



## **SINTRAEMCALI 1996-2017:**

### **RESISTENCIA A LA PRIVATIZACIÓN Y ALTERNATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA PARA LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI (EMCALI)**

Jhoni Alexander Trejos Arroyave – Sergio Mauricio Zamora Betancur  
Jhon Edier Jaramillo Ferro – Valentina Bradbury Jaramillo



**SINTRAEMCALI 1996-2017:**  
**RESISTENCIA A LA PRIVATIZACIÓN Y ALTERNATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA**  
**PARA LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI (EMCALI)**

Jhoni Alexander Trejos Arroyave  
Sergio Mauricio Zamora Betancur  
Jhon Edier Jaramillo Ferro  
Valentina Bradbury Jaramillo

TNI – SINTRAEMCALI – CLACSO - IEALC  
Ámsterdam y Santiago de Cali  
Marzo de 2017

ISBN: 978-90-827058-2-9

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con fines no comerciales y siempre que se mencione debidamente la fuente de información. TNI, SINTRAEMCALI, CLACSO e IEALC agradecerían recibir una copia o un enlace del texto en que se utilice o se cite esta publicación.

## **Contenido**

<b>Presentación</b>	5
<b>1. Marco conceptual y metodológico de la investigación</b>	7
Introducción	7
Abordaje metodológico	8
Referentes teóricos	9
<b>2. La experiencia de SINTRAEMCALI: 1996-2017</b>	13
Impacto del modelo neoliberal en los servicios públicos domiciliarios	13
Primera toma del CAM: la construcción del concepto de patrimonio público	15
La intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios	22
La segunda toma del CAM y la propuesta alternativa a la privatización	25
El octenio de Uribe y la resistencia a la privatización	26
SINTRAEMCALI y el suplicio de la violencia antisindical	32
La derrota de la liquidación y la visión de ciudad de la élite empresarial	35
El presente de la resistencia a la privatización	39
<b>3. Conclusión y recomendaciones para la acción</b>	47
Logros, limitantes y desafíos	47
Recomendaciones para la acción	47
<b>Referencias</b>	51



## Presentación

Esta publicación presenta los resultados de uno de los trabajos seleccionados en el marco de la primera convocatoria del *Programa de Apoyo a la Investigación Comprometida*. El Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), el Transnational Institute (TNI) –una red mundial de investigadores con sede en los Países Bajos–, y el Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe (IEALC) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, convocaron en el año 2016 a la presentación de propuestas de investigación comprometida, orientadas a sistematizar y problematizar el accionar de movimientos populares en torno a *las disputas por lo público* en la región, analizando sus logros, limitantes y desafíos.

A la primera convocatoria se postularon 334 proyectos de investigación. El proceso de evaluación estuvo a cargo de un comité internacional –compuesto por 42 especialistas de 12 países de América Latina y Europa– responsable de considerar la calidad, pertinencia y coherencia de las propuestas recibidas de forma anónima. En consideración de la excelente calidad de las propuestas recibidas, las entidades convocantes decidieron duplicar el número de trabajos seleccionados (de 5 a 10); además de otorgar 10 menciones especiales que significaron un reconocimiento a las propuestas de investigación y un apoyo para la publicación de los resultados.

La investigación propuesta por los autores de este trabajo fue una de las que recibieron la más alta puntuación de parte de los evaluadores. Para postular al programa los investigadores debían acreditar la utilidad y relevancia del estudio para una organización social de América Latina y estar avalados por un centro académico afiliado a CLACSO. En el caso concreto de este trabajo, la organización social vinculada al proyecto de investigación ha sido el Sindicato de Trabajadores de las Empresas Municipales de Cali, Colombia (SINTRAEMCALI), y el centro CLACSO que brindó el aval ha sido la Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE).

Las bases de la convocatoria establecían tres formas de apoyo a los proyectos seleccionados: (a) una asignación monetaria equivalente a USD 2.500 para cubrir los gastos básicos de la investigación; (b) el acompañamiento de un/a tutor/a académico asignado por las instituciones organizadoras; y (c) la cobertura de los gastos de traslado y hospedaje de un/a representante del equipo investigador para participar en un seminario internacional para la presentación de los resultados. El tutor asignado al equipo colombiano fue el firmante de esta presentación. El seminario internacional previsto en las bases del llamado se realizó en Quito, Ecuador, en septiembre de 2017, organizado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN).

El objetivo del *Programa de Apoyo a la Investigación Comprometida* es promover la sistematización y/o la teorización de experiencias orientadas a la recuperación de *lo público* por parte de sus protagonistas, promoviendo la transformación social y apoyando su difusión para que sean compartidas en ámbitos más amplios y diversos. La intención es impulsar la capacidad de reflexión sistemática sobre

las prácticas de los movimientos populares de América Latina, así como potenciar al intelectual colectivo que las expresa. Se aspira a que las propuestas premiadas indaguen en las tensiones, nudos problemáticos, aprendizajes y potencialidades que emergen al momento de construir proyectos que disputan el sentido de *lo público*.

Las páginas que siguen constituyen prueba fehaciente tanto de la necesidad de seguir apoyando proyectos de este tipo como de la gran capacidad de investigación y reflexión crítica existente al interior de las organizaciones populares y en su entorno académico. Esta publicación demuestra que es posible construir puentes entre las ciencias sociales y la sociedad civil movilizadora de América Latina, produciendo conocimiento útil, necesario y relevante y sin que el *compromiso* signifique detrimento del rigor científico.

**Dr. Daniel Chavez**

Programa de Alternativas Públicas

Transnational Institute (TNI)

*Ámsterdam, marzo de 2018*



# 1. Marco conceptual y metodológico de la investigación

## Introducción

Empresas Municipales de Cali (EMCALI) es una entidad de carácter estatal creada en el año 1931. Desde entonces, EMCALI ha contribuido significativamente al desarrollo urbano, social y económico de la ciudad y la región, llegando a consolidarse como la principal empresa estatal de servicios públicos en el suroccidente colombiano. Actualmente EMCALI presta servicios públicos domiciliarios y de tecnologías de la información y las comunicaciones en los municipios de Cali, Yumbo y Puerto Tejada. Registra 610.100 suscriptores de acueducto y alcantarillado, 654.954 de energía, 231.047 en línea básica, 93.894 de internet banda ancha y 19.052 de televisión.

A finales de los años ochenta EMCALI asumió la responsabilidad de ejecutar el Plan Integral de Desarrollo del Distrito Especial de Aguablanca, construyendo las obras de infraestructura de servicios públicos en uno de los principales asentamientos informales de la ciudad. En el mismo periodo, contribuyó a cubrir la demanda energética de la región con importantes proyectos de generación de energía consolidados a través de alianzas público-públicas con la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC). Con las inversiones realizadas en infraestructura de servicios públicos, EMCALI mejoró las condiciones de vida de la población y coadyuvó a los diferentes sectores productivos que durante esa época emergían en la región, posicionando a Cali como la segunda ciudad más importante del país.

Sin embargo, la empresa que se erigió como una importante entidad estatal y con solidez en sus finanzas, tuvo que enfrentar –desde la segunda mitad de los noventa– el impacto de la transformación del Estado colombiano regida por el modelo neoliberal. Los servicios públicos dejaron de ser exclusivamente una función estatal y quedaron bajo la orientación de la política de liberalización de la economía. Estos cambios institucionales se implementaron a partir de la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 y su reglamentación a través de la Ley 142 del año 1994.

Desde entonces, el patrimonio público de la región ha tenido que enfrentar la política de mercantilización de los servicios públicos y privatización de las empresas estatales. En los últimos 25 años han sido varias las iniciativas de los gobiernos nacionales y municipales orientados a acabar con la propiedad pública y el carácter multiservicios de la empresa. En este sentido, en el año 1996 se crearon varias empresas para la prestación de cada uno de los servicios con la figura de sociedades anónimas por acciones, constituyendo un *holding* que posteriormente fue revertido.

En el año 2003 se intentó la liquidación a través de la intervención del Gobierno Nacional, y en 2009 se aprobó un acuerdo municipal para la separación y capitalización del componente de telecomunicaciones de la empresa. Ninguna de las tres iniciativas se logró materializar.

Durante los 13 años de intervención por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2000-2013) se priorizó el pago de la deuda con el sector financiero, en detrimento de las inversiones requeridas para la optimización de los servicios públicos. También se avanzó en la externalización de actividades misionales, reduciendo la capacidad operativa de la empresa y generando insatisfacción en la población.

Un actor muy significativo en el proceso de resistencia a la privatización ha sido el Sindicato de Trabajadores de las Empresas Municipales de Cali, SINTRAEMCALI. Esta organización sindical, fundada el 10 de diciembre de 1937, actualmente cuenta con más de 1.700 trabajadores oficiales, con cargos técnicos y profesionales que cumplen sus labores para garantizar la prestación de los servicios públicos de energía, telecomunicaciones, acueducto y alcantarillado.

La investigación se centró en la resistencia que ha liderado SINTRAEMCALI. Se sistematizaron las respuestas del sindicato a los diferentes intentos de privatización que se desarrollaron en el periodo 1996-2017, definiendo el repertorio de acción utilizado y centrando la atención en la búsqueda de alternativas de gestión pública para el fortalecimiento de la empresa.

La investigación evidencia las estrategias promovidas de forma exitosa por el sindicato para lograr mantener EMCALI como empresa pública y multiservicios. También se establecen los límites y desafíos que SINTRAEMCALI debe enfrentar en la actualidad para lograr transformar la gestión de la empresa y orientarla al beneficio público de la sociedad.

### **Abordaje metodológico**

El trabajo del equipo investigador se circunscribió en el enfoque de la Investigación Acción Participativa (IAP), procurando analizar la capacidad de transformación del contexto y los sujetos que intervienen en el proceso estudiado. El objetivo ha sido sistematizar la experiencia de resistencia de SINTRAEMCALI a la política de privatización. Se indagó en el repertorio de acción de este actor social, haciendo énfasis en la decisión de construir y sustentar propuestas de gestión pública para el fortalecimiento de la empresa durante el periodo comprendido entre los años 1996 y 2017.

La información sobre el accionar de la organización sindical que se ha registrado es muy vasta, sin que existieran antecedentes de sistematización de las actividades de la empresa durante todo el periodo considerado por la investigación. Las técnicas del enfoque cualitativo utilizadas para este trabajo fueron: revisión bibliográfica, observación participante y entrevistas semiestructuradas. Se registraron testimonios de diferentes participantes en distintos momentos del periodo de estudio.

Entre otros actores, se entrevistó a un exalcalde, a un exgerente, a un jubilado y expresidente del sindicato, y al actual presidente de la organización sindical. También se intentó entrevistar a representantes del sector empresarial que hacen parte de la Junta Directiva de la empresa, pero no fue posible ante las negativas recibidas a la solicitud de entrevista.

La revisión de la documentación institucional fue útil para establecer la lógica y factores operantes sobre los tomadores de decisiones. Para detallar los hechos ocurridos y las posiciones asumidas por diferentes actores fue significativa la revisión de la prensa local y nacional y de documentos del archivo de la organización sindical.

Es importante destacar el apoyo activo de la Junta Directiva de SINTRAEMCALI a la ejecución de la investigación, cuyos integrantes se constituyeron en una fuente de consulta permanente.

### **Referentes teóricos**

El interés suscitado por parte de algunos investigadores sociales sobre SINTRAEMCALI y su papel en la defensa de los servicios públicos nace principalmente a partir de dos grandes movilizaciones sociales que lograron revertir –en las dos ocasiones– las tentativas de privatización adelantadas primero por el gobierno municipal y posteriormente por el gobierno nacional.

