incluyendo la cámara de compuertas. El pozo de acceso a la misma ya tiene excavado el “piloto” que es la actividad previa al banqueo o excavación definitiva.

Rebosadero. Tiene una excavación total de 1.216 metros cúbicos, de la cual se ha realizado el 70 por ciento.

Bocatoma. Esta es una estructura de concreto de 54.50 metros de altura, en la cual ya se completaron la excavación y los estribos del puente. La bocatoma propiamente dicha está ejecutada en un 40 por ciento de su volumen total.

Túnel de carga. Se tiene excavada la totalidad de los accesos del túnel de carga, que tendrá una longitud de 8.103 metros, con dos accesos que suman 739 metros. Ya se ha penetrado también en una longitud de 6.700 metros.

Captación de Murrupal. De esta obra colateral para aprovechar las aguas de la quebrada Murrupal, vertiéndolas directamente al túnel de carga, se terminó la excavación de los estribos y se inició la fundición de concreto de los monolitos de la presa.

Se estima así un porcentaje concluido en un 35 por ciento. Del túnel de conducción de agua, incluyendo la cámara espiral, se ha excavado el 45 por ciento.

Almenara. Ya se concluyó el 100 por ciento del pozo piloto, que tiene una longitud de 150 metros de la almenara o cámara vertical de equilibrio.

Tubería de presión. Ya están terminadas la excavación de los tubos de presión y la colocación y fundición de concreto de los blindajes. La rama horizontal en la tubería de presión está totalmente excavada y de la rama inclinada ya se tiene excavado el pozo piloto en toda su extensión, que es de 437 metros.

Casa de máquinas. Está terminada la excavación de la casa de máquinas, que tiene 75 metros de largo, 19 de ancho y 36 de alto, lo mismo que los muros o subestructuras principales de concreto. El puente grúa ya está en pleno funcionamiento. Los caracoles de las turbinas 1 y 2 ya están embebidos en el concreto, quedando solo por instalar el caracol de la tubería número 3. La estructura correspondiente al edificio de control, la cual se encuentra dentro de esta misma caverna, está terminada en su totalidad, estando próxima la iniciación de los acabados arquitectónicos.

Galería de transformadores. Está totalmente excavada la caverna de 55 metros de longitud, 13 de ancho y 12 de alto, habiéndose iniciado la fundición de concreto, así: losa del piso terminada, muros de concreto realizados en un 30 por ciento.

Túnel de fuga. Está totalmente excavado, con una longitud de 132 metros de largo y seis de diámetro. Los tres tubos de aspiración ya están revestidos de concreto, y la estructura de salida está ejecutada en un 80 por ciento.

Varios. Se encuentran funcionando dos centrales de mezclas con capacidad total de producción de 100 metros cúbicos por hora.

En los trabajos laboran en total 2.595 trabajadores, incluyendo 2.348 de ICA de México, 205 de CVC y ACRES y 42 de otros contratistas⁷⁶.

En septiembre se llevó a cabo una reunión de los socios de *Interconexión Eléctrica* en Cali, quienes se pusieron de acuerdo en los siguientes puntos: la necesidad de introducir reformas de tipo institucional a los estatutos de la sociedad que le dieran a ésta una mayor solidez jurídica; la urgencia de decidir el próximo proyecto a desarrollar, y los inconvenientes que traería para el desarrollo futuro de los programas de energía la concentración de poder en una sola institución. Con base en ese acuerdo se convino en adoptar el siguiente esquema de trabajo: 1. Resolver sobre el próximo proyecto de planta hidroeléctrica por construir, teniendo en cuenta las conveniencias nacionales y con base en los estudios de costos y generación adelantados hasta el momento; el proyecto así escogido, y mientras se llevaba a cabo la reforma de tipo institucional, se adelantaría sobre la base de la estructura existente en ISA; 2.

76 *Energía*, N° 75, febrero de 1973.

Nombrar una comisión especial, integrada por un representante de cada entidad socia, para adelantar, con plazo no superior a seis meses, un estudio y recomiende las reformas de tipo institucional y jurídico a los estatutos de ISA; 3. La comisión debería tener como esquema básico de trabajo los siguientes puntos, que constituirían objetivos fundamentales de la nueva estructura que debía darse a las sociedad:

- a. La interconexión de los distintos sistemas, a objeto de garantizar la utilización óptima de la capacidad de las distintas plantas.
- b. A fin de dar adecuado desarrollo al objetivo enunciado en el punto C de las consideraciones generales, en la nueva estructura se determinará un porcentaje no superior al 30% como límite de la participación de la sociedad en la propiedad de la totalidad de los proyectos.
- c. La sociedad servirá de centro para la selección de los nuevos proyectos, dentro de un orden de prioridades que consulte las conveniencias nacionales.
- d. Obtener, mediante la nueva estructura, la asociación de las empresas para garantizar la unidad de financiación que asegure la realización de los proyectos.
- e. En la nueva estructura se considerará la posibilidad de que los distintos proyectos sean ejecutados directamente o mediante delegación a alguna de las entidades integrantes de la sociedad⁷⁷.

Con respecto a los próximos proyectos de plantas hidroeléctricas, los representantes de ICEL, CVC y EPM acordaron someter a consideración de las juntas la siguiente propuesta: “Si se seleccionare el proyecto Samaná I, los integrantes de ISA, *Empresas Públicas de Medellín*, CVC, e ICEL darán la opción a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* para construir directamente la planta de Mesitas o El Colegio II, cuando este proyecto se considere oportuno y conveniente de acuerdo con los estatutos de ISA”⁷⁸.

Pocas semanas después se celebró una asamblea extraordinaria de ISA y a propósito de ella la Junta Directiva de la Empresa aprobó presentar a ésta, como propuestas, las siguientes resoluciones:

1. Autorizar la construcción de la primera etapa de la central hidroeléctrica de Samaná por parte de *Interconexión Eléctrica S. A.* La determinación de que parte del sistema

⁷⁷ Actas de la Junta Directiva, 17 de septiembre de 1973.

⁷⁸ *Idem.*

de transmisión se financiará como parte del proyecto de Samaná será definida en una nueva reunión en la Asamblea General de Accionistas.

Parágrafo. La cuantía de la participación de los socios en la financiación del proyecto se determinará igualmente en una nueva reunión de la Asamblea General de Accionistas.

2. Autorizar la construcción de la segunda etapa de la central hidroeléctrica de Chivor por parte de *Interconexión Eléctrica S. A.* La determinación de qué parte del sistema de transmisión se financiará como parte del proyecto de Chivor será definida en una nueva reunión en la Asamblea General de Accionistas.

Parágrafo 2. La cuantía de la participación de los socios en la financiación del proyecto se determinará en una nueva reunión de la Asamblea General de Accionistas.

Artículo único. Conceder a la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* la opción de construir para su exclusiva propiedad las centrales hidroeléctricas de Mesitas-La Guaca (segundo desarrollo de El Colegio), cuando se defina su orden de construcción de acuerdo con los estatutos de *Interconexión Eléctrica S. A.*

LA JUNTA DIRECTIVA DE ISA RESUELVE:

A la próxima Asamblea de ISA la Junta Directiva presentará y recomendará la aprobación de la siguiente proposición:

La Asamblea de ISA, reunida en sesión extraordinaria del día 8 de noviembre, ordena: que una comisión especial adelante el estudio y presente las recomendaciones sobre reformas institucionales y jurídicas de los estatutos de ISA sobre las siguientes bases:

- a. La interconexión de los distintos sistemas tiene por objeto garantizar la óptima utilización de la capacidad de las plantas.
- b. ISA no tendrá un porcentaje superior al 30% de la propiedad de los distintos proyectos de generación ejecutados, a fin de evitar la concentración del poder en una sola entidad y garantizar la descentralización administrativa y los intereses regionales.
- c. ISA servirá de centro de selección y señalará las prioridades de los proyectos dentro de las conveniencias nacionales y regionales.
- d. Para garantizar la unidad de financiación de los distintos proyectos que deban ejecutarse se buscará la asociación de capitales de las distintas empresas.
- e. Se dará opción a las empresas regionales para estudiar y construir, por delegación total o parcial, los proyectos que sean de su especial interés. La comisión tendrá un

término máximo de tres meses para cumplir sus funciones. La Gerencia convocará una reunión extraordinaria de la Asamblea, treinta días después de la entrega del trabajo de la comisión. Dicho trabajo será comunicado inmediatamente después de su presentación a cada uno de los socios para su estudio. La comisión estará integrada por un representante de cada uno de los socios de ISA nombrado y removido libremente por el respectivo Gerente o Director, y por el Gerente de ISA o su representante.

Parágrafo 1. La comisión se dará su propio reglamento de funcionamiento.

Parágrafo 2. El representante de *Interconexión Eléctrica* tendrá voz pero no voto en las deliberaciones de la comisión⁷⁹.

Antes de fin de mes la asamblea extraordinaria de ISA eligió como presidente a Henry Eder, aprobó la construcción de la central hidroeléctrica de Chivor y la participación de los socios en el proyecto se definió así: *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* 68%, ICEL 12%, EPM 10%, Corporación Autónoma Regional del Cauca 10%. Esa asamblea aprobó también la construcción de la primera etapa de la central de Samaná y la participación de los socios de la siguiente manera: EPM 30%, *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* 25%, ICEL 25%, Corporación Autónoma Regional del Cauca 20%. Esa asamblea concedió a la EEEB la opción de construir para su exclusiva propiedad las centrales hidroeléctricas de Mesitas-La Guaca (segundo desarrollo de El Colegio), tras definir su orden de construcción de acuerdo con los estatutos de *Interconexión Eléctrica S. A.*, y nombró una comisión para adelantar un estudio y recomendar reformas de tipo institucional y jurídico a los estatutos de ISA.

El 1° de julio de 1974, con el fin de analizar la situación del sector eléctrico, se informó en la Junta de la Empresa sobre un seminario que se realizaría en el municipio de Río Negro (Antioquia) los días 12 a 16 de julio, que tendría el carácter de consulta y que serviría para recoger los puntos de vista de ISA, CVC, ICEL, EPM y EEEB. Pocas semanas más tarde se dio lectura a una declaración de la Junta Directiva de las *Empresas Públicas de Medellín* que a la letra dice:

Declaración sobre reforma institucional del sector eléctrico nacional.

La Junta Directiva de las *Empresas Públicas de Medellín*, después de analizar a fondo los alcances del Decreto extraordinario 636 del 1974, que centraliza en el Ministerio

79 Actas de la Junta Directiva, 5 de noviembre de 1973.

de Minas el sector de la energía; y como conclusión del prolongado y cuidadoso examen de la situación institucional y financiera de *Interconexión Eléctrica S. A.* y de su relación con esta identidad.

DECLARA:

1. Las *Empresas Públicas de Medellín* son un establecimiento público autónomo de origen municipal, constituido para la prestación, entre otros, del servicio de energía eléctrica para los territorios de Medellín y de Antioquia en general. Por consiguiente, todos sus recursos, programas y desarrollos están ordenados y sujetos al cumplimiento de aquellos objetivos.

2. La Junta reconoce la importancia y la necesidad de su vinculación a la planeación y desarrollo del sector eléctrico del país, para el logro del equilibrio regional y el empleo óptimo de los recursos energéticos nacionales. Con todo, esa planeación no puede tornarse en vía o sistema de centralización del sector eléctrico, ni en régimen de concentración de los recursos financieros destinados a dicho servicio, o en freno para la expansión de los entes regionales y municipales que lo descentralizan.

3. La Junta de las *Empresas Públicas de Medellín* juzga indispensable la modificación sustancial del Decreto Legislativo 636 de 1974, con miras al restablecimiento de las competencias propias de la autonomía de las entidades municipales y regionales encargadas de la generación y el suministro de electricidad, y a garantizar la idónea participación de aquellas en la formulación de las políticas de desarrollo del sector que deban ser incorporadas a los planes generales del país.

4. La Junta ratifica la posición que desde el comienzo de su gestión ha venido sosteniendo, en el sentido de propugnar por la inmediata modificación de los estatutos de *Interconexión Eléctrica S. A.*, sobre las siguientes bases:

a. Que la ejecución de los proyectos y la operación de los sistemas de generación y distribución de la energía corresponden institucionalmente a las entidades locales y regionales, sin perjuicio de que éstas puedan constituir asociaciones específicas para cada proyecto, en cuanto su viabilidad y su eficacia lo hagan aconsejable.

b. Que ISA se contraiga a ser exclusivamente, como para su inicio fue concebida, encargada de la interconexión de los sistemas de generación y promotora de la coordinación del transporte y el mercadeo inter-regional de la energía eléctrica.

c. Que la interconexión sea autocosteable y produzca rendimientos que sustenten la financiación de sus ensanches, a fin de que los beneficios de la energía puedan ser llevados al mayor número posible de usuarios, sin que la ejecución de esos planes haya de redundar en detrimento de la capacidad de acción de las entidades asociadas.

d. Que la extensión de redes, el transporte y el suministro de electricidad a las regiones que por su grado menor no están en condiciones de asumir el servicio en forma costeable, sean subsidiados mediante financiaciones de origen presupuestal del Gobierno Nacional, para que no pesen sobre las entidades locales y regionales interconectadas, y

e. Que la continuación de su participación en ISA queda supeditada a la reforma institucional anunciada, que corrija, además, las fallas jurídicas y administrativas de las que adolecen su estructura y funcionamiento.

5. Las *Empresas Públicas de Medellín* señalan que para la cabal realización de los programas de utilización del potencial eléctrico y de suministro del servicio se requiere la cooperación del Gobierno Nacional, en la agitación de los trámites de su incumbencia y el otorgamiento oportuno de las garantías exigidas para los créditos externos y la autorización de los internos indispensables, así como su ayuda financiera mediante apropiaciones presupuestales para poder extender sus servicios a las áreas de menor capacidad económica, cuyo costo no puede recaer sobre los usuarios locales.

6. Siendo, como es, la función de generación y abastecimiento de energía eléctrica para Antioquia objetivo primordial de las *Empresas Públicas de Medellín*, a ella están obligadas a dedicar, en primer término, sus recursos y organización, y solamente podrán extender su acción a otros campos, como la interconexión y la participación en la construcción de centrales en regiones diferentes, en la medida en que no resulten deprimidos sus programas y servicio prioritarios.

7. La actual Junta Directiva ha venido obrando desde el principio de su gestión con firme sujeción a los lineamientos generales expresados en esta declaración y contenidos en varios documentos. Y mantendrá estos postulados como política de acción, porque considera que, sin dejar de consultar las conveniencias nacionales, salvaguardan los intereses de las *Empresas Públicas de Medellín* que le fueron confiados.

(Nota: la presente declaración fue aprobada por unanimidad por la Junta Directiva de las *Empresas Públicas de Medellín* en su sesión del lunes 5 de agosto de 1974. [Fdo.] *Horacio Uribe Bolívar*, Secretario General)⁸⁰.

Luego de leída la declaración de las EPM, la Junta solicitó al Gerente Borrero Urrutia la elaboración de un pronunciamiento que fijara los puntos de vista de la Empresa

80 Actas de la Junta Directiva, septiembre de 1974.

en relación con el problema institucional del sector eléctrico. A su vez, los socios de ISA estudiaron la situación y dieron a conocer sus conclusiones en la Junta Directiva de la EEB del 9 de septiembre. Los puntos centrales de esas conclusiones fueron:

1. Subsistencia de ISA. Se considera de vital importancia el preservar la vida de esta sociedad, porque constituye un mecanismo necesario y adecuado para canalizar las decisiones en materia de planes de expansión y operación del sector eléctrico, con evidentes beneficios para los intereses nacionales, regionales y de los sistemas que hacen parte de ella.

2. Modificación de sus estatutos. Es materia de consenso que se hace imperativa una reforma de los estatutos en todos aquellos aspectos que se considera presentan vicios legales, y en otros que no están de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de los socios. Con ello se pretende darle solidez a la estructura de la entidad y preservar la integridad del derecho de sus socios para el cumplimiento de los objetivos sociales que corresponden a cada organismo.

a. *Interconexión*. En lo tocante a la interconexión, el artículo 4º de los estatutos tiene un carácter muy restrictivo, pues limita su ámbito de acción a los sistemas hoy incorporados a la sociedad. Se hace necesario abrir la posibilidad de que la interconexión pueda recibir otros sistemas de generación eléctrica del país.

b. *Establecimiento de prioridades*. Debe redactarse este literal en forma que no vulnere las facultades legales que correspondan a los estatutos orgánicos de las entidades socias.

c. *Programación y construcción de futuras fuentes de generación*. En esta materia se hace conveniente un replanteamiento para que, manteniendo a ISA como centro de selección y adopción de los proyectos de generación de interés nacional, sea este organismo el responsable de su financiación y desarrollo, pudiendo adelantar la ejecución de ellos a través de sus mismos socios.

Por otra parte, una vez realizado un proyecto, es aconsejable el permitir que pueda pasar a formar parte del patrimonio de cada uno de los organismos que configuran a ISA en la proporción en que aportaron recursos para su ejecución. ISA podrá reservarse un porcentaje adecuado sobre su propiedad.

3. Se considera necesario establecer, como norma general, que la operación de todos los sistemas interconectados debe ser autocosteable⁸¹.

81 Actas de la Junta Directiva, 9 de septiembre de 1974.

Tras superar el problema institucional planteado a la interconexión nacional los proyectos continuaron su normal desarrollo a lo largo de los siguientes cinco años. Por esa época, se desarrolló la administración de Alberto Vázquez Restrepo, quien al ocuparse de las perspectivas de la Empresa diría, en un artículo de prensa, que Bogotá podría en el futuro satisfacer sus necesidades gracias a la forma como habían sido previstos los programas planeados y en ejecución. Manifestaba así mismo que la planeación del incremento de la capacidad generadora para atender a Bogotá estaba bien definida y que con la planta de Chivor, la de El Colegio en su segunda etapa y otros proyectos que en ese momento se adelantaban serían satisfechas las necesidades del área cubierta por la Empresa. Según Vázquez, la Empresa debía pensar en unos términos más amplios, es decir en términos nacionales, con base en una interconexión que, mediante un intercambio de energía, supliera sus necesidades en momentos de déficit con energía proveniente de otras plantas y a la vez ella misma pudiera suministrar energía para otras áreas en momentos de sobreproducción. Según el artículo, con la interconexión se aplicaría el verdadero concepto de integración, pues:

no hay ninguna razón para que un sistema como el de Bogotá pueda tener capacidad sobrante cuando en otras partes lo están necesitando, o viceversa. Este es un problema que se ha tratado de resolver a través de la denominada compañía *Interconexión Eléctrica S. A.* y en este momento hay una serie de problemas alrededor de ella, pero que estamos seguros de que podrán solucionarse, y que Bogotá y todos los grandes sistemas se integrarán a través de un organismo general que distribuya cargas y suministre la energía para todas las zonas.

El artículo se ocupó también de algunos desarrollos, del proyecto Chingaza y de la crisis energética; así al hablar sobre las necesidades futuras expresó:

en cuestiones de energía hay que hablar con 10 o 20 años de anticipación, previendo la demanda, y así se ha hecho en la Empresa de Bogotá y en las *Empresas Públicas de Medellín*. Están previstos desarrollos que atiendan el crecimiento de la demanda; por supuesto que se presentan algunos *cuernos de botella* en algunos años, que retrasan los programas, porque no entran a tiempo por una u otra razón, pero en este momento la situación para Bogotá está claramente definida por lo menos hasta el año de 1980, una vez que entre Chivor.

Y al hablar de Chingaza dijo:

este es un programa que administra directamente la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado* y la *Empresa de Energía Eléctrica* tiene que hacer un aporte que en una suma global alcanza a unos \$280 millones. Hay un incumplimiento en este momento

del contrato por parte de la firma constructora y entonces ante este hecho, que fue identificado desde principios del año, se convino en que se daría un plazo de seis meses para permitirle a la Empresa que se pusiera al día. La *Empresa de Energía* solo está obligada a hacer unos aportes que en este momento alcanzan a unos 53 millones de pesos.

Por otra parte, sobre la crisis energética Vázquez comentó:

no hay duda de que lo que se viene denominando crisis energética en todo el mundo constituye la mayor expectativa del hombre actual. Porque se ha llegado a un nivel de mecanización y de industrialización de tal naturaleza que la suerte de la humanidad está íntimamente ligada a la disponibilidad de energía para toda clase de usos [...] dentro de estas condiciones y sea cualquiera el resultado de la búsqueda de nuevas fuentes de petróleo, el país deberá orientar su política energética hacia la utilización plena de sus grandes recursos hidráulicos y sobre esta base deberá orientar su economía. Por estas razones tal vez podríamos afirmar que la materia prima del desarrollo colombiano se encuentra en las aguas de sus caudalosos ríos. En estas condiciones, la energía eléctrica deberá llegar a constituirse en uno de los primeros productos de exportación, bien sea como kilovatios hora o como base fundamental de una gran industria de transformación en nuestros extensos litorales.

La Empresa retomó la cuestión de la interconexión en febrero de 1979, recién fue superada la discusión sobre la crisis energética. En ese momento ICEL, con base en estudios técnicos y económicos, planteó la posibilidad de encargarse de la construcción del proyecto hidroeléctrico de Betania, el cual tendría una capacidad de 500 Mw y estaría localizado sobre el río Magdalena, en el Departamento del Huila, cerca de la ciudad de Neiva. La participación económica que le correspondería a la Empresa en este proyecto, en caso de que fuera ejecutado por ISA, sería del 47%. La Empresa tenía una demanda de 850 Mw y una capacidad instalada de 685 Mw: este desequilibrio se aumentaría en 1982 al entrar en servicio el proyecto Mesitas de 600 Mw, momento en el cual la Empresa quedaría con un ligero sobrante por un período de cerca de un año. De ahí en adelante, de acuerdo con el programa de generación previsto—el cual en su gran mayoría sería ejecutado por ISA—, la Empresa presentaría una insuficiencia de capacidad instalada cada vez mayor. La única alternativa posible para solucionar esta deficiencia sería—como lógica consecuencia de ICEL con respecto a Betania— que la Empresa asumiera directamente, como propietaria y constructora, el proyecto Guavio, que tendría una capacidad de 975 Mw y estaría ubicado en un sitio intermedio entre Chivor y Chingaza. De otra parte, ante el atraso de la segunda etapa del proyecto Chivor (500 Mw), ISA consideraba la instalación pronta de una central generadora a base de turbinas de gas, de una capacidad aproximada de

200Mw, cerca de los pozos de gas Payoa, en el Departamento de Santander. La posición de la Empresa ante la Junta Directiva de ISA sería que, como el déficit de potencia era causado por el atraso de Chivor II, que era proyecto de ISA, debía ser esa entidad la encargada de instalar las turbinas de gas. Por lo demás, cabe anotar que estas turbinas contribuirían a solucionar un grave problema energético que afrontaba el sector eléctrico, si se tiene en cuenta que los aportes hídricos en las diferentes hoyas del país en los últimos años habían agotado las reservas. De otra parte, según los informes de que disponía la Empresa en ese momento, la fecha de puesta en servicio de Chingaza sería pospuesta por lo menos un año. Este proyecto tenía un alto aporte energético (1.350 Gwh/año) que será aprovechado por la Empresa con sus plantas sobre el río Bogotá y con las unidades del proyecto Mesitas⁸².

En marzo de 1979 un balance de la capacidad instalada elaborado por la Junta Directiva mostró que toda la energía hidroeléctrica del sistema de la Empresa era generada en cuatro plantas en serie sobre el río Bogotá (Canoas, El Salto, Laguneta y Darío Valencia), aprovechando un salto total de 1.820 metros para producir 550Mw; el caudal del río era de 26m³ por segundo y el caudal máximo que utilizaba el sistema de plantas era de 30m³ por segundo; el factor de utilización de este sistema era, por lo tanto, del 65%. La regulación parcial del río la efectuaban los embalses del Sisga, del Neusa, de Guatavita y del Muña, cuya capacidad conjunta era de 930 millones de metros cúbicos. El almacenamiento de agua en los primeros tres embalses se usaba para generación eléctrica, suministro de agua potable, irrigación y control de inundaciones, y el embalse del Muña era operado exclusivamente para generación de energía. El caudal promedio del río Bogotá aumentaría a 40m³ por segundo al entrar en servicio el proyecto Chingaza. El factor de utilización de este sistema sería del 100%, pero para aprovechar los caudales del río no regulados y como algunas de las cuatro plantas habían estado en servicio por más de 30 años, en algunos casos requiriendo operaciones de mantenimiento importantes, se pensó desde 1972 en la construcción de un nuevo proyecto paralelo e independiente del sistema en uso; a ese nuevo proyecto se le denominó proyecto Mesitas. La operación que se propuso fue la de utilizarlo para la carga de base y dejar las plantas viejas y menos eficientes para la carga de picos del sistema. En el programa general de actividades se observó que la puesta en marcha de las centrales seguía programada para marzo de 1982 y el costo del proyecto era de US\$200 millones, lo que representaba un valor de US\$333 por kilovatio instalado.

82 Actas de la Junta Directiva, 21 de febrero de 1979.

En abril del mismo año, respecto a un documento denominado “Análisis de la expansión de la generación 1979-1988”, el Gerente, Roberto Cáceres Bolaños, envió al Gerente de ISA una comunicación en los siguientes términos:

Estimado señor Gerente:

Por su digno conducto, la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* desea someter a consideración de la Junta Directiva de ISA la necesidad de definir la ejecución y propiedad de los proyectos que componen el Plan de Expansión de Generación 1984-1988.

Dentro de dicho plan la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* propone le sea asignada la ejecución y propiedad del proyecto Guavio. Las razones que fundamentan esta proposición están consignadas, lo mismo que una fórmula tentativa de asignación de los demás proyectos, en el documento “Análisis de la expansión de la generación 1984-1988”, que nos permitimos adjuntar.

Con el fin de que los proyectos del plan no sufran retrasos por falta de una definición oportuna sobre estos aspectos, consideramos que la Asamblea General que se encargue de resolverlos deberá ser convocada a la mayor brevedad posible.

Del señor Gerente con toda atención⁸³.

Aún en relación con la asignación de proyectos, en junio de 1979 la Empresa acogió favorablemente la solicitud de ICEL de ser propietarios y hacerse cargo de la construcción del proyecto Betania, a la vez que autorizó al Gerente para organizar un equipo de trabajo que profundizara en el estudio de los documentos ya existentes relativos al proyecto Guavio, con miras a obtener la construcción y propiedad del mismo. La primera semana de septiembre el Gerente informó que en la Junta Directiva de ISA del 30 de agosto se había iniciado formalmente la discusión sobre la distribución del plan de generación 1984-1988. La posición de la Empresa se fijó allí mediante la siguiente proposición:

1. Adoptar la siguiente distribución del programa de expansión 1984-1988:

CENTRAL Y PROPIETARIO

Salvajina CVC, Guadalupe IVEPM, Cerrejón II CORELCA, Betania ICEL, Playas EPM, Guavio EEBB, Urrá ISA.

83 Actas de la Junta Directiva, 25 de abril de 1979.

2. Asignar a ISA, además de la planeación del sistema de interconexión, la ingeniería y construcción de las líneas de transmisión ‘no propias’ de los proyectos.
3. Suscribir a través de ISA un compromiso contractual de intercambios de potencia y energía a largo plazo. Las magnitudes materia de estos convenios se acordarán utilizando los procedimientos de planeación de la operación a largo plazo que adopte la sociedad después de conocer los modelos en elaboración actualmente.
4. Establecer por intermedio de ISA una estructura tarifaria de intercambio basada en el principio de que sea indiferente si un proyecto es de propiedad de ISA o de un socio. Una vez acordada la estructura se formalizará contractualmente.
5. Establecer a través de ISA una regla de repartición de los racionamientos de potencia y energía.
6. Adoptar como programa inmediato de elaboración de diseño de centrales, con fines a ser construidas si el desarrollo del sistema nacional o del plan 84-88 muestra que se requiere a juicio de las asamblea de ISA la construcción de una o todas, el siguiente:

CENTRAL Y ENTIDAD EJECUTORA DEL DISEÑO

La Miel CEL-CHEC, Calima CVC, Río Grande II EPM

De no ser construidas en el período 84-88 estas centrales serán consideradas en los estudios que se realicen para determinar el programa de generación de los años siguientes. La Junta estuvo de acuerdo en que lo fundamental era que la energía de cualquier proyecto quedara a disposición de todo el país, a tarifas razonables para que, independientemente de cuál fuera la entidad ejecutora de un proyecto, se preservara siempre la planeación integrada y una operación integrada⁸⁴.