La mayoría de los estudios considerados toman como objeto de estudio la ocupación pacífica de la empresa más reciente, realizada el 25 de diciembre de 2001. Existen escasos estudios sobre la primera ocupación, desarrollada durante 14 días en el mes de septiembre de 1998 en tres lugares de forma simultánea: en el Centro Administrativo Municipal (CAM), en la planta de energía Diesel, y en la central telefónica de Colón. El exdirectivo sindical Willman Lozano Potes (1999) publicó un libro –*El día de la T o Construyendo país*– en el que retrata su propia experiencia durante la organización previa a la ocupación y a lo largo de su ejecución. Como uno de los principales protagonistas en la planificación y realización de este acontecimiento histórico para la ciudad de Santiago de Cali, Lozano Potes transcribe en su libro desde las discusiones que se dieron en el seno del órgano directivo sindical, semanas antes de la ocupación, hasta las reflexiones propias y colectivas que legitimaron la puesta en marcha y la resistencia durante las duras confrontaciones con la administración municipal. Del análisis ofrecido por Lozano Potes destacamos principalmente dos argumentos centrales. En un primer lugar, las formas en las que se construyó un movimiento social en defensa del patrimonio público, conformado no solamente por los trabajadores de la empresa, sino también por organizaciones sindicales de otras instituciones públicas y organizaciones comunitarias locales:

Vale la pena resaltar el papel que jugó el concepto de “Pueblo” vuelto personajes en movimiento más allá de la simple masa aletargada y sumisa. Ello costó desplegar una ardua y sostenida tarea de encuentros, reuniones, charlas coincidentes con eventos distintos, constante sobre todo en la reunión barrial organizada por los dignatarios de las juntas de acción comunal (:46).

Por otro lado, destacamos el fondo de la movilización, su proceso de legitimación, la sustancia de la misma y el sentido otorgado. En otras palabras, la construcción misma del concepto de *patrimonio público* reflejado en la defensa de

una empresa municipal de servicios públicos no solamente en función de condiciones laborales, sino también en su relación ineludible con el desarrollo y el bienestar de toda la ciudadanía:

La cuestión de la defensa del patrimonio público tiene relación directa con la que atañe el interés general y a su prevalencia sobre el interés particular y, de su manera más amplia, con lo que podía llamar el interés nacional, en lo que atinente a la identidad, el desarrollo de la cultura y la cohesión de todos los pobladores del país alrededor de propósitos comunes (:103).

La organización sindical SINTRAEMCALI, gremio constituido al interior de EMCALI, con una trayectoria amplia y un sentido social y político de proyección y aporte a la ciudadanía caleña y al pueblo colombiano basado en los conceptos anteriores de finalidad social del Estado, patrimonio público y soberanía popular de los servicios públicos domiciliarios converge en una definición clara que EMCALI debe convertirse en una empresa industrial y comercial del Estado (:105).

Sobre la segunda *toma* –la segunda ocupación pacífica del Centro Administrativo Municipal– iniciada el 25 de diciembre de 2001, varios autores se han interesado en su análisis. Diversas publicaciones abordan este acontecimiento resaltando la ruptura con las formas clásicas de disputa en el mundo laboral y el carácter innovador de su relacionamiento con el territorio (Celis Ospina, 2004), la significación de la acción (Novelli, 2004), y el proceso de articulación social (Castaño Barrera, 2011), con sustento en distintas aproximaciones teóricas.

La tesis de maestría de Juan Carlos Celis Ospina (2004) –*Sindicatos y Territorios: dimensiones territoriales de la acción sindical. Aproximación teórica y descripción de experiencias colombianas*– analiza el relacionamiento existente entre la acción sindical y la producción del espacio a partir de dos postulados iniciales. En primer lugar, el autor se refiere a una serie de transformaciones en el mundo laboral que han generado nuevos desafíos para el sindicalismo. La transición de un modelo de acumulación keynesiano a la llamada globalización neoliberal habría traído consigo la desestructuración del Estado de Bienestar, la flexibilización del mercado laboral y la liberalización de la economía, afectando la figura del obrero asalariado así como la centralidad del sindicalismo en el movimiento social.

El segundo postulado es el poco interés y, en consecuencia el desconocimiento de los efectos generados en el espacio de las dinámicas de acumulación de capital, pues “encontramos que las teorías sociales han privilegiado en sus formulaciones, en lo fundamental, el tiempo sobre el espacio, y nos imponen el reto de investigar lo que en las relaciones sociales resulta específicamente del hecho que éstas existen en el espacio” (:33). El investigador argumenta que el trabajador sindicalizado no existe únicamente en el lugar de trabajo, sino que constituye a la vez una pluralidad de sujetos, hace parte de un territorio determinado, pertenece a un núcleo social y de igual manera puede verse afectado por una variedad de problemáticas que atañen a la ciudadanía en general.

En este sentido, plantea Celis Ospina, el sindicalismo debe jugar un papel fundamental más allá de sus disputas clásicas por la repartición de la plusvalía. Las

condiciones de la producción, constituyen por ejemplo, “una estructura de potencialidad productiva” puesto que el proceso productivo y los medios de producción se encuentran insertos en un espacio social y territorial determinado (:69). El accionar de SINTRAEMCALI sería un ejemplo de un “sindicalismo territorial”, ya que al defender EMCALI el sindicato defiende, además de su puesto de trabajo, unas mejores condiciones de vida para los habitantes de la ciudad. Celis Ospina observaba que:

La estrategia investigativa nos lleva a identificar en la relación entre los conceptos de trabajo y territorio, las problemáticas alrededor de las estructuras pertinentes que podrían condicionar al sindicalismo para orientar su acción territorial en el capitalismo contemporáneo (:17).

Hoy podemos decir en perspectiva histórica que los movimientos de los trabajadores han sido capaces de adquirir poder en lugares, pero no controlar los diferentes niveles territoriales, de donde resulta que la clase capitalista ha aprovechado sus mayores capacidades de movilización y maniobra territorial para derrotar al movimiento de los trabajadores atados a los lugares territorializados. De ahí la importancia de retomar las distinciones conceptuales de lo territorial (tensión entre territorialización y desterritorialización), para replantear la estrategia sindical y de los movimientos sociales de los trabajadores (:33).

Los sindicatos han sido estudiado desde varias dimensiones, resaltando en particular su ejercicio de defensa de los derechos de los trabajadores y su papel en la transformación de la sociedad. De igual forma, ha aumentado la masa crítica de aproximaciones conceptuales a las resistencias de los movimientos sociales en defensa de *lo público*. Sin embargo, al indagar por los desarrollos académicos sobre las propuestas de gestión de empresas públicas construidas desde el espacio de los trabajadores sindicalizados y su accionar para lograr implementarlas, se constata que la literatura al respecto es muy incipiente.

Hilary Wainwright ha estudiado las experiencias de los trabajadores en tres países –Brasil, Uruguay y África del Sur– donde las organizaciones sindicales en coalición con frentes sociales han defendido el servicio público, con diversas estrategias de movilización y distintas propuestas alternativas de gestión. En una publicación relativamente reciente –*Resistencia transformadora: el papel de los trabajadores y los sindicatos en las alternativas a la privatización*– la investigadora británica indaga sobre “la participación de los trabajadores y los sindicatos en la mejora de los servicios públicos” (Wainwright, 2012:82). La autora se pregunta sobre las motivaciones que impulsan a una minoría de sindicatos a salirse de las fronteras de su ámbito natural, tradicionalmente restringido a la negociación colectiva sobre salarios y condiciones laborales. En los tres casos descritos en el trabajo citado vemos como se configura una movilización por la defensa del servicio público a través de alianzas con organizaciones sociales, que Wainwright califica como “duraderas”. Para comprender las causalidades de este fenómeno, considerado excepcional, la autora hace uso del concepto elaborado por Karl Marx sobre el carácter dual del trabajo:

Por un lado, sostiene Marx, está el trabajo abstracto, que entraña producir mercancías para el mercado, cosificadas como valor expresado en el intercambio de mercancías por dinero, del cual el capital extrae beneficios. Por otro lado, está también el trabajo concreto, vinculado con la producción del valor de uso, tanto individual como social. En el marco del capitalismo, estos dos tipos de trabajo, afirmaba Marx, están constantemente en tensión entre sí: toda actividad creativa e instrumental está subordinada al trabajo disciplinado para la maximización de beneficios. Esta tensión enfrenta, potencialmente, al hacer autodeterminante y al trabajo enajenado [...]. Y en esta tensión se halla precisamente una fuente de acción y el potencial transformador del trabajo (:92).

Ante la amenaza de la privatización, las organizaciones sindicales realizan un proceso de resignificación de su trabajo, entendiendo el papel que cumple la prestación de dicho servicio no solamente como fuente de valor de cambio, sino también y principalmente como valor de uso tanto para ellos como para el resto de la ciudadanía. La defensa de un servicio público con criterios de justicia, equidad y calidad pasa a representar un elemento central de la agenda política de la organización sindical y aumenta la legitimidad social de su plataforma reivindicativa. Adicionalmente a este proceso de producción de sentido, Wainwright destaca la capacidad que tienen los trabajadores para proponer alternativas de gestión a la privatización. La autora sostiene que las organizaciones sindicales cuentan con un conocimiento acumulado a partir de su experiencia como trabajadores, con más capacidad para la identificación de fallas en el servicio y un mejor entendimiento de valores compartidos para la generación de propuestas alternativas a la privatización. Wainwright concluye que:

Los partidarios de la privatización siempre han dado por sentado que en el sector público no hay ningún actor capaz de impulsar la mejora o el cambio. La idea de que los trabajadores del sector público y sus sindicatos puedan encontrarse entre los promotores de la reforma del servicio público es algo que sobrepasa los límites de la ortodoxia política contemporánea. En la década pasada, sin embargo, la resistencia a la privatización ha generado numerosos ejemplos de como los trabajadores públicos y sus sindicatos pueden encabezar cambios que hacen que los servicios sean más receptivos a las necesidades de aquellos que los utilizan. En todo el mundo encontramos casos de organizaciones sindicales que responden a las privatizaciones en tanto que usuarios y proveedores de servicios, y como trabajadores y ciudadanos. Utilizan sus singulares capacidades organizativas y los conocimientos de sus miembros para mejorar la calidad del servicio que prestan a sus conciudadanos, como elemento fundamental de la defensa de su carácter público (:81).

Estas referencias conceptuales, junto a otros aportes teóricos a ser señalados en las siguientes secciones, constituyen aportes útiles y relevantes para entender y analizar los procesos de movilización social liderados por SINTRAEMCALI en defensa del servicio público.

## 2. La experiencia de SINTRAEMCALI: 1996-2017

### ***Impacto del modelo neoliberal en los servicios públicos domiciliarios***

La organización sindical SINTRAEMCALI ha jugado un papel significativo en la disputa por la defensa de un servicio público entendido e interpretado como patrimonio común de la ciudadanía caleña. En palabras de Jorge Iván Vélez –actual presidente del sindicato– la excepcional estructura jurídica de EMCALI, distinguida por su condición de empresa pública y multiservicios, es el producto de la determinación de los trabajadores, quienes a través de su capacidad de organización y movilización han confrontado las diferentes tentativas de privatización promovidas en las dos últimas décadas. Si bien las estrategias de mercantilización han cambiado, la disputa simbólica, política y económica por una gestión pública que permita a los usuarios acceder a los servicios públicos en condiciones de calidad, equidad y justicia subsiste hasta hoy.

La institucionalización del proyecto neoliberal en Colombia a través de la Constitución de 1991 representa uno de los primeros ataques frontales al modelo de gestión de servicios públicos domiciliarios concebido hasta entonces como una prestación netamente pública y de competencia estatal (Estrada Álvarez, 2006; Camacho, 2007).<sup>1</sup> El modelo neoliberal, heredero de los principios del liberalismo económico y definido como un proyecto político, económico e ideológico (Jessop, 2002), patrocinó la liberalización económica, la desregulación financiera, la apertura de fronteras, la disciplina fiscal y la privatización de las empresas públicas. En consonancia con dichos principios y obedeciendo a las directrices del llamado *Consenso de Washington*, la Constitución de 1991 –a través de su artículo 365– abrió la posibilidad, para que por primera vez entidades particulares pudieran incurrir y competir en la prestación de los servicios públicos domiciliarios en Colombia:

ARTICULO 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares (Corte Constitucional, 2016:141).

Jairo Estrada Álvarez (2006) ha afirmado que existe una finalidad explícita en la incorporación del modelo económico al cuerpo jurídico de la Carta Magna, cumpliendo un papel fundamental en la transformación de la economía colombiana y en la progresiva institucionalización del modelo socio-económico:

Dado el fuerte carácter político e ideológico (planificado) de las definiciones esenciales en torno a la reorientación y el nuevo encauzamiento de la economía que implica la instalación del proyecto neoliberal, es claro

---

<sup>1</sup> “Antes de la Constitución de 1991 la prestación de los servicios públicos era responsabilidad del Estado, y después de la ola de municipalizaciones de los años cuarenta y cincuenta eran muy pocas las posibilidades de que agentes privados participaran en ella, a menos que se utilizara la figura de la ‘concesión’, mediante la cual ciertos servicios eran prestados sujetos a normas de derecho público y bajo condiciones muy precisas que le dejaban un gran campo de acción a las empresas estatales” (Camacho, 2007:60).

que se ha estado en presencia de una configuración muy particular de la relación entre la economía y el ordenamiento jurídico (recordemos que este último no puede ser considerado como un simple reflejo de las transformaciones económicas). Sin duda, la producción de normatividad ha contribuido de manera notoria a desarrollar los lineamientos de la política neoliberal y, sobre todo, a dotar las definiciones políticas con el don de la legalidad (:249).

En efecto, la llamada “constitución del mercado total” (Estrada Álvarez, 2006) – entendida como una fusión entre las orientaciones del modelo económico y su incorporación en la producción de normatividad– ha transformado profundamente el terreno en el que se desempeñan las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios. Existe un relativo consenso entre diferentes autores que, en su producción académica sobre EMCALI (Celis Ospina, 2004; Camacho, 2007; Varela Barrios, 2008; Matías Camargo, 2011) caracterizan los primeros años de la década de los noventa como un momento histórico de ruptura y de reorganización tanto en las pautas de funcionamiento como en las concepciones ideacionales sobre la prestación y el servicio público.

Como respuesta a los cambios que propuso la Constitución Política de 1991 en cuanto a la gestión, provisión y financiación de los SSPD, el primer lustro de la década de 1990 fue una etapa de transición de las ESP para adaptarse a las nuevas reglas de juego derivadas de la Constitución, las cuales reglamentaron en 1994 con las Leyes 142 y 143. La Ley 142 determinó un plazo de dos años para que las entidades descentralizadas se transformaran en Sociedades por Acciones o EICE (Varela Barrios, 2008:85-86).

Se ha observado que “en los planes oficiales las privatizaciones de las grandes empresas del Estado recibían clara prioridad, si bien el proceso privatizador siempre se vio seriamente interferido por resistencias políticas y económicas” (Camacho, 2007:52). A partir de inicios de los noventa, dos visiones antagónicas del servicio público entraron en confrontación. Por un lado, es posible distinguir una tendencia privatizadora, representada principalmente por el gobierno nacional, que a través de su ordenamiento jurídico facilita las condiciones para la incorporación de actores privados en el sector. Matías Camargo (2011:146) afirma que:

En Colombia la tendencia predominante de las dos últimas décadas, transita hacia la eliminación de la participación del Estado en la prestación de los servicios públicos (domiciliarios y no domiciliarios) y su remplazo por los particulares. El Estado se queda con las facultades de regulación, control y vigilancia. Con mucha fuerza, se aplican estas concepciones mercado céntricas en el sector de las telecomunicaciones, en este importante “negocio” estratégico en expansión y crecimiento acelerados, que tiende hacia la concentración en oligopolios o monopolios privados, criollos o transnacionales, que se reparten el cuantioso y rentable mercado nacional.

Por otro lado, se distingue una segunda tendencia intervencionista, conformada



por una diversidad de actores y organizaciones que confrontan con o sin éxito las ofensivas de privatización y reclaman una mayor presencia estatal en el sector público.

Los conceptos de “neoliberalismo realmente existente” y “neoliberalización dependiente de la trayectoria” desarrollados por Nik Theodore, Neil Brenner, y Jamie Peck (2009) nos permiten entender las dinámicas contradictorias que pueden surgir entre un programa económico en el plano teórico y su aplicación a una realidad social definida y caracterizada por “unos marcos regulatorios heredados”. Es decir, la concordancia entre un bloque teórico y su aplicación a una realidad social definida depende fuertemente de variables circunstanciales, ya sean temporales o espaciales, y de los marcos institucionales y acuerdos políticos existentes que pueden fortalecer como contrarrestar la eficacia y el alcance del corpus teórico producido. A su vez, en contextos diversos, los efectos del modelo son difíciles de predecir con exactitud. Brenner, Theodore y Peck afirman que los efectos del neoliberalismo en los países donde inicialmente se aplicó este modelo –ya sea en Chile bajo la dictadura militar de Augusto Pinochet, o en Estados Unidos durante la presidencia de Ronald Reagan, o inclusive en el Reino Unido con Margaret Thatcher– no son equiparables al “neoliberalismo realmente existente” de los Estados escandinavos resultantes de una fuerte tradición social-demócrata. Estas herramientas de análisis son relevantes para entender el desarrollo del neoliberalismo en Colombia, ya que su implantación debería estudiarse no solamente a partir de sus agencias promotoras, sino también desde las fuerzas sociales que resisten y se oponen a este proyecto de sociedad.

### ***Primera toma del CAM: la construcción del concepto de patrimonio público***

Para Willman Lozano, exdirigente de la organización sindical,<sup>2</sup> la llegada del neoliberalismo a Colombia y, más precisamente, la promulgación de las Leyes 142 y 143 de 1994, interpelan a la organización sindical SINTRAEMCALI. Al sentirse agredido por la nueva configuración jurídica para la regulación de los servicios públicos, el sindicato se habría replanteado su participación como sujeto social y político en el momento histórico vivenciado y su papel en la defensa de lo público.

Extrañamente, en la época de mayor auge de la arremetida neoliberal, cuando se expide la Ley 100 de 1993 de salud, el sindicato, SINTRAEMCALI, no entendió muy bien que esa lucha, también le pertenecía y dejó que esa lucha la llevara a cabo el Seguro Social y otras entidades de salud. Pero cuando ya le tocó la Ley 142 y 143 de servicios públicos, entonces sí entendimos la necesidad de establecer el baluarte de lucha a muerte contra el intento de privatizar los monopolios públicos de la nación. (Lozano, comunicación personal, 22 de febrero 2017).

La defensa de *lo público* se convierte en una disputa que representa no solamente

---

<sup>2</sup> Willman Lozano Potes ingresó a EMCALI en 1975. Desarrolló su actividad sindical en SINTRAEMCALI a partir de 1990, ocupando los cargos de Secretario General, Presidente y Fiscal. Se jubiló en 1999. Es autor del libro *El día de la T o construyendo país*, donde aporta un testimonio personal de la toma del Centro Administrativo Municipal en septiembre de 1998 por la organización sindical.

los intereses materiales de la clase trabajadora, y al redefinir las identidades colectivas replantea la producción discursiva y recrea las estrategias de movilización. La defensa de *lo público* no simboliza únicamente las exigencias de naturaleza estrictamente obreras por una repartición más equitativa y democrática de las riquezas generadas por los trabajadores en el lugar de producción –la plusvalía– y tampoco se limita a la exigencia de mayores garantías y derechos laborales que permitan unas mejoras para la reproducción social de la fuerza de trabajo. La defensa de *lo público* trasciende las fronteras del lugar de trabajo y abarca nuevas esferas sociales, ya que concierne tanto a los trabajadores como a los usuarios.

Algo que no cuenta la historia es que entre 1994 y 1998 se creó la Coordinadora Nacional de los Servicios Públicos, donde entró ECOPETROL, se creó SINTRAEMDES, entró también Acueducto de Bogotá, Teléfonos de Bogotá... Empresas de servicios públicos de diferentes partes del país creamos la Coordinadora Nacional de los Servicios Públicos para dar una lucha frontal e impedir que las leyes 142 y la 143 al fin llevaran su cometido de privatizar todas las empresas del Estado. Eso redujo un poco la intención de privatización. Eso hizo que Empresas Municipales de Cali no fueran privatizadas. Ese fue un aporte fundamental en la construcción y desarrollo de la empresa (Lozano, comunicación personal, 22 de febrero 2017).

SINTRAEMCALI inicia una estrategia y un plan a nivel nacional de organizar no solamente a los usuarios a nivel nacional, sino también de convocar a todos los sindicatos. Es así como nace o surge un movimiento que se denominó el Comité Coordinador Nacional de los Servicios Públicos, que no solamente involucraba sindicatos, si no también usuarios, universidades y otros sectores. Conociendo entonces esa Ley 142 entendió SINTRAEMCALI en ese momento, y nosotros como dirigentes sindicales, que era necesario armar un gran bloque nacional y en ese sentido iniciamos todo un proceso de lucha contra la privatización (Entrevista realizada a Alexander López, durante la conmemoración de los 15 años de la primera toma de EMCALI, para la revista de SINTRAEMCALI, septiembre de 2013).

A pesar de las estrategias de movilización plasmadas en un nuevo repertorio de acción colectiva sindical, como fue la *Coordinadora Nacional de Servicios Públicos*—que permitió integrar amplias categorías de sujetos e identidades políticas—la dirección de EMCALI, por su lado, orientaba su administración hacia un sobreendeudamiento, a través de la negociación de empréstitos internacionales con instituciones financieras como el Banco Japonés de Cooperación Internacional (JBIC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este tipo de decisiones asumidas por la dirigencia gerencial restringieron súbitamente la capacidad operacional de la empresa y la llevarían progresivamente a una crisis financiera sin precedentes. Por primera vez, en 1996, la empresa no lograba financiar la mayor parte de su inversión con recursos propios, y la participación de la deuda superaba la inversión (EMCALI, 2008).

En 1996 se presentaron simultáneamente tres factores adversos, que fueron en gran medida la génesis de la crisis financiera posterior de EMCALI:

- Primero, un incremento inusitado de la inversión, la cual en su mayor parte no le generaría retorno futuro a la empresa.
- Segundo, para financiar las inversiones se aumentó de manera súbita y desproporcionada el endeudamiento, que alcanzó su valor más alto en el año 1996 (535.000 millones de pesos colombianos), en condiciones financieras inconvenientes para financiar obras de infraestructura en servicios públicos.
- Tercero, disminuyó el ahorro operacional, reduciéndose su valor al más bajo alcanzado en el período analizado.

Como resultado de las decisiones tomadas en materia operacional, de inversión, y endeudamiento, en los años 1995 y 1996, pero especialmente en este último, el servicio de la deuda se incrementó constantemente a partir de 1996. La política de endeudamiento estuvo justificada principalmente por dos grandes negocios que nunca tuvieron los retornos prometidos. En primer lugar, los empréstitos internacionales se justificaron para la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales Cañaveralejo (PTAR), concebida como una de las inversiones enmarcadas dentro de la Ley 142 de 1994. La nueva legislación exigía compromisos por parte de las empresas de servicios públicos (ESP) en relación a la conservación y cuidado del medio ambiente (Camacho, 2007; Varela Barrios, 2008). En un principio, la planta que cumpliría con el objetivo de purificar las aguas revertidas al río Cauca fue planificada a ser construida en alianza con el gobierno nacional, que asumiría el 80% de su costo total. Esa fue la promesa enunciada por el entonces Presidente de la República, Ernesto Samper Pizano, quien jamás ratificó su voluntad en un documento oficial y, en consecuencia, el compromiso nunca fue reconocido por los gobiernos posteriores. Este incumplimiento ha significado una lesiva carga financiera tanto para la empresa como para el municipio, pese a en la justificación proyecto se aludía al impacto del mismo a escalas regional y nacional (el río Cauca atraviesa más de 180 municipios en más de 9 departamentos del país). Al respecto, Camacho (2007:100) destacaba que:

El montaje de la planta se realizó con el fin de tratar los vertimientos de aguas residuales al río Cauca con lo cual mejoraría la condición ambiental del río y disminuiría los pagos de tasas retributivas. Se estimaba que la tarifa a los usuarios de alcantarillado aumentaría en un 69%. El costo de la inversión ascendía a US\$171 millones aproximadamente [...]. El proyecto se financió con un préstamo de 18.285 millones de yenes hasta el año 2011 a una tasa anual de 4.75%, sin incluir comisiones. Este monto era muy elevado si se toma en consideración la capacidad de pago de la empresa y los flujos de ingreso estimados.