Pocos días después, la Junta Directiva de ISA resolvió que el proyecto Guavio se construiría y sería de propiedad de la Empresa, que otorgaría a ISA derechos de participación de energía y potencia hasta en un 40%. ISA, a su vez, reglamentaría las características de estos derechos de participación de energía y potencia y coordinaría los despachos de la energía⁸⁵. Ya con base en esta autorización la Empresa inició la construcción del proyecto Guavio, nombró un administrador de las obras

84 Actas de la Junta Directiva, 5 de septiembre de 1979.

85 Actas de la Junta Directiva, 10 de octubre de 1979.

e inició la tramitación para que se declarara de utilidad pública la región que ocuparía la hidroeléctrica, con lo que de nuevo se estabilizaron las relaciones con ISA.

En el segundo semestre de 1983, por idea del Presidente de la República, el Jefe de Planeación Nacional expresó en una Junta Directiva celebrada el 31 de agosto que se había hecho una propuesta para investigar el suministro de energía a países de Centro América, hasta llegar a México, y hacia el sur, al Grupo Andino interconectando a países como Bolivia, Perú, Ecuador y Venezuela, con el propósito de aprovechar el potencial hidroeléctrico del país. La oferta comprendía el estudio en tres etapas: la primera de ellas estaba orientada a identificar y dimensionar nuevos mercados internos y externos y a evaluar los costos de los eventuales proyectos que el país tendría que emprender para satisfacer los consumos adicionales de energía; la segunda fase comprendía a la identificación de aquellos proyectos industriales, agroindustriales y mineros que por sus características podían ser de interés al asegurar el aprovechamiento de las ventajas comparativas y por lo tanto hacer un uso intensivo y rentable para la nación de sus recursos energéticos y naturales; la tercera fase correspondía a los estudios de prefactibilidad económica de aquellos proyectos de generación que se consideraran indispensables para atender la demanda adicional proveniente de los nuevos mercados. Esta propuesta, aunque abría la posibilidad de ampliar el campo de acción del servicio de interconexión, implicaba un riesgo importante para las empresas comprometidas, razón por la que no encontró resonancia en la Empresa y pronto fue descartada.

No deja de llamar la atención que, así como existía interés nacional en “aprovechar el potencial hidroeléctrico del país” para ofrecerlo a los miembros del Grupo Andino o a Centro América, en zonas apartadas del país la interconexión no llegaba; de hecho, en la sesión extraordinaria del 12 julio 1985 la Empresa conoció un estudio que contemplaba la evaluación técnica y económica para mejorar el servicio de energía de Mitú y las zonas cercanas, el cual se prestaba con pequeñas plantas térmicas a base de ACPM y gasolina, de 6:00 de la tarde a 10:00 de la noche. En esa época la Junta autorizó continuar colaborando con el mejoramiento del servicio de energía para esa ciudad con la asesoría técnica para la elaboración de pliegos de licitación, cronogramas de ejecución, pruebas y puesta en servicio del proyecto.

En 1984 se abrió un nuevo debate en relación con las condiciones institucionales del servicio de interconexión nacional. En septiembre de ese año, *El Tiempo* publicó un artículo en el que Jorge Eduardo Cock presentó algunas “sugerencias para una reforma de las instituciones del sector eléctrico”, en donde advirtió:

El punto de mayor persistencia en todos los análisis se refiere a la conveniencia de hacer una reagrupación de las electrificadoras regionales que hoy dependen del ICEL. La razón primordial para esta recomendación ha sido la búsqueda de una redistribución

de los mercados de energía y potencia para lograr que los de mayor concentración espacial y de mayores cargas individuales compartan un poco los costos de los de mayor dispersión y menores cargas. Es este un argumento de indiscutible validez, tanta que ha merecido la repetida aprobación de la propuesta. Pero hay otros aspectos de singular trascendencia en ese proceso, que ameritan una variante importante en la solución. Son las relaciones de dependencia y participación en las decisiones que afectan al sector.

Más delante agrega, en relación con las empresas regionales:

Además de los problemas que les son propios por su condición de empresas públicas departamentales, muchas veces en conflicto con un poder del orden nacional, las electrificadoras padecen el grave mal que significa su dependencia de un ente que está mucho más sujeto a las vicisitudes e influencias de la politiquería que lo que están las otras empresa del sector, las de orden local o regional. Esto puede sonar muy duro pero es la realidad demostrada: baste comparar en 10 años la estabilidad en todos los niveles directivos del ICEL con los de CVC, EPM y EEB. Y a todo ello se suma el que la relación con ICEL es de dependencia y no de participación ni en sus propias decisiones y mucho menos en las de ISA.

Y al presentar de forma explícita su propuesta dice que ella

... se basa en la misma reagrupación regional que se ha venido proponiendo, pero con una relación de poder e influencia totalmente contraria [...] Es la relación de abajo hacia arriba: de las electrificadoras departamentales a los grupos regionales y de éstos hacia ISA. Es una réplica del esquema y de la dirección del poder en ISA, en todos sus aspectos positivos. Además de la integración de unas electrificadoras regionales con las grandes empresas que en ellas influyen, como la de Cundinamarca y posiblemente Meta con la EEB y la de Antioquia, y eventualmente Chocó con EPM, se propone la formación de unas entidades que agrupen regiones con cierta afinidad, como los Santanderes y Boyacá, más otros dos o tres en el centro y sur del país. Pero un punto fundamental en esta concepción es el de que las electrificadoras departamentales sean las propietarias y por tanto las dueñas del poder en esas entidades regionales que se proponen y no lo contrario. En la misma forma que EEB, EPM y CVC tienen las acciones y el poder en ISA. Ahora bien, las entidades regionales propuestas, dos o tres, máximo cuatro, no podrían cada una tener asiento en la Junta Directiva de ISA. Pero sí pueden ponerse de acuerdo y rotar una principalía y su suplencia, con unos compromisos muy claros de consulta y participación⁸⁶.

86 *El Tiempo*, 10 de septiembre de 1984.

Pasado el debate sobre el modelo administrativo de ISA, un racionamiento en Bogotá puso de nuevo los ojos sobre la relación que la Empresa tenía con ISA. En abril de 1985 aquella compraba diariamente a ésta 13 millones de kilovatios, por los cuales pagaba \$71 millones. No obstante, con ese potencial la ciudad estaba padeciendo racionamientos por cuenta del verano y la “baja presión”. Los cortes debían hacerse para evitarle a los equipos una carga excesiva y no podían programarse porque las altas cargas se presentaban inesperadamente por el exceso de demanda⁸⁷. El racionamiento originó quejas entre los usuarios del servicio y la Empresa buscó que ISA le vendiera unos 3 millones de kilovatios/hora más a fin de evitar al máximo un racionamiento desprogramado que afectaba a la industria, el comercio y a los suscriptores en general.

En el mes de marzo de 1987 el Gobierno Nacional concluyó conversaciones con los bancos Mundial e Interamericano de Desarrollo para asegurar la financiación de US\$1.300 millones, destinados a superar la crisis del sector eléctrico dentro de un programa preliminar de US\$2.2 miles de millones para el cuatrenio 1987-1990. El objetivo de estos dineros, que cubrirían los déficits previstos para el período en cuestión, era obtener recursos para el proyecto Guavio y para la conclusión de algunas plantas, entre las que se contaba la hidroeléctrica de Betania de la cual participaban ICEL y los socios de ISA (EEB, EPM, CVC y CORELCA). El paquete de esta financiación de ajuste sectorial se constituyó con créditos directos de los bancos Mundial e Interamericano por US\$300 y US\$360 millones, respectivamente, obteniendo la suma restante mediante cofinanciación de la banca comercial y con el *Eximbank* del Japón⁸⁸.

En la Junta del 18 de mayo de 1988 se supo que, según lo acordado con ISA y el Gobierno Nacional, la Empresa recibiría totalmente el crédito del BID por US\$360 millones y US\$152.5 millones del Banco Mundial y los bancos comerciales para cubrir la participación de ISA en el proyecto Guavio y la compensación por el cambio de participación en el mismo. Estos fondos estarían en cabeza de ISA, que asumiría directamente el préstamo del BID, y el resto a través de la FEN y el Gobierno Nacional con destino a los gastos de inversión del proyecto en obras civiles, equipos y gastos financieros durante la construcción. Con lo anterior se lograba completar la financiación externa requerida por el proyecto e ISA, por su parte, mediante estas operaciones crediticias conseguiría la financiación de los dineros con que debía compensar a la Empresa por su mayor participación en el 10% en el

87 *El Tiempo*, 24 de abril de 1985.

88 Actas de la Junta Directiva, 18 de mayo de 1988.

Guavio, que representaba a 31 de diciembre de 1987 cerca de US\$98.4 millones, y aseguraba los montos que debía aportar por el 40% de la inversión que restaba hasta la finalización del proyecto. Según la Empresa, esta situación tenía una repercusión muy favorable sobre sus finanzas al rebajar considerablemente los requerimientos de contratación de crédito externo y mejorar en los próximos años el coeficiente de servicio de deuda, el cual disminuiría del 79% de los años 1986 y 1987 al 52% en 1988, rebajándose luego al 46% en 1990 y al 30% en 1995. Así mismo, ante las necesidades de recursos del proyecto Betania para el período 1988-1990 de US\$241 millones, el Gobierno Nacional, siguiendo la misma filosofía adoptada para el proyecto Guavio, definió una financiación directa a Betania de US\$35 millones de la porción del crédito *Concorde* correspondiente al sector eléctrico, y una participación de US\$206 millones por parte de los socios del proyecto, a través de créditos aprobados por la Junta Directiva de la FEN el 26 de abril de 1988, de acuerdo con los porcentajes correspondientes a su participación, que en el caso de la Empresa era del 13.6% (US\$28.1 millones)⁸⁹.

En marzo de 1991 el Gerente, Lázaro Mejía Arango, informó que días antes había sido citado por ISA en la ciudad de Medellín, en compañía de los demás gerentes del sector eléctrico, con el propósito de hacer un análisis detallado de la modificación de los estatutos de ISA con base en la capitalización. Según el Gerente, ese proyecto en realidad tenía como fin entregar al Gobierno Nacional el 51% de las acciones de la sociedad para que éste adquiriera el real control de ISA.

En octubre se estudió en la Empresa el proyecto de resolución del Ministerio de Hacienda que ordenaba la capitalización de ISA por resolución ejecutiva. Según la Junta, allí se apreciaba cómo el aspecto de la negociación con ISA estaba lejos de ser el resultado de un acuerdo, de un convenio entre las partes, y era más bien la consecuencia de un acto de autoridad⁹⁰. La Junta Directiva advirtió que según la Ley 51 de 1990 se autorizaba al Gobierno para capitalizar a ISA hasta por el monto total de sus obligaciones, y que al quedar en firme la resolución ejecutiva que ordenaba la capitalización la Nación podría enajenar su participación en el capital de la entidad, o sea que podría privatizarla. En consenso, la Junta consideró que se debía dejar claridad de la no aceptación por parte del Distrito y de la Empresa de la política nacional, por inconveniente para el Distrito y para la Empresa misma, que en últimas era la más perjudicada⁹¹.

89 *Idem.*

90 Actas de la Junta Directiva, 2 de octubre de 1991.

91 *Idem.*

Una semana después fue convocada una asamblea extraordinaria de ISA con el objeto de producir las decisiones de reforma estatutaria suficientes para permitir el ingreso del Gobierno Nacional. En la Junta del 16 de octubre, Mejía Arango dijo que él, como representante de la Empresa, había dado su voto afirmativo para la reforma de los estatutos, teniendo en cuenta que dicha decisión hacía parte fundamental del proceso de reestructuración del sector eléctrico; y que no obstante la disminución de la participación accionaria de la EEB en ISA, aquella aspiraba a que la Junta de ésta, siguiera garantizando su participación para no estar ausente en una de las instancias decisivas del sector eléctrico nacional. Dijo también que cualquier valoración del patrimonio de ISA debería ser aceptada por la Empresa, e insistió, en que una solución parcial de la problemática financiera del sector, no significaba la solución integral de la gravísima crisis que atravesaba el mismo, en especial la Empresa, y que no existían soluciones claras a los problemas a corto plazo. El Gerente demandó, por tanto, la comprensión del Gobierno Nacional hacia la realidad jurídico-política del Distrito Capital. Aún así, la Empresa acordó respaldar la suscripción de un convenio de gestión con la FEN en la búsqueda de preservar la autonomía del Distrito en la gestión de la Empresa y autorizó realizar dicho convenio con los siguientes cambios:

- Dada la situación difícil de la Empresa en materia de inversión en el período 91-95, las cifras inicialmente acordadas se aumentarán en US\$60 millones a distribuir en los años 1992 y 1993.
- Se obtuvo también del Gobierno mayor claridad respecto de las relaciones Bogotá-Cundinamarca. Se consigna una cláusula en donde la Nación adquiere, a través de FEN, el compromiso de buscar la forma de devolver a Bogotá los dineros que la capital ha invertido en electrificación rural de Cundinamarca y se releva de esta obligación, en consideración a que Bogotá está haciendo una inversión sin ninguna contraprestación.
- La negociación ISA-EEB, en relación al 40% del “Guavio”, se adelantó seis meses con el objeto de concluir este negocio en el segundo o tercer trimestre de 1992⁹².

Un mes después, el Gerente informó que el Gobierno Nacional acababa de expedir la Resolución 171 del 30 de octubre de 1991, por la cual “ordena una capitalización en ISA hasta por \$389.000 millones, mediante el cruce de obligaciones adeudadas

92 Actas de la Junta Directiva, 16 de octubre de 1991.

a la Nación por la misma ISA y sus entidades socias”⁹³. El Gerente expresó que el ministro de Hacienda había manifestado que antes del 31 de octubre la Empresa debía aceptar expresamente esta resolución. En consecuencia de lo anterior, por imperativo legal, la Empresa manifestó al Ministerio de Hacienda:

1. Su sometimiento para vender al Gobierno Nacional 16.716.1 acciones de ISA por un valor de \$16.540.5 millones, suma que se destinará a cancelar la totalidad de las obligaciones de la EEB con la Nación.
2. Su sometimiento para vender al Gobierno Nacional 83.302.3 acciones de ISA por un valor de \$82.427.5 millones, suma que se destinará a cancelar obligaciones de la EEB para con ISA por diferentes conceptos a 28 de febrero de 1991.
3. Para dar cumplimiento a lo anterior, la EEB gestionará antes del 30 de noviembre de 1991 las autorizaciones a que haya lugar⁹⁴.

A partir de este momento las referencias a ISA, y en general a la relación de la Empresa con el sistema interconectado, cambiaron en buena medida como fruto de la transformación que se iniciara durante la gerencia de Fabio Chaparro. En las actas de la Junta Directiva disminuye notablemente la presencia de ISA, lo que evidencia un cambio en el tipo de relación y exige retomar la relación con ISA con independencia de la Empresa.

En ese contexto se encuentran una serie de eventos que muestran el desarrollo posterior del sistema interconectado nacional. El primero es el apagón de 1992, del que ya se dio cuenta más arriba. El segundo es la entrada en funcionamiento de la primera unidad del Guavio, que traería al sistema 200 mil kilovatios. La importancia de ese evento, y en general las buenas perspectivas de la interconexión, fue destacada por *El Tiempo* al registrar que empezaba a “aclararse el panorama eléctrico”⁹⁵. Según el diario, la entrada en funcionamiento de la primera unidad, del Guavio aún no tenía fecha definida y sólo se sabía que faltaban 60 pruebas eléctricas, que se terminarían entre la segunda y tercera semana de diciembre. Alberto Calderón Zuleta dijo que “los trabajos de pruebas se están cumpliendo dentro del cronograma previsto y por ahora no se han presentado mayores problemas, salvo una filtración que surgió en la ventana #1 del túnel de carga, que ya fue superada”⁹⁶.

93 Actas de la Junta Directiva, 6 de noviembre de 1991.

94 *Idem*.

95 *El Tiempo*, 20 de noviembre de 1992.

96 *Idem*.

No obstante, para esa época la solución total a la crisis dependía aún de la entrada de la hidroeléctrica del Guavio y de la recuperación del nivel de los embalses, que se mantenía en menos del 36% de su capacidad total de almacenamiento. Por esos momentos también se planeaba la interconexión eléctrica con Venezuela; al respecto el diario decía:

El primer gran paso para el intercambio de energía eléctrica entre Colombia y Venezuela quedará hoy formalizado con la inauguración por parte de los presidentes César Gaviria y Carlos Andrés Pérez de una línea con capacidad para transportar 150 megavatios, de los cuales ya se están recibiendo 100. Los otros 50 entrarán en junio próximo [...] La línea de interconexión, de 150 kilómetros de extensión, conecta las estaciones Cuatricentenario, de Maracaibo, y Cuestecitas (La Guajira). Se encuentra electrificada desde el martes, cuando atendió la demanda del norte de La Guajira y parte del Magdalena con resultados satisfactorios. Es la primera vez en la historia que los dos sistemas eléctricos se interconectan, pues las experiencias que se tienen con regiones o ciudades fronterizas han sido atendidas con energía venezolana. Esta vez la energía procedente de Venezuela se incorpora al sistema nacional colombiano a través del sistema de la Corporación Eléctrica de la Costa (CORELCA)⁹⁷.

Se supo, al tiempo, que “el proyecto hidroeléctrico Calima III volvió por su cauce”⁹⁸, gracias a que los gobiernos de España y Japón habían expresado su interés en financiar la obra, que podría generar 240 megavatios de energía.

Un tercer evento importante fue la puesta en funcionamiento de seis unidades de energía por parte del presidente Gaviria en enero de 1993; en la Central de Termochinú, en Montería, se inauguraron cuatro unidades generadoras de 115 megavatios, y en La Guajira y en la estación Ballenas dos unidades generadoras de energía eléctrica que aportarían 32 megavatios. También en Ballenas se dio al servicio una ampliación del gasoducto norte, construida por *Promigas* por US\$43 millones, así como tres compresores de gas natural para la plataforma de Chuchupa. De otro lado, se anunció el proyecto para la construcción de una segunda plataforma paralela a Chuchupa, previsto para 1995, pero sujeto al incremento de la demanda de gas natural⁹⁹. *Promigas* tenía entre sus perspectivas aumentar la capacidad en 1993 hasta de 370 millones de pies cúbicos diarios y alcanzar en 1996 un cubrimiento total de 100 municipios (345.000 familias) y 5.900 vehículos de gas natural. Para 1993 la cobertura de gas era de treinta municipios, con beneficios para 215.000 familias¹⁰⁰.

97 *Idem*.

98 *Idem*.

99 *El Tiempo*, 7 de enero de 1993.

100 *Idem*.

El cuarto evento importante se relaciona con el Plan Energético Nacional, que presentaba las estrategias para el desarrollo del sector. Según *El Tiempo*, “uno de los objetivos es lograr el abastecimiento pleno de energía eléctrica en el país y aumentar el cubrimiento del servicio. Así mismo, se buscaba adecuar la infraestructura, de manera que sea posible aprovechar al máximo los recursos energéticos”¹⁰¹. Dicho plan se elaboró por la Comisión Nacional de Energía y la Unidad de Planeación Minero Energética del Ministerio de Minas y sus fundamentos fueron hechos para un horizonte de mediano plazo, de acuerdo con la evaluación, desarrollo y perspectivas del sector energético¹⁰².

El último evento del que vale la pena ocuparse a propósito de la interconexión eléctrica se relaciona con los ataques del Ejército de Liberación Nacional frente a la perspectiva de “privatización” de ISA e ISAGEN, luego de que en los últimos meses de 1999 y los primeros del año 2000 el Gobierno planteara la venta de ISA e ISAGEN, como una manera de responder a la crisis económica y enfrentar la modernización y capitalización del sector. Sin embargo, los repetidos ataques de la guerrilla a la infraestructura energética no sólo han entorpecido las posibles negociaciones con inversionistas extranjeros, sino que han dejado a varios departamentos en la oscuridad, afectando en especial a la industria y al comercio.

Durante las últimas semanas de enero y las primeras de febrero del año 2000, el ELN dinamitó varias torres de energía, lo que originó apagones en extensas zonas de los departamentos de Antioquia y Chocó. *El Tiempo* publicó una breve nota que resumía la situación en los siguientes términos:

Apagones por atentados de la guerrilla. El ELN se reivindicó la voladura de 28 torres de energía, en hechos ocurridos entre el lunes y el jueves pasados, que provocaron racionamientos programados en 112 municipios de Antioquia y Chocó y dejaron al país al borde de un colapso energético. Los atentados, según los jefes de esa organización subversiva, Nicolás Rodríguez Bautista, “Gabino”, y Antonio García, buscan impedir la privatización de ISA e ISAGEN. Los dos jefes guerrilleros admitieron que con los atentados también pretenden presionar al Gobierno para que le conceda a la organización subversiva un territorio para realizar allí la convención nacional, en la que, dicen ellos, se debe discutir el modelo económico y de privatizaciones. Para contrarrestar la ofensiva guerrillera contra la infraestructura eléctrica, el Gobierno destinó dos nuevos batallones contra guerrilla para el territorio antioqueño, el más afectado por los atentados. Además, se anunció que la Fuerza de Tarea Cóndor, integrada por tropas de la cuarta y la décima cuarta brigadas del ejército, para hacerles

101 *Idem*.

102 *El Tiempo*, 31 de mayo de 1994.

frente a los retenes ilegales, será dedicada exclusivamente a cuidar la infraestructura eléctrica de Antioquia. Las labores que ejercía la fuerza serían asumidas por la Policía. Según el Gerente de las *Empresas Públicas de Medellín*, Ramiro Valencia Cossio, el racionamiento aplicado en Antioquia le cuesta al país cerca de mil millones de pesos diarios. La campaña del “¡no más!”, que movilizó a doce millones de personas en las 23 marchas que promovió durante el segundo semestre del año pasado, convocó para hoy a un “Apagón Nacional por la Paz”. La idea es manifestar el repudio por los atentados contra las torres de energía y presionar al ELN para que se decida a comenzar diálogos con el Gobierno bajo un cese de hostilidades. En Bogotá, Medellín y Cali quienes se acojan a la convocatoria apagarán las luces de su casa entre las 8:00 y las 8:02 de la noche. En los otros municipios entre las 8:15 y 8:17 minutos.

Las Autodefensas Unidas de Colombia, anunciaron que “ajusticiarán a 10 elementos de la guerrilla por cada torre derribada”. El jueves, desde Cartagena, el presidente Andrés Pastrana le pidió al ELN que cese los atentados¹⁰³.

103 *El Tiempo*, 23 de enero de 2000.

QUINTA PARTE

LA EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. E. S. P.

UNA EMPRESA PARA EL TERCER MILENIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA

I. FIN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO

Ante la pregunta por los motivos que llevaron al ocaso de un modelo administrativo en la *Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá* caben los más diversos matices: atrasos en obras, corrupción, politiquería, malas inversiones, robos de energía, incumplimiento en los pagos de la deuda y manejo poco técnico y muy político de las tarifas, pueden ser algunas de las respuestas. Con todo, a la hora de presentar los pormenores de lo que los expertos llamaban el “descalabro del sector eléctrico” no se puede dejar de lado que durante los primeros años de funcionamiento de la Empresa, si bien su cobertura era menor, y por tanto sus programas, sus deudas y su cartera eran también menores, el buen manejo técnico y financiero de la Compañía gozaba de reconocimiento, incluso internacionalmente. Ejemplo de ello es una afirmación del Gerente de más grata recordación en la Empresa, Manuel Madero París, quien en una Junta manifestó que “en reciente reunión con los embajadores Sanz de Santamaría y Gutiérrez Gómez, había tenido la satisfacción de escucharles que en los altos círculos financieros de los Estados Unidos se tenía una magnífica impresión acerca de la solidez económica y del buen manejo administrativo de la Empresa”¹.

Sin embargo, esa “solidez” y ese “buen manejo” comenzaron a ser puestos en tela de juicio cuando la Empresa comenzó a verse afectada por intereses políticos. En mayo de 1968 Aníbal Fernández de Soto, por ejemplo, dejó expresa constancia de que en el tiempo que llevaba como miembro de la Junta Directiva de la Empresa, elegido por el Concejo en representación del Partido Conservador, no había hecho planteamientos políticos y que consideraba que en la Empresa debían tenerse en

1 Actas de la Junta Directiva, 9 de septiembre de 1960.

cuenta ante todo las condiciones técnicas de competencia del personal, pero también su filiación política; por lo tanto, resaltaba la importancia de una actualización de la organización de la Empresa, que ameritaba el estudio de la Junta².

La cuestión era que, al advertir la importancia de la filiación política a la hora de nombrar el personal de la Empresa, se veía que el aspecto estrictamente técnico había sido dejado de lado, aunque fuera solo en parte, lo que generó que, al parecer, la filiación política fuera, por mucho tiempo, requisito importante para acceder a la Empresa laboralmente, en contrataciones y en servicios. Por supuesto, esa cercanía entre política y Empresa, unida a otros factores, fue minando poco a poco la fortaleza de la Compañía hasta hacer de ella, en la década del 80 y del 90, un ente poco eficiente y en riesgo.

En mayo de 1990, tras estudiar el estado del sistema eléctrico de la Empresa se llegó a la conclusión de que éste, a nivel de generación, transformación, transmisión, subestaciones y distribución, estaba en un nivel crítico, “el cual ante eventos de pequeña magnitud nos lleva fácilmente a situaciones de operación insegura y pérdida importante de carga, especialmente si ocurre en períodos de alta demanda”³. Ese diagnóstico puso de presente que en la Empresa se hubiera debido organizar un plan de reposición de equipos, “pues se advertía que, si bien se contaba con un programa de expansión elaborado con criterios aceptados de planificación, los atrasos en su ejecución eran grandes, en especial por limitaciones en las asignaciones presupuestales, por trámites lentos y prolongados en los procesos de adquisición de predios y legalización de contratos, por demoras en los pagos de anticipos y facturación a los contratistas y por falta de agilidad en la operatividad de los fondos rotatorios. En la Junta entonces se dijo que era necesario plantear un programa de reposición de equipos y la modificación en algunos de los planes que, junto con la iniciación de ciertas actividades de planificación y de estudios, permitiera la prestación en el próximo futuro del servicio con completa confiabilidad. En relación con el plan de expansión para el período de 1990 a 1993 se esperaba atender el crecimiento de la demanda y disminuir la carga de transformación 230/115 kw con las obras adelantadas, de las cuales las más relevantes, por su influencia en el comportamiento de la red, eran la construcción de la subcentral Noroeste, con una capacidad de transformación 230/115 kw, de 336 Mwa, las obras anexas al proyecto Guavio, que permitirían su interconexión con el sistema nacional a través de ocho líneas de 230 kw, el aumento de la capacidad de transformación de Balsillas, Circo y La Guaca.

2 Actas de la Junta Directiva, 10 de mayo de 1968.

3 Actas de la Junta Directiva, 17 de mayo de 1990.

Seis meses más tarde, a los riesgos que señalaba el informe sobre el sistema se sumó un informe del Subgerente Financiero en el que se hacía una descripción de la situación económica de la Empresa y se expresaba que el último quinquenio había representado para ésta un rápido deterioro, por problemas de tesorería originados en la conjugación de varios factores, como la inversión en el proyecto del Guavio y sus atrasos, los costos adicionales en que por esa causa se había incurrido y el inicio de la amortización de los créditos para financiar su construcción cuando el proyecto aún no estaba en su etapa productiva. A esto se sumaban las relaciones internacionales de intercambio, que se concretaban en altas tasas de devaluación y de revaluación de monedas duras frente al dólar, lo que producía un inusitado crecimiento en el servicio de la deuda, por fuera de toda posible previsión.

El informe del Subgerente reveló un nuevo rasgo en los problemas de la Empresa: la incidencia que en ella tenía el comportamiento y el manejo de la economía del país. Ese comportamiento era imprevisible en la Empresa, pues cuestiones como el manejo de la devaluación y la revaluación correspondían al gobierno de turno. Este, por supuesto, nunca estuvo dispuesto a reconocer sus errores y cuando la Empresa comenzó a hundirse en su peor crisis el Gobierno se limitó a advertir: “o son eficientes, o simplemente se acaban”, según señaló el ministro de Minas y Energía, Luis Fernando Vergara Munaris, en 1990⁴.

La prensa de la época informó sobre el paquete de medidas que buscaban resolver los problemas del sector eléctrico; dicho plan incluía la reestructuración y la protección cambiaria de la deuda de las Empresas, así como su revitalización con dineros frescos y un estricto control administrativo, que contemplaba sanciones para quienes no cumplieran las metas del Gobierno. Además de eso se pensaba en promocionar otras alternativas energéticas y acelerar la cancelación de \$70.000 millones que le debían a las Empresas eléctricas entidades nacionales, departamentales y municipales. Ese plan de ajuste se trazó por cuanto el incremento en las tarifas por consumo era insuficiente para que el sector alcanzara un grado adecuado de eficiencia y se liberara de su carga financiera. En ese plan se preveía que la Empresa que no cumpliera con las metas fijadas correría el riesgo de desaparecer o por lo menos de ser absorbida por otra de mayor cobertura. De otro lado, para el caso de aquellas que cumplieran el plan se preveía que podrían reestructurar sus deudas, a través de la *Financiera Energética Nacional*, que cubriría el servicio y las amortizaciones a los acreedores, y al mismo tiempo fijaría condiciones más cómodas para las

4 *El Tiempo*, 14 de septiembre de 1990.

entidades locales, inclusive en lo referente a créditos nuevos⁵. Según el ministro de Minas, el sector eléctrico sería uno de los primeros beneficiados con la adopción del sistema de seguridad contra riesgos cambiarios, con el cual se controlaría el desmesurado crecimiento de las acreencias como consecuencia de la devaluación del peso frente al dólar; al mismo tiempo, con la promoción de nuevas alternativas energéticas, como el uso del *diesel* en la industria y la ampliación de la red de gasoductos para uso domiciliario e industrial, se esperaba responder al crecimiento en la demanda de energía, que en los primeros siete meses de 1990 había crecido en un 5.4 % pasando de 18.516 a 19.498 gigavatios/hora⁶.

Un mes después, el diario *El Tiempo* publicó un extenso artículo de Silverio Gómez y Hermógenes Ardila titulado “Energía de la luz oscura”⁷, en donde se presentó un completo análisis de la situación crítica del sector en ese momento. Señalaron los autores:

Buena parte del equipo económico del Gobierno de Gaviria se reúne los fines de semana para analizar el problema financiero del sector eléctrico. Planeación Nacional trabaja hasta altas horas de la noche estudiando el mismo tema. Los técnicos de la nueva *Financiera Eléctrica Nacional* hacen lo mismo. El ministro Luis Fernando Vergara coordina los trabajos.

Hace cuatro años la película era la misma que hoy, e idéntica que hace ocho años. Han pasado diez ministros de Minas, siete jefes de Planeación, seis ministros de Hacienda y el problema sigue ahí. Pero, ¿cuál es el problema? La respuesta es sencilla: cada día las Empresas del sector eléctrico están más lejos de pagar su deuda interna y externa con sus propios recursos, o sea, con tarifas, además de tener que cubrir su también cada vez más pesada carga laboral y la inversión para satisfacer las necesidades futuras. (Costo este último que los economistas llaman el costo incremental).

En realidad no lo pueden hacer desde el año 1984, año en que la amortización de la deuda y los intereses superaron los ingresos del sector. En 1990, por cada cien pesos que las Empresas reciban por concepto de tarifas deberían pagar 137 pesos.

La realidad es cruda: el sector eléctrico no puede pagar toda su deuda además de sostener sus gastos operativos y generar los recursos para atender las nuevas inversiones [...] Por más que suban las tarifas, por más que no se pierda o se roben la luz, por más que muchos funcionarios hagan un acto de contricción y no se apropien ilícitamente los dineros públicos.

5 *Idem.*

6 *Idem.*

7 *El Tiempo*, 21 de octubre de 1990.

¿Por qué llegó el sector eléctrico a esa situación? Para muchos funcionarios oficiales es el resultado de “un proceso” de planeación de largo plazo que no debe llevar a un juicio de responsabilidades políticas o de variables sobre las que el país no tiene control, como el crédito externo o el movimiento de las monedas. ¿Planeación o mercado?

El PIN (plan de desarrollo de Turbay), tomando recomendaciones de estudiosos (Estudio Nacional de Energía, ENE), dio la pauta: “Teniendo en cuenta las actuales posibilidades tecnológicas, se ha previsto que la hidroelectricidad sea la fuente de energía que aumente en mayor proporción su contribución al abastecimiento del consumo total de energía”. Doce años después esa teoría es un error porque la electricidad es –por ejemplo– tres veces más cara que el gas propano. Y cada vez será más costoso darle luz a los colombianos que no la tienen.

El problema es que más de la mitad de los colombianos hicieron caso a planeadores e ingenieros: se pasaron a cocinar con electricidad, el sector de la construcción acomodó sus “planos” al nuevo esquema, al igual que buena parte de la industria. ¿Cuánto le vale al país devolverse? Los cálculos también fallaron. Se enfatizó mucho en la oferta de energía –con el estímulo del Banco Mundial– y poco en la demanda. El ENE estimó que la demanda de energía eléctrica crecería en Colombia a una tasa del diez por ciento hasta el año 2000. Gradualmente se ha ido revisando esa tasa hasta colocarla por debajo del seis por ciento.

Pero muchos proyectos se programaron y se comenzaron con el estimativo inicial. Luego hubo que revisar cronogramas y ejecutar las obras más lentamente. El resultado hoy es que, aunque no hay un exceso de oferta de energía, sí hay un sobrecosto financiero que tiene que llevar a cuestras el sector.

Para muchos expertos, la política (el kilo-voto) impuso reglas a la planeación que le han costado mucha plata al país. Dos ejemplos: en su momento, no era clara la razón técnica y económica de la central hidroeléctrica de Betania (aunque con el tiempo adquirió racionalidad). Pudo en su momento la influencia del Palacio Presidencial. Empezó el proyecto, pero le costó al país US\$250 millones adicionales a lo programado.

Bogotá no podía quedarse atrás y se concibió Guavio. Debía costar US\$1.200 millones, pero la inversión supera los 2.400 millones. Los técnicos llaman el proyecto una “hidro-nunca”. Periódicamente hay un “chantaje” político de la Costa para hacer Urrá. Urrá I arrancó ya. ¿Arrancará Urrá II?

Todo deuda.

Primer problema: las cifras no concuerdan. Para Planeación Nacional el sector eléctrico debe US\$350 millones menos que las cifras del Ministerio de Hacienda y 180 millones más que los cálculos del Banco de la República.

Segundo problema: el sector eléctrico debe alrededor de US\$4.300 millones, más de 1.000 millones más que las obligaciones externas del sector privado nacional. Con dos agravantes: no genera una sola divisa y casi la totalidad de la inversión se hace con crédito externo. En 1989, por cada cien pesos de patrimonio tenía un pasivo de 160 pesos.

Hay casos extremos: la hidroeléctrica de Betania se financió en un 97 por ciento con crédito del exterior. La *Empresa de Energía de Bogotá* alcanzó el punto de que cada \$2.12 de deuda sólo estaban respaldados con un peso de capital.

Tercer problema: la vida útil de un proyecto de energía eléctrica puede ser de cincuenta años. Los plazos del endeudamiento externo son cada vez más cortos, al punto de que se calcula que la deuda externa actual del sector hay que pagarla en nueve años. Además, ¿deben los consumidores actuales cubrir las inversiones para que se beneficien los consumidores futuros?

Cuarto problema: la devaluación le ha dado el “gran golpe” injusto al sector. En 1985, por ejemplo, se devaluó 51 por ciento el peso colombiano. Mayores costos que habría que pagar con tarifas, lo cual es imposible. A todo el sector privado se le alivió la situación a través de la Resolución 33 de la Junta Monetaria o del Fondo de Capitalización Empresarial o del Fondo de Garantías para Instituciones Financieras. El sector eléctrico (léase los consumidores) ha debido asumir toda la devaluación.

El impacto del ajuste en el tipo de cambio es grave: por cada punto de devaluación, el sector eléctrico debe pagar en deuda e intereses este año \$4.300 millones, que serán 8.100 millones dentro de dos años y 20.100 millones en 1995. Al devaluar un punto, el saldo de la deuda sube 23.000 millones este año, 70.000 millones en 1994 y 86.000 millones en 1996.

Quinto problema: hay que bajar las pérdidas (técnicas y robo) del sector eléctrico. Los estimativos indican que para bajar en uno por ciento dichas pérdidas hay que invertir US\$300 millones, monto que no se compadece con los ingresos adicionales que recibe el sector.

Sexto problema: hacia el futuro, llevar energía eléctrica a un colombiano adicional resulta cada vez más costoso. Mientras que en las ciudades se estima que “conectar”

un usuario vale US\$250, llevarle el servicio a un usuario del campo vale cuatro veces más... Y el campo sí que no puede pagar esa cifra.

Séptimo problema: para que el sector eléctrico pague sus obligaciones, debería recibir crédito por US\$9.000 millones en los próximos ocho años. El servicio de la deuda será similar. El año pasado solo se contrató crédito por US\$20.5 millones y se desembolsaron recursos por 213 millones. Ni el veinte por ciento de lo requerido.

TARIFAS

Las facturas se congelaron durante períodos prolongados. Así, el valor real se fue rezagando, hasta poner en dificultades a muchas Empresas. Cada Gobierno aplicó su propia metodología.

El Gobierno de Virgilio Barco decidió que las tarifas debían subir tomando como base el salario mínimo, con un criterio no técnico del asunto, considerando que este salario no tiene relación alguna con los costos de producción de energía⁸.

En medio de esa situación y frente a esas críticas, la Empresa avanzaba en el estudio institucional. La razón para ello era fundamentalmente la percepción que tenía el Banco Mundial de que en las Empresas del sector, y concretamente en la *Empresa de Energía de Bogotá*, existían problemas organizacionales e institucionales. En una sesión extraordinaria de la Junta Directiva, celebrada el 1º de noviembre de 1990, se definieron los fines básicos, que eran: distribuir energía a la comunidad con ciertos parámetros de cantidad y calidad, y comercializar el servicio para garantizar la permanencia en el tiempo de organización. De igual manera, se determinaron otros fines complementarios, como obtener energía y transmitirla hasta dejarla apta para su distribución. La Junta pidió a la administración acelerar este estudio, pues las críticas arreciaban; prueba de ello es un artículo titulado “Una Empresa increíble”, en el que se dijo:

Siempre es bueno conocer informaciones objetivas y específicas sobre cuestiones de especial interés público, como las que se hicieron en el XX Congreso Nacional de Ingeniería sobre la llamada crisis del sector eléctrico, con pérdidas que en este año alcanzarán \$82.800 millones y cuyos problemas se han querido solucionar “de manera facilista” con el incremento de tarifas, según afirman los ingenieros. Cuando lo que se requiere es una operación masiva de rescate, que empiece por despolitizar las Empresas y reducir los gastos de funcionamiento.

8 *El Tiempo*, 21 de octubre de 1990.

Pero lo más sorprendente han sido las revelaciones sobre la hidroeléctrica del Guavio en Cundinamarca, cuyos trabajos llevan ya cuatro años de retraso y cuyos costos, calculados inicialmente en US\$1.422 millones van a terminar en más de 3.000 millones. En tal manera será crítica la situación en esta central que las firmas constructoras han tenido que presentar reclamaciones por más de \$150.000 millones. Todo porque, no obstante la magnitud de la obra, sus proyectos estuvieron siempre caracterizados por la imprevisión. Solo hay que decir que los trabajos se iniciaron hace diez años sin que se hubieran adquirido los predios afectados, y que hoy mismo, cuando ya la represa se está inundando, falta todavía por comprar algunos terrenos. El propio Kafka se quedaría lelo ante este “récord” de insensateces⁹.

En febrero de 1991 la situación continuaba siendo crítica. El Ministerio de Minas y Energía propuso ofrecer un concurso financiero al sector eléctrico mediante una capitalización, de carácter temporal, tendiente a obtener una participación mayoritaria en las empresas generadoras ISA y CHB, y además, conseguir un alivio financiero para las empresas del sector y conseguir el control de estas generadoras, para propiciar la normalización financiera requerida en el sector y derivar en un futuro un rendimiento económico aceptable en dicha transacción. En la Junta del 6 de febrero se dijo que la situación financiera de la Empresa había tenido como causa fundamental una confluencia de hechos, entre los cuales sobresalía la devaluación, que era un asunto manejado por la autoridad económica nacional:

En la EEB ha sido absolutamente definitivo el impacto de la devaluación en sus finanzas. Su tasa negativa de generación interna de recursos obedece a su alto endeudamiento externo, afectado por el deterioro del peso y por la revaluación frente al dólar de otras divisas en las que tiene contraídas deudas la EEB. El perfil de pago del endeudamiento externo, fundamentalmente, ha obligado a la Empresa a asignar sus recursos con fuertes restricciones, entre las cuales se destacan el descuido de sus inversiones en generación, transmisión y distribución y la no cancelación oportuna de las cuentas de energía a ISA. La relación entre devaluación y situación financiera de la EEB se establece con el fin de sustentar la tesis de que no resulta justo imputar a la EEB toda la responsabilidad en sus obligaciones frente a ISA. La solución que se propone nos parece demasiado parcial. Le resuelve el problema financiero a ISA y no contiene una fórmula estructural de solución al problema financiero del sector eléctrico, y ni siquiera garantiza que en adelante las Empresas del sector le paguen cumplidamente a ISA sus compras de energía. Por otro lado, es también bastante discutible que el mecanismo de la capitalización implique un real alivio financiero a las Empresas eléctricas deudoras de ISA. En el caso de la EEB, el problema de la

9 *El Tiempo*, 8 de noviembre de 1990.

deuda es la resultante situación estructural, que coyunturalmente se ha resuelto con refinanciaciones aprobadas y obtenidas prácticamente por el Gobierno Nacional¹⁰.

La polémica frente al modelo propuesto por el ministro, en el que todo el interés se ponía en la capitalización y se dejaba incólume la situación estructural, no se hizo esperar pues, según la Junta, ¿qué garantizaba que las Empresas eléctricas le podrían pagar toda la energía comprada a ISA en el futuro? “¿Es que el Gobierno Nacional, dueño mayoritario de ISA, se va a convertir en un suministrador de energía, que la negará cuando quien se la solicite no esté a paz y salvo con la Empresa?”¹¹. La Compañía buscaba que si la oferta del ministro se ponía en práctica, debía ser como uno de los elementos de una solución estructural y no como una medida aislada. La deuda de la Empresa con ISA por concepto de compras de energía ascendía, a diciembre 31 de 1990, a US\$90.4 millones. De otro lado, la Empresa adeudaba a ISA parte de la inversión que había efectuado en el proyecto Betania en septiembre de 1988, que en diciembre de 1990 equivalía a US\$32.9 millones. Además, la Empresa debía al Gobierno Nacional, por utilización de recursos del FODEX, US\$4.9 millones. Para cancelar esta deuda el Gobierno aprobó un crédito del presupuesto nacional a favor de la Empresa por \$2.345 millones, pero para esa época estaban pendientes las autorizaciones legales de endeudamiento a nivel distrital. Con esos valores, la Empresa vendería acciones al Gobierno Nacional por US\$28.2 millones. Según ISA, la participación de la Empresa en esa sociedad era de US\$192.5 millones, equivalentes al 15.43% del valor total de las acciones unificadas. Por lo tanto, la propuesta del Gobierno dejaría a la Empresa con una participación muy baja, que incluso podría desaparecer al valorar a ISA con base en la propuesta que el Ministerio de Minas dejó entrever como posición del Gobierno Nacional.

La posibilidad de perder la participación en ISA era grave, pues se consideraba que la Empresa debía participar efectivamente en la formación y ejecución de una política de desarrollo energético integral, y replantear el mapa eléctrico nacional a la luz de un equilibrio en los mercados de los departamentos de Cundinamarca y Meta. La Junta Directiva acordó que el tema debía tratarse con mayor profundidad, con el fin de proponer y ejecutar una política integral sobre el particular.

Al mes siguiente se retomó la propuesta del Gobierno Nacional de proporcionar a la Empresa soluciones a su situación financiera, para lo cual se previó que la Compañía cediera al Gobierno las acciones que poseía en ISA, y así mismo los

10 Actas de la Junta Directiva, 7 de febrero de 1991.

11 *Idem.*

títulos de participación en proyectos de generación del sector eléctrico emitidos por ISA, en pago de las obligaciones existentes con esa entidad por concepto de compra de energía y potencia a 31 de diciembre de 1990, junto con los intereses de mora que tales obligaciones hubieran podido causar. La Junta aplazó de nuevo cualquier decisión al respecto hasta no conocer más detalles de la propuesta, razón por la cual el 24 de abril se solicitó que se definieran dos aspectos:

1. Establecer una metodología apropiada de valoración del patrimonio de ISA, de forma tal que resulten protegidos los intereses de la EEB. Para este efecto hemos propuesto que se contraten los servicios de una firma experta en el tema de valoración de Empresas y activos.
2. Determinar detalladamente los mecanismos de recompra de las acciones por parte de la EEB, así como la rentabilidad que espera el Gobierno Nacional y los plazos para la aplicación de los mecanismos¹².

Además, la Empresa requería propuestas de solución a propósito de la reprogramación de la deuda externa e interna en moneda extranjera contraída para el proyecto Guavio, el aseguramiento de la terminación de éste y la superación de algunos problemas financieros coyunturales. A esas exigencias el ministro de Hacienda respondió en los siguientes términos:

... debo concluir que ustedes están dispuestos a colaborar en la estrategia del Gobierno Nacional para aliviar la carga financiera del sector eléctrico y ordenar la generación e interconexión eléctrica del país.

Entiendo que hay una serie de puntos cuya aclaración ustedes consideran pertinente para el proceso, por lo cual desean discutirlos en detalle. Para facilitar la discusión el Gobierno Nacional ha conformado un grupo, en el cual participarán Alberto Brugman, César González, Jaime Maldonado, Gustavo Moreno y Luis Alvaro Sánchez. La coordinación de este grupo estará a cargo de César González, Presidente de la FEN, quien tiene la responsabilidad de acordar con ustedes posibles alternativas para solucionar el problema financiero de la EEB. Les ruego darle a este grupo toda la colaboración a fin de poder reestructurar la Empresa y dejar despejado el camino para el saneamiento del sector¹³.

A la vez que el Gobierno buscaba responder al problema financiero de la Empresa, ésta se encontró en medio de una polémica debido a su contabilidad. Según *El*

12 Actas de la Junta Directiva, 24 de abril de 1991.

13 *Idem*.

Tiempo, el Revisor Fiscal de la Empresa, Hugo Gamboa, no había refrendado los estados financieros de la entidad a 31 de diciembre de 1990, por no encontrarlos satisfactorios¹⁴. Gamboa había hecho observaciones a propósito de que en esa fecha había cuentas incobrables a consumidores por un total de \$3.894 millones. “Además, porque la cartera total era de \$41 mil millones, lo que equivale a más del 25 por ciento de lo obtenido en 1990 por ventas de energía. Había entonces valores pendientes de registrar y de aclarar por más de \$2.400 millones. Además, \$6 mil millones, más de la mitad de la cartera vencida, que a 31 de diciembre era de \$11.900 millones, corresponde a 1990. Algo está sucediendo –dijo Gamboa–, porque estos valores hace cinco, cuatro y tres años siempre eran cercanos a los mil millones de pesos”¹⁵. Frente a los argumentos de Gamboa, el Subgerente Financiero, Francisco Estupiñán, dijo que la Empresa había emprendido “un plan para subsanar las deficiencias observadas en los informes de diciembre 31 de 1989 y junio de 1990, para garantizar el control interno sobre el patrimonio de la Empresa. Tras la aplicación del plan se logró aprobar los balances mencionados, y por eso la Gerencia no ve con claridad por qué la revisoría emitió concepto adverso, a pesar de que el informe del estado financiero no contiene cambios importantes respecto a los del 30 de junio”¹⁶.

En el contexto de esa polémica se anunció un “revolcón en el sector eléctrico”, a fin de “hacerlo transparente, simple y competitivo y lograr la estabilidad y solidez financiera de sus empresas”¹⁷. Los fundamentos de la nueva política fueron expuestos durante las VIII Jornadas Nacionales de Energía Eléctrica y en términos generales se buscaba un reordenamiento y una reestructuración de su actividad en todas las áreas, a fin de propiciar la utilización racional de los recursos energéticos y crear condiciones adecuadas de desarrollo, de manera que la energía eléctrica se destinara a los usos más convenientes desde el punto de vista técnico y económico. De otro lado, se disponía que los subsidios serían exclusivamente para los usuarios de bajos ingresos y que la Junta Nacional de Tarifas evaluaría en forma permanente el comportamiento de los precios de la electricidad, de tal manera que se aproximaran a los costos reales de prestación del servicio. En esa nueva política, ISA continuaría realizando el planeamiento técnico de la expansión del sistema y coordinando los intercambios energéticos, así como otros aspectos técnicos. En relación con ICEL se dispuso que éste se sometería a un proceso de reestructuración para adecuarlo

14 *El Tiempo*, 16 de mayo de 1991.

15 *Idem*.

16 *Idem*.

17 *El Tiempo*, 19 de junio de 1991.

al nuevo esquema, y que dentro de sus nuevas funciones tendría prioridad la atención de las zonas apartadas del país y de los Territorios Nacionales. Otra cuestión importante en relación con el “revolcón” radicó en que por esa época el Gobierno trabajó en la definición de un marco para la participación de inversionistas privados en algunas de las actividades del sector, en especial en la generación de energía. En fin, “como el futuro abastecimiento eléctrico demanda el concurso de todos, a las Empresas del sector les corresponde también su cuota. Deben mejorar su imagen pública, con una administración eficiente y austera, manejando los recursos financieros con transparencia, atendiendo bien al usuario, realizando a tiempo las obras y cobrando lo justo por el servicio que prestan”¹⁸.

Para septiembre de 1991 se discutía el convenio de gestión entre la Empresa y la *Financiera Energética Nacional*. En ese momento toda aprobación de crédito, tanto interno como externo, tramitado por la Empresa estaba condicionada a la firma de ese convenio, lo que llevó a la parálisis de todos los proyectos, por cuanto entre más demoraba la firma más tardaba en llegar la financiación y más se dilataba la reapertura de las obras. La Empresa tenía un faltante financiero cercano a los \$45.000 millones, lo cual trajo consecuencias sumamente graves, no solo en el caso del proyecto Guavio, sino también para los contratistas que actuaban en transmisión y distribución. El convenio de gestión era el resultado de una política de carácter general del Gobierno, una decisión del CONPES, por lo cual la Junta autorizó al Gerente para continuar con los trámites requeridos para llegar a un acuerdo con el Gobierno Nacional¹⁹. En la segunda semana de septiembre la Empresa recibió una comunicación de la FEN en la que le recordaba los créditos y precisaba que no podría efectuar nuevos desembolsos mientras el convenio de gestión no se definiera. En relación con el tema, varios miembros de la Junta estuvieron presentes en el debate que se hizo en el Concejo de Bogotá, en el cual se llegó a la conclusión de no firmar ningún convenio, y de que cualquier acuerdo a que se llegara la Junta debería comunicarlo al Concejo para su aprobación.

Como la respuesta al convenio tardaba y la situación financiera de las Empresas del sector no mejoraba, el presidente Gaviria no tardó en mostrarse inconforme con el plan de ajuste eléctrico. Según *El Tiempo*, “durante una reunión del Consejo de Política Económica y Social el Presidente se mostró insatisfecho con el balance presentado por el ministro de Minas y Energía, Luis Fernando Vergara. Cree el Jefe de Estado que no se ha realizado el monitoreo suficiente sobre la gestión administrativa de las electrificadoras. Según Gaviria, las

18 *Idem.*

19 Actas de la Junta Directiva, 4 de septiembre de 1991.

pérdidas del sector no han disminuido. Incluso la deuda de entidades públicas a Empresas del sector eléctrico pasó de cuatro mil millones de pesos en 1990 a diez mil millones, que es el nivel actual”²⁰. La preocupación de Gaviria ante los escasos resultados de su propio plan conducía, según él, a la aplicación de un drástico programa para reducir los costos burocráticos y llevar las Empresas eléctricas al nivel de eficiencia requerido para poner en marcha el plan de privatización²¹. Entre tanto Vergara advertía que “la situación del sector eléctrico es un proceso del cual la administración actual es responsable solo en parte. Muchas de las deficiencias vienen de años atrás”²².

Después de varios meses de discusión, se firmó el convenio entre la FEN y la Empresa, pero la Revisoría Fiscal de ésta se abstuvo de aprobar en control posterior dicho convenio, por considerar que carecía de un requisito fundamental como era la autorización legal. Hernando Contreras Otálora, jefe de la División Jurídica, dijo entonces que “al estudiar los términos del acta 1.172 del 11 de octubre de 1991 de la Junta Directiva de la Empresa, se tiene que este convenio fue aprobado *ad referendum* de la aprobación del Concejo Distrital, o sobre la base de que se llegue a un acuerdo del Concejo”²³. Según *El Tiempo*, el oficio de la Revisoría Fiscal fue divulgado por el concejal Alfredo Riascos Noguera, quien manifestó que había habido irregularidades en el procedimiento para aprobar el convenio, aun cuando dijo estar a favor de mecanismos como ese para rescatar a la Empresa de su profunda postración. “¿Cómo es posible –se pregunta– que hubiese sido firmado sin someterse a su revisión y a la aprobación obligatoria del Concejo? ¿Cómo es posible que se comprometa el patrimonio de la ciudadanía, por parte del Gerente de la Empresa, sin que exista siquiera la posibilidad de un pronunciamiento por parte de los que tenemos a nuestro cargo, por decisión popular, la vigilancia y el cuidado de las entidades del Distrito?”²⁴. Consultado el Gerente, Lázaro Mejía, dijo que respondería en el Concejo todos los planteamientos el 4 de febrero, y mientras tanto destacó que ya se había cerrado la compuerta de la represa del Guavio, iniciado los trabajos de desviación de los ríos y que el convenio garantizaría la terminación del proyecto en mención²⁵.

En pleno racionamiento se anunció que la Empresa había incumplido sus compromisos con la *Financiera Energética Nacional* y, por lo tanto, tenía no sólo que

20 *El Tiempo*, 9 de octubre de 1991.

21 *Idem*.

22 *Idem*.

23 *El Tiempo*, 1º de febrero de 1992.

24 *El Tiempo*, 1º de febrero de 1992.

25 *Idem*.

firmar otro convenio de gestión con nuevos plazos, sino padecer una nueva suspensión de desembolsos. El nuevo convenio ratificaba la intención de privatizar algunos servicios de la Empresa y debía ser firmado por Alberto Calderón Zuleta, Gerente de la Empresa, Sara Ordóñez Noriega, presidente de la FEN, el ministro de Minas y Energía, Guido Nule Amín, y Jaime Castro, Alcalde Mayor. Los puntos principales del convenio fueron presentados por *El Tiempo* así:

1. Por el año en curso, se amplió de 85 a 97 días el plazo que se había otorgado a la EEB para cobrar el servicio a los usuarios. Para los siguientes años se dejaron los mismos plazos, que son de 69 días para el año 93; de 65 para el 94 y de 60 para el 95; es decir, siempre buscando estrechar ese término.
2. La EEB se comprometió a quedar a paz y salvo por concepto de deudas vencidas por compras de energía a más tardar el 30 de junio de 1993. A partir del 1° de enero de 1993 se pagará en las fechas pactadas.
3. Se reafirma el compromiso de aplicar las medidas nacionales respecto a políticas y niveles tarifarios y la estratificación de los usuarios, y en caso de ser necesario solicitará los aumentos requeridos.
4. Se establece un nuevo calendario para la puesta en funcionamiento del proyecto Guavio, así: primera unidad, en diciembre de 1992; segunda, en enero; tercera, en marzo; cuarta, en mayo, y quinta en junio. En el anterior convenio la primera unidad debía entregarse en este mes de octubre.
5. En el anterior convenio, todo el producto de la venta de las propiedades no indispensables se destinaba a pagar la deuda; en el nuevo se exceptúa el dinero proveniente de venta de vehículos, que se destinará a un fondo de reposición del parque automotor.
6. El plazo para la reorganización institucional y de gestión de la Empresa venció en octubre. Ahora la EEB debe ejecutar las acciones para poner en práctica la reorganización, a más tardar el 30 de noviembre de este año. Igualmente, se le amplió hasta el 30 de julio el plazo para mejorar los sistemas de información financiera.
7. Antes del 15 de noviembre de 1993, la EEB deberá presentar los cronogramas de acciones para estimular la participación privada en la prestación de servicios a la Empresa y en el desarrollo de los negocios de generación, transmisión y/o distribución por parte de Empresarios privados.
8. Antes del 15 de marzo deberá presentar una propuesta sobre la administración y operación de la central hidroeléctrica del Guavio, incluyendo la posibilidad de constituir una Empresa con plena autonomía que se encargue de dichos aspectos.