En segundo lugar, los empréstitos estaban destinados a la construcción de la planta de energía térmica TERMOEMCALI. El llamado *Apagón*, con referencia a la crisis energética del año 1992 provocada por las fuertes sequías y las escasas precipitaciones del fenómeno de El Niño, develó las limitaciones y dificultades de

la escasa diversificación en materia de generación de energía. “En 1991 aproximadamente el 78% de la capacidad instalada para la generación de electricidad estaba fundada en la fuerza hidráulica” (Camacho, 2007:76). En otras palabras, la capacidad nacional de generación de energía era altamente vulnerable en periodos de drásticos cambios climatológicos. El entonces presidente del país, César Gaviria, decidió aplicar una política de racionamiento del consumo de energía efectuando cortes intermitentes y adelantando una hora los relojes para tener un mayor aprovechamiento de la luz solar, medida conocida como *la hora Gaviria*. En ese contexto, también se buscaba no solamente reducir el papel del Estado en el mercado, sino además facilitar la inversión de capitales privados en la generación de energía térmica. De esta manera EMCALI se involucró en el proyecto de construcción de una planta energética en alianza con el sector privado, pero en condiciones desfavorables que no le permitirían producir las ganancias previstas. Camacho (2007:98) ha observado que:

EMCALI entró como accionista en un 43% de este proyecto (acompañada por INTERGEN con un 54% y CORFIPACÍFICO con el 3%). Su objetivo era respaldar el sistema hídrico de generación de energía. Sin embargo, el costo del kilovatio despachado era muy alto, y antes de la crisis energética el nivel de despacho era muy bajo. Los altos costos variables llegaban en el 2000 a 50-60 pesos el kilovatio, mientras que en el mercado el precio oscilaba entre 30 y 40 pesos. Pero además, relacionados con TERMO-EMCALI se llevaron a cabo otros contratos: *Power Purchase Agreement-PPA* (compa de energía) por el cual, durante veinte años, EMCALI debía comprar independientemente del despacho (US\$ 48 millones por año).

Adicionalmente, en el marco de la tendencia más general de privatización de las empresas públicas municipales y a los drásticos cambios en la estabilidad financiera de la empresa, una serie de asesorías promovieron la transformación de la estructura jurídica de EMCALI. Por un lado, en 1993 –antes de la promulgación de las leyes 142 y 143 de 1994– un estudio de la Universidad ICESI planteaba el *holding* como modelo corporativo idóneo para la estructura de EMCALI. “El estudio de la ICESI sugería complementar la estrategia del *holding*, con la de un modelo de concesiones y la de subcontratación de algunos servicios de apoyo, bajo el modelo de externalización que hoy se conoce bajo el nombre de *outsourcing*” (Varela Barrios, 2008:86).

Tres años después, en 1996, el informe final de la consultoría realizada por la banca de inversión Booz Allen & Hamilton, recomendaba la conformación de un *holding* a través de la separación de cada componente en una empresa ESP autónoma (Camacho, 2007). Esta figura jurídica promovida por algunos concejales se concretó durante la administración del alcalde Mauricio Guzmán, a través del Acuerdo Municipal 014, con la creación de un grupo corporativo (EICE) y cuatro empresas de servicios públicos (ESP): Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cali (ACUALI), Empresa de Energía de Cali (ENERCALI), Empresa de Generación de Cali (GENERCALI) y Empresa de Telecomunicaciones de Cali (EMCATEL). Para SINTRAEMCALI, la división de sus componentes en empresas autónomas significaba una evidente fractura del carácter multiservicios y un camino trazado hacia la privatización:

El sindicato también señaló que al constituirse cuatro empresas, las posibilidades de su privatización aumentaban al crearse unidades de negocio separadas, pero también porque los costos de administración se acrecentaban (al crearse entidades administrativas separadas) y el capital de trabajo de cada una de las empresas se lesionaba al separarse unas de las otras, llevándolas a tener que entrar en alianzas estratégicas con el sector privado y por ello crecería el peligro de privatización (Camacho, 2007:83).

El 17 de septiembre de 1998 la primera *toma* del Centro Administrativo Municipal y de las plantas Diésel I y Colón por parte de los trabajadores –acompañados de una fuerte movilización por parte de sectores sociales y comunitarios– revierte esta decisión, regresando EMCALI a su estructura original, unitaria y multiservicios a través del acuerdo municipal 034 de 1999. Como lo recordaba Varela Barrios (2008:97):

SINTRAEMCALI –al ser un actor político e históricamente protagónico en las decisiones de la empresa y el municipio Santiago de Cali– asumió la defensa de la empresa como primer patrimonio público del municipio, con el fin de evitar la amenaza de privatización, incremento de las tarifas, desmonte de los subsidios y recortes de personal en la estructura burocrática, como posibles impactos de la aplicación de la ley. En suma, el sindicato lideró un proceso de defensa del interés público, por medio de acciones de facto como la ocupación de las instalaciones administrativas de la empresa y algunas instalaciones operativas. Estos hechos se han denominado en los medios de comunicación como las “tomas” de EMCALI EICE, de cuales se realizaron tres en diferentes momentos y contextos a partir del proceso de implementación de la Ley.

La acción liderada y ejecutada por el sindicato SINTRAEMCALI frenó de manera contundente la primera tentativa que modificaba la naturaleza jurídica pública y multiservicios de EMCALI. Si bien el acuerdo municipal 014 no establecía una privatización directa, la consultoría realizada por la Universidad ICESI recomendaba procesos de adopción de un modelo de economía mixta y de concesión de servicios. Además, “en la medida en que la financiación se realizara por medio de la venta accionaria, los grupos mayoritarios tendrían mayor poder en la toma de decisiones, afectando tarifas y cobertura del servicio (Varela Barrios, 2008:94) En este sentido, la toma de 1998, que revirtió un acuerdo municipal decretado por el alcalde, significó una victoria de magnitud histórica para la organización sindical. Willman Lozano Potes (1999:12) iniciaba con el siguiente párrafo su libro *El día de la T o Construyendo País*:

Haber alcanzado un momento como el actual, donde un alcalde de una ciudad populosa, la tercera en el concierto nacional, la que se pelea el segundo lugar en población, haya claudicado su anterior posición en público y reconocido públicamente su intención actual, casi opuesta a la anterior. Pasará mucho tiempo antes de conocer la real influencia de la organización SINTRAEMCALI, sobre la ciudad y sobre las decisiones de ciudad.

Lozano Potes ofrecía su testimonio como dirigente sindical durante la preparación de la *toma* de 1998 y su ejecución. Al respecto, es válido cuestionar el sentido que la organización sindical le confiere a esta victoria: ¿Cuáles son las motivaciones que impulsan a una acción sindical que significa a la vez grandes riesgos laborales, judiciales, económicos y físicos? ¿De qué manera se lleva a cabo la preparación de tres ocupaciones simultáneas? ¿Cómo se legitima una acción que necesariamente conlleva una serie de violaciones a la ley? ¿De qué tipos de recursos dispone el sindicato para aspirar a la victoria de su movilización? ¿Cuáles son las reivindicaciones específicas de las ocupaciones y qué sujetos sociales involucra?

La literatura académica reciente sobre el rol de los trabajadores en defensa de los servicios públicos brinda insumos útiles para responder estas y otras preguntas similares, al identificar diferentes distintas experiencias en las que las organizaciones sindicales han jugado un papel fundamental. Hilary Wainwright (2012) afirma que los sindicatos son capaces de protagonizar una “resistencia transformadora”, adoptando una posición no solamente defensiva, sino a la vez propositiva y produciendo alternativas de gestión a la privatización. Como base empírica para su análisis del rol de los sindicatos en la defensa de los servicios públicos, Wainwright ha estudiado tres experiencias concretas: las desarrolladas por el sindicato de trabajadores municipales Federação Nacional dos Urbanitários (FNU) en Brasil, las campañas organizadas por la Federación de Funcionarios de Obras Sanitarias del Estado (FFOSE) en Uruguay, y las acciones del Sindicato de Trabajadores Municipales de Sudáfrica (SAMWU). De manera similar, la politóloga Sophie Bérout (2009), especialista en sociología del sindicalismo, publicó un estudio sobre las resistencias sindicales a la privatización de las empresas públicas de energía de Francia (Electricité de France, EDF, y Gaz de France, GDF). Estas experiencias de movilización permiten aseverar que las tesis principales de los estudios mencionados se reafirman para el caso del sindicato caleño y su defensa de EMCALI. En palabras de Wainwright (2012:90):

Como ya he subrayado, en las tres experiencias han participado sindicatos que van deliberadamente más allá de la defensa de puestos de trabajo y condiciones laborales y asumen la responsabilidad, junto con organizaciones ciudadanas, de defender una empresa pública y cambiar la forma de gestionarla [...]. Partiendo de esta lectura, entendiendo que sus miembros son ciudadanos y también trabajadores, se derivó la lógica de construir alianzas populares para defender y desarrollar lo que pertenece a las personas. Así, con distintos grados de éxito, participaron en la creación de relaciones duraderas o ‘coaliciones profundas’ [...] con los usuarios de los servicios y los ciudadanos más en general, en lugar de alianzas simplemente tácticas o instrumentales.

Wainwright y Bérout resaltan el carácter innovador de la movilización social que impulsan ciertas organizaciones sindicales en la defensa de los servicios públicos, al romper con los esquemas reivindicativos del sindicalismo tradicional. En algunos contextos, el sindicalismo interior del movimiento sociales, en particular desde el ambientalismo o el feminismo (Bérout, 2009). Por otro lado, también ha sido considerado como sujeto social ‘privilegiado’, al beneficiarse de

una estabilidad laboral y de las garantías que determinan las convenciones colectivas de trabajo, principalmente en el sector público (Hilary Wainwright, 2012). Estos y otros desafíos también contribuyen a la transformación del accionar sindical, moviendo a los sindicatos a resignificar su discurso y sus actividades y a repensar el objetivo social de sus movilizaciones. En este sentido, es pertinente rescatar la reflexión de un trabajador de EMCALI (Lozano Potes, 1999:15-16):

Mucho tiempo atrás, antes, desde el origen, se fue elaborando el discurso en las plantas, ante centenares de trabajadores, ante la acción misma de aportar a las gentes de los barrios populares nuestro mejor trabajo, o ser parte de ellos; se fue elaborando un argumento que de principio a fin defendía la relación del hombre con su tierra, el colectivo amparado y salvaguardado por sus recursos; la seguridad de saberse y sentirse dueño de la decisión de su parte. Se amplió una visión obrera, de clase, más allá de los límites reivindicativos del salario, de la economía laboral, de la seguridad industrial, aún más allá del marco laboral, y se concentró en lo social, en la recuperación de una empresa cuyo valor reside más en ser ejemplo y patrimonio de una ciudad, como esfuerzo de generaciones de perpetuar un símbolo de trabajo, de creatividad, de trabajo colectivo.

Es así como SINTRAEMCALI inició un proceso conocido en la sociología de la acción colectiva como *frame perspective* o marcos de significación (Snow et al., 1986). Los movimientos sociales son entendidos no solamente desde sus recursos y repertorios de acción colectiva, sino también desde su lugar en la producción de sentido y su trabajo de significación simbólica. En el caso de SINTRAEMCALI, el sindicato interpreta los efectos de la Ley 142 y 143 de 1994 como una norma jurídica que beneficia a unos pocos en detrimento de las grandes mayorías. Esto quiere decir que interpreta y traduce el momento vivenciado como una coyuntura política de conflictividad entre elites y ciudadanía, y sobre todo de injusticia social. Es así como la organización sindical elabora una estructura cognitiva y simbólica que no solamente legitima la movilización social, sino que también invita a unirse a ella. ¿De qué manera logra el sindicato ampliar las fronteras de los sujetos sociales preocupados por la modificación de la naturaleza jurídica de EMCALI? El sindicato construye el concepto de “patrimonio público” o “patrimonio ciudadano” apelando al sentido de pertenencia ciudadana de la empresa de servicios públicos y enfatizando la función social que cumple como prestadora de servicios básicos.

En los años anteriores a la crisis financiera de 1996, EMCALI se había constituido como una de las empresas más importantes del suroccidente colombiano, generando ingresos financieros que permitían la inversión en el mejoramiento de la infraestructura y la prestación del servicio y servían de respaldo ante posibles déficits fiscales del municipio. Por otro lado, para el sindicato, la naturaleza pública de la empresa permitía la defensa de valores como justicia, cobertura, calidad y solidaridad, mientras que su privatización resignificaba el servicio público como mercancía, reduciéndola a la lógica del mercado, la competencia y la rentabilidad financiera. La naturaleza *pública* de la empresa estaba fuertemente vin-

culada al desarrollo social y territorial del municipio y al control político y ciudadano en su gestión administrativa. Esta posibilidad se acabaría en el contexto de privatización, ya que, según el sindicato, obedecería a intereses particulares personificados por una junta directiva de accionarios. Vale la pena señalar que durante la ocupación del Centro Administrativo Municipal y de las plantas de energía Diesel I y de telecomunicaciones Colón, el servicio al usuario nunca se detuvo. A diferencia de la mayoría de acciones sindicales como la huelga, la intención del sindicato durante las ocupaciones fue no sólo sostener el servicio, sino mejorarlo. En palabras de un dirigente sindical de la época:

Nosotros nunca dejamos de prestar los servicios públicos. Contrario a lo que decían que nosotros íbamos a quitar el agua, la energía, a dañar las telecomunicaciones, en esos 16 días de ocupación fue donde mejor se prestó los servicios públicos, porque nosotros tuvimos unas cuadrillas de contingencia. Los daños se reportaban a las 7 de la mañana y a las 11 de la mañana ya estaban arreglados. Teníamos una decisión de no afectar el servicio porque sabíamos que íbamos afectar los usuarios, y lo que menos queríamos nosotros era afectar a los usuarios. Por eso era muy importante tener el control de estas áreas. (Entrevista a Alexander López Maya, septiembre 2013).

### ***La intervención de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios***

A pesar de la victoria significativa que marcó la “toma del 98” y los compromisos acordados entre el alcalde, el Concejo Municipal y el sindicato SINTRAEMCALI, la crisis financiera continuaba y se agudizaba al interior de la empresa. En el año 1999, “se suscribe entre la Superintendencia de Servicios públicos y SINTRAEMCALI un documento denominado Programa de Gestión de Empresas Municipales de Cali, cuyo contenido conlleva el cumplimiento de una serie de compromisos” (EMCALI, 2008). Para su ejecución, el alcalde Ricardo Cobo sometió ante la Comisión de Institutos Descentralizados del Concejo Municipal el proyecto de Acuerdo 0138 que le otorgaría facultades especiales y le permitiría capitalizar a la empresa, pero el 28 de febrero del 2000 la comisión le negó las facultades requeridas.

EMCALI no estaba en condiciones de pagar la deuda establecida con las instituciones financieras internacionales, pero además se encontraba en una grave dificultad para cumplir con las condiciones contractuales que tenía con los generadores de energía. El déficit financiero, el retraso el pago de los empréstitos internacionales, pero sobre todo el posible y latente incumplimiento en la prestación de los servicios públicos, hacían inevitable la intervención con fines administrativos por parte de la Superintendencia SDP, la que se concretaría el 4 de abril del año 2000 a través de la resolución 2534. Varela Barrios (2009:106) resumía de esta forma este proceso:

Así pues, cuando según los indicadores establecidos por la Ley 142 de Servicios Públicos, EMCALI presentó insolvencia estructural, retraso en los pagos a sus proveedores, incapacidad para auto-administrarse eficientemente, fue posible la intervención de la SSPD [...]. Cabe recordar



que las razones más relevantes para la intervención de la empresa fueron, por una parte evitar que los acreedores embargaran los activos, [...] y por otra, permitir la continuación de la prestación de los servicios.

El 1º de enero del 2001, Jhon Maro Rodríguez asumió como alcalde de la ciudad de Santiago de Cali. Con 170 mil votos, el reconocido comunicador social había vencido a sus rivales políticos presentándose como una candidatura *alternativa*, libre de respaldos financieros de agremiaciones económicas, e independiente de los partidos políticos tradicionales. Sin embargo, en su llegada al cargo de burgomaestre, Rodríguez tuvo que enfrentar una serie de dificultades de índole administrativa y económica; en particular una empresa municipal fuertemente endeudada e intervenida por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

En el ejercicio mismo de la gestión de la empresa durante los primeros años del mandato de Rodríguez entraron en confrontación dos visiones de empresa antagónicas: la del gobierno nacional, a través de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, que apostaba a la privatización de EMCALI valiéndose de la banca de inversión SIGLO XXI (la que determinaría el valor financiero de la empresa y orientaría su liquidación); y la del gobierno municipal encabezado por el alcalde y acompañado por el gerente Juan Manuel Pulido, interesados en generar condiciones de articulación con el sindicato SINTRAEMCALI para defender la permanencia de EMCALI como empresa pública municipal.

El contexto que marcó el nombramiento del ingeniero Juan Manuel Pulido como gerente de EMCALI difería considerablemente de las condiciones en las que había ejercido por primera vez el mismo cargo. En los años ochenta, EMCALI representaban un órgano vital en el desarrollo y crecimiento no solamente del municipio, sino también de la región en su conjunto. Pero ya a mediados de los noventa, el ex gerente percibía un “marchitamiento” progresivo de la empresa. En un reciente contacto para esta investigación, el exgerente manifestaba la nostalgia que resurgía al recordar su desempeño en tiempos anteriores:

Después de que yo salgo y llegan los años noventa, empieza uno a mirar como todo se va marchitando, como surgen proyectos que uno no ve para donde van: TERMOCAUCA, TERMOEMCALI.... (Pulido, comunicación personal, 15 de marzo de 2017).

Si bien el ingeniero Pulido no critica explícitamente las transformaciones en el marco regulatorio de los servicios públicos domiciliarios y las tecnologías de la comunicación y la información establecidas por la Constitución de 1991 y las leyes posteriores que promovieron la liberalización, sí reconoce una nociva gestión de EMCALI a través del emprendimiento de proyectos inviables y una serie de “inversiones súbitas sin retorno” que generaron una grave crisis financiera en la empresa:

La parte más importante era un arreglo con los bancos, era un arreglo con los generadores eléctricos. Se debía mucha plata, un desbalance bárbaro, con todo ese montón de inversiones que se pusieron a hacer. EMCALI estaba en un desbalance. Dos generadores eléctricos, TERMOEMCALI con su PPA... Nosotros pagábamos cuando generaba, y cuando

no, teníamos que pagar más. Era tan crítica la situación financiera que ya habían propuestas de vender el componente de telecomunicaciones y hasta los de energía, acueducto y alcantarillado y entregárselos a un concesionario. Así, de ese tamaño era la crisis.

EMCALI se encontraba jurídicamente intervenida por la Superintendencia SSPD. Sin embargo, el alcalde que había sido elegido a través del sufragio universal directo contaba con argumentos de fuerza para hacer valer sus orientaciones en términos de decisiones políticas y de gestión administrativa: democracia, soberanía popular y voluntad general. El nombramiento del gerente general de la empresa constituyó una primera decisión que materializó esas dos visiones disímiles sobre la función social de EMCALI. No obstante, el gobierno nacional, que aún desconocía en profundidad las pretensiones de la dirigencia municipal, le permitía al recién elegido alcalde nombrar su propio gerente general: Juan Manuel Pulido, quien ocupaba por segunda vez el cargo.

Al ser contactado para este trabajo, el exalcalde Jhon Maro Rodríguez se refirió a la crisis financiera de EMCALI otorgando una responsabilidad específica a quienes él aludió en repetidas ocasiones como “la clase política y empresarial”. Según el exalcalde, esa “clase” habría buscado, de manera planificada y deliberada, el deterioro de la empresa a través de un “sobreendeudamiento” y una afectación en la calidad de la prestación de servicios. Rodríguez sostiene que existió un interés particular de políticos y empresarios en utilizar a EMCALI como medio para llevar a cabo un gran “negociado”. Si bien no llegó a ofrecer una caracterización explícita de todos los sectores políticos y empresariales aludidos, sí señaló al gobierno nacional como representante y promotor de intereses particulares y mencionó a alcaldes que lo precedieron en el cargo –Mauricio Guzmán y Ricardo Cobo– y a otros que le sucedieron –Apolinar Salcedo, Jorge Iván Ospina, y el actual alcalde, Maurice Armitage–. El exalcalde resaltó que en cada una de las administraciones mencionadas existieron tentativas de privatización de EMCALI:

Era algo sistémico, acabar con la buena imagen de EMCALI. De la idea del negocio o del gran negociado pasaron a la parte práctica, a la parte operativa, y fue cuando comenzó una dinámica al interior de la empresa, dinámica que aún continúa y es aberrante [...], de no permitir ni siquiera que lo más importante que tiene una empresa como esta se pueda prestar: un buen servicio [...]. Pero era el querer como continúa siendo hoy: mostrarle a la comunidad que la empresa no puede, que la empresa no es viable, que la empresa necesita primero una capitalización (Rodríguez, comunicación personal, 10 de marzo de 2017).

Para alcanzar los objetivos que se proponían quienes estarían detrás del “negociado”, Rodríguez señaló la aplicación una doble estrategia. En un primer momento, se buscaría afectar la competitividad y eficiencia en la prestación de los servicios públicos. Para el caso de EMCALI, el entrevistado mencionó principalmente un sobreendeudamiento financiero y unas inversiones en proyectos que no prometían rápidos retornos. El incumplimiento por parte del gobierno na-

cional en la participación prometida para el pago de los créditos financieros, fueron calificados por el exalcalde como una “traición”, agregando que si se encontrara nuevamente en la posición que alguna vez ocupó, nunca reconocería ni autorizaría el pago de la misma, siendo esta ilegítima. Paralelamente, la primera estrategia se acompañaría de una segunda: una “campaña de desprestigio” que conduciría a los ciudadanos a percibir la liquidación de la empresa o de alguno de sus componentes como necesaria y legítima.

Las entrevistas que realizamos para este trabajo tanto con el exgerente Pulido como con el exalcalde Rodríguez nos permiten entender, en términos bourdieusianos, la disputa interna del campo burocrático, entre la dirigencia municipal y el gobierno nacional. Desde la perspectiva de la teoría del Estado desarrollada por el pensador francés, la concentración de capitales –ya sean económicos, bélicos o jurídicos– no podrían ejercerse si no se valen de un capital simbólico que legitime la posesión y aplicación de esos capitales. Bourdieu (2013:16) planteaba que:

La construcción del Estado va pareja con la construcción de una especie de trascendencia histórica común, inmanente a todos sus “súbditos”. A través del marco que impone a las prácticas, el Estado instauro e inculca unas formas y unas categorías de percepción y de pensamiento comunes, unos marcos sociales de la percepción, del entendimiento o de la memoria, unas estructuras mentales, unas formas estatales de clasificación. Con lo cual crea las condiciones de una especie de orquestación inmediata de los habitus que es en sí misma el fundamento de una especie de consenso sobre este conjunto de evidencias compartidas que son constitutivas del sentido común.

### ***La segunda toma del CAM y la propuesta alternativa a la privatización***

Otro de nuestros entrevistados, Gerardo Varona –trabajador de EMCALI – rememora como los trabajadores conscientes de las amenazas de la privatización, de la disputa sociopolítica entre el gobierno nacional y el municipio, y de la profunda crisis financiera que atravesaba EMCALI, venían trabajando “subversivamente” en el PARE, la sigla del “Plan de Acción de Recuperación de EMCALI”. Este proyecto de gestión alternativa a la privatización, elaborado por los trabajadores, tenía por objetivo solucionar problemas estratégicos y corregir malas prácticas administrativas al interior de la empresa.

El sindicato configuró un repertorio de acción colectiva para frenar el propósito del gobierno nacional, procurando no solamente confrontar los intentos de privatización, sino además disputar la representación de EMCALI en el imaginario colectivo de los ciudadanos: los usuarios de sus servicios. Para este propósito, los sindicalistas de SINTRAEMCALI realizaron *mingas* (jornadas de trabajo voluntario) comunitarias desplazándose hacia los barrios y territorios durante los fines de semana, con el propósito de reparar daños y de ganarse nuevamente la confianza de los ciudadanos. Por otro lado, en un escenario desigual en la correlación de fuerzas, el sindicato realizó paralelamente una serie de *tomas*. El 25 de

diciembre del 2001, se ocuparon la torre de EMCALI ubicada en el Centro Administrativo Municipal (CAM), y en Bogotá se tomó la sede de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en aras de presionar un acuerdo de pago de la deuda:

Nosotros hacíamos *mingas*. Esta era una empresa que estaba institucionalmente en el peor de los casos, con cero posibilidades políticas, con una intervención del Estado en la prestación de servicios... Ahí fue donde empezamos a buscar posibilidades internas, y es ahí donde nos reunimos todos a hacer *mingas*. Estuvimos reparando daños, y nosotros, los de la administración, también sábados y domingos. Era dedicación total, no había madrugada ni noche que uno no estuviera en función de EMCALI, era un conjunto de personas con un solo propósito: la recuperación de la empresa (Barona, comunicación personal, 15 de marzo de 2017).