9. La Financiera pagará los estudios para la reorganización hasta por 300 mil dólares. Pero si la EEB no cumple, deberá reembolsar los dineros que se le hayan anticipado.

10. Se prorroga hasta el 31 de diciembre de 1992 el plazo para estratificar a los usuarios ubicados en áreas rurales.

11. Tanto para los municipios como para el Distrito se acordará, antes del 30 de junio próximo, un mecanismo que permita cobrar el alumbrado público²⁶.

En 1993 varios problemas se unieron para poner en evidencia el declive de la Empresa y del sector. En enero el Gerente informó que el consorcio *Campeon Bernard Spie Batignolles* había presentado una demanda de arbitraje ante la Cámara de Comercio de Bogotá, para convocar un tribunal de arbitramento, por US\$95 millones. El Alcalde expresó que la actitud del consorcio frente a la administración era muy dura y hostil, y que se había creado una situación política alrededor del tema que comprometía las relaciones del Estado colombiano con el Estado francés, al paso que la Junta autorizó al Gerente para contratar representantes legales de la Empresa en el tribunal de arbitramento. En junio de 1994 se informó, en relación con los tribunales de arbitramento con ICA, *Termotécnica* y *Campeon Bernard Spie Batignolles*, que los árbitros habían propuesto como fórmula de acuerdo una suma cercana a US\$1.700.000, que era una cifra intermedia entre la pretensión del consorcio y el estimativo de la Empresa.

En junio de 1993, según el proyecto sobre el presupuesto para el año 1993, el Gerente informó a la Junta que éste sería un año deficitario para la Empresa, como lo habían sido los últimos diez, y se generaría un déficit de \$120.000 millones, el cual ya estaba financiado. Según la Junta, en 1994 se produciría un cambio significativo en las finanzas de la Empresa y se pasaría a un superávit de \$35.000 millones. Este cambio obedecería a tres fuentes que permitirían un aumento en los recaudos: la eliminación del racionamiento, la reducción en las tarifas reales en los sectores industriales y comerciales, y la reactivación de la economía colombiana, que le imprimiría dinamismo a la demanda de energía eléctrica.

En julio de 1994 un balance del ministro de Minas, Guido Nule Amín, mostró una mejoría en la situación del sector energético, fruto de los ajustes del Gobierno Gaviria y que permitió descartar otro apagón²⁷. En cuanto a la generación de nueva energía, se ejecutó el 86. % de lo previsto, aunque el crecimiento de la capacidad de generación del país fue del 21%. Según *El Tiempo*,

26 *El Tiempo*, 16 de octubre de 1992.

27 *El Tiempo*, 21 de julio de 1994.

... las empresas del sector eléctrico han estado sumidas desde hace años en una crisis financiera de grandes proporciones. Sin embargo, el plan de emergencia permitió que el 80 por ciento de ellas lograra utilidades el año pasado, después de que el 50 por ciento producía pérdidas. Eso se logró, en parte, porque para ayudar a resolver la crisis la Nación asumió las deudas del Instituto Colombiano de Energía Eléctrica (ICEL) y la Corporación Eléctrica de la Costa (CORELCA), por \$233.000 millones. Lo mismo hizo con la central hidroeléctrica de Betania. Pero no solo asumió obligaciones financieras. También incrementó las transferencias para las regiones de menores ingresos, a las cuales les dio \$69.000 millones entre 1992 y 1994. Aunque se esperaban mejores logros en materia de reducción de pérdidas, las cifras no han mejorado sustancialmente. Al concluir la administración Gaviria, las Empresas del sector eléctrico todavía pierden el 22.4 por ciento de la energía que producen (por fallas técnicas y robos) y la meta era llegar al 19.8 por ciento. Hace dos años se perdía el 24 por ciento. Por otra parte, el plan de emergencia que se inició en abril de 1992 permitió la generación de 1.770 nuevos megavatios, cifra que representa el 83 por ciento de lo previsto. De esta manera, la capacidad de generación del país aumentó el 21 por ciento, para un total de 10.258 megavatios. Las medidas también estuvieron encaminadas a recuperar el parque térmico del país: este tipo de generación pasó de significar el 20 por ciento del total a ser el 22 por ciento. Dentro de los proyectos más importantes del actual Gobierno están la puesta en marcha de la hidroeléctrica del Guavio y la interconexión con Venezuela. Como parte de las medidas para recuperar al sector también se puso en marcha el plan de expansión, que abarca el período 1993-2000. Los proyectos aumentarán la generación en 2.607 megavatios, con una alta participación privada. Sin embargo, aún no se ha puesto en marcha ninguno. Termobarranquilla fue adjudicada a ABB-DISTRAL, pero la Procuraduría General de la Nación investiga el proceso y eso podría demorar su puesta en marcha. En cuanto a Termovalle, aún no se ha adjudicado; la realización de una térmica en el interior del país está estancada porque no se ha definido el lugar donde se va a construir; la termoeléctrica de Paipa fue adjudicada al consorcio CC-STEAG, pero éste no tiene listos los documentos necesarios para que la *Financiera Energética Nacional* otorgue las garantías. De otro lado, Urrá ya definió su financiación; Porce está ajustada al cronograma y La Miel está pendiente de la adjudicación de la licitación²⁸.

El ministro hizo también una presentación de los avances en relación con el petróleo: la comercialidad de los campos de Cusiana y Cupiagua, las consecuencias de los atentados guerrilleros y la venta que hizo ECOPEPETROL de la mayor parte de *Terpel* a la firma *Promigas*. A propósito de la masificación del gas natural, el ministro comentó la adjudicación de la construcción de un gasoducto, a la Empresa

28 *El Tiempo*, 4 de febrero de 1994.

Enron, que comunicaría a Ballenas con Barrancabermeja, así como la importancia del programa de sustitución de cocinol por gas.

En medio de todo y a pesar de las dificultades el balance era bueno, y esas bondades continuaron cuando en noviembre de 1994 la Empresa anunció el Plan de Fortalecimiento del Sistema Eléctrico, en el que una de las ideas era dotar a las viejas subestaciones de elementos suficientes para que en caso de daño en uno de los equipos otro entrara a operar de manera inmediata²⁹. En las subestaciones de Morato, Tibabuyes y Victoria, que históricamente habían contado con un solo transformador, se ubicaría otro, de manera que los habitantes servidos por esas subestaciones contarán con un servicio más confiable. El plan prometió también modernizar las instalaciones de las subestaciones La Paz, Mosquera y Fontibón, que abastecían al sector industrial del occidente³⁰.

No obstante los resultados presentados por el ministro Nule Amín y las medidas tomadas por la Empresa, a mediados de mayo de 1995 Bogotá vivió una nueva emergencia energética como consecuencia de un accidente en dos torres. En respuesta a la emergencia se promovió primero un autorracionamiento en las horas pico, y poco después se puso en operación la central Canoas, que generaba 50 megavatios; esa central formaba parte de la cadena del río Bogotá y se encontraba fuera de servicio desde el 2 de mayo, por mantenimiento³¹.

Pocos meses después, *El Tiempo* publicó un artículo titulado “Protagonistas del desarrollo energético”³², donde presentó algunos pormenores a propósito del proyecto de la termoeléctrica Las Flores que, según el diario, tuvo como forjador Empresarial al Consorcio Colombiano Industrial S. A. (CCI). Este contó con la colaboración de Empresas como la española *Compañía Sevillana de Electricidad S. A.*, la norteamericana *Black & Veatch*, la española *Mompresa S. A.*, *Diselecsa*, *Schrader Camargo S. A.* y *Promigas*, las cuales desempeñaron sus diferentes funciones bajo la dirección del CCI. Es importante advertir que a través de proyectos como éste el capital español comenzó a adquirir importancia en el panorama eléctrico nacional, y a introducir en el país principios de desarrollo eléctrico similares a los vigentes en Chile o Argentina.

Ya para esta época la nueva administración distrital contempló la posibilidad de hacer una profunda transformación en la estructura administrativa de la Empresa, de manera que se garantizara su futuro. Se recogen en seguida algunos

29 *El Tiempo*, 5 de noviembre de 1994.

30 *Idem*.

31 *El Tiempo*, 19 de mayo de 1995.

32 *El Tiempo*, 24 de agosto de 1995.

apartados de un trabajo que fue fruto de los estudios que se adelantaron en ese proceso de transformación³³, en donde se destaca la situación técnica y financiera de la Compañía poco antes de iniciar su transformación.

La Energía era una empresa industrial y comercial del Distrito Capital, según el Estatuto Orgánico de Bogotá (1.421/93), ratificado por el acuerdo 01 de 1996. Su objetivo era la prestación del servicio público de electricidad en el Distrito y los municipios aledaños, y se ocupaba a la vez de negocios de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía. En cuanto a generación, contaba con 2.316 Mw (con el 100% del Guavio) equivalentes al 22% de la potencia nacional instalada (95% de origen hidráulico y 5% térmico), y era la segunda Empresa en el país por capacidad instalada después de ISAGEN. En cuanto a transmisión, operaba según los siguientes cuadros:

SUBESTACIONES	NÚMERO
Urbanas	34
Rurales	84(*)
Total	118
(*) Incluye 65 subestaciones menores	

VOLTAJE (kW)	LONGITUD (KM)
230	692
115 y 57.5	1.115
Total	1.812

En cuanto a distribución, la Empresa atendía al Distrito, 88 municipios de Cundinamarca, 5 de Boyacá y 1 del Tolima, con voltajes de 34.5 kw, 13.2 kw, 11.4 kw y 208/120 voltios. Poseía 44.924 transformadores de distribución, con una capacidad instalada de 4.850 Mwa. Con esta infraestructura era la Empresa distribuidora más grande del país. En relación con la comercialización, prestaba el servicio a 1.500.000 clientes (equivalentes a 7.500.000 personas), siendo la Empresa más grande del país por número de clientes y de energía vendida.

Algunos datos operacionales para el momento eran los siguientes:

AÑO	ENERGÍA (GWH)	POTENCIA (MW)	PÉRDIDAS (%)	TASA CRECIMIENTO	
				ENERGÍA	POTENCIA
1994	9.425	1.748	24.75		
1995	9.800	1.830	24.50	4.0	4.7
1996	10.306	1.908	22.50	5.2	4.3

33 EEB. *Descripción de su situación pasada, presente y visión futura, cit.*, pp. 7 a 22.

Para el período 1995 a 1999 la Empresa trazó un plan de desarrollo que costaba US\$1.100 millones de 1995.

En relación con la planta de personal, la evolución en los últimos años de la Empresa fue la siguiente:

PERSONAL	1991	1992	1993	1994	1995	Ene/1996
TRAB. OFIC	3.283	3.110	3.082	3.106	3.107	3.107
EMPL. PUBL.	1.016	1.154	1.173	1.183	1.183	1.144
TOTAL	4.299	4.264	4.255	4.297	4.290	4.251
VARIACIÓN		-35	-9	42	-7	-39

En cuanto a los activos, en millones de pesos, su situación era como se desprende de del siguiente cuadro.

ACTIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 1995	
Activo corriente	328.756
Efectivo	89.542
Realizable	130.953
Cuentas por cobrar vínculos económicos	130.953
Resto	92.851
Inventarios	15.410
Otros corrientes	15.410
Anticipos y avances	
Resto	
Activo no corriente	3.722.106
Activo fijo neto	3.517.423
Activo a largo plazo	97.288
Inversiones permanentes	65.518
Acciones	57.846
Resto	7.672
Diferidos	.668
Otros activos	41.209
TOTAL ACTIVO	4.050.862

En relación con el balance general a 31 de diciembre de 1995, en millones de pesos, el cuadro resultante fue el siguiente también puede verse a continuación.

PASIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 1995	
Pasivo corriente	553.430
Porción corriente deuda largo plazo	391.354
Exigible	135.238
Otros corrientes	26.838
Pensiones de jubilación	15.282
Laborales	11.018
Resto	.537
Pasivo no corriente	2.093.372
Deuda a largo plazo	1.426.321
Otros pasivos	408.084
Pensiones de jubilación	166.945
Resto	241.139
Fondo de inversión Guavio	258.967
TOTAL PASIVO	2.646.802
Patrimonio	1.404.060
Capital socia	1.325.511
Utilidad del ejercicio	78.188
Otros	.361
TOTAL PASIVO Y PATROMONIO	4.050.862

El estado de resultados de 1995, en millones de pesos, fue el siguiente:

CONCEPTO	\$MILLONES
Ingresos operacionales	621.544
Egresos operacionales	394.389
Costos y gastos operacionales	323.730
Costos de energía comprada	70.659
Resultados actividades de la operación	227.155
Ingresos no operacionales	14.941
Gastos no operacionales	5.339
Resultado actividades no operacionales	227.155
Ingresos financieros	119.905
Gastos financieros	590.598
Resultado actividades financieras	(470.693)
Utilidad (pérdida) períodos anteriores	(60.980)
Utilidad (pérdida) antes de corrección monetaria	(294.915)
Corrección monetaria	373.103
Utilidad (pérdida) del ejercicio	78.188

En cuanto a la evolución histórica del presupuesto de ingresos y gastos el resultado, en millones de pesos, era como sigue:

	1994	1995	1996
TOTAL INGRESOS	677.221	957.687	1201.543
Ingresos corrientes	388.715	568.429	863.642
Venta de servicios	376.946	508.040	694.933
Otros ingresos y rentas	11.769	60.389	168.709

RECURSOS DE CAPITAL	285.547	381.958	336.421
Crédito interno	146.613	163.196	287.730
Crédito externo	96.825	171.458	13.742
Otros recursos de capital y tesorería	42.109	47.304	34.949
Aportes	2.959	7.300	1.480

	1994	1995	1996
TOTAL EGRESOS	668.307	957.687	1.201.543
Gastos de funcionamiento	155.028	219.459	279.346
Gastos administrativos (1)	75.521	95.625	103.274
Gastos de operación (2)	79.507	123.834	176.072
Servicio de la deuda	419.311	569.879	705.178
INTERNA	240.719	295.388	357.349
EXTERNA	178.592	274.491	347.829
Inversión	93.968	168.348	217.019
Déficit neto (incluye CADEX)	205.349	273.039	322.979

La proyección del servicio total de la deuda para el período 1996-2003 con cifras en dólares era la siguiente:

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
811.898	465.419	430.258	438.680	277.440	235.342	81.992	53.236

Con base en los resultados expresados por las cifras, se puede concluir que la Empresa a finales de 1995 era la más grande del sector eléctrico y atendía el mercado más importante del país. Su planta de personal había estado prácticamente congelada en los últimos 5 años, tenía un plan de desarrollo según el cual requería de US\$1.000 millones para la atención futura de la demanda y contaba con un nivel de endeudamiento que le impedía tener recursos para su operación, puesto que casi todos se utilizaban para amortización e intereses de la deuda.

En relación con el problema financiero se concluyó que éste se debía en especial al tamaño de la deuda, al pago de la misma concentrado en los siguientes cuatro años, a las necesidades de recursos financieros para la prestación adecuada del servicio, a las tarifas por debajo del costo en el sector residencial –al cual se otorgaba anualmente un subsidio neto de US\$100 millones–, al alto nivel de pérdidas de energía (24.5 %), y a que la corrección monetaria deformaba por completo la situación en este tipo de empresas, por lo intensivas en capital, y ocultaba pérdidas con utilidades de “papel”.

Frente a ese panorama la Empresa advirtió que el problema financiero se había asumido reestructurando la deuda con créditos de corto plazo, costosos (FEN CADEX), lo que había originado un deterioro acelerado de la situación. Ante las condiciones de la Empresa no había otros recursos disponibles diferentes a los créditos de la FEN, de manera que esta última llegó a tener casi el 50% de su cartera en la Empresa, razón por la cual no quería seguir otorgándole préstamos; por otra parte, en conversaciones con los otros acreedores (BID, BIRF) se supo que no era factible la reestructuración de la deuda.

Como conclusión general se llegó primero a que la Empresa no tenía viabilidad financiera y la prestación del servicio futuro no estaba garantizada; segundo, a que la solución definitiva requería la reestructuración y capitalización de la Empresa, y tercero a que, teniendo en cuenta que la banca multilateral, la Nación y el Distrito no tenían capital disponible, solamente podría esperarse la vinculación del capital privado.

Esa situación crítica sirvió de base y dio origen a un convenio entre la Empresa, el Distrito Capital y la Nación, representada por el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Minas y el Departamento Nacional de Planeación, en los siguientes términos:

Entre los suscritos, Guillermo Perry Rubio, identificado con la cédula de ciudadanía 17.134.832 de Bogotá, Ministro de Hacienda y Crédito Público, Rodrigo Villamizar Alvargonzález, identificado con la cédula de ciudadanía 14.946.441 de Cali, Ministro de Minas y Energía, y José Antonio Ocampo Gaviria, identificado con la cédula de ciudadanía 14.987.899 de Cali, Director del Departamento Nacional de Planeación, quienes actúan en nombre y representación

de la Nación; Antanas Mockus Sivickas, identificado con la cédula de ciudadanía 19.164.378 de Bogotá, Alcalde de Santafé de Bogotá, y Fabio Chaparro Beltrán, identificado con la cédula de ciudadanía 19.098.127 de Bogotá, quien obra en nombre y representación de la *Empresa de Energía de Bogotá*, en adelante EEB, hemos acordado los compromisos que se relacionan en el presente documento, previas las siguientes consideraciones que servirán para interpretarlo y fijar su alcance.

CONSIDERANDO:

1. Que la situación financiera de la EEB es crítica, reflejada en un faltante acumulado, para el período 1995 a 2000, cercano a los US\$ 1.700 millones, según proyecciones financieras preliminares. Que las principales razones para el estado actual de la Empresa son las siguientes: 1. El servicio de la deuda con relación a la generación propia de recursos es insostenible, al punto de que la Empresa, en el período 1995 a 2000, debe atender alrededor de US \$ 3.500 millones por este concepto, incluyendo costos financieros de los faltantes, mientras que la generación propia de recursos, menos los gastos de operación, es de aproximadamente US\$ 2.850 millones; 2. Existe un alto nivel de pérdidas por el estado de las redes de distribución y una alta intensidad de asentamientos subnormales en el área de influencia de la EEB; 3. Los índices de gestión administrativa y comercial están por debajo de los niveles deseados; 4. Las tarifas residenciales que hoy se cobran presentan un rezago con relación al costo; 5. La EEB durante los últimos años, concentró la inversión en la terminación de la central hidroeléctrica del Guavio, por lo cual, según su plan de inversiones, hasta el año 2000 se requieren del orden de los US\$ 1.100 millones para remodelar y actualizar el sistema de distribución; y 6. La carga financiera de la central hidroeléctrica del Guavio es excesiva, ya que la generación de recursos por la venta de energía es del orden de los US\$ 200 millones anuales, insuficientes para cubrir el servicio de la deuda concentrado en los próximos cinco años, el cual es superior a los US\$ 400 millones anuales.

2. Que ante la situación descrita la EEB no es un sujeto apto para recibir el crédito necesario para emprender la inversión requerida en los próximos años y que la escisión en Empresas que correspondan a los negocios de generación y distribución facilita la obtención de las soluciones financieras requeridas.

ACUERDAN:

Emprender acciones con el fin de lograr el saneamiento financiero de la EEB, de tal forma que pueda garantizar un servicio de energía eléctrica con calidad, confiabilidad y adecuada cobertura en el Distrito Capital y los 95 municipios atendidos por la EEB, y acometer los planes de expansión al ritmo del crecimiento de la demanda. Las siguientes son las principales acciones:

1. Transformar a la EEB, previa autorización del H. Concejo de Santa Fe de Bogotá, en una Empresa por acciones, en la cual se refleje el valor real de los activos.

2. Capitalizar a la EEB con aportes de la Nación e ISAGEN de tal forma que se logre una estructura financiera viable. Para ello, la Nación se compromete, entre otras, a las siguientes acciones: a. a capitalizar la deuda directa que la EEB tiene con la Nación, a cambio de acciones, b. en su condición de socio mayoritario de ISAGEN, solicitará a esta Empresa capitalizar las unidades de generación que posee en Termozipa y su participación en la central del Guavio y cancelar las cuentas pendientes con la EEB por concepto de la operación de la central del Guavio.

3. Reestructurar y/o refinanciar parte de la deuda de la EEB, dentro de las limitaciones patrimoniales de la FEN y de acuerdo con las posibilidades de la banca multilateral. Dentro de las limitaciones del cupo de endeudamiento, la Nación apoyará a la EEB con garantías para créditos nuevos.

4. Escindir la EEB en una Empresa de distribución y una Empresa de generación, asumiendo cada una la totalidad de los activos y pasivos correspondientes. La Nación e ISAGEN continuarán participando en la nueva Empresa de generación.

5. Racionalizar la estructura de costos, aumentar la productividad de la Empresa y mejorar su gestión administrativa y comercial; en particular, reducir el nivel de pérdidas y ampliar la base de usuarios en el sistema de facturación.

6. Incentivar y promocionar la vinculación de capital privado en las Empresas conformadas.

7. Racionalizar el esquema de tarifas para la EEB, haciéndolo acorde con la política de subsidios.

Con el fin de desarrollar la estrategia descrita, se adelantará un estudio que permita consolidar la información necesaria, cuantificar los compromisos y formular un plan de acción con su correspondiente cronograma. Este estudio será realizado por un grupo o consultor designado de común acuerdo entre el Ministerio de Hacienda y la EEB, en un término máximo de 45 días contados a partir de la fecha de la firma del presente convenio.

Firmado en Santafé de Bogotá, el 4 de agosto de 1995, Guillermo Perry Rubio, Ministro de Hacienda y Crédito Público, Rodrigo Villamizar, Ministro de Minas y Energía, José Antonio Ocampo Gaviria, Director del Departamento Nacional de Planeación, Antanas Mockus Sivickas, Alcalde de Santafé de Bogotá, Fabio Chaparro Beltrán, Gerente de la *Empresa de Energía de Bogotá*.

Sobre la base de este convenio la administración de Fabio Chaparro puso fin a una manera de entender la *Empresa de Energía de Bogotá* e inició el proceso de transformación.

II. LA TRANSFORMACIÓN

Con el convenio firmado entre el Gobierno Nacional, la administración distrital y la Empresa se inició el proceso de transformación y capitalización, que se tradujo en la división de la Empresa en tres sociedades encargadas, una, del negocio de generación, otra, del negocio de transmisión, y una tercera, del negocio de distribución y comercialización. Ese proceso de transformación e incorporación del capital privado en los negocios atendidos por la Empresa se consideró, en su momento, como el camino más expedito para salvar lo que quedaba de la Empresa en medio de una difícil situación financiera. Aunque el proceso propiamente dicho comenzó a finales de 1995, es un hecho que el capital privado venía rondando al sector eléctrico desde hacía varios años y su implementación reprodujo, en buena medida, los modelos que años atrás se habían impuesto, por ejemplo, en Chile y Argentina.

Una de las primeras referencias que se tienen en la Colombia de los años 90 a propósito de la presencia de capital privado en el sector eléctrico la destacó el diario *El Tiempo* en mayo de 1992. En esa época, ante la crisis que atravesaba la CVC, se buscó organizar el Comité para el Desarrollo Energético del Valle (CDE) y la Comisión Energética del Suroccidente, lo que constituyó el primer paso del sector privado para invertir en el sector eléctrico³⁴.

Luego de la crisis producto del apagón de 1992, la Empresa inició un proceso de reestructuración que tuvo al menos cuatro momentos importantes.

El primer momento comenzó en julio de 1994, cuando la Empresa se aplicó a fortalecer su estructura mediante la realización de diversos programas en generación, transmisión y distribución, a fin de recuperar la confiabilidad del sistema y garantizar el suministro del servicio en forma estable, con excelente calidad y eficacia. Los programas suponían una inversión cercana a los \$38.000 millones y se ejecutarían durante 1994 y parte de 1995. El fortalecimiento del sistema eléctrico se basó en ese momento, entre otros, en los siguientes programas: mantenimiento general de las subestaciones en SF6 (Circo, Paraíso y El Muña III), construcción de la subestación Aranjuez, remodelación de subestaciones, mantenimiento preventivo de subestaciones con carga crítica, incorporación de la red a 57.5 kilovatios al Centro

34 *El Tiempo*, 19 de mayo de 1992.

de Control, adquisición de equipos de emergencia y mantenimiento, implementación de circuitos de distribución industriales, suministro de torres de repuesto para líneas de transmisión de la central del Guavio, recuperación y mantenimiento de las plan-tas de generación y atención al cliente (que se dividía a su vez en cuatro programas, esto es, atención eficiente, atención a clientes especiales, alumbrado público y comunicación eficiente)³⁵.

Un segundo momento de ese proceso de fortalecimiento corresponde a septiembre de 1994, cuando se conocieron los nuevos estatutos de la Empresa. La presentación respectiva la hizo Mario Trujillo, Secretario General, y allí se recogía un trabajo coordinado con las empresas de Teléfonos y de Acueducto, con el fin de tener unos estatutos uniformes. Los aspectos más importantes sobre los cuales se introdujeron modificaciones, se relacionaban con la expedición de las leyes 142 de 1994 (Ley de Servicios Públicos) y 143 de 1994 (Ley Eléctrica) y el Decreto 1421 de 1993. Esas normas contenían cambios sustanciales en lo que sería el futuro de las Empresas de servicios públicos domiciliarios: entre las novedades importantes se destacaban la naturaleza jurídica, la nueva composición de la Junta y sus funciones, el régimen jurídico de los actos y contratos, el control fiscal, el control interno y la veeduría. La Junta, en su sesión del 28 de septiembre, adoptó los nuevos estatutos³⁶.

El tercer momento se dio en noviembre, cuando tras las evaluaciones de los años 1992 y 1993 se advirtió la necesidad de replantear los objetivos, metas y compromisos, en lo concerniente al convenio Empresa-FEN. Los nuevos objetivos que se identificaron consistían en lograr a mediano plazo una Empresa rentable, mediante el incremento de la utilidad operacional, la disminución del nivel de endeudamiento y el incremento de su capacidad de autofinanciación. Para lograr estos fines, la Empresa debería guiarse por un plan financiero de corto y mediano plazo que incluyera acciones efectivas de recuperación de pérdidas y cartera, la disminución de gastos administrativos y la optimización de los costos de operación. De otro lado, se buscó mejorar la productividad laboral, la eficiencia y la eficacia, para lo cual se procedió a modernizar y racionalizar los sistemas y procedimientos, y a optimizar la calidad y oportunidad de la información y la adecuada asignación de los recursos humanos, a la vez que se buscó mejorar la atención al cliente y la calidad y confiabilidad del servicio³⁷.

El cuarto y tal vez más importante momento en el proceso de “pretransformación” se dio el 1° de febrero de 1995 cuando al nuevo Gerente, Fabio Chaparro Beltrán, se le presentó un informe que contenía una visión global de la Empresa, que destacaba:

35 Actas de la Junta Directiva, 25 de julio de 1994.

36 Actas de la Junta Directiva, 28 de septiembre de 1994.

37 *Idem*.

1. Cubrimiento a una población de 7.191.000 habitantes (22% del total nacional), Santafé de Bogotá D. C., Departamento de Cundinamarca: 57 municipios en forma total y 29 área rural (sin cabecera), extensión total: 14.000 km². Tipo de servicio: residencial, comercial, industrial, oficial, alumbrado público, bloque.

2. Datos básicos: potencia pico del sistema en 1994: 1.748Mw (26% del pico nacional), demanda de energía 1994: 9.426 Gwh/año (25% de la demanda nacional), índice de pérdidas: 24.8% (oct/94), plantas de generación: 8, capacidad: 1.796Mw (19% de la capacidad nacional) y 7.980 Gwh/año (20% de la demanda Nacional). Líneas de transmisión: 1.492 km (7.8% del total Nacional en 230 kw). Subestaciones de potencia: 55, capacidad: 4.170Mw/año. Sistema de distribución: 650 circuitos primarios, 35.449 km en redes, 41.091 transformadores, 302.649 puntos de alumbrado, y tiempo promedio del parque automotor: 8 años.

3. Capacidad de generación de la EEB (centrales propias):

CENTRAL	Potencia efectiva Mw	Energía Gwh/año	Entrada en operación	Reservas 1993	Reservas 1994	Reservas 1995
Canoas	50.0	183.0	1972	89.06	65.19	
El Salto I	20.0	73.2	1951	32.40	76.87	
El Salto II	70.0	256.4	1963	69.33	73.90	
Laguneta	72.0	263.6	1960	78.22	76.28	
El Colegio	300.0	1098.4	1967/70	63.07	57.65	
La Guaca	310.5	1136.8	1986/87	65.37	73.49	
El Paraíso	270.0	988.6	1986/87	62.16	77.74	
Termozipa (2,3)	1.03.5	680.0	1964/76	61.82	47.22	
SUBTOTAL*	1196.0	4680.0		65.20	68.10	75*
Guavio (60%)	600.0	3300.0	1992	56.70	61.50	85
TOTAL	1796.0	7.980.0		60.92	65.10	78

* Río Bogotá, más Zipa 2 y 3.

Tiempo promedio ponderado de operación de las plantas: 17 años (10 años con el Guavio).

4. Reservas energéticas:

EMBALSE	Capacidad útil (Mm3)	Prioridad de uso	Año operación	Entidad administradora	Capacidad energía Gwh	Almacenamiento actual (%)
Tominé	690.0	A	1962	EEB	2891.1	34.6
Neusa	102.0	A	1951	CAR	427.4	85.5
El Sisga	96.0	A	1951	CAR	402.2	87.9
Agregado	888.0				3720.7	46.2
Guavio	787.3	E	1992	EEB	1954.5	90.6
El Muña	41.4	E	1944	EEB	173.5	72.8
Chuza	225.0	A	1983	E _{AAB}	921.8	72.6
TOTAL	1936.7				10491.2	40.8*

*Sin compras al sistema interconectado alcanza para 5 meses. A: Acueducto, B: Energía.

5. Evolución del presupuesto EEB durante el período 1990-1995 (\$millones constantes 1995)

6. Proyectos destacados 1995 (\$millones):

– *Marco general*: plan de fortalecimiento (Fase 2), Plan de desarrollo.

– *Generación*: recuperación Salto I: 4.331, reposición equipos plantas hidráulicas: 6.279, adquisición repuestos: 6.870.

– *Transmisión*: líneas: 1.197, subestación Norte: 600, subestación Aranjuez: 895, Ampliación otras subestaciones: 7416.

– *Distribución*: circuitos residenciales y comerciales: 6.428, circuitos industriales: 11.029, descentralización operativa: 2.399, equipos y materiales: 14.029.

– *Comercialización*: servicio barrios subnormales: 2.550, medición del sistema: 5.730.

– *Apoyo logístico*: red digital de comunicaciones: 4.000, reposición parque automotor: 4.000, desarrollo de sistematización: 2.615³⁸.

Cinco meses después, el 6 de julio de 1995, en la Empresa se discutió la conveniencia o no de la adquisición de la central hidroeléctrica del Guavio. La Junta consideró que el problema no era incorporar o no el Guavio, sino la situación financiera de la Empresa que requería una estrategia global frente al Gobierno Nacional, donde la central del Guavio era sólo una parte. Además se consideró que “el presidente Samper está comprometido en que se le dé solución a este problema y considera muy importante que salga una directriz por parte de esta Junta”³⁹, por lo que se acordó invitar a la próxima sesión al presidente de la FEN, Alberto Montoya Puyana, para estudiar la situación financiera de la Empresa e informar al Gobierno posteriormente. Parte de la invitación implicó sugerir la contratación conjuntamente con la FEN de una entidad para que realizara un estudio a propósito de la viabilidad financiera de la Empresa.

En la misma sesión se sometió a consideración el presupuesto para el año de 1996, en el que se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el Distrito Capital en el plan de desarrollo “Formar ciudad”, así como las políticas presupuestales de la Alcaldía Mayor, el plan de desarrollo de la Empresa “Formar ciudad con energía 1995-1999”, el escenario macroeconómico nacional e internacional suministrado por el Departamento Nacional de Planeación en marzo de 1995, el esquema tarifario vigente, la nueva estructura de comercialización del sector eléctrico, la racionalización del gasto y su ejecución más eficiente; el monto global obtenido del proyecto de presupuesto ascendía a \$1.247.362 millones. Pocas semanas después ese presupuesto fue aprobado con la observación de que se trataba de un presupuesto en desequilibrio.

La sesión siguiente se celebró el 25 de julio. En ella, con presencia del presidente de la FEN, el Gerente informó que había sostenido varias reuniones con ésta, que coincidía con la Empresa en los análisis sobre la situación financiera.

Entre las opciones que se presentaron figuró la propuesta de un convenio que se firmaría entre el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Hacienda, el Departamento Nacional de Planeación, la FEN, el Ministerio de Minas y Energía, el Distrito Capital y la Empresa: “Este convenio implica una base muy importante para poder avanzar en la búsqueda de soluciones, dentro de las cuales se contempla la separación de la Empresa en generadora y distribuidora. Se prevé además una reorganización de la entidad con el objeto de buscar mayor eficiencia, además de la necesidad de vincular capital privado y seguramente formas de gestión privadas”⁴⁰.

39 Actas de la Junta Directiva, 6 de julio de 1995.

40 Actas de la Junta Directiva, 25 de julio de 1995.

El presidente de la FEN expresó que luego de los estudios respectivos la conclusión a la que se había llegado consistía en una salida a la parte de generación con toda la cadena, y otra, la distribución, que era factible en ambas la participación privada, y que la FEN podría también llegar a encontrar recursos para financiar ese tipo de opciones. La Junta reconocía la importancia del apoyo del Gobierno, como socio de la Empresa o mediante el otorgamiento de créditos.

El Alcalde Mockus expresó que no se oponía a alternativas de participación de capital privado, incluso de eventual transición a un régimen privado, pero lo preocupante, en su concepto, era el tratamiento de coyuntura que se pretendía dar a una situación de gravedad extrema⁴¹. Mockus dijo también que era:

inconveniente que la Empresa se vea obligada a buscar la inversión privada de una manera excesivamente presionada por la crítica situación que atraviesa, pues si no hay alternativa diferente de vender activos la Empresa se sitúa en una posición de negociación bastante más difícil que si se tiene la opción de venderlos o no venderlos. [...] Si la condición política para refinanciar la Empresa es partirla en dos, se debe evaluar si esto está asociado a condiciones seguras, pues de lo contrario en un futuro se estaría enfrentando el mismo problema que hoy vive la entidad⁴².

Con su argumento, el Alcalde puso el dedo en la llaga, pues presentar la intervención de capital privado como única posibilidad era más una respuesta política a un problema técnico que, en sí misma, una verdadera salida a los problemas financieros y al aseguramiento futuro del servicio, de manera que urgía mirar el problema más en perspectiva y con más elementos de juicio. La Junta consideró oportuno realizar una reunión de la Gerencia con los ministros de Hacienda y Minas, y con el jefe del Departamento Nacional de Planeación, en la que la administración presentaría una propuesta al Gobierno. Tras el debate se dijo que “El presidente Samper es consciente de que la Empresa perdió mucho dinero en la negociación de las acciones que tenía en ISA, y que en alguna forma esto se debe de resarcir”⁴³.

El 15 de agosto de 1995 se presentó un informe sobre el acuerdo al que se llegó con el Gobierno, transcrito en páginas anteriores. Con el fin de desarrollar la estrategia, se adelantaría un estudio que permitiera consolidar la información necesaria, cuantificar los compromisos y formular un plan de acción con su correspondiente cronograma en el término de 45 días. Un mes después, ya se había elegido la firma encargada de adelantar el estudio relativo al convenio con la Nación: *Asesoría y Gestión*. Al mismo tiempo, se decidió abrir un concurso

41 *Idem.*

42 *Idem.*

43 *Idem.*

para contratar la valoración de los activos de la Empresa y se avanzó en la formulación de un acuerdo con el Concejo en donde fuera este ente distrital el que transformara la Empresa, sujeto a la protocolización de las escrituras y demás trámites legales que debía realizar el Alcalde.

En la sesión del 19 de octubre la firma consultora *Jaime Silva y Asociados* presentó información básica consolidada sobre la etapa inicial del convenio con la Nación para la transformación de la Empresa. En relación con la valoración de activos se abrió la posibilidad de realizarla por el valor en libros, y en cuanto a tarifas existían varias propuestas en la FEN, para iniciar el desmonte de bloques subsidiados que, de acuerdo con la ley, no deberían estarlo. Se dijo también que existía un ambiente favorable respecto al cambio de tarifas y se proyectó realizar una reunión con el Comité Técnico del Pacto Social, donde al parecer existía una fuerte oposición; también se afirmó que se había manifestado el interés en los medios por divulgar el problema de la Empresa considerando la necesidad de tener tarifas que cubrieran los costos. En esa misma Junta se propuso presentar al Concejo un acuerdo de transformación de la Empresa en una sociedad por acciones.

Pocas semanas después, el Gerente tuvo una reunión con el ministro de Hacienda en relación con la transformación de la Compañía; en el informe presentado al respecto, el 16 de noviembre, el Gerente dijo que allí se había tratado el problema del sector eléctrico nacional y se había hecho énfasis en la difícil situación financiera debida en particular a los altos subsidios y a las bajas tarifas que no permitían que hubiera liquidez para financiar la inversión. En esa misma fecha *Asesoría y Gestión* presentó algunas conclusiones del estudio en las que compartió las cifras de los análisis hechos por la Empresa e identificó como el principal problema la alta deuda, a la vez que estimó que la solución no sólo podía estar por el lado de tarifas y consideró indispensable refinanciar el plan.

El 5 de diciembre el Gerente informó que ya se habían cumplido tres etapas del convenio con la Nación:

1. Se presentó al Concejo el proyecto de acuerdo, con la correspondiente exposición de motivos, por el cual se transforma la EEB en sociedad por acciones y se dictan otras disposiciones.
2. La firma *Asesoría y Gestión* entregó un primer informe, en el cual se hace énfasis sobre la posición que debe asumir la EEB en el mercado nacional con miras a obtener precios favorables en la comercialización de la energía. Confirma el diagnóstico de la Administración, en que además de la posibilidad de escindir la Empresa en dos, para captar recursos destinados a generación y distribución, se podrían aplicar esquemas

como: B.O.T. y P.O.T. Reconoce el estudio que éstas son fuentes muy costosas pero las ve como única alternativa debido a la dificultad para obtener créditos adicionales.

3. Destaca la cooperación de la FEN, y el interés manifiesto de ayudar presentando alternativas de financiación⁴⁴.

Una semana después el Concejo de Bogotá aprobó en la comisión de presupuesto una versión del acuerdo de transformación de la Empresa en sociedad por acciones que preveía la posibilidad de vinculación de capital privado hasta un 49%, así como la alternativa de poder asociarse con Empresas públicas y privadas para realizar negocios relacionados con el objeto de la Empresa y con la utilización de la infraestructura. Cuando en la sesión del 19 de diciembre de 1995 el Gerente presentó los pormenores de la reunión del Concejo y las virtudes del proyecto acordado resaltó la colaboración tanto del sindicato como de la Asociación de Ingenieros, que jugaron un papel importante ante el Concejo. El Alcalde comentó que se había llevado a cabo una reunión con funcionarios del Banco Mundial, donde se había examinado el proceso y la disposición de ese organismo de otorgar al país un préstamo por US\$300 millones, de los cuales la Empresa sería beneficiada con US\$200 millones, que se destinarían a inversión de proyectos del plan de desarrollo en el área de distribución y que podría apalancar otros créditos. El banco compartía la figura del contrato de gestión, aceptado en el Concejo, haciendo énfasis en que la participación accionaria por lo general estaba asociada al control de gestión⁴⁵.

Lo acordado por el Concejo tuvo su expresión en el Acuerdo 1 de 1996 que dice:

Por el cual se transforma la *Empresa de Energía de Bogotá*, en sociedad por acciones y se dictan otras disposiciones

El Concejo de Santafé de Bogotá, en uso de sus facultades constitucionales y legales y en especial las que le confieren los artículos 12, ordinal 9º, y 55 del Decreto Ley 1.421 de 1993 y las leyes 142 y 143 de 1994,

ACUERDA:

Artículo 1º Para los efectos previstos en el párrafo primero del artículo 17 de la Ley 142 de 1994 y de conformidad con el artículo 164 del Decreto Ley 1421 de 1993, la

44 Actas de la Junta Directiva, 5 de diciembre de 1995.

45 Actas de la Junta Directiva, 19 de diciembre de 1995.

Empresa de Energía de Bogotá se transforma de establecimiento público en una empresa industrial y comercial del orden distrital, hasta tanto se produzca la transformación de que trata el artículo segundo del presente acuerdo.

Artículo 2° Autorizar la transformación de la *Empresa de Energía de Bogotá* en una sociedad por acciones del orden distrital, sometida al régimen jurídico establecido en la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios; para tal efecto, el Alcalde Mayor del Distrito Capital adelantará los trámites necesarios y suscribirá los correspondientes documentos, hasta la protocolización de la escritura pública de transformación, lo cual hará dentro del término de un año contado a partir de la vigencia del presente acuerdo.

La sociedad transformada podrá tener la participación de capital privado, máximo en un 49% de las acciones, el cual podrá ser suscrito y pagado en el momento de su transformación o con posterioridad, caso en el cual tendrá el carácter de sociedad de economía mixta.

Artículo 3° Autorízase al Distrito Capital y a sus entidades descentralizadas para que participen como accionistas de la sociedad en que se transforme la *Empresa de Energía de Bogotá*.

Artículo 4° En el momento de la transformación, el valor de los activos y pasivos de la *Empresa de Energía de Bogotá* determinará el aporte del Distrito Capital a la nueva sociedad, la que también podrá recibir otros aportes en dinero o en especie, de acuerdo con la voluntad de los accionistas, para definir su capital social.

Artículo 5° La transformación se hará sin perjuicio de las situaciones laborales individuales y colectivas consolidadas conforme a derecho de que sean titulares los servidores de la Empresa. En caso de que el Distrito enajene su participación en la Empresa que sea transformada, tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de las acciones, ofreciéndolas a los trabajadores y a las organizaciones solidarias y de trabajadores, en las condiciones establecidas por el artículo 60 de la Constitución Política.

Artículo 6° Autorízase a la *Empresa de Energía de Bogotá*, así como a la sociedad por acciones en la que se transforme, para realizar inversiones y participar en la creación o el capital de sociedades y de otras entidades de carácter asociativo, tales como corporaciones, asociaciones, consorcios o uniones temporales, todo ello en desarrollo de actividades relacionadas con su objeto, así como participar con otros organismos, Empresas y entidades del Distrito, o con otras personas naturales o jurídicas, en sociedad que realicen actividades consideradas como servicios públicos y en aquellas que impliquen la explotación y utilización de su infraestructura.

Parágrafo: Créase una comisión para el seguimiento del presente acuerdo conformada por dos representantes del sindicato de trabajadores de la *Empresa de Energía de Bogotá*, dos representantes de la Asociación de Profesionales de la Empresa de Energía de Bogotá y dos representante de la Administración.

Artículo 7º El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Dado en Santafé de Bogotá, D. C. el 23 de diciembre de 1995.

Rafael Amador Campos, Presidente. *Rafael Antonio Torres Martín*, Secretario General. *Aurelijus Rutenis Antanas Mockus Sivickas*, Alcalde Mayor de Santafé de Bogotá, Distrito Capital.

El 6 de febrero de 1996, con base en los estudios realizados y en lo acordado por el Concejo, se formuló un cronograma preliminar del plan de acción para el saneamiento financiero, centrado en las siguientes estrategias:

- Vinculación accionaria de capital privado, distrital y de la Nación.
- Organización de los negocios en una estructura empresarial que maximice el valor del patrimonio actual de la Empresa.
- Financiación de proyectos mediante nuevos créditos de la banca multilateral, preferenciales de otras naciones y de proveedores.
- Financiación de proyectos mediante esquemas *project finance*.
- Consolidación de administración empresarial por resultados.
- Reestructuración y/o sustitución de parte de la deuda⁴⁶.

En relación con el apoyo y los compromisos de la Nación y sus organismos, éstos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Colaboración en el proceso de evaluación de definiciones estratégicas.
- Aporte de capital de acuerdo con la estructura empresarial que se defina.

⁴⁶ Actas de la Junta Directiva, 6 de febrero de 1996.

- Apoyo en las gestiones ante entidades del orden nacional e internacional.
- Pago a la Empresa de la deuda de ISAGEN.
- Reestructuración y/o refinanciación de parte de la deuda y apoyo con la línea CADEX para 1996 y opcional para parte de 1997⁴⁷.

En la sesión del 20 de marzo el Gerente dijo que, conforme a lo dispuesto por la Ley Eléctrica 143 del 11 de julio de 1994, artículo 32, y por el Decreto 1.521 de 1994, se había dispuesto la escisión de ISA en dos empresas, una dedicada a la generación de energía y otra a la transmisión y despacho de energía, y, dado que los socios de las dos sociedades, incluyendo a la Nación, podían permutar o enajenar las acciones que les correspondían, la Junta autorizó al Gerente para permutar o enajenar las acciones que la Empresa tenía en ISA e ISAGEN.

El 9 de mayo de 1996 se sometió a consideración de la Junta el esquema de transformación de la Empresa. Según él, la transformación de la Empresa a una sociedad por acciones se realizaba como primera etapa de un proceso cuyo objeto se resumía en los siguientes puntos: 1. El aseguramiento de la prestación del servicio de energía eléctrica en Bogotá en el corto, mediano y largo plazo, en condiciones que garanticen alta calidad y cubrimiento de la expansión de la demanda; 2. La solución a los problemas financieros de la Empresa; 3. La vinculación de capital privado a los negocios de la misma; 4. La defensa del patrimonio público, y 5. La implantación de una estructura corporativa que haga viable el proceso y que se ajuste a los requerimientos normativos y regulatorios del sector eléctrico nacional⁴⁸.

La iniciación de este proceso debía tener lugar a la mayor brevedad, como consecuencia de la dramática crisis financiera de la Empresa, imposible de solucionar con nuevos esquemas de crédito. En efecto, de acuerdo con los estudios de *Asesoría y Gestión* y de *J.P. Morgan*, la Empresa estaba sobreendeudada, situación que se veía agravada por la concentración del pago de la deuda en los siguientes cuatro años. Con base en las proyecciones financieras de los estudios mencionados, se estimó que EEB-Generación tendría un flujo de caja libre positivo, cuyo valor presente neto (VPN) ascendía a US\$859 millones para el período 1996 a 2015, con un valor terminal a partir del año 2016. EEB-Distribuidora también tendría un flujo de caja positivo con un VPN de US\$643 millones para el mismo período.

Lo anterior significaba que la Empresa tenía un flujo de caja positivo con un VPN del orden de US\$1.500 millones, que era insuficiente para pagar el servicio

47 *Idem.*

48 Actas de la Junta Directiva, 9 de mayo de 1996.

de una deuda de cerca de US\$1.750 millones incluyendo una amortización de cerca de US\$1.300 millones en los siguientes cuatro años. Con base en toda la información se dispuso que el proceso de transformación se desarrollaría en tres etapas a saber:

Etapa 1. Transformación de la EEB E.S.P. actual en una sociedad por acciones: en la nueva Empresa participará el Distrito Capital, que aporta el establecimiento de comercio representado en la EEB actual, en pleno funcionamiento, con todos sus activos y pasivos. Estos pasivos incluyen las deudas, los pasivos laborales y los contingentes. Participarán también como socios otras entidades del orden distrital y nacional, y algunas asociaciones. El valor de cada acción se ha establecido en un millón de pesos. Esta etapa debe culminar antes del 11 de julio del presente año. Se espera que la Nación participe, de acuerdo con el convenio suscrito en agosto de 1995, aportando el saldo de los créditos que tiene con la Empresa y según su disponibilidad en el presupuesto de la Nación por un valor aproximado de US\$165 millones.

Etapa 2. Desarrollo de la nueva estructura corporativa: en esta etapa se define y valida una nueva estructura Empresarial teniendo en cuenta los negocios existentes en la EEB actual; así mismo, se proponen las opciones organizacionales respectivas y se identifican y recomiendan alternativas de vinculación de capital privado.

Etapa 3. Ejecución del esquema de vinculación de capital privado: en esta etapa se elaborará la versión final del documento de capitalización, se identificarán los inversionistas potenciales, nacionales y extranjeros, se realizarán las visitas de inspección por parte de los inversionistas interesados, se efectuará la convocatoria para la colocación de acciones, se evaluarán las propuestas y se realizarán los contratos correspondientes⁴⁹.

Para esta época se conocieron las cifras básicas del balance al 31 de diciembre de 1995, que fueron los siguientes:

Total activo: \$4.050.862.052.278.

Total pasivo: \$2.646.801.764.582.

Total patrimonio: \$1.402.060.287.696⁵⁰.

Quince días después se constituyó un comité interno para adelantar el proceso de transformación de la Empresa, conformado por Fabio Chaparro, Gerente General,

⁴⁹ *Idem.*

⁵⁰ *Idem.*

Laureano Gómez, asesor externo, David Feferbaum, asesor vinculado como empleado de la Empresa, Lucía Piedrahita, Gerente Financiera, Henry Navarro, Director de Planeación, Roberto Ospina, Director de Organización y Sistemas, y Carlos Tavera, asesor de la Gerencia General. Por otra parte, se constituyó un grupo de trabajo para hacer seguimiento al convenio firmado entre la Nación y el Distrito en 1995, integrado por Leopoldo Montañez, Viceministro de Energía, Néstor Roa, Jefe de la Unidad de Infraestructura, Virgilio Barco, Jefe de Proyectos Especiales, y Fabio Chaparro, Gerente de la Empresa. Se conoció también que ya existía el número de inversionistas necesario para conformar la sociedad. Estos eran: la Nación, la Asociación de Ingenieros, el sindicato de trabajadores de la Empresa, Coopenergía, el fondo de empleados de la Empresa, la Asociación de Pensionados de la misma, la *Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá* y la *Empresa de Telecomunicaciones*⁵¹; de otra parte el 31 de mayo se adoptó la versión final de los estatutos que transformaron la *Empresa de Energía de Bogotá E.S.P.* en *Empresa de Energía de Bogotá S. A. E.S.P.*

El 2 de octubre de 1996, Fabio Chaparro, Gerente General, gestor y protagonista del proceso de transformación, falleció en un accidente aéreo en Perú. Al día siguiente, la Junta Directiva se reunió para destacar la labor de Chaparro y quince días después nombró a Paulo Jairo Orozco Díaz como nuevo Gerente por un período de dos años; tras el nombramiento se rindió un informe sobre la transformación de la Empresa y los acuerdos entre el Gobierno Nacional y el Distrito Capital. Los puntos básicos de ese informe fueron los siguientes:

– Sobre el reconocimiento de subsidios a la EEB: se acordó precisar que para el cálculo de los subsidios a entregar a los estratos 1, 2 y 3 se considerará el consumo real ente 0 y 200kwh/mes de todos los usuarios en dichos estratos. En este cálculo se incluirán los usuarios con consumos superiores a los 200kwh/mes.

– Sobre el reconocimiento del derecho de recompra de las acciones que poseía la EEB en ISA e ISAGEN: Se acordó firmar un convenio de opción de recompra similar al firmado entre las *Empresas Públicas de Medellín* y la Nación-Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Adicionalmente deberán incluirse mecanismos de coordinación en la estrategia de venta de las acciones de ISA e ISAGEN, sin obstruir en ningún caso la valoración de este derecho dentro del proceso de reestructuración y vinculación del sector privado en la EEB.

– Sobre el reconocimiento de los sobrecostos por la aceleración del proyecto del Guavio: Dado que las bases jurídicas y contractuales que permitan su reconocimiento

51 Actas de la Junta Directiva, 22 de mayo de 1996.

son inexistentes, se acordó excluir esta petición del mercado de acuerdos para adelantar el proceso de reestructuración de la EEB⁵².

En diciembre de 1996 los medios explicaron la manera en que se dividiría la Empresa, a la vez que destacaron la importancia de este proceso para el futuro del sector. *El Tiempo* señaló que de frenarse el proceso de capitalización seguramente la Empresa iniciaría el camino hacia la liquidación, lo que significaría que tendría que ser intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos y comenzaría a prestar un servicio deficiente, al no haber inversión en mantenimiento ni construcción de redes. Según el Gerente, citado por el periódico, *Coopers & Lybrand*, el consorcio consultor para el diseño del modelo de capitalización, había sugerido la creación de cinco subsidiarias, de las cuales dos se dedicarían a la generación. “No podemos hacer una sola Empresa de generación debido a las normas impuestas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), según las cuales las generadoras no puedan producir más del 20 por ciento del mercado energético del país”⁵³; como en ese momento la Empresa, a través de la hidroeléctrica del Guavio, la cadena de plantas y Termozipa producía el 22% de la energía demandada, se proponía la creación de una Empresa encargada de la generación en el Guavio y otra encargada de la cadena de plantas y Termozipa. Sobre la transmisión se dijo que ésta no podía asociarse con ningún otro ejercicio, y en cuanto a la distribución y comercialización del servicio se planteó una sola Empresa, aunque no se descartó la eventual creación de dos. La quinta Empresa estaría encargada de inversiones como el gas natural, en donde la Empresa tenía el 26% de participación accionaria. En esa división las cinco Empresas tendrían a la cabeza una compañía matriz, de la cual harían parte la Empresa y un inversionista estratégico con experiencia corporativa⁵⁴.

Las expectativas generadas por el proceso de transformación hicieron que pocos meses después se reconociera que éste implicaba un gran esfuerzo de la administración distrital y las directivas de la Empresa, así como el apoyo de los trabajadores a fin de garantizar un excelente servicio a la capital y obtener importantes inversiones⁵⁵. Se advertía también que esos cambios fortalecerían a la Empresa haciéndola más competitiva y en ningún caso significaba la venta de activos, sino que buscaba la llegada de socios estratégicos que le inyectaran

52 Actas de la Junta Directiva, 17 de octubre de 1996.

53 *El Tiempo*, 17 de diciembre de 1996.

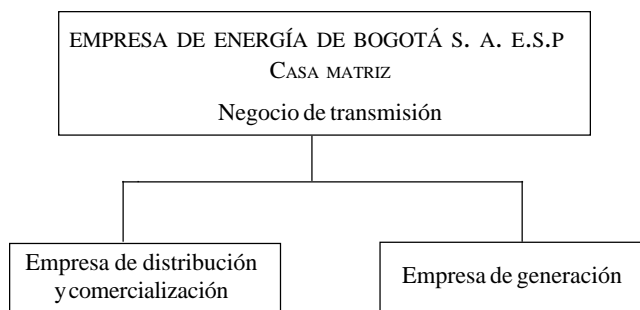
54 *Idem*.

55 *El Tiempo*, 8 de abril de 1997.

capitales para sacarla de la crisis financiera. De otro lado, la nueva composición accionaria se expresó en la organización de una nueva Junta Directiva, en la que claramente se reflejó la participación de sus socios, así: seis representantes del Distrito, uno por la Nación y los demás accionistas minoritarios. Los primeros fueron el Alcalde Mayor de Bogotá, Antanas Mockus; José Fernando Isaza, César González, Miguel Esteban Peñaloza, José Eustasio Molano y Henry Herrera. Los socios menores delegaron su representación en el ministro de Minas y Energía, Rodrigo Villamizar⁵⁶.

En abril de 1997, teniendo en cuenta un esquema de dos Empresas filiales y de una casa matriz, al que en últimas se consideró el más adecuado, se realizó la distribución de cargos por Empresas y se ultimaron los detalles de lo que sería la ubicación de los trabajadores en cada una de ellas. En la Junta del 24 de abril se presentó el fruto de esa reorganización. Cuatro cuadros sintetizan lo que sería la organización de las nuevas Empresas⁵⁷: veámoslos.