Así como lo señala Wainwright, estas formas de movilización sindicales no solamente combinan un nuevo repertorio de acción colectiva en alianza con otras organizaciones sociales, sino que además realizan un proceso de resignificación del objeto de su labor. La redefinición del concepto de “patrimonio público” y de “servicio público” conlleva un ejercicio propositivo sobre nuevas formas de gestión administrativa alternativas a la privatización y en consonancia con los valores promovidos por esta redefinición: justicia, equidad, calidad y eficiencia.

Aquí, por tanto, tenemos dos dinámicas –distintas pero interrelacionadas– que se dan cuando trabajadores y sindicatos se han involucrado en alternativas a la privatización: por un lado, una lucha por transformar el proceso administrativo y laboral en el sector público para maximizar el interés público y crear mecanismos de rendición de cuentas; por el otro, estrategias para construir contrapoderes a las presiones macroeconómicas ejercidas por el poder capitalista. Se trata de dos dinámicas diferenciadas y que no siempre ocurren de manera simultánea. Las experiencias presentadas en estas páginas, que se ven corroboradas por otras muchas [...] indican que las dos dinámicas son condiciones necesarias pero no suficientes para que una alternativa logre el resultado esperado (Wainwright, 2012:98).

### ***El octenio de Uribe y la resistencia a la privatización***

El 7 de agosto del 2002, Álvaro Uribe Vélez tomó posesión como Presidente de la República de Colombia. Durante su mandato, que tuvo una duración de dos periodos extendiéndose hasta el año 2010, se profundizó la política de privatización en distintas empresas de servicios públicos domiciliarios y tecnologías de la información y las comunicaciones. En junio del 2003, Uribe decretó la liquidación de TELECOM –la empresa estatal de telecomunicaciones más importante del país– y de las 14 telefónicas asociadas (Matías Camargo, 2006). Posteriormente, en el año 2009, ordenó la intervención y liquidación de la Empresa del Servicio Público de Aseo de Cali, EMSIRVA.

EMCALI no se mantuvo al margen de la política de privatización uribista. Desde

la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, que mantuvo durante ocho años la intervención, el gobierno nacional orientó su gestión administrativa. Una de las primeras medidas fue el cambio de la modalidad de la toma de posesión con fines administrativos a liquidatorios, a través de la Resolución de la SSPD N° 141 del 23 de enero de 2003. En esta resolución se estableció la imposibilidad de concretar las acciones y medidas necesarias para superar las causas de la crisis.

En esta nueva coyuntura, diferentes actores se opusieron a esta medida, entre ellos SINTRAEMCALI y el exalcalde de Cali Jhon Maro Rodríguez, quien lo expresó tácitamente en la misiva que remitió al primer mandatario el 29 de agosto de 2002: “Estoy convencido que la viabilidad financiera de EMCALI se logrará con la participación decidida del Gobierno Nacional y la concurrencia y ejecución de las actividades que el Alcalde de Cali está adelantando” (Presidencia de la República, 2002).

Esta carta estuvo antecedida por una reunión realizada en Cali el 9 de agosto del 2002, en la que el presidente Uribe ya había presentado una propuesta de capitalización para EMCALI. Se designó un equipo de trabajo para su estudio, en la que participó la administración municipal, sin embargo, el exalcalde expresa nuevamente su rechazo, junto a SINTRAEMCALI:

Entonces el sindicato acompañó nuestro plan, acompañó nuestra propuesta y nuestro enfrentamiento con Andrés Pastrana como presidente y luego acompañó nuestro plan y nuestra propuesta frente al presidente Uribe, quien generó una figura con la cual iba a acabar la empresa, un fondo de capitalización, pero esa plata se la robaron (Rodríguez, comunicación personal, 10 de marzo de 2016).

El Fondo de Capitalización Social (FCS) fue la estrategia promovida por el gobierno nacional para capitalizar las empresas de servicios públicos. En el caso de EMCALI, los usuarios aportaron durante cinco años a este fondo el 2% de los consumos facturados mensualmente. SINTRAEMCALI presionó durante el proceso de revisión de la Convención Colectiva de Trabajo (CCT), exigiendo detener la liquidación de la empresa y el aporte de los acreedores del sector financiero y los gobiernos nacional y municipal. La propuesta del gobierno colombiano fue conocida coloquialmente como el “todos ponen”.

El gobierno nacional, al tiempo que mantenía el objetivo de liquidación de EMCALI, presentaba la propuesta del “todos ponen” como única posibilidad para la recuperación de la empresa. Esta consistía en la restructuración de contratos y créditos onerosos suscritos por la empresa: contrato PPA para la compra de energía con Termoencali, empréstitos internacionales suscritos para la construcción de la PTAR y créditos con la banca nacional, principalmente para el pago a las generadoras de energía. De igual manera se demandó un aporte de los usuarios a través del incremento en la tarifa y la reducción de los derechos convencionales de los trabajadores.

SINTRAEMCALI y otros actores se opusieron a la propuesta de liquidación del gobierno nacional y al incremento de las tarifas de los usuarios. Al respecto el re-

presentante a la Cámara por el Valle del Cauca y expresidente del sindicato SINTRAEMCALI, Alexander López, expresó en ese momento: “Ahora resulta que los usuarios van a terminar pagando los platos rotos de toda la corrupción y la negligencia administrativa del pasado” (*El Tiempo*, 2003a). También en la comisión presidencial que se constituyó para la reestructuración y salvación de EMCALI el Representante López y el sindicato dejaron constancia sobre su desacuerdo con este aporte obligatorio de los usuarios.

En el marco de la revisión de la Convención Colectiva del Trabajo, que hacia parte de los requerimientos del gobierno nacional, el sindicato manifestó claramente su compromiso con la defensa de la empresa pública y los intereses de los usuarios. En el acta compromisoria del preacuerdo de revisión de la CCT, suscrita entre EMCALI y EMCALI el 27 de junio de 2003, se estableció: “Quienes manifiestan haber llegado al Preacuerdo de Revisión de la Convención Colectiva como aporte de SINTRAEMCALI al salvamento de EMCALI”. Y se agregó este texto: “SINTRAEMCALI ratifica el compromiso con la defensa de la comunidad caleña, y manifiesta que los preacuerdos suscritos en el acta compromisoria deberán redundar en beneficio de ella, en las tarifas de los servicios públicos, y reflejarse positivamente en el mejoramiento en la calidad de los servicios públicos domiciliarios” (SINTRAEMCALI, 2003).

Este proceso contó con la participación activa del exalcalde de Cali Jhon Maro Rodríguez, quien al ser entrevistado destacó el compromiso del sindicato:

Hacia el tercer día, a las 11 de la noche, el sindicato me aceptó unas condiciones estando yo como garante. Y finalmente se generó una nueva convención colectiva y eso fue lo que hizo o derivó en que el presidente Uribe y todos los que estaban con él se echaran para atrás en lo que tenían ya pensado, de capitalizar EMCALI o de vender telecomunicaciones, pero en eso fue fundamental el apoyo del sindicato (Rodríguez, comunicación personal, 10 de marzo de 2016).

Sin embargo, las presiones y las amenazas de liquidación por parte del Gobierno Nacional no cesaron. El sindicato, a pesar de esta situación, cumplió lo acordado y depositó ante el Ministerio de Protección Social la que se constituiría en la nueva Convención Colectiva de Trabajo, la que contenía los acuerdos que regirían las relaciones laborales en la empresa por los próximos cinco años. Este paso se constituyó en un requisito de la SSPD para la suscripción en el año 2004 del “Convenio de Ajuste Financiero, Operativo y Laboral para la Reestructuración de las Acreencias de EMCALI” (CAFOL).

En el convenio CAFOL se establecieron los valores de capital, tasas interés y los periodos en los que EMCALI debía realizar los pagos. Los acreedores condicionaron su adhesión al cumplimiento por parte de la empresa a una conducción del negocio de manera idónea y profesional, el desarrollo y cumplimiento de un plan de gestión, mejorando la productividad y desarrollando y ejecutando un código de buen gobierno. Para el seguimiento de estos compromisos se constituyó un comité ejecutivo integrado por nueve representantes de los acreedores con sus respectivos suplentes, y se permitió que la Asociación de Jubilados y Pensionados de EMCALI (AJUPEMCALI) participara, con voz y sin voto.

La ejecución de la inversión de la empresa quedó sujeta al estricto cumplimiento de los pagos establecidos en el convenio. Incluso se definió explícitamente que “el exceso de caja” o la renta social generada por la empresa, que en condiciones normales deberían utilizarse para inversiones en el Municipio de Cali, se destinaría para el pago anticipado de la deuda reestructurada, es decir al “prepago”. De acuerdo al informe de la SSPD en diciembre de 2004 se autorizó el prepago de 250 mil millones de pesos por parte del Comité Ejecutivo o Junta de Acreedores.

El sindicato cuestionó al gobierno nacional el haber prolongado la intervención de la empresa con fines liquidatorios después de haber suscrito el CAFOL. SINTRAEMCALI exigió la terminación de la intervención y la destitución del interventor. Estas razones justificaron la ocupación de las instalaciones administrativas de EMCALI en el CAM en mayo de 2004:

Pocos días después de oficializada la suscripción de la mayoría de acreedores el Acuerdo de salvamento de la empresa, miembros de la organización sindical de EMCALI llevaron a cabo la tercera toma en seis años de las instalaciones administrativas de la empresa, realizada entre el 26 y 27 de mayo de 2004. En esta ocasión, las causas detonantes de la ocupación tuvieron que ver con la petición por parte del sindicato de finalizar la intervención de la SSPD a la empresa y en consecuencia la destitución del representante legal, gerente interventor, Carlos Alfonso Potes Victoria. Como tercer punto se solicitaba la revisión del acuerdo general de acreedores (Varela Barrios, 2007).

Dos días después de la medida de resistencia de SINTRAEMCALI, se logró suscribir un acuerdo entre el sindicato, el gobernador del Valle del Cauca, Angelino Garzón, y el alcalde de Cali, Apolinar Salcedo. Entre los siete puntos establecidos quedaba reglamentado el requerimiento de revisión del CAFOL y la propuesta para que la ciudadanía se pronunciara sobre el futuro de la empresa. Al respecto los puntos 1 y 4 del citado acuerdo establecían lo siguiente:

1. El Alcalde y el Gobernador del Valle del Cauca gestionarán ante el Presidente de la República una reunión con SINTRAEMCALI, a fin de que sean escuchadas sus opiniones y críticas al convenio del ajuste financiero, operativo y laboral para la reestructuración de las acreencias de EMCALI.

4. Mantener una política de diálogo con SINTRAEMCALI. En tal sentido, se propone la implementación de mecanismos como la consulta popular para que la ciudadanía decida sobre aspectos que puedan afectar el futuro de EMCALI como empresa pública (*El País*, 2004a).

Sin embargo, el gobierno nacional desconoció estos acuerdos:

El gobierno nacional asumió la asamblea permanente como un paro en servicios esenciales, y la ilegalizó, además, desoyó el acuerdo que Angelino Garzón y Apolinar Salcedo gestionaron para desalojar pacíficamente la torre (Celis Ospina, 2004:187).