CUADRO 1

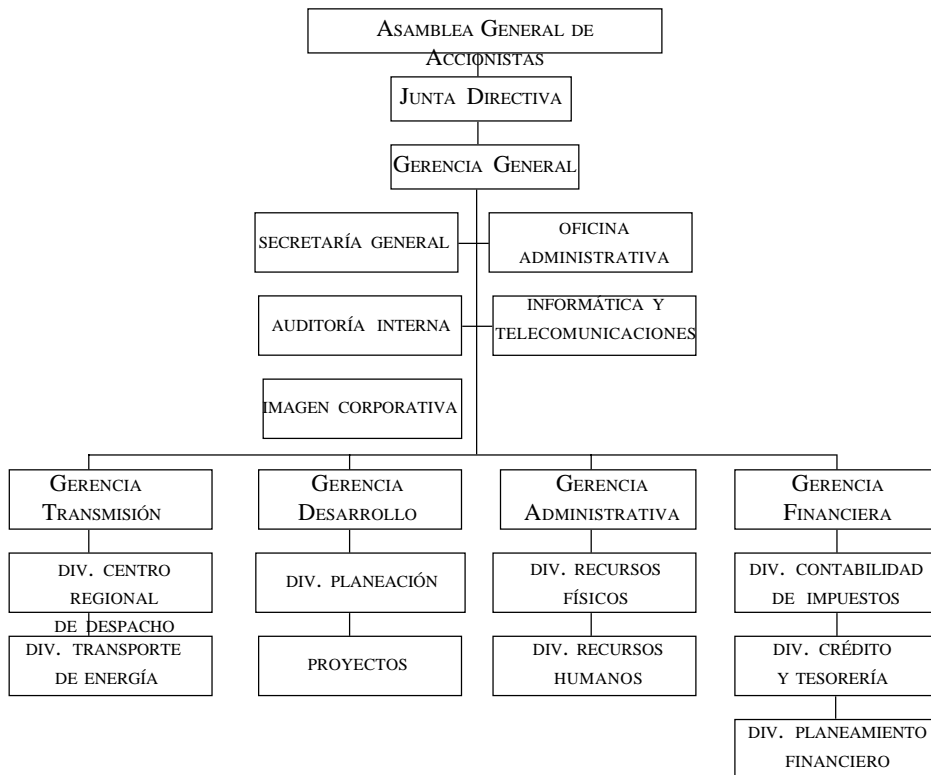


⁵⁶ *Idem.*

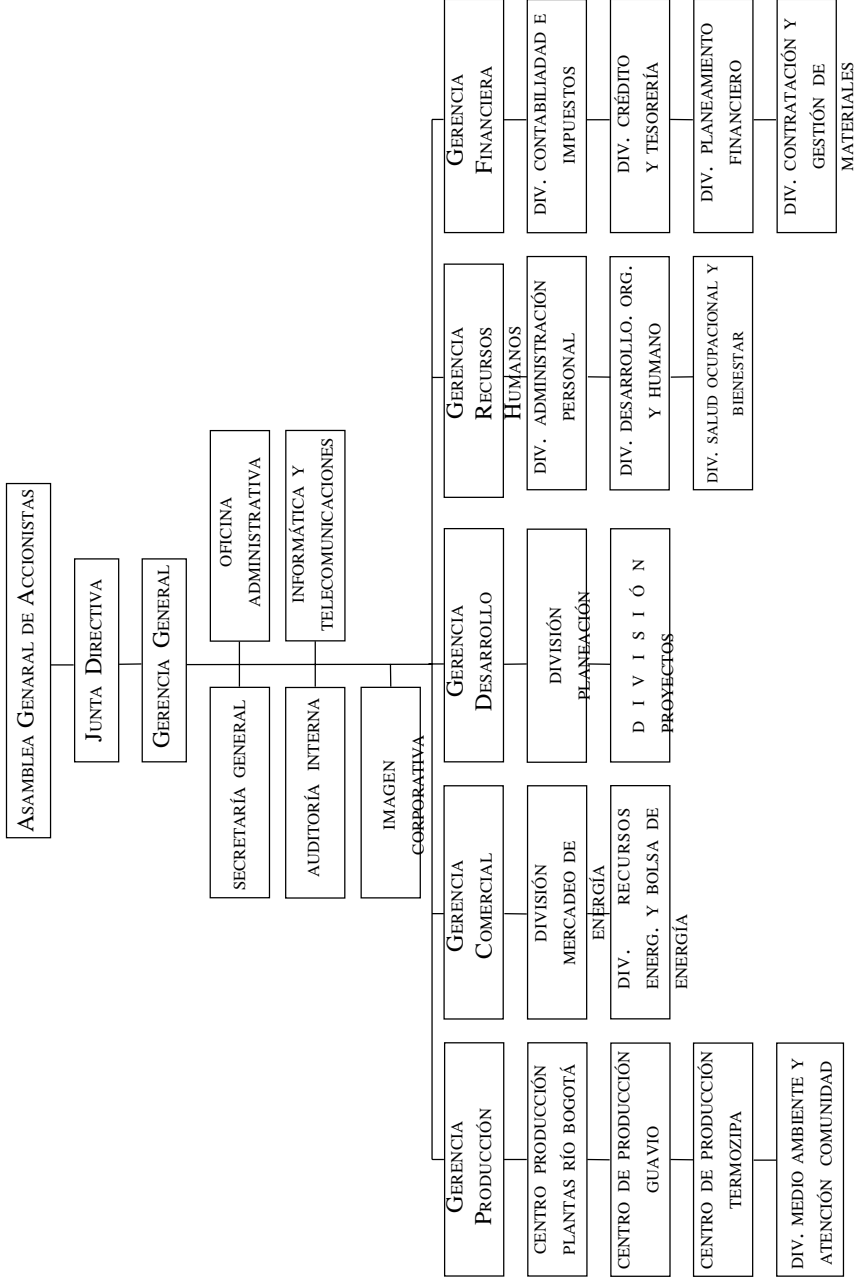
⁵⁷ EEB. *La Energía se transforma. Reestructuración y capitalización de la EEB*, Bogotá, 1997, pp. 28 a 31.

Cuadro 2

COMPAÑÍA CASA MATRIZ E. E. B.

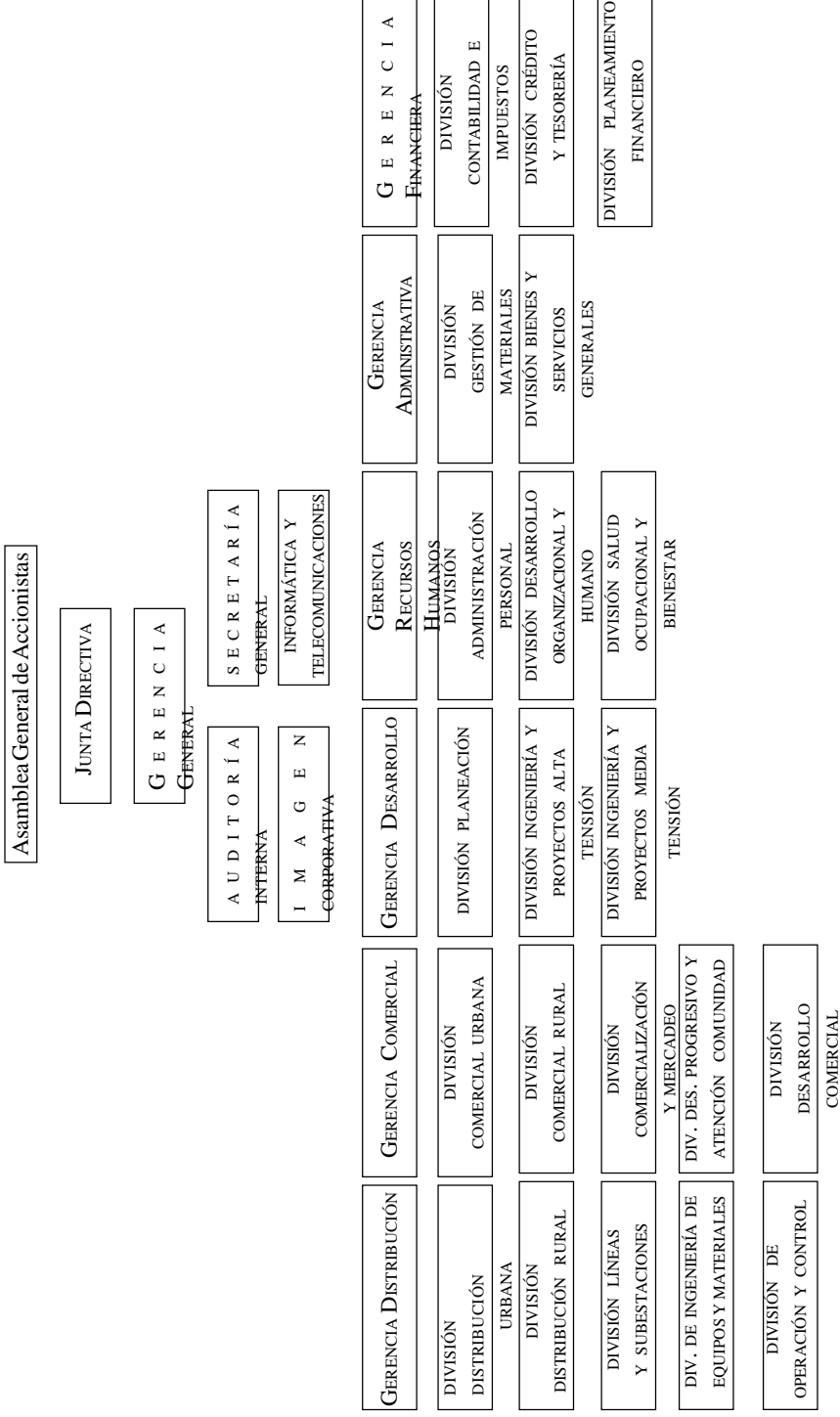


CUADRO 3
COMPAÑÍA DE GENERACIÓN



CUADRO 4

COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN



Luego de elaborados los organigramas de las nuevas Empresas, la Energía presentó un documento en el que describía el proceso completo de transformación y capitalización con base en nueve “hitos”, a la vez que presentaba la fecha de culminación de cada fase del proceso.

HITO	DESCRIPCIÓN	CULMINACIÓN
1	Suscripción Acuerdo Marco	Agosto 4/95
2	Acuerdo 001/96 Concejo Distrital	Enero 12/96
3	Transformación en sociedad por acciones	Mayo 31/96
4	Contrato con la consultoría	Octubre 22/96
5	Definición nueva estructura corporativa (integrada o por separado)	Enero 27/97
6	Esquema de capitalización	Marzo/97
7	Constitución establecimientos de comercio	Junio/97
8	Apertura de ofertas	Sept. 15/97
9	Capitalización y creación de las nuevas empresas	Oct. 23/97

En relación con la suscripción del acuerdo marco, se lo definió, como ya se expuso, como un documento que comprometía a las partes (Ministerio de Hacienda, Ministerio de Minas, DNP, Alcaldía y Empresa) a emprender las acciones necesarias para lograr el saneamiento financiero de la Energía, transformarla en empresa por acciones, capitalizarla, reestructurarla, refinanciar la deuda, escindir la Empresa, racionalizar la estructura de costos, incentivar y promocionar la vinculación de capital privado y racionalizar el esquema de tarifas correspondiente.

A propósito del Acuerdo 001 de 1996 del Concejo Distrital, éste fue el producto del acuerdo marco con la Nación y se inició en las discusiones con el Concejo para que éste autorizara la transformación de la Empresa y su conversión en sociedad por acciones con participación de capital privado. Para llegar a ese acuerdo y validar el diagnóstico hecho por la Empresa y las estrategias de capitalización se contrataron dos estudios de consultoría: con *Asesoría y Gestión* la valoración de la Empresa y la estructuración de la solución financiera (contrato suscrito por la FEN en octubre de 1995) y con la *J. P. Morgan* la valoración, evaluación y recomendación de las opciones de reestructuración y capitalización que contemplaba la Empresa (contrato suscrito por ésta en noviembre de 1995). Como fruto de esos estudios se ratificaron algunos conceptos y conclusiones, como por ejemplo: el rendimiento operacional de la Empresa estaba dentro del promedio

latinoamericano; su deuda era impagable en los plazos convenidos; los recursos necesarios se podían obtener capitalizando la Empresa; el problema financiero no podía solucionarse únicamente con reestructuración de la deuda y nuevos créditos; el proceso podía tomar hasta 18 meses. También con base en esos estudios se concluyó que la Empresa podría optimizar su valor siempre y cuando se separara por líneas de negocio y vendiera participaciones en cada negocio a inversionistas estratégicos; de otro lado se concluyó también que una solución de largo plazo se desarrollaría dentro de una estrategia resumida en los siguientes puntos: consolidación de una administración Empresarial por resultados; vinculación accionaria de la Nación, del distrito y de capital privado; organización de los negocios en una estructura Empresarial para maximizar el valor del patrimonio. Para ultimar los detalles del acuerdo se definieron dos etapas, una para la conversión de la Empresa en sociedad por acciones y el mejoramiento de la eficiencia operativa, y otra propiamente de reestructuración y capitalización; respecto de esta segunda etapa se dispusieron tres fases: en primer lugar, una definición de la nueva estructura corporativa y del esquema de capitalización; en segundo lugar, la implementación de la estructura corporativa, y en tercer lugar, la vinculación del capital privado. Alcanzado el hito, la Junta Directiva aprobó el proceso de transformación el 9 y el 22 de mayo de 1996, mediante las actas 1251 y 1252.

Respecto de la constitución en sociedades por acciones, se invocó lo dispuesto por la Ley 142, que exigía que las Empresas de servicios públicos deberían transformarse en sociedades por acciones antes del 1° de junio de 1996, por lo que el 31 de mayo de 1996 se suscribió el acta de transformación para la creación de la nueva sociedad anónima con un capital de cerca de US\$1.800 millones, aportado por los siguientes socios: Distrito Capital (90.6%), Nación (9.3%), ETB (0.05%), EAAB (0.01%), y el resto (0.01%) de la FEN, la ASIEB, la cooperativa de empleados, el fondo de empleados y la asociación de pensionados.

El cuarto hito fue el Contrato con la Consultoría; se buscaba una entidad garante de la mayor calidad y experiencia para realizar el proceso en el plazo de 10 meses. La convocatoria exigía que la propuesta estuviera liderada por una firma consultora asociada a un banco de inversión y a una Empresa jurídica internacional, todos ellos con niveles de experiencia comprobados en procesos similares. De cinco firmas invitadas se recibieron cuatro propuestas y se seleccionó la de *Coopers & Lybrand* (Reino Unido), que venía en consorcio con *N. M. Rothschild* (Reino Unido) y *White & Case* (Estados Unidos). El contrato de consultoría se firmó el 22 de octubre de 1996.

El esquema del manejo del proceso fue el siguiente:

Función	Responsable
Decisiones	EEB (Junta Directiva y Asamblea de Accionistas)
Análisis, seguimiento y coordinación	Comité de Transformación EEB
Administración contrato	PNUD-UPME

La secuencia para la toma de decisiones se definió así: Consorcio-Comité de Transformación-Junta Directiva-Asamblea de Accionistas.

A propósito de la *definición de la nueva estructura corporativa*, se propuso que de un gran grupo de *opciones posibles* se estudiarían las restricciones técnicas, legales y de incorporación de capital privado; de ese grupo se desprendería un grupo de *opciones factibles*, respecto de las cuales se definirían algunos criterios esenciales y deseables. De esa definición aparecería un grupo de *opciones preferibles* y entre estas, ahora sí, se seleccionaría la *opción recomendada*. Los criterios esenciales que debían satisfacer las opciones en estudio eran:

- Suministrar en forma continua todos los servicios de electricidad actualmente prestados, sobre una base financiera sólida, utilizando capital privado en el proceso.
- Cumplir las restricciones regulatorias sobre el tamaño del mercado, a menos que existan buenas probabilidades que las mismas sean modificadas.
- Preservar los derechos adquiridos de los empleados.
- Proteger el patrimonio del Distrito⁵⁸.

Se propuso también un grupo de criterios deseables, que la opción preferida debía maximizar; éstos eran:

- Calidad de los inversionistas estratégicos.
- Monto del capital privado vinculado.

58 EEB. *La Energía se transforma. Reestructuración y capitalización de la EEB*, cit., p. 38.

- La competencia en generación y comercialización; y el cumplimiento de la regulación en transmisión y distribución, en beneficio de los usuarios de Bogotá.
- Probabilidad de terminar el proceso en el plazo de 10 meses.
- Vinculación de los empleados en el proceso de capitalización⁵⁹.

La estructura final aprobada por la Asamblea de Accionistas en su sesión del 24 de enero de 1997 fue la presentada en el cuadro 1, con una casa matriz encargada del negocio de transmisión, una empresa de generación y una de distribución y comercialización.

En relación con el *esquema de capitalización* se definieron los siguientes parámetros:

1. Los recursos de la capitalización debían destinarse a cancelar una porción importante de las acreencias.
2. Los inversionistas podrían participar hasta en un 49% del capital de las nuevas compañías.
3. Todos los inversionistas debían pasar por un proceso de precalificación que se basaba exclusivamente en criterios legales, técnicos y financieros.
4. El control a ser transferido a los inversionistas privados de carácter estratégico en las dos compañías filiales se establecería mediante mecanismos que permitieran la toma de decisiones de orden operativo en el negocio.
5. Se harían ofertas de acciones de las compañías filiales a los trabajadores de la EEB, una en forma individual y con carácter preferencial, y otra a través de un paquete a sus organizaciones gremiales⁶⁰.

A propósito de la *estructura de transición*, la Asamblea de Accionistas en su sesión del 16 de mayo de 1997 aprobó la creación de dos establecimientos de comercio, uno de generación y otro de distribución y comercialización; los establecimientos debían operar durante el proceso de transición, hasta la capitalización y creación de las nuevas sociedades, en forma independiente como sucursales de la Empresa pudiendo simular la operación futura y poner a prueba los esquemas corporativos diseñados.

⁵⁹ *Idem.*

⁶⁰ *Ibid.*, pp. 41 y 42.

El 15 de septiembre de 1997, en un acto público, se hizo la apertura de las propuestas de los inversionistas registrados para el proceso de capitalización de la empresa, con las siguientes ofertas ganadoras:

Empresa	%	Inversionista (US\$ millones)		Total
		Luz de Bogotá	Capital Energía	
Emgesa	48.5		810	810
CODENSA	48.5	1.085		1.085
EEB	11.0	141	141	282
Total		1.226	951	2.177

De otra parte, a propósito de la *creación de las nuevas compañías* se da la cancelación de los aportes ofrecidos y de acuerdo con los términos de la convocatoria y el acuerdo marco de inversión se protocolizó la creación de las nuevas compañías: EMGESA y CODENSA. De esta forma, la EEB se convirtió en tres empresas: la EEB, EMGESA y CODENSA, con lo que se conformó el grupo empresarial más grande del sector eléctrico nacional, se garantizó la prestación futura del servicio en su área de influencia y se consolidó la nueva estructura del sector⁶¹.

Una vez terminado el proceso, la prensa comenzó a dar cuenta de algunos pormenores de su realización que en los documentos publicados por la EEB no aparecieron: detalles sobre el ambiente del negocio más importante, el origen de los inversionistas y las implicaciones del negocio fueron algunos de los temas abarcados.

El diario *El Tiempo* publicó, en su edición del 16 de agosto de 1997, un artículo titulado “Cómo fue el día de la capitalización de la EEB”, en donde se relató:

Después de 11 horas de tensión y más de un año de planeación, ayer el 48.5 por ciento de las acciones de la *Empresa de Energía de Bogotá* (EEB) pasó a manos privadas. *Capital Energía* en EMGESA y *Luz de Bogotá* en CODENSA son las empresas encargadas de sacar a la entidad del cuarto oscuro en el que está metida financieramente hablando desde hace algunos años.

A las 5:22 de la tarde se cerró una jornada que se había iniciado a las 6:00 de la mañana para los miembros de la Junta Directiva y la de Accionistas de la EEB. Cuando se

61 *Ibid.*, p. 45.

conoció el monto de la capitalización (más de \$2 billones) en el recinto principal de la Villa Santa María de Usaquén se mezclaron rostros de alegría y asombro; no era para menos: el recaudo final superó en aproximadamente \$900 mil millones las proyecciones más optimistas del Distrito y la EEB.

Con rostros de incredulidad por lo que había sucedido, los gerentes de las empresas de Acueducto y Telecomunicaciones, Alejandro Deeb y Sergio Regueros, respectivamente, se abrazaron emocionados cuando el notario Mario Torres leyó la oferta del consorcio *Luz de Bogotá* por la comercializadora de energía de la EEB. En el otro extremo, los miembros y representantes de las empresas participantes hicieron lo mismo.

Por su parte, el Alcalde Mayor, Paul Bromberg, ofrecía tímidamente las primeras declaraciones a los medios de comunicación subrayando que lo mejor de todo era que la ciudad seguía siendo dueña de más del 50 por ciento de la *Empresa de Energía*.

Minutos después la Secretaria de Hacienda de la capital, Carmenza Saldías, con un cigarrillo tembloroso en su mano izquierda, afirmó que las perspectivas de participación privada en el “Plan Formar Ciudad” (estimadas en un billón de pesos) habían sido ampliamente superadas: “Esto significa que tanto la Empresa como la Nación y el Distrito van a recibir recursos extras por esta operación. Lo que sucedió hoy es histórico para la ciudad y reconfirma la consolidación de las finanzas locales y sus excelentes perspectivas para el futuro”.

Sin embargo, a los abrazos y aplausos precedieron largas horas de tensión, porque la decisión definitiva, programada para el mediodía, se postergó cinco horas por las deliberaciones de la Junta Directiva y la de Accionistas. En la Villa, ubicada en la carrera 7ª número 118-35, risas sin concluir y uñas que poco a poco se acababan confirmaban el nerviosismo reinante.

Corrillos de tres, cinco y hasta diez personas proyectaban lo que podría suceder, siempre con un cuestionamiento que servía de coletilla: “¿a qué hora es que van a anunciar el precio de referencia?”.

Finalmente, a las 3:50 de la tarde la Junta se hizo presente y era el ministro de Minas, Orlando Cabrales, el que encabezaba la procesión de funcionarios. Entre las 3:58 y las 5:22 de la tarde se cumplió el ritual para saber si las ofertas cumplían los requisitos y después para conocer el precio de referencia y las ofertas de los consorcios.

Cuando ya hubo un poco más de calma, el Alcalde propuso un brindis zanahorio con agua para celebrar el éxito del proceso; sin embargo, este no se pudo realizar porque

los botellones del líquido estaban desocupados gracias a la acción de los impacientes invitados al acto con el que se culminó la capitalización de la *Empresa de Energía*⁶².

En la misma edición se publicó un texto titulado “Doblaron oferta por la *Empresa de Energía*”, en el que se afirmó que la venta del 48.5 % de la EEB había superado todas las expectativas, incluso las de la entidad misma:

Mientras que la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva de la Empresa fijaron un precio base total de US\$900 millones, los inversionistas ofrecieron US\$2.177 millones (más de \$2 billones) por los negocios de la generación, distribución y comercialización de la energía en Bogotá. El consorcio que ganó el proceso de generación de energía se llama *Capital Energía S. A.* y está compuesto por *Endesa Desarrollo de España* y *Endesa de Chile*, socio operador. Así *Capital Energía* entra a ser socio de EMGESA, que es la firma que actualmente está encargada de la generación de la energía de la EEB. Para CODENSA, la Empresa que está encargada de la distribución y comercialización de la EEB, el nuevo inversionista se llama *Luz de Bogotá*. Este consorcio está compuesto por las firmas *Enersis S. A.* de Chile, *Chilectra* de Chile y *Endesa Desarrollo de España*, que en este caso hace las veces de operador. Esto significa que en los dos consorcios que ganaron el 48.5 por ciento de la EEB está la firma *Endesa Desarrollo de España*. Mientras la EEB fijó como precio base para EMGESA, firma generadora, US\$610 millones; *Capital Energía S. A.* ofreció US\$810 millones. Para CODENSA, Empresa distribuidora y comercializadora de la energía de Bogotá, se fijó un precio base de US\$290 millones. Aquí la firma *Luz de Bogotá* ofreció US\$1085 millones. Tanto el valor del precio base como el de las ofertas fueron sacados de urnas transparentes y leídos en público por el notario 36 de Bogotá, Mario Torres Valderrama. Aunque para el proceso de capitalización de la EEB se habían preclasificado 17 inversionistas, ayer se presentaron apenas seis, los cuales estaban unidos en 4 consorcios [...] El Gerente de la EEB, Paulo Orozco, señaló que el próximo 23 de octubre, cuando se reciba el dinero de la capitalización, se hará el prepago de unos US\$1.200 millones de deuda, para dejar un remanente de cerca de US\$300 millones que tiene la Empresa. Agregó que con la venta del 48.5 por ciento la EEB puede convertirse en la Empresa más sólida del país después de ECOPETROL. El Alcalde Mayor hizo alusión al tema de las demandas contra el proceso de capitalización, las cuales fueron interpuestas hace varios meses por el sindicato de la Empresa y la Asociación de Ingenieros. Bromberg dijo que, aunque se conoció que los tribunales habían aceptado las demandas, este tema no se iba a discutir por el momento, debido a que el monto que se recibió por las Empresas superó todas las expectativas. Las demandas que presentaron los gremios de trabajadores se basan en

62 *El Tiempo*, 16 de agosto de 1997.

el hecho de que la decisión de dividir la Empresa en una casa matriz y dos subsidiarias debía tomarla la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) o el Concejo de Bogotá y no la asamblea de accionistas de la EEB, tal como ocurrió. No obstante, anoche se conoció que es posible que los sindicatos retiren las demandas debido a los valores en los que se vendió la entidad. Los dos consorcios deberán invertir el 5.5 por ciento de sus ofertas en la casa matriz en la que se convirtió la EEB. El representante de *Endesa Desarrollo*, José Manuel Kindelán, dijo que se había sorprendido por el valor tan bajo que la EEB le había dado a las Empresas, pero que le parecía que lo que ellos habían ofrecido era lo justo con la Empresa. Dijo que de aquí hasta el 23 de octubre se va a definir entre los nuevos socios y la Empresa cuál va a ser el mecanismo para prepagar la deuda⁶³.

Para intentar una respuesta al motivo por el cual se dobló el precio de la Empresa cabe entonces preguntarse: ¿quiénes fueron los inversionistas? Se trató de un grupo de Empresas extranjeras, la española *Empresa Nacional de Electricidad S. A. (Endesa)* y las chilenas *Endesa*, *Enersis* y *Chilectra*. Con la compra de la EEB, *Endesa* de España, presidida por Rodolfo Martín Villa, exministro del Interior y miembro del Partido Popular, “se consolida como el gigante del sector en América Latina. Por sí sola o a través de la chilena *Enersis*, en la que posee el 29 por ciento, tiene participación en Empresas de Argentina, Brasil, Perú, Venezuela y Chile. En Colombia, *Endesa Chile* controla el 75 por ciento de la central de Betania”⁶⁴. *Enersis*, de otro lado, se considera “el zar de la energía eléctrica en América Latina”. Según *El Tiempo*, juntas, *Enersis* y *Endesa*, formaron el consorcio *Endesis*. “La idea del consorcio es, tal como se acaba de concretar en Colombia con CODENSA y EMGESA, continuar con la expansión del control de negocios energéticos en otros países. Todas las compañías eléctricas de México, y nuevas Empresas que están por privatizarse en Brasil, están en la mira de esta nueva sociedad hispano-chilena, que espera invertir inicialmente unos US\$20 mil millones (más de \$20 billones)”⁶⁵.

Una vez hecho el negocio, se anunció el empalme de las Empresas. EMGESA se encargó de la generación de energía, el manejo del Guavio, la “cadena” de plantas en el río Bogotá y Termozipa, e invertiría US\$810.000, en tanto que CONDENSA, bajo cuyo cargo estaría la distribución y comercialización del servicio, se ocuparía de las redes urbanas y domiciliarias, lo mismo que de la atención al público, e invertiría US\$1.085 millones⁶⁶.

63 *El Tiempo*, 16 de agosto de 1997.

64 *El Tiempo*, 17 de agosto de 1997.

65 *Idem*.

66 *Idem*.

Según el Gerente Orozco, con el dinero de la capitalización se pagarían unos US\$1.200 millones de la deuda, que era superior a US\$1.500 millones, y el sobrante, más de \$700 mil millones, se invertiría en planes de expansión del servicio. El Gerente también aseguró que, aunque con los nuevos inversionistas vendrían muchos cambios, los usuarios no recibirían impactos tarifarios o en la facturación, ya que esos dos temas estaban regulados por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG)⁶⁷. No obstante, varios concejales del distrito afirmaron que subirían las tarifas. En respuesta a esas críticas la CREG anunció que la política tarifaria estaba definida desde abril para los siguientes cinco años y que éstas no se modificarían a pesar de que las Empresas cambiaran de dueño.

Posteriormente la EEB recibió algunas críticas acerca de las incidencias del proceso de capitalización y, según los contradictores, por una interpretación poco acertada de la autorización dada por el Concejo de Bogotá en 1996. En febrero de 1998 *El Tiempo* dijo:

Por considerar que la *Empresa de Energía de Bogotá* extralimitó las facultades que le otorgó el Concejo de Bogotá para capitalizarse y que perdió todo el control sobre el manejo de la entidad, la plenaria del Concejo aprobó una citación al Gerente de la Casa Matriz de la EEB, Paulo Orozco. Según el concejal independiente Hipólito Moreno, cuando se autorizó la capitalización no se aprobó que la EEB fuera dividida en otras empresas, tal y como sucedió después al crear EMGESA, dedicada a la generación, y CODENSA, para la comercialización y distribución del servicio. Además, el concejal dijo que al hacer una emisión de acciones preferenciales se permitió que la Empresa perdiera poder frente a los nuevos socios extranjeros que inyectaron recursos. Sobre estos temas, el Gerente de la Casa Matriz, Paulo Orozco, explicó que, debido a que la naturaleza jurídica de la EEB cambió a una sociedad por acciones con capital privado, el Concejo ya no lo puede citar, sino invitar. En cuanto a la emisión de acciones preferenciales dijo que en efecto se hizo porque así estaba previsto. “Con éstas, la Compañía adquiere un pago adicional que con las acciones normales no obtendría. Es decir que recibe mayores recursos”, dijo. Orozco agregó que uno de los prerequisites del proceso de capitalización fue el de ceder el control operativo de la Empresa a pesar de que en manos del Distrito quedó el 51 por ciento del capital accionario. “Nadie le va a meter la mano a una Empresa quebrada, si seguimos con los procesos viejos. Siempre se dijo que se iba a ceder el control operativo”, dijo. La EEB se quedó con el 51 por ciento de las acciones, que es la mayoría, pero el 15 por ciento de éstas es preferencial y por lo tanto a la Empresa se le reduce poder a la hora de votar las decisiones. La Casa Matriz en la que se convirtió la EEB tiene asiento en

67 *Idem.*

las juntas directivas de EMGESA y en CODENSA, las dos nuevas subsidiarias. En la primera tiene cuatro de las nueve sillas, y en CODENSA, tres de siete. Orozco señaló que si no se ofrecía el control operativo de la Empresa los inversionistas estratégicos no habrían dado sino el 30 o 40 por ciento de lo que finalmente pagaron, que fue de más de \$2 billones 200 mil millones. Algunos de los concejales también se quejaron porque no han podido tener acceso a la información de los movimientos que ha hecho la EEB en los últimos meses⁶⁸.

En relación con el ingreso de divisas al país como consecuencia de la capitalización de la empresa, mucho tiempo antes del día del pago, se desarrollaron los contactos previos con el Banco de la República para prever el manejo de estos recursos frente al impacto en la tasa de cambio y la revaluación del peso.

– Se decidió con autorización del Banco de la República, abrir cuentas de compensación en el exterior (New York, USA) en las cuales se depositaría el pago de los US\$2177 millones. La utilización de este dinero se haría en el exterior puesto que la deuda estaba principalmente en dólares. El remanente quedaría allí mientras se fueran adquiriendo dichos recursos en el desarrollo de cada empresa. De esta forma nunca se afectó la tasa de cambio y la economía del país.

– Como se desprende de lo anterior, hubiera sido difícil sino imposible haber obtenido compañías inversionistas interesadas en la EEB sin tener el control operativo de las empresas a capitalizar y más aún para el manejo de tan cuantiosos recursos en manos de un tercero.

– Sin embargo se desarrolló un esquema novedoso para cumplir lo anterior sin perder el control de las decisiones fundamentales a nivel corporativo de las compañías EMGESA y CODENSA mediante un acuerdo de accionistas conocido como el Acuerdo Marco de Inversión (MIA), la EEB mantenía el control de las decisiones corporativas puesto que para su ejecución se requiere el voto afirmativo de la Empresa.

– A través de los llamados eventos especiales de Junta Directiva y de Asamblea de Accionistas se concreta el control corporativo (no operativo) de las empresas, como se describe a continuación:

De eventos especiales de Asamblea de Accionistas

– Cualquier operación de fusión o escisión de la empresa

– La emisión de acciones en reserva y los términos de la emisión

⁶⁸ *El Tiempo*, 10 de febrero de 1998.

– La entrada en cualquier línea de negocios distinta a su objetivo fundamental y a los negocios estrechamente relacionados con su objetivo

– Reforma de estatutos

De eventos especiales de Junta Directiva

– Endeudamiento o inversión que exceda US\$10 millones, siempre que las utilidades repartidas el año anterior fueran menos del 50%

– La venta o arrendamiento de la mayoría o de todos los bienes de la empresa o del establecimiento de comercio

– La contratación de garantías que involucren más de US\$5 millones

– La contratación de gravámenes que en conjunto superen US\$10 millones

– Cualquier modificación al contrato de servicios técnicos

– Operación con filiales que exceden US\$5 millones en doce meses consecutivos

El MIA también reguló aspectos tales como la capitalización inicial y sus compromisos, el régimen corporativo, el presupuesto, el manejo de gravámenes o transferencia de acciones de la compañía, la confidencialidad, la vigencia del acuerdo, las declaraciones y garantías, las indemnizaciones y mecanismos de solución de controversias.

- El control operativo se configuró para el inversionista estratégico mediante el esquema de acciones ordinarias y acciones preferenciales, estas últimas sin voto pero con un dividendo adicional al ordinario equivalente a 10 centavos de dólar por un año y por acción.

- De esta forma el 51.51% de propiedad de la EEB en EMGESA y en CODENSA se reparte 36.36% en acciones ordinarias y 15.15% en acciones preferenciales.

Los dividendos recibidos por la EEB han sido (millones de \$)

Año	Preferenciales	Ordinarios	Totales
1997	.0	.0	.0
1998	11.518	2.194	13.712
1999	10.224	112.851	123.075
2000(A JUNIO)*	5.625	78.070	83.695

* Para Emgesa estimados con base en las utilidades alcanzadas a junio de 2000

A propósito de los pagos de deuda el acuerdo marco dice que la deuda sigue en la Empresa y la obligación del pago queda en EMGESA y CODENSA, que habrá prepagos de deuda según el orden de prioridades; para el pago del servicio de deuda de las obligaciones no prepagadas la deuda sigue en la EEB pero la parte correspondiente la paga cada empresa, avalada con acuerdos de garantía de pago y los pagarés respectivos, y que mientras existan las obligaciones de pago la relación de cobertura de deuda no debe ser inferior a 1.25. En relación con los contratos intercompañías se advierte que existen 23 contratos entre la EEB y EMGESA o CODENSA para la prestación de servicios entre ellas, y que la duración de los contratos no excede los 18 meses, a la vez que se contempla la revisión de algunos contratos en lo que hace a los términos de tiempo, el alcance o el valor.

MIA también contempla la venta de acciones a los empleados y agremiaciones sindicales advirtiendo que se emitirá, después de la capitalización, un máximo del 1% de las acciones en circulación de cada una de las empresas. De otro lado, presenta una serie de “restricciones de transferencia”, entre las cuales se encuentran: primera, durante el período restringido, que tiene una duración de cinco años, los inversionistas no podrán transferir ninguna acción sin el consentimiento de la EEB; segunda, la EEB podrá vender parcial o totalmente sus acciones si el comprador acepta asumir o sustituir los derechos y obligaciones de la EEB. Si la EEB reduce su participación a menos del 25% se eliminarán previamente los eventos especiales de Asamblea y Junta por la vigencia del acuerdo marco.

III. LA EMPRESA DE HOY Y SUS PERSPECTIVAS

Para ponerse a tono con la entidad moderna requerida por la ciudad, la Empresa adelantó el proceso de transformación del que ya nos ocupamos. Como fruto de esa transformación existe hoy una entidad pequeña, sólida y eficiente, que ya no requiere de un ejército de trabajadores y un enorme aparato burocrático para cumplir su tarea, que disminuyó notablemente la carga prestacional, que hizo manejable su cartera y más llevadero el peso de sus deudas.

A mediados de 1997 la EEB contaba con 235.454.523 acciones nominales de un valor nominal de \$10.000 moneda legal colombiana cada una, representadas en títulos negociables. Para su dirección, administración y fiscalización cuenta con una Asamblea General de Accionistas, una Junta Directiva, una Gerencia General y un Revisor Fiscal.

La Asamblea General de Accionistas está compuesta por los accionistas inscri-tos en el libro de registro de acciones o sus representantes o mandatarios, reunidos con el quórum demandado en los estatutos. La Junta Directiva de la

sociedad está compuesta por nueve miembros principales, con sus respectivos suplentes, designados por la Asamblea General de Accionistas para períodos de dos años. Desde el punto de vista jurídico la Empresa es una sociedad por acciones, constituida como una Empresa de servicios públicos, asimilada a las sociedades anónimas de conformidad con las disposiciones de la Ley 142 de 1994. En 1997 contaba con un capital de \$2.354.545.230.000 y las acciones se distribuían como aparece en el siguiente cuadro:

ACCIONISTAS ACTUALES	NÚMERO de acciones	(%)
Distrito Capital	192.116.425	81.593855
Ministerio de Hacienda	17.314.700	7.353734
<i>Capital Energía S. A.</i>	12.949.999	5.500000
<i>Luz de Bogotá S. A.</i>	12.949.999	5.500000
<i>Empresa Telecomunicaciones de Bogotá</i>	100.000	0.042471
<i>Empresa de Acueducto de Bogotá</i>	20.000	0.008494
Cooperativa Empleados	1.200	0.000510
FEN	1.000	0.000425
Asociación de Ingenieros	1.000	0.000425
Asociación de Pensionados	100	0.000043
Fondo de Empleados	100	0.000043
TOTAL	235.454.523	100.000000

Presidente y Vicepresidente de la Junta Directiva son designados por el término de un año. La Junta tiene reuniones ordinarias, una vez al mes, y extraordinarias, cuando las convoca el Presidente, cuatro de sus miembros principales, el Gerente General y el Revisor Fiscal. Delibera con la presencia de cinco miembros y decide con el voto de la mayoría de los asistentes a la respectiva sesión.

- El Gerente General tiene a su cargo la administración y representación legal de la Empresa, es designado por la Junta Directiva, para un período de dos años, y tiene dos suplentes que lo reemplazan en orden de designación en sus faltas temporales o absolutas. En cuanto al Revisor Fiscal, éste es designado por la Asamblea General de accionistas para un período de dos años. La constitución y actos de la sociedad se rigen exclusivamente por las reglas del derecho privado (art. 32 Ley 142 de 1994) y las personas al servicio de ésta tienen el carácter de trabajadores particulares sometidos a las normas del Código Sustantivo del Trabajo (art. 141 Ley 142 de 1994).

Recién fundada la nueva empresa se presentó el siguiente balance general comparativo.

ACTIVO (\$ MILLONES)	30-09-97	30-11-97
ACTIVO CORRIENTE	535.622	1.998.915
EFFECTIVO	239.142	518.284
REALIZABLE	201.872	1.468.838
Cuentas por cobrar vinculados económicos resto		1.350.758
INVENTARIOS	201.872	118.080
OTROS CORRIENTES	77.662	6.062
Anticipos y avances	16.946	5.731
Resto	7.292	484
	9.654	5.247
ACTIVO NO CORRIENTE	5.498.546	3.032.206
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.232.597	331.110
INVERSIONES PERMANENTES	106.789	2.658.601
Acciones	53.790	2.604.524
Resto	52.999	54.077
DIFERIDOS	104.543	2.171
OTROS ACTIVOS	54.617	40.324
TOTAL ACTIVO (\$MILLONES)	6.034.168	5.031.121

PASIVO	30-09-97	30-11-97
PASIVO CORRIENTE	612.050	44.787
PORCIÓN CORRIENTE	477.802	348.659
DEUDA A LARGO PLAZO	67.652	52.934
EXIGIBLE	42.448	15.046
OTROS CORRIENTES	18.904	12.140
PENSIONES DE JUBILACIÓN	23.327	2.798
LABORALES	.217	.108
RESTO	24.148	24.148
CONTINGENTES		
PASIVO NO CORRIENTE	2.221.380	1042.568
DEUDA A LARGO PLAZO	1.299.844	865.611
OTROS PASIVOS	499.911	176.957
PENSIONES DE JUBILACIÓN	264.067	176.428
RESTO	235.844	.529
FONDO DE INVERSIÓN "GUAVIO"	421.625	
TOTAL PASIVO	2.833.430	1.483.355
PATRIMONIO	3.200.738	3.547.766
CAPITAL SOCIAL	1.860.190	2.343.798
UTILIDAD DEL EJERCICIO	64.917	1.144.324
OTROS	1.275.631	59.644
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6.034.168	5.031.121

CONCEPTO	30-09-97	30-11-97
Ingresos operacionales	671.646	817.780
Egresos operacionales	520.715	613.457
Costos y gastos operacionales	354.631	418.103
Costos de energía comprada	166.084	195.354
Resultados actividades de la operación	150.931	204.354
Ingresos no operacionales	11.321	27.175
Gastos no operacionales	21.187	14.578
Resultado neto en aporte de negocios		866.919
Resultados en actividades no operacionales	9.866	204.323
Ingresos financieros	170.386	214.564
Gastos financieros	536.831	590.911
Resultado actividades financieras	366.445	376.347
PERÍODOS ANTERIORES	10.922	11.813
Utilidad (pérdida) antes de correc. monet.	236.302	695.679
Corrección monetaria	301.219	448.645
Utilidad (pérdida) del ejercicio	64.917	1.144.324

Balances de compañías con participación de EEB (millones de pesos)

COMPAÑÍA	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	% PARTICIPACIÓN EEB
ISA (DIC/97)	2.007.032	627.930	1.379.102	2.52%
ISAGEN (OCT/97)	2.377.433	1.198.603	11.178.830	2.52%
GAS NATURAL (NOV/97)	174.058	108.284	65.774	26.25%
EMSA (NOV/97)	72.471	24.978	47.493	16.23%
EMGESA (OCT/97)	3.366.100	1.259.068	2.107.032	51.50%
CODENSA (OCT/97)	3.789.758	966.908	2.822.850	51.50%

En relación con el negocio de transmisión y el Centro Regional de Despacho se buscó, respecto del primero, la prestación del servicio de transmisión de energía (230 kw o más) desde los centros de generación hasta los puntos de distribución para el consumo y, respecto del segundo, planear, coordinar, supervisar y controlar la operación del sistema de transmisión, generación y distribución local en su área de cobertura definida por el Centro Nacional de Despacho, teniendo como objetivo una operación segura, confiable y económica.

Los clientes de la Empresa son los generadores (EMGESA, ISAGEN, otros), las comercializadores (CODENSA, EEC, otros), los distribuidores, el sistema de transmisión nacional y los usuarios regulados y no regulados. Para atender a esos clientes se cuenta con una infraestructura de transporte representada en 692 km de

líneas de transmisión a 230 kw, 8 subestaciones a 230 kw, 36 módulos de línea y 6 barrajes de 230 kw. En cuanto a la infraestructura existente en el Centro Regional de Despacho, hay 52 unidades terminales remotas, una red de comunicación (fibra óptica, radio, PLC) y una estación central maestra SINDAC 5.

En cuanto a los ingresos del Centro Regional de Despacho se discriminan los que llegan, por una parte, a través de los contratos con CODENSA y EMGESA y, por otra parte, el ingreso regulado STN 1998 (\$3.600 millones); este último se divide según paguen 50% todos los generadores y 50% comercializadores del área: los generadores en proporción a la capacidad instalada, los comercializadores del área en proporción a su demanda.

Por transporte de energía se pueden discriminar los siguientes ingresos: ingreso regulado para todo el sistema de transmisión nacional(1998), \$366.515 millones y 5.9%, del cual corresponden a la EEB \$22.600 millones, que pagan 50% los generadores y en un 50% los comercializadores; los generadores en función de ubicación y tipo (hídrica o térmica) y en proporción a la capacidad instalada; los comercializadores en función de ubicación y en proporción. Para fines de 1997 existían 12 transportadores.

Esas particularidades de los negocios permitieron hacer un nuevo plan de inversión incluido en el plan de desarrollo de la EEB para el período 1998-2004, resumido en el siguiente cuadro⁶⁹:

TRANSMISIÓN	\$MILES DE MILLONES
SISTEMA A 500 Kw	234
CONEXIÓN SUBESTACIONES DE DISTRIBUCIÓN	66
CENTRO REGIONAL DE DESPACHO MODERNIZACIÓN CENTRO REGIONAL DE DESPACHO	7
TOTAL	307

En ese plan, a propósito de la transmisión (sistema a 500kw), se relacionaron las siguientes subestaciones: Faca (500/230kw), 2x450Mvw, Usme (500/230kw), 3x450Mva, Guavio (500/230kw), 2x450Mva, 12 módulos de línea a 230kw y 6 módulos de línea a 500kw. A propósito de las líneas se relacionan así: circuito sencillo 500kw Faca-Usme 90 km, conversión Guavio-Usme 150 km y 60 km líneas a 230kw,

⁶⁹ Las siguientes páginas tienen como fuente el Plan de Inversión 1998-2004.

conexión a red 230kw. En relación con las subestaciones de 230kw se discriminan así: Mirador (230/115kw), 3x240Mva, Chía (230/34.5, 11.4kw), 2x40, 2x56Mva, Norte (230/115kw, 34.5), 2x240, 2x40 Mva y 10 módulos de línea a 230kw. Y en relación con las líneas de estas subestaciones se relacionan 30 km de líneas a 230 kw, conexiones a red 230 kw.

Al finalizar 1997 el pasivo pensional era del orden de \$190.000 millones pues la Empresa asumió, como parte del proceso de capitalización, los 1.950 pensionados existentes a 23 de octubre de 1997. Para esa época se advirtió que la financiación del pasivo provendría de los recursos de la Empresa, dentro de los cuales estaban los ingresos de la capitalización (US\$202 millones), a la vez que se afirmó que la Empresa buscaría, dentro del marco de la legislación, la mejor estructura que garantizara la atención de las obligaciones, con recursos específicos y colocación de bajo riesgo.

Los pasivos contingentes de la EEB. El pasivo contingente es un evento futuro e incierto pero determinado, que se origina durante el desarrollo de la actividad empresarial. La Empresa enfrentó procesos o litigios, algunos de los cuales no se cerraron antes de la capitalización y quedaron a su cargo. Si estos pasivos hubiesen quedado en las nuevas compañías, los inversionistas habrían descontado de sus ofertas el valor máximo de dichos procesos, razón por la cual se optó por dejarlos en la EEB. Al finalizar 1997 la Empresa enfrentaba 576 procesos cuyas pretensiones económicas podrían llegar a costar cerca de US\$70 millones.

El plan de desarrollo de la EEB (1996-2004) contempló también una serie de actividades de desarrollo a corto y mediano plazo; algunas de ellas son: a corto plazo (6 meses), el *mejoramiento de la gestión* en áreas como transporte, suministros, procedimientos, inventario, legalización y diagnóstico de inmuebles, evaluación y seguimiento de los contratos interempresas, consolidación del plan de desarrollo de la EEB y definición de sus mecanismos de evaluación y seguimiento, actualización de la guía de contratación, divulgación periódica de la información financiera básica, reorganización del manejo de documentos y archivo, definición del proyecto Tominé y sus alternativas de uso.

El plan de desarrollo propuesto en 1997 para 1998 contempló, entre las medidas a mediano plazo (18 meses), el manejo de activos, esto es: de los edificios de la calle 13 y la Avenida Eldorado (calle 26) y de otros activos (predios, vehículos, materiales de bodega). A la vez ese plan contempló la alianza estratégica con EMGESA y CODENSA para el negocio del Centro Regional de Despacho; la colocación de las acciones de la EEB en los empleados, organizaciones sindicales y de pensionados; la actualización del plan de expansión de transmisión y la promoción de una corporación para la ciencia y tecnología en el sector energético con los recursos físicos disponibles en la EEB.

En el contexto de la reestructuración de la Empresa una de las últimas medidas tomadas ese año fue la autorización que la Junta Directiva hizo al Gerente para adelantar el plan de retiro voluntario con el fin de que la planta de personal se adecuara a la nueva organización⁷⁰.

El año de 1998 comenzó con el nombramiento, el 20 de febrero, de Fernando Carrizosa Rash-Isla como nuevo Gerente General. Fue él quien en la sesión del 19 de marzo informó que en la Asamblea Ordinaria de Accionistas de CODENSA del 25 de febrero de 1998 se había tomado la decisión de reducir el capital de la sociedad en la suma de US\$699.921.789 (\$937.895.210.000). De esta suma le correspondía a la Empresa un porcentaje igual al 51.52%, de lo cual finalmente correspondería al Distrito Capital la suma de cerca de US\$290 millones.

Pocas semanas después la polémica sobre la “descapitalización de la Energía” continuó y la prensa se ocupó de ella⁷¹, centrando su interés en las acciones tomadas por Jaime Castro para obstaculizar el proceso; por esas fechas una nota afirmó:

Una tutela interpuesta por un ex alcalde mayor de Bogotá, Jaime Castro, destinada a detener el programa de descapitalización de la *Empresa de Energía de Bogotá*, acaba de serle negada, lo cual le da vía libre a dicho proyecto. Muchas personas entre el público bogotano no entienden bien en qué consiste la descapitalización, y se preguntan por qué, hace un año, se decía que Bogotá quedaría sin luz si no se capitalizaba la EEB, y ahora se declara como urgente lo contrario, es decir, la descapitalización. El ex alcalde Jaime Castro opina que la descapitalización es una operación por medio de la cual se les devuelve a los socios capitalistas de la Energía parte del capital que invirtieron para adquirirla. El Consejo de Estado, al negar la tutela, ha considerado que la operación de descapitalización se ajusta en todo a derecho y que es perfectamente legal, por cuanto la *Empresa de Energía* no es una entidad pública sino una entidad privada que presta un servicio público, pero que se rige por las reglamentaciones vigentes para la Empresa privada. La operación de descapitalización es común en los negocios privados, y no significa, como podría creerse por su nombre, que se esté descapitalizando a la EEB, sino que, por haber un exceso de dineros inmovilizados, se procede, de acuerdo con la ley, a efectuar un reparto entre los socios de la Empresa, quienes pueden darles el destino que consideren conveniente.

En este caso, uno de los socios de la EEB es el Distrito Capital de Bogotá, que gracias a la descapitalización va a recibir unos recursos cuantiosos que necesita indis-

70 EEB. Actas, 18 de diciembre de 1997.

71 *El Tiempo*, 26 de agosto de 1998.

pensablemente para adelantar el plan de desarrollo de la ciudad. Son algo así como quinientos millones de dólares que, de no contarse con la parte que le corresponde a Bogotá en la descapitalización de la Energía, le significarían a la ciudad, o bien un endeudamiento mayúsculo si tenemos en cuenta el actual elevado costo del crédito, o la parálisis de sus planes de desarrollo.

Como lo ha decidido el Consejo de Estado, no hay en la descapitalización de la Energía ningún procedimiento incorrecto, ni se viola norma alguna, pues en su carácter de empresa privada está en todo su derecho de efectuar este tipo de operaciones. La providencia del Consejo despeja asimismo un obstáculo para la inversión de capital extranjero en Colombia, que desde luego no viene al país con miras de beneficencia, sino para participar en el mundo de los negocios y obtener ganancias. Si se hubiera negado la descapitalización de la EEB, empresa privada desde hace más de un año, con fuerte inversión de capital extranjero, se habría ahuyentado en forma irreparable a los inversionistas que hoy consideran a Colombia como un país atractivo para sus capitales. Y bien se sabe cuánto los necesitamos si queremos darle a nuestro progreso económico y social un impulso definitivo. El más ganancioso con la descapitalización de la EEB es el Distrito Capital, porque le van a entrar sumas cuantiosas que no implican deuda, ni pago de intereses, al paso que garantizan el adecuado y pronto cumplimiento de los planes de desarrollo, en distintos frentes: vías, educación, alcantarillado, transporte, recreación, etc. Es decir que se mejorará la calidad de vida de los bogotanos sin empeñar la economía de la capital, o como lo dice gráficamente el ex ministro Rudolf Hommes, con la descapitalización a Bogotá “le cayó maná del cielo”. Maná que la Administración actual sabrá emplear con sabiduría para alcanzar la anhelada meta de la Bogotá risueña y acogedora que todos queremos⁷².

Pocas semanas después el dinero correspondiente a la descapitalización de la Empresa, y que hacía parte de los recursos con que contaba la Administración Distrital para adelantar sus proyectos de desarrollo, se entregó al Distrito Capital. *El Tiempo* presentó la noticia afirmando que “le descongelan la plata a Peñalosa”:

El futuro de alrededor de 125 proyectos del Distrito, entre los que se incluyen vías, jardines infantiles, extensión de redes de servicios y otros empezó a despejarse ayer, cuando el Ministerio de Trabajo dio ayer el primer paso para la reducción de capital en la *Empresa de Energía de Bogotá*. Ese despacho le dio luz verde a la descapitalización por más de \$900 mil millones de la Empresa CODENSA, la distribuidora y comercializadora de la energía en Bogotá. Además, es inminente la misma aprobación para EMGESA, la generadora, por más de \$500 mil millones. Y de igual manera, es casi

72 *El Tiempo*, 26 de agosto de 1998.

un hecho que la Superintendencia de Sociedades entregará el sí para la descapitalización de la propia *Empresa de Energía*. Con esto, solo quedaría faltando el visto bueno del Ministerio de Trabajo para que el alcalde Enrique Peñalosa reciba los \$970 millones que necesita para sacar adelante sus planes de gobierno en el próximo año y medio⁷³.

En la sesión del 29 de abril el Gerente informó que, tras el fallo del Consejo de Estado que había resuelto las acciones de cumplimiento de las Empresas EMGESA y CODENSA, la administración de la Empresa, con base en los análisis hechos de esas sentencias y teniendo en cuenta la presunción de legalidad que acompaña a los actos administrativos, había venido dando cumplimiento a la Resolución 013 del 30 de septiembre de 1998 de la Contraloría Distrital. Como consecuencia de esas disposiciones ya se adelantaban las primeras auditorías en el área financiera, si bien las demandas de este acto administrativo seguían su curso normal. El Gerente recordó también que a partir de julio de 1998 la administración de la Empresa había decidido que el Comité de Gerencia asumiera el control interno de la organización, para lo cual se había creado, en diciembre de 1998, la Oficina de Gestión y Calidad, encargada de implementar y dar seguimiento a las normas internas que garantizaran el cumplimiento de los programas de la Compañía⁷⁴.

En la sesión del 27 de mayo de 1999 la Junta Directiva decidió aprobar el reglamento para la distribución de recursos provenientes de la reducción de capital, así como el cronograma y los mecanismos para reembolsar los aportes provenientes de la reducción de capital suscrito y pagado a los accionistas de la Empresa y autorizar a la administración de la EEB para negociar con EMGESA y CODENSA, una vez constituida la cuenta de compensación de la EEB y los accionistas (Distrito Capital, Ministerio de Hacienda, *Luz de Bogotá S. A.* y *Capital Energía S. A.*), los recursos de que disponen en sus cuentas de compensación a una tasa de cambio igual a la tasa representativa de mercado vigente en la fecha del respectivo desembolso.

Algunos meses más tarde, y ya en el marco de la administración del Gerente José Antonio Vargas Lleras, se aprobó el plan de desarrollo 1999-2003, en el que se consignó lo que será el futuro de la *Empresa de Energía de Bogotá* a corto y mediano plazo. Su transcripción trae a la memoria capítulos enteros de la saga de una entidad que tuvo historia, y muestra que gracias al manejo de las últimas tres décadas en el futuro seguirá teniendo historia.

73 *El Tiempo*, 15 de abril de 1999.