El sindicato también cuestionó la responsabilidad de la Junta de Acreedores por autorizar a la empresa la suscripción de contratos por cuantiosas sumas en el año 2005. El primero fue el suscrito con SERCALI por valor de 36.650 millones de

pesos colombianos, para la externalización de actividades misionales de la empresa: cambio de medidores, corte, suspensión, reconexión y reinstalación de los servicios de energía y acueducto, entre otras. El segundo fue el contratado con la firma Parquesoft por valor de 65.806 millones para el diseño y montaje de la plataforma tecnológica. De acuerdo a la cobertura de prensa de la época (*El País*, 2005):

Contratos como el de ParqueSoft y el de SERCALI incrementan los costos de operación de la empresa, los cuales se reflejarán en las altas tarifas de servicios públicos a los usuarios. En el caso de SERCALI, de igual manera se subutiliza el recurso humano propio y se genera sobrecosto, no sólo privatizando la mano de obra sino también equipos y demás”, indicó Luis Hernández, presidente de la Junta Directiva de SINTRAEMCALI.

El sindicato también señaló que toda esta situación es producto de lo que llamaron el “nefasto” convenio de EMCALI con los acreedores y “que trae consigo la privatización de los servicios públicos y en consecuencias altísimas tarifas a la comunidad usuaria”.

Las acciones gubernamentales sobre EMCALI siguieron durante ese periodo por la senda de la privatización. El 10 de julio de 2007, el alcalde Sabas Ramiro Tafur presentó ante el Concejo Municipal un proyecto de acuerdo, con la finalidad de escindir la unidad estratégica de telecomunicaciones de EMCALI. El proyecto también establecía la creación de la Empresa de Telecomunicaciones del Pacífico PACITEL S.A. E.S.P.. Ante la presión sindical y aludiendo falta de condiciones políticas para su aprobación, el alcalde decidió retirarlo (*El País*, 2007).

En ese mismo año la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, a través de la resolución N° 40905 del 27 de diciembre, ratificó la modalidad de la toma de posesión de EMCALI con fines liquidatorios. En la misma resolución también orientaba a la empresa a aplicar el Plan Estratégico Corporativo 2008-2012, evidenciando una doble y contradictoria política: “de manera paralela a la ejecución del presente Plan y durante el transcurso del año 2008, se adelantarán las actividades tendientes a lograr la transformación empresarial e institucional de EMCALI, a través de un proceso de capitalización de algunos de sus negocios” (EMCALI, 2008).

En cumplimiento de lo trazado en ese plan y sustentando que la liquidez de la empresa no había mejorado después de haberse suscrito el CAFOL, la SSPD, en octubre de 2008, contrató a la banca de inversión BBVA Valores Colombia S.A. Las recomendaciones de esta banca fueron la capitalización de TERMOEMCALI y la privatización de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones, en consonancia con la política de privatización de las TIC que se estaba implementando desde el gobierno nacional de Álvaro Uribe Vélez.

El sindicato cuestionó el sesgo del contrato con la banca de inversión BBVA, que estaba orientado a sustentar el escenario de privatización. Al respecto Jorge Iván Vélez Calvo, presidente de EMCALI, señala:

La banca BBVA, que fue la banca contratada por la Superintendencia a través del fondo empresarial por más de 705 millones de pesos, cuando



estaba la Señora Eva María Uribe, ex Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios, quien contrata esa banca para que le gestione, fíjese usted..., no un modelo de fortalecimiento de las telecomunicaciones de EMCALI y mucho menos de TERMOEMCALI, sino que el modelo fue gestionar cual era el mejor proyecto y plan de negocio para hacerse con la empresa. Es decir, BBVA es contratada, se busca que tenía que hacerse con el negocio de las telecomunicaciones de EMCALI (Vélez Calvo, comunicación personal, 18 de febrero 2017).

En la misma época se denunció también el vínculo de la banca de inversión BBVA con la multinacional de telecomunicaciones Telefónica, lo que implicaría un conflicto de intereses:

El concejal Wilson Arias aseguró que “ese gigante de las comunicaciones tiene gran interés en las empresas de Cali, por lo que resulta un acto atentatorio del Municipio haber otorgado a este conglomerado el contrato”. El cabildante manifestó que seguramente la superintendente de Servicios Públicos y Domiciliarios, Eva María Uribe, tenía conocimiento de ello y actuó “de manera dudosa” (*El País*, 2008).

Producto de las recomendaciones de la banca de inversión BBVA y en coordinación con la SSPD, el alcalde Jorge Iván Ospina presentó ante el Concejo Municipal dos proyectos de acuerdo: el primero, con la finalidad de enajenar la participación accionaria mayoritaria de EMCALI en la sociedad TERMOEMCALI. El segundo con el propósito de crear una nueva empresa de telecomunicaciones TELECALI S.A., para trasladar los activos de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones de EMCALI y posteriormente ser capitalizada por un socio estratégico.

Este nuevo proceso de privatización fue contestado por SINTRAEMCALI a través de acciones jurídicas y la movilización sindical:

Haber debatido en el año 2009 esos acuerdos 274 y 275... Ambos fueron aprobados, amén de la pelea que dimos técnica, política y por supuesto sindical, fueron aprobados en el acuerdo 274. EMCALI pierde, los caleños perdemos, la ciudad pierde, Colombia pierde, porque las acciones en generación de energía que tenemos en TERMOEMCALI fueron entregadas a una firma norteamericana, donde del 83% de acciones que teníamos, pasamos a quedar solamente con el 6% de acciones en ese entonces, y por otro lado, entonces, se crea TELECALI, que era el vehículo que iba a permitir pasar todos los activos a una nueva compañía transnacional que llegara. Podría haber sido Movistar en su momento, o Telmex, hoy Claro. Pero a través de la pelea en el Concejo, de plantear todos los escenarios financieros, los escenarios técnicos, pues se logra demostrar la continuidad de EMCALI, la permanencia de EMCALI y por supuesto, en todos los escenarios a partir del año 2009, 2010 hemos seguido dando la pelea jurídica. También quiero recordar la pelea jurídica que dimos, de las resoluciones de intervención, de la acción popular que presentamos para el Acuerdo 274 sobre TERMOEMCALI, la acción popular que presentamos por el Acuerdo 275 de TELECALI, y por supuesto la acción popular en

contra de la banca BBVA (Vélez Calvo, comunicación personal, 18 de febrero 2017).

En esa oportunidad, la SSPD avanzó parcialmente en su propósito privatizador. Con la aprobación del Acuerdo Municipal 274 de 2009, se enajenó la participación accionaria mayoritaria de EMCALI en EMCALI. Los inversionistas que se hicieron con la mayoría accionaria fueron: TE HOLDINGS COLOMBIA S.A.S, de propiedad del Fondo de Infraestructura Colombia Ashmore I, y MAGURO LTD (SSPD, 2010).

Sin embargo, a pesar de ser aprobado el Acuerdo Municipal 275 de 2009, de la constitución de TELECALI y del inicio del proceso de vinculación de capital con un socio estratégico y dos multinacionales de telecomunicaciones, Claro y Movistar –quienes habían previamente manifestado su interés–, este proceso no se ejecutó. La privatización de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones de EMCALI impulsada por la SSPD no se logró materializar. En esta decisión el papel de SINTRAEMCALI fue determinante.

La estrategia de resistencia incluyó acciones jurídicas. Una de ellas fue una medida cautelar solicitada por el sindicato, con una acción popular en contra del municipio de Cali y EMCALI. El Juzgado Sexto Administrativo del Circuito de Cali la decretó, ordenando suspender el proceso de vinculación de capital, el 27 de enero de 2010. Esta medida fue revocada el 20 de mayo de 2010 por el Tribunal Contencioso Administrativo del Valle del Cauca (SSPD, 2013). Al respecto, el periódico *El Tiempo* del 29 de enero de 2010, tituló un artículo “Sindicato frena subasta de EMCALI”:

El presidente de SINTRAEMCALI, Jorge Iván Vélez, en diciembre pasado (2009) recurrió a una acción popular para evitar la venta de estas acciones bajo el argumento de que EMCALI es una sola y que al separar el negocio de las telecomunicaciones, los componentes de energía, acueducto y alcantarillado se debilitarían. Después de una ardua lucha de SINTRAEMCALI, el 9 de septiembre del 2011 se logró el aplazamiento definitivo de la subasta para la vinculación de capital a TELECALI. Sin embargo, la SSPD mantenía como requisito para el levantamiento de la toma de posesión de EMCALI la escisión de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones, exigencia que fue resistida por el sindicato. Este proceso se cerró definitivamente por parte de la SSPD el 19 de junio de 2013, pocos días antes de terminar la toma de posesión con fines liquidatorios. El sindicato había logrado preservar EMCALI como empresa industrial y comercial del Estado y de carácter multiservicios.

### ***SINTRAEMCALI y el suplicio de la violencia antisindical***

En respuesta a la resistencia democrática que ejerció SINTRAEMCALI a la política privatizadora durante el octenio del presidente Álvaro Uribe Vélez, la violencia y persecución antisindical en contra de la organización sindical se agudizó. Este fenómeno, reproducido en diferentes regiones y sectores del país, nunca fue reconocido por el gobierno nacional.

Desde el inicio del mandato gubernamental, el relacionamiento entre el sindicato y el poder ejecutivo fue hostil. Así se evidenció en el enfrentamiento verbal entre el mandatario Uribe Velez y el presidente de SINTRAEMCALI, Luis Antonio Hernández, en la reunión realizada en la Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suárez en Cali, en marzo de 2003. (*El Tiempo*, 2003b). En esa oportunidad bajo la amenaza de la liquidación de EMCALI, se presionó al sindicato con tono autoritario para que revisara su Convención Colectiva de Trabajo.

El sindicato accedió a la revisión de la convención y firmó un acta de preacuerdo en junio de 2003. En mayo de 2004 se realizó el depósito de la nueva CCT ante el Ministerio de Protección Social y en el mismo mes se suscribió el CAFOL. Sin embargo, el gobierno nacional mantuvo la empresa intervenida con fines liquidatorios. En esta circunstancia, el sindicato tomó la decisión de realizar la *toma* de las instalaciones administrativas de EMCALI ubicadas en el Centro Administrativo Municipal (como ya fuera analizado en el apartado anterior).

La respuesta inmediata del gobierno fue el uso de la fuerza pública, incluyendo “la decisión del gobierno nacional de aislar la torre con la policía y de impedir el ingreso de alimentos al recinto, la que a la postre suscitó el desalojo del edificio” (*El País*, 2004b). A pesar de que la gobernación del Valle del Cauca y la alcaldía de Cali certificaron la continuidad en la prestación de los servicios públicos, el 2 de junio del 2004, el Ministerio de Protección Social declaró ilegal la actividad del sindicato, señalando que hubo cese de actividades.

La SSPD a través del interventor, Carlos Alfonso Potes Victoria, despidió a 51 trabajadores afiliados a SINTRAEMCALI. Entre ellos seis integrantes de la Junta Directiva, incluyendo al presidente Luis Antonio Hernández y el vicepresidente Luis Enrique Imbachí. Así lo registró *El País* el 15 de julio de 2004, en un artículo con tono tendencioso titulado “Destituida la cúpula de SINTRAEMCALI”:

Seis directivos del Sindicato de Trabajadores de EMCALI y otros 43 afiliados a esta organización fueron destituidos ayer de sus cargos por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. La Superintendencia tomó la decisión teniendo como fundamento la declaratoria de ilegalidad del cese de actividades en el que incurrieron los protagonistas de la tercera toma a la torre de EMCALI ocurrida entre el 26 y 27 de mayo pasados.

El 29 de septiembre del mismo año, en una audiencia en el Congreso de la República el representante a la Cámara y expresidente de SINTRAEMCALI, Alexander López Maya, denunció la existencia de un plan denominado “Operación Dragón”, que consistía en atentar presuntamente contra su vida, la de defensores de derechos humanos, directivos del sindicato y líderes sociales que hacían parte de la resistencia a la privatización de EMCALI. Este plan también contemplaría acciones de inteligencia y seguimientos ilegales al sindicato. Al respecto, en los alegatos presentados por el sindicato ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT), SINTRAEMCALI afirmó lo siguiente:

Es decir, que de manera ilegal se planteó desde un inicio hacer actividades de inteligencia, contrarias a la libertad sindical, a fin de enfrentar las posiciones en contra de la privatización hecha manifiesta por parte de SINTRAEMCALI. La actividad de inteligencia, privativa de los organismos

de seguridad del Estado, resulta aquí delegada a empresas privadas armadas, de las que hacen parte personas, respecto de las cuales existen imputaciones de colaborar con estructuras paramilitares, siendo por parte de estos últimos que se han ejecutado múltiples crímenes en contra de integrantes de SINTRAEMCALI (OIT, 2006).