74 EEB. Actas, 29 de abril de 1999.

Al final de esta saga podría creerse que las cosas han cambiado por completo pero, desde las fogatas de los aborígenes americanos hasta la *Samper Brush & Co.*; desde Antonio, Santiago, Manuel y José María Samper hasta José Antonio Vargas Lleras; desde la pesada planta que cruzó el Atlántico, subió el Magdalena y trepó, en burro, los Andes para dejarse instalar en “El Charquito” hasta el moderno Centro Regional de Despacho, la historia de la “luz” en Bogotá y sus alrededores mantiene ciertas constantes históricas. Entre los ejemplos que lo demuestran citaremos cuatro: 1. Los Samper enfrentaron fuertes discusiones por el tema del alumbrado público, hace cien años, y esperaban que este fuera pagado en su totalidad, bien por el Municipio o bien por los particulares; hoy la Empresa tampoco espera ceder en relación con el cobro del servicio en las calles. 2. Una crisis financiera acabó con la *Samper Brush* y obligó a privatizar por completo el servicio; en la segunda mitad de la década de los 90 una crisis similar obligó a privatizar parcialmente el servicio. 3. A principios de siglo la guerra afectó el normal desarrollo del servicio; cien años después los ataques de la guerrilla no permiten asegurar la continuidad en el suministro de energía eléctrica. 4. A principios del siglo XX los avatares políticos obligaron a pensar en los cambios de administración porque tal o cual alto funcionario era perseguido políticamente; en los últimos años la Empresa padeció estigmas similares. Este círculo de las similitudes históricas sólo puede romperse si se sabe cómo procedieron ante las dificultades quienes antecedieron el manejo de la *Empresa de Energía de Bogotá*, cómo vieron a la entidad, cómo pensaron que debía ser ella en un incierto futuro, que hoy ya es el pasado o el presente. Las respuestas a esas preguntas en buena medida las ofrece esta historia, que encuentra su sentido porque ilumina el pasado, no en función del pasado mismo, sino en su relación con el presente y de cara al futuro. Ya han desfilado los protagonistas de esa gran Empresa, ya se tiene una idea de cómo se erigió, ubicándose por encima de sus propias precariedades, cómo pudo ser ella a pesar, incluso, de ella misma, y por qué es importante a lo largo de su historia más que centenaria.

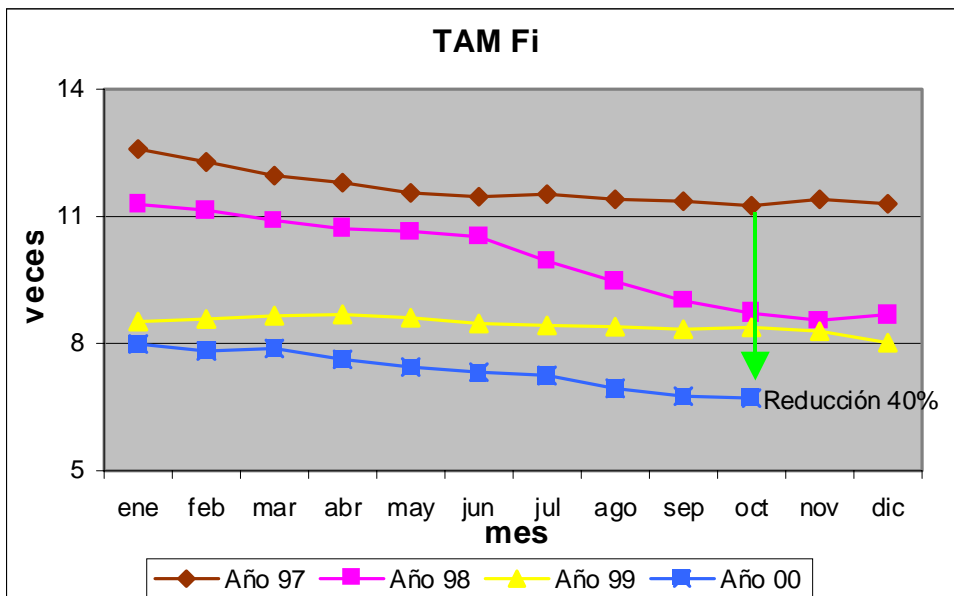
IV. LA ÚLTIMA ETAPA

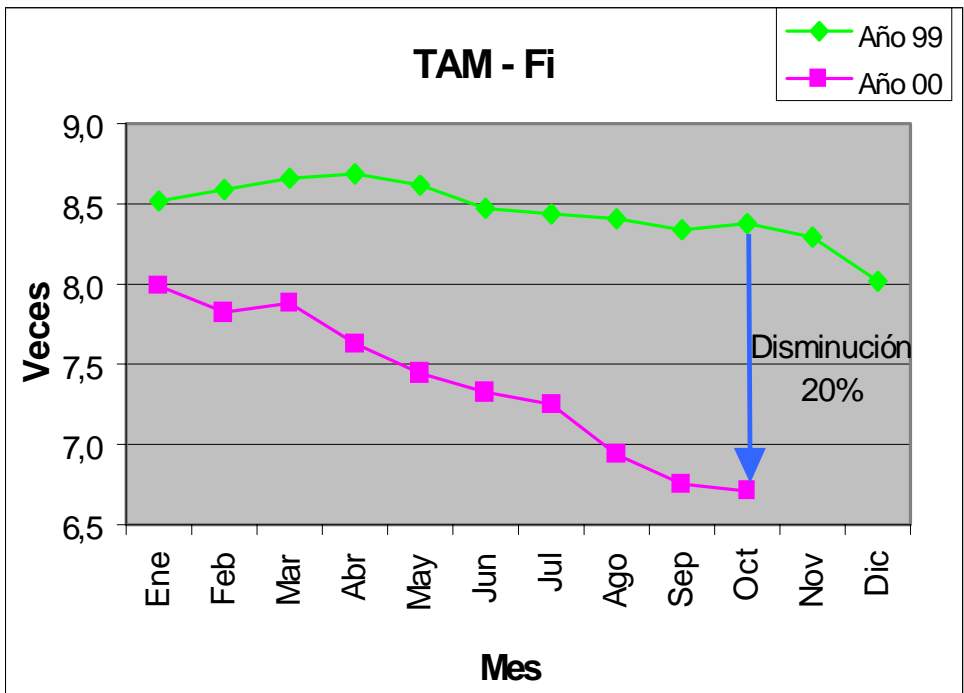
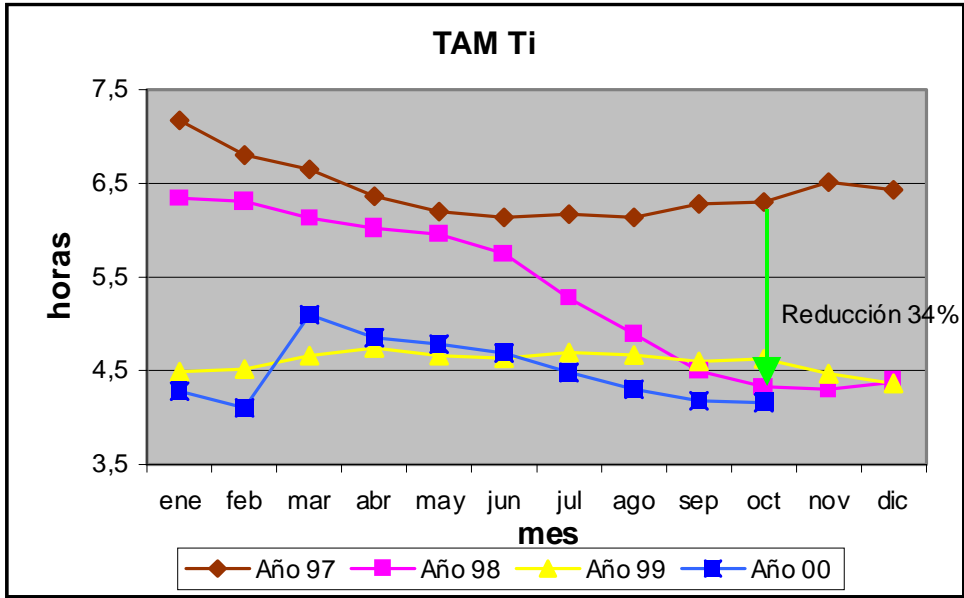
A partir de octubre de 1997 y hasta la fecha, diciembre de 2000, la prestación de los servicios públicos en Bogotá y 95 municipios de Cundinamarca ha sido satisfactoria, como lo demuestra el seguimiento a los índices de continuidad y calidad del servicio. En este aspecto, la CREG desarrolló unos índices de calidad de servicio bastante exigentes para la realidad de las empresas en el país, índices que CODENSA ha venido cumpliendo en buena forma. Es de anotar que la CREG reguló

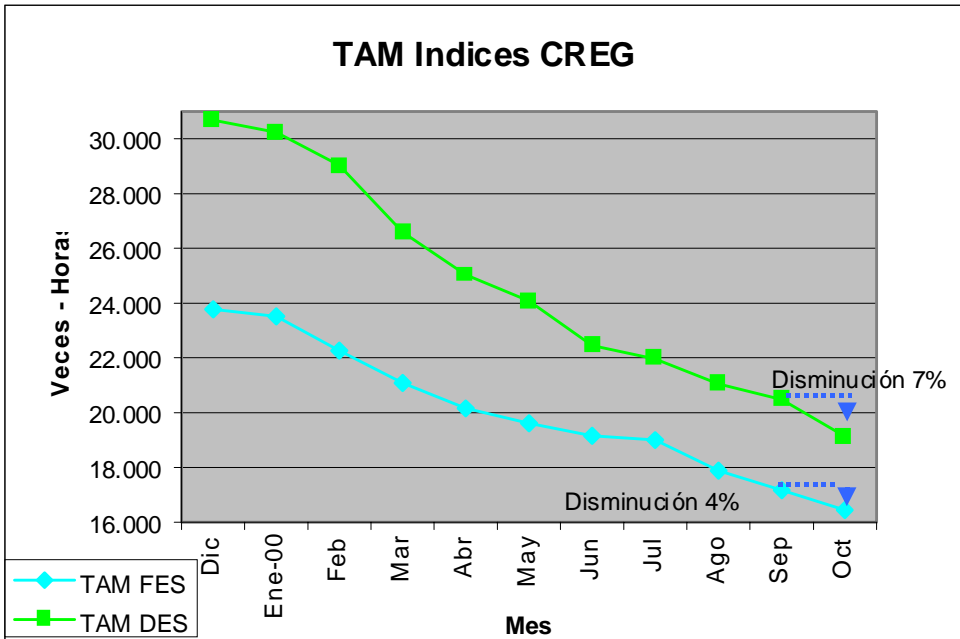
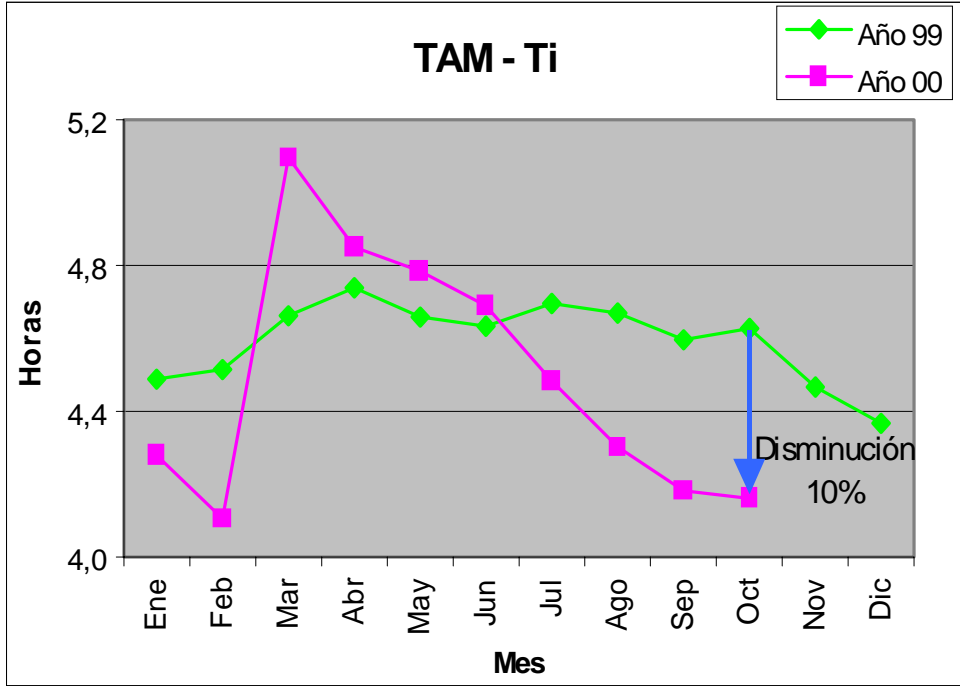
el establecimiento de multas para las empresas que no cumplan los índices a nivel del transformador de distribución. En este caso, los usuarios asociados a este transformador deben recibir una compensación equivalente al tiempo de desconexión y a la frecuencia de su ocurrencia.

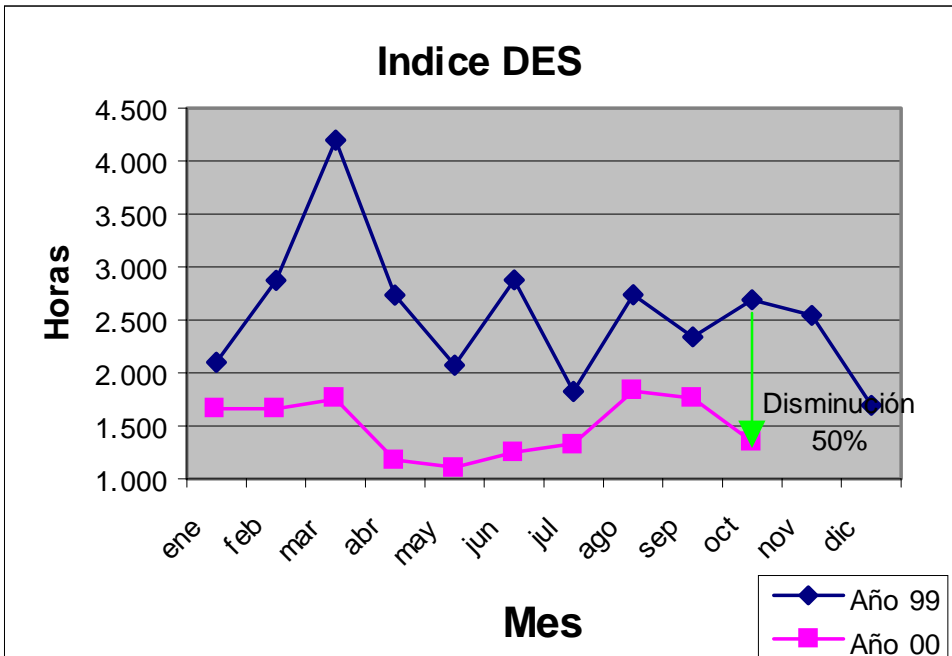
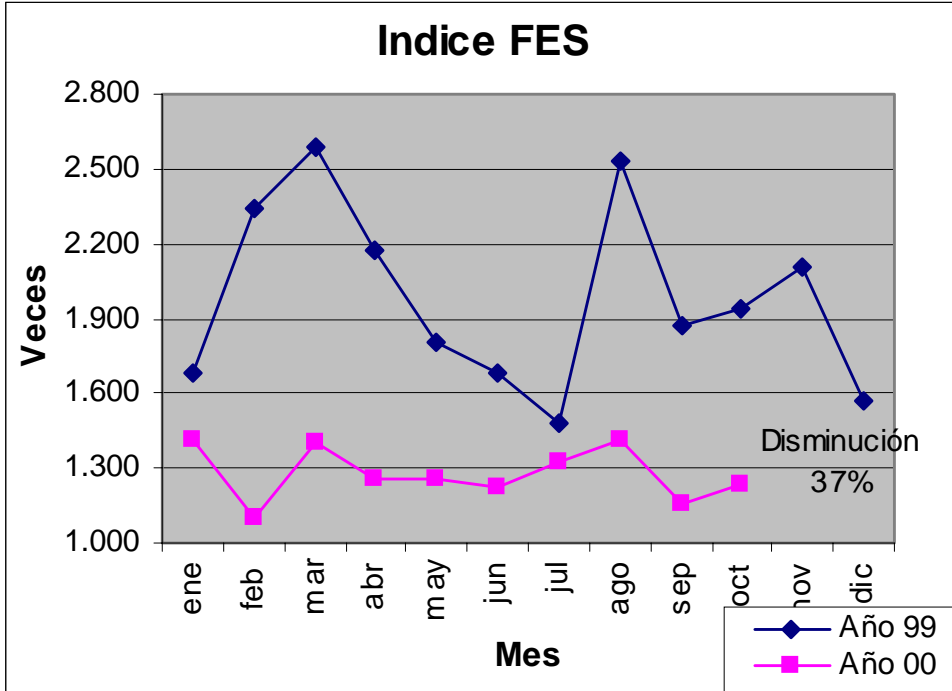
El costo de los servicios para el usuario final está completamente regulado por la CREG mediante la fórmula tarifaria correspondiente según la cual se deben remunerar en condiciones de eficiencia o por precios de mercado (libre competencia) las diferentes etapas desarrolladas para llevar un kilovatio/hora a la acometida del usuario. La tarifa a usuario final está por debajo del costo que si se hubiera tenido continuado con el esquema anterior; es decir, en términos reales no ha crecido, aun teniendo en cuenta que los frecuentes atentados al sistema de transmisión nacional producen sobrecostos en el despacho de generación.

Un comparativo de los índices entre los años 1997 - 2000 muestra que ha habido una reducción en los tiempos y en la frecuencia de falla de los circuitos de distribución que conectan al usuario final, como lo muestran las gráficas siguientes.









La reducción de la demanda ocurrida en el año 1999 a raíz de la difícil situación político-económica del país originó un nivel importante de descarga de la infraestructura de distribución, con un impacto directo en las necesidades de expansión y modernización del sistema.

- A nivel de la actividad de generación también se ha presentado una evolución satisfactoria puesto que los índices de disponibilidad de las máquinas han superado las metas anuales establecidas, y mucho más los valores históricos a 1997.

- El balance energético de los próximos cinco años muestra una situación de excedentes importantes al haber sido desarrollada la capacidad de generación tanto hidro como térmica, esta última con proyectos a gas natural, con una demanda menor equivalente a la de 1996. El resultado es un escenario de precios bajos que afectará a los agentes generadores en su rentabilidad esperada.

- Por las razones anteriores, los planes de expansión de las empresas del sector, entre ellas EMGESA, están congelados hasta que el mercado reaccione y los precios permitan asegurar la financiación de los nuevos proyectos.

- Se debe tener en cuenta también que tanto CODENSA como EMGESA tienen limitaciones de crecimiento en Colombia puesto que están en el límite de propiedad permitido en el sector eléctrico por la CREG (25%). Hoy en día CODENSA tiene el 24% de la actividad de distribución del país y EMGESA el 25%, considerando la Central Betania por relación de grupo económico. Las dos son las empresas más grandes del país en su respectiva actividad.

- Este óptimo resultado se presentó entre otras razones por: a. Haber vinculado a un inversionista estratégico que además de aportar recursos financieros tiene conocimiento en el manejo del negocio, b. Continuar con el recurso humano y grado de desarrollo alcanzado previamente por la Empresa, c. Haber operado de manera independiente cada actividad por varios meses dentro de la EEB antes del día de la capitalización.

- En cuanto a la EEB, se puede decir que ha venido consolidándose en su nuevo papel: es decir, pasar de manejar directamente las actividades operativas más grandes del país (generación y distribución-comercialización) al manejo de un paquete accionario equivalente al valor de mercado de dichos activos y de otros también desarrollados previamente como EEB; además continúa su papel como transportador de energía en el sistema de transmisión nacional, donde hoy posee cerca del 8% de los ingresos de dicha actividad.

- El paquete accionario que maneja hoy en día la Empresa se muestra a continuación:

RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN RELATIVA DEL PORTAFOLIO ACCIONARIO DE LA EEB
JUNIO DE 2000

Empresa	EMGESA	CODENSA	Gas Natural	EMSA	ISAGEN	ISA
Participación EEB	51,52%	51,52%	28,63%	16,23%	2,52%	2,50%
Total activo	4.630.823	3.405.931	488.542	140.718	3.001.398	3.456.611
Total pasivo	851.406	374.656	135.198	30.198	1.066.876	1.805.823
Patrimonio	3.799.417	3.031.275	353.344	110.529	1.934.522	1.650.788
Parte patrimonio de EEB (equivalente)	1.947.469	1.561.556	101.159	17.567	48.765	42.683

(Millones de pesos)

Adicionalmente la EEB heredó parte de los activos y pasivos asociados a los negocios de generación y distribución-comercialización que no era conveniente dejar en las nuevas empresas porque el castigo en el precio que hubiera dado el inversionista en su oferta hubiera sido mayor que el mantenerlos en la EEB. Es el caso de los cerca de dos mil pensionados, de los contingentes litigiosos, de los activos no productivos para dichas actividades tales como el embalse Tominé, los laboratorios de alta tensión y de iluminación, predios y otros activos menores. La Empresa ha venido resolviendo esta situación y se espera que en un período no mayor a tres años hayan culminado satisfactoriamente estas labores.

Como parte de esta evolución y luego de haber recorrido un camino de tres años en bajo su nueva condición, se está desarrollando un proyecto muy importante que busca determinar la estrategia corporativa futura de la Empresa teniendo en cuenta no sólo sus actividades actuales sino también su proyección respectiva en el tiempo.

El proyecto se dividió en tres etapas: una de diagnóstico, otra de decisiones y la tercera de ejecución. A la fecha se culminó la etapa de diagnóstico y están pendientes las dos restantes, especialmente por el cambio de administración distrital ante la reciente elección de alcalde mayor de la ciudad, siendo ésta accionista mayoritario de la EEB.

El resultado de la primera etapa recomienda que la EEB mantenga y consolide su rol de *holding* multiservicio (*holding multiutility*), participando no sólo en las áreas de energía eléctrica y gas natural sino también en otros servicios públicos como telecomunicaciones y agua. En este sentido se ve que la EEB presta y debe continuar ofreciendo un valor agregado en la adecuada prestación de los servicios públicos en la ciudad, constituyéndose en un apoyo experto para el Distrito Capital

en este campo y manteniendo su carácter de empresa privada, como lo establece la Ley 142 de 1994. Adicionalmente y como consecuencia de lo anterior la Empresa continuará manejando el portafolio accionario que hoy tiene, así como el estratégico negocio de la transmisión de energía eléctrica a tensiones iguales o superiores a 230 kw.

A corto, mediano y largo plazo se tienen varias recomendaciones que permitirán a la Empresa crecer en su actividad de transporte de energía eléctrica y otros servicios, así como proveer a sus accionistas, en especial al Distrito Capital, de unos recursos importantes a través de dividendos y disminuciones de capital, que son y serán una fuente decisiva para la inversión en infraestructura y social que tanto se necesita para hacer de Bogotá una ciudad más competitiva y justa con sus habitantes.

Durante los años 1999 y 2000 la EEB le entregó a la ciudad recursos por un valor de \$1.22 billones, que fueron definitivos para el plan de inversiones hoy en marcha, con los efectos positivos en la generación de empleo en medio de la crisis del país y en la generación de optimismo en sus habitantes que observan en una ciudad que ha venido mejorando su entorno y su infraestructura básica.

Por todo lo anterior se puede afirmar con gran satisfacción que la evolución de la EEB durante el siglo XX, a pesar de las grandes dificultades que tuvo que enfrentar, culminó exitosamente al entregarle al nuevo milenio el grupo empresarial más sólido y grande del país en el campo del sector eléctrico, y una Empresa que aporta recursos que son decisivos para el desarrollo de la ciudad, así como valor agregado en la prestación de los servicios públicos.



Indice de Láminas

ÍNDICE DE LÁMINAS

Entre páginas

1. <i>Inauguración de la primera etapa de la Central Hidroeléctrica de El Colegio, obra con capacidad de 150.000 kilovatios.</i>	32
2. <i>Zona de trabajos para la Estación de Bombas-Turbinas Muña II</i>	32
3. <i>Casa de Bombas de Sesquilé. Al fondo se puede observar el patio de conexiones.</i>	33
4. <i>Inicio de trabajos para la construcción de la presa de Chivor</i>	33
5. <i>Panorámica parcial del lecho para la tubería de la planta El Colegio</i>	64
6. <i>Planta el Salto</i>	64
7. <i>En vagones abandonan el túnel los trabajadores al finalizar una ardua jornada.</i>	65
8. <i>Esta es la segunda unidad térmica, denominada “Martín del Corral” en Zipaquirá</i>	65
9. <i>Entrada del túnel en la obra Proyecto Hidroeléctrico de Canoas</i>	96
10. <i>Proyecto de Canoas. En primer plano encontramos la casa de máquinas</i>	96
11. <i>El alcalde mayor de Bogotá, D. E., Carlos Albán Holguín y el Gerente General de la Empresa de Energía, Hernán Borrero Urrutia, firman el nuevo plan de iluminación de avenidas y sectores urbanos de la capital</i>	97
12. <i>Máquina limpia rejas en proceso de montaje (foto izquierda). Tubería y casa de máquinas (derecha). La empresa hará inversiones para estas obras por el orden de los 571 millones de pesos.</i>	97
13. <i>Extensión de la subcentral “La Guaca”, ubicada en el municipio de Mesitas de El Colegio.</i>	128
14. <i>Planta Laguneta</i>	128
15. <i>Operarios en labor de mantenimiento en una torre de transmisión.</i>	129
16. <i>Mantenimiento de la rueda Pelton en la planta “Darío Valencia”</i>	129
17. <i>Torres de transmisión en los diferentes sitios de la ciudad. Esta es la subcentral Salitre.</i>	160
18. <i>Vista de la sede de la Empresa donde funcionó desde 1982 hasta mayo del 2000</i>	160

	<i>Entre páginas</i>
19. Limpieza de la rejilla de la bocatoma del túnel de carga en la planta “Canoas”.	161
20. Montaje en las alturas de una torre de transmisión.	161
21. Construcción del túnel de carga para la central de máquina	192
22. En su verdadera dimensión se ve aquí el túnel de carga, ya en obra de cubrimiento.	192
23. Túneles en construcción	192
24. Vista del montaje de la rueda Pelton con sus inyectores	192
25. Construcción de la caverna de máquinas del proyecto del Guavio	192
26. Túnel para conducción de agua en la planta de El Colegio; tiene un diámetro de 3,60 metros y una longitud de 8.600 metros	192
27. Actividad diaria en la construcción de la presa del proyecto Guavio	193
28. La obra está concluída, lista para ser llenada	193
29. Las montañas dominan el panorama donde apenas se ven los trabajos de la presa del Guavio	224
30. Planta El Paraíso	224
31. Central de máquinas	224
32. Centro de control de transmisión	224
33. Laboratorios para medición	224
34. Centro Regional de Despacho CRD	224
35. Panorámica de Bogotá iluminada	225
36. Panorámica nocturna desde los cerros del sur en Ciudad Bolívar	225
37. Iluminación navideña en un parque	256
37. Iluminación navideña	256
38. Reunión de pensionados de la Empresa	226
39. Niños participantes del programa estoy en la línea	256
40. Aspecto del salón de fundadores y museo de la Empresa	256
41. Maqueta del Parque de Tominé en la Feria de Exposición	256
42. Torres de transmisión en la Sabana	257
42. Torre de transmisión	257
43. Salida de la central del Guavio	288
44. Sede actual de la Empresa en la calle 74 con carrera 9a.	289

José Antonio Vargas Lleras
GERENTE GENERAL

Jorge Pinzón Barragán
GERENTE FINANCIERO

Ernesto Moreno Restrepo
GERENTE DE TRANSMISIÓN

Henry Navarro Sánchez
GERENTE DE NEGOCIOS CORPORATIVOS

Guillermo Alfredo Mejía Araújo
GERENTE ADMINISTRATIVO

Mario Trujillo Hernández
SECRETARIO GENERAL

Juan Carlos Posada García-Peña
ASESOR GERENCIA GENERAL

José Miguel Acosta Suárez
JEFE OFICINA CONTROL INTERNO

Juan Manuel Bernal Crespo
JEFE OFICINA DE PLANEACIÓN

Claudia Lozano Beltrán
JEFE OFICINA IMAGEN CORPORATIVA



Esta obra, compuesta por tres tomos,
inició su investigación en 1998 bajo la coordinación
de la oficina de Imagen Corporativa de la EEB
y ha sido editada por el Departamento de Publicaciones
de la Universidad Externado de Colombia.
Este tomo se terminó de imprimir en diciembre de 2000

Se compuso en caracteres Ehrhardt de 12 puntos
y se imprimió sobre papel bond de 70 gramos,
con un tiraje de 1.000 ejemplares.
Bogotá, Colombia

Post Tenebras Spero Lucem