Profundizando la grave situación que en materia de violación de derechos humanos enfrentaba el sindicato en ese periodo, el 19 de julio de 2007 el Vicepresidente de la República, Francisco Santos, convocó una rueda de prensa en la que exigió a los directivos de SINTRAEMCALI Jorge Iván Vélez Calvo (presidente), Albert Quintero (vicepresidente), y a los directivos de SINTRAUNICOL Cali y SINTRATELEFONOS:

Que expliquen al país si el apoyo y la firma de un documento de encuentro de organizaciones de izquierda en Quito, Ecuador, que se realizó entre el 9 y el 13 de julio, acto donde estuvieron presentes las FARC y el ELN y donde se apoya la lucha armada, representa el pensamiento de estos sindicatos. Y luego dijo en una entrevista radial: “Eso aquí en Colombia no pasa, es una apología del terrorismo”. Como para que no quedaran dudas de lo que estábamos tramando, la página oficial de la Presidencia de la República expidió una noticia que fue titulada: “Tres sindicatos firman declaración que apoya el terrorismo en Colombia”. En una forma amenazante Pachó (Francisco) Santos acusó a los sindicalistas con estos términos: “Firmar un apoyo a la lucha armada, al terrorismo, le hace mucho daño al sindicalismo democrático de Colombia... Son estos señores –los que firmaron esto– quienes son culpables de poner en riesgo el sindicalismo (Vega Cantor, 2012:191).

Secundando estas declaraciones, el 28 de julio de 2007, José Obdulio Gaviria, asesor del presidente Uribe Vélez publicó en el periódico *El Colombiano*, una columna titulada: “Todo pecado empieza siendo de pensamiento”, en la cual exacerbó el señalamiento a los sindicalistas:

El episodio de tres burócratas sindicales colombianos en Ecuador ilustra muy bien la clase de enemigos que tiene nuestra democracia; sus marrullas, trapisondas y engaños. Se convocó en Quito una cumbre de partidos comunistas marxistas leninistas (cualquier cosa que eso sea). Fueron las FARC, el ELN y ciertos burócratas sindicales. Muy orondos, adhirieron a la declaración final: “apoyamos todas las formas de lucha (...) el uso de la violencia organizada (para) conquistar el poder”.

La ofensiva mediática contra SINTRAEMCALI por funcionarios de alto nivel del Gobierno Nacional se realizó en un periodo que se caracterizó por el predominio de la llamada “política de seguridad democrática”, justificada bajo el supuesto de una amenaza terrorista contra de institucionalidad. En este sentido, señalar a los dirigentes sindicales como promotores de la apología al terrorismo, significaba declararlos enemigos del Estado, lo que significaba un grave riesgo para sus vidas. El sindicato denunció que después de ser identificados, los dirigentes recibieron amenazas de muerte por paramilitares (*El Tiempo*, 2007).

Ante la violencia sistemática que ha enfrentado históricamente el sindicato, diversos organismos internacionales se han pronunciado. El 21 de junio de 2000, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, que hace parte de la Organización de Estados Americanos (OEA), “otorgó medidas cautelares y se dirigió al Estado colombiano con el fin de solicitar que se llevaran adelante gestiones para proteger la vida y la integridad personal de los dirigentes de SINTRAEMCALI” (CIDH, 2000). En la misma línea, la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA), que monitorea el respeto a los derechos humanos en las Américas, en un pronunciamiento enviado al Gobierno Nacional sintetizó la gravedad de la situación:

La violencia, las amenazas y la estigmatización en contra de SINTRAEMCALI no han disminuido. En los últimos diez años, ocho miembros de SINTRAEMCALI han sido asesinados, 15 han sido forzados al exilio y más de 100 han sido amenazados de muerte. El presidente actual de SINTRAEMCALI, el Sr. Jorge Iván Vélez, ha recibido al menos cuatro amenazas en el último mes. Asimismo, otros miembros del sindicato continúan recibiendo mensajes de muerte. Diversos miembros de SINTRAEMCALI, activistas de derechos laborales y defensores de derechos humanos también fueron blancos de un detallado complot de asesinato y campaña de desprestigio conocida como "Operación Dragón" en 2004 (WOLA, 31 de junio de 2012).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo, que hace parte del sistema de Naciones Unidas, en el 357° Informe del Comité de Libertad Sindical también le envió un mensaje al gobierno nacional: “El Comité recuerda que [...] pidió al Gobierno que considere tomar las medidas necesarias para asegurar el reintegro de los 45 afiliados y seis dirigentes sindicales despedidos de EMCALI (OIT, 2010).

El gobierno colombiano se negó a reconocer el carácter vinculante de la recomendación de la OIT. Solamente fue acogida cuando la Corte Constitucional de Colombia, en la sentencia T-261 de 2012, proferida ante la acción de tutela interpuesta por SINTRAEMCALI, ordenó el reintegro de los 51 trabajadores que fueron despedidos de manera antisindical en el 2004.

En suma en el periodo de gobierno de Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), SINTRAEMCALI enfrentó el talante autoritario del primer mandatario, señalamientos por funcionarios de alto nivel de dicho gobierno, el despido antisindical de 51 trabajadores, y la represión en el marco de la “Operación Dragón”. Toda una estrategia de acoso por su posición asumida como sindicato y actor político, en contra de la política de privatización y mercantilización de los servicios públicos.

### ***La derrota de la liquidación y la visión de ciudad de la élite empresarial***

La intervención de EMCALI por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios se prolongó durante 13 años. En este periodo, la empresa estuvo bajo el control de los gobiernos nacionales de Andrés Pastrana Arango (entre los años

2000 y 2002), Álvaro Uribe Vélez (entre 2002 y 2010), y Juan Manuel Santos (entre 2010 y 2013). Cada uno de estos gobiernos implementó medidas en la empresa orientadas por la lógica de la privatización de los servicios públicos domiciliarios. Desde el año 2003, el propósito de la intervención fue liquidar la empresa.

Al no poder materializar este fin, el presidente Santos, en el año 2011, estableció tres condiciones que debería cumplir EMCALI para levantar la intervención: el acuerdo de pago de la deuda con la nación, la declaración de un código de buen gobierno y la escisión de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones.

La separación y capitalización del componente de telecomunicaciones de la empresa fue una medida en la que insistieron los tres presidentes durante la intervención. El último intento, en septiembre de 2012, se canalizó a través de un nuevo requerimiento de la SSPD para que el alcalde de Cali presentara ante el Concejo Municipal un nuevo proyecto para escindir el negocio de telecomunicaciones de EMCALI (SSPD, 2013). Sin embargo este nunca fue presentado, ya que la alcaldía argumentó que no existían las condiciones para su aprobación.

SINTRAEMCALI se opuso de manera permanente a la prolongación de la intervención por la SSPD y cuestionó las condiciones que estableció el presidente Santos para dilatarla. Al respecto, el sindicato emitió un pronunciamiento titulado “No existen razones para continuar prolongando la intervención sobre EMCALI”, en el cual señaló:

Lo cierto es que la intervención sobre EMCALI no debe ser prolongada por el Gobierno Nacional ni un día más, porque ya no existe ninguna razón jurídica, técnica o financiera. Las condiciones establecidas por la misma Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en la resolución No 141 de 2003 que definió la toma de posesión con fines liquidatorios, fueron cumplidos ampliamente (SINTRAEMCALI, 18 de abril de 2013).

Sin embargo, el gobierno nacional, hasta el último día de la intervención, insistió en la privatización del componente de telecomunicaciones de la empresa. La SSPD, en la resolución No 8945 del 24 de junio de 2013 por la cual ordenó el levantamiento de la toma de posesión de la empresa, se refirió a la “urgencia de la escisión y los riesgos que conlleva el mantenimiento de dicho componente dentro de los negocios de EMCALI” (SSPD, 2013:24).

De las tres condiciones establecidas por el gobierno colombiano para el cese de la intervención, solo logró imponer a la empresa un acuerdo de pago con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Esta deuda había sido el producto de los empréstitos internacionales que realizó EMCALI con el Banco Japonés de Cooperación Internacional (JBIC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Cañaveralejo (PTAR-C) y las obras de infraestructura de servicios públicos domiciliarios en el Distrito Especial de Aguablanca.

Desde el inicio de la intervención de la empresa, la nación asumió la garantía de

los empréstitos y realizó los pagos a los bancos internacionales. A su vez, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público estableció que EMCALI adeudaría estos valores más una tasa de interés. Al 31 de diciembre de 2015 la deuda ascendía a más de un billón de pesos colombianos, que la empresa debería pagar en los próximos 10 años en cuotas trimestrales con una tasa de interés del DTF más dos puntos porcentuales (SSPD, 2013).

SINTRAEMCALI expresó su desacuerdo con la medida y le exigió al gobierno nacional que asumiera el cumplimiento del compromiso se había asumido. Así lo expresó el presidente del sindicato, Jorge Iván Vélez en la entrevista que le realizamos para esta investigación:

El tema de la PTAR es algo que el sindicato ha venido siguiendo desde los años 2013, 2014, 2015 e incluso 2016, y vamos a continuar en el año 2017 y muchos más, denunciando la irresponsabilidad, donde le toca a los cañeros y a la empresa pagar unos acuerdos que son lesivos. Sobre este tema hemos dicho que le corresponde a la nación pagar un porcentaje de aproximadamente el 80%, y que, desde luego, EMCALI asumiría el resto. Hemos dicho, en conclusión, que es un sobreendeudamiento” (Vélez Calvo, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

Además de cuestionar las condiciones que el presidente Santos había establecido para el levantamiento de la intervención, el sindicato hizo una crítica de la gestión durante los 13 años de intervención, considerando que estuvo orientada principalmente por la política de privatización de los servicios públicos domiciliarios. Al respecto, este es fue el balance ofrecido por el actual presidente de SINTRAEMCALI en una reciente entrevista:

En el año 2000 el gobierno nacional optó por la intervención. Desde luego, en los años noventa y en la década pasada EMCALI fue afectada por la política pública de participación privada, una política pública de externalización, una política pública de desgüeño. La proyección fue el marchitamiento de muchos procesos al interior de las Empresas Publicas Municipales de Cali. Desde allí, entonces, se divide el marco de la intervención de la empresa, una intervención que pasó los límites de la Ley 142 de 1994, sin decir que ella no establece un tiempo perentorio y todo lo que se presentó en ese proceso. No dio un resultado que diría positivo para la empresa, pero sí, desde luego, permitió que desde el orden central se adelantaran grandes negocios, al tanto pues que EMCALI soportó reelecciones presidenciales, soportó elecciones políticas al Congreso de la República de Colombia, y que con la empresa se ha hecho una gran politiquería que no ha permitido un buen proceso y un buen desarrollo para el fortalecimiento de la empresa (Vélez Calvo, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

El 25 de junio de 2013, en acto público en Cali, el presidente Santos levantó la intervención de la empresa. De esta manera, el sindicato logró los principales propósitos trazados frente a los gobiernos nacionales. En primer lugar evitar la liquidación, en segundo lugar mantener la propiedad estatal y el carácter multi-servicios de la empresa, y en tercer lugar, evitar la escisión y capitalización de la

Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones.

Una vez que termina la intervención el control de la empresa retorna al gobierno municipal. Por lo tanto, el alcalde queda facultado para el nombramiento del Gerente General y la Junta Directiva de EMCALI. El alcalde, Rodrigo Guerrero, tomó la decisión de nombrar como Gerente General a Oscar Armando Pardo, quien hacía parte de su gabinete y se desempeñaba como Director del Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Pardo y la Junta Directiva de la empresa decidieron ajustar el Plan Estratégico Corporativo de EMCALI 2013-2017. En este documento se definió el papel que debería asumir la empresa en el contexto del bloque comercial de la Alianza del Pacífico –el bloque comercial integrado por Colombia, México, Chile y Perú–. Además, se estableció el compromiso de la empresa en la consolidación del proyecto denominado G11, que consistía en la integración de Cali con diez municipios de la subregión del Suroccidente-Pacífico en el departamento del Valle del Cauca.

En el direccionamiento estratégico de la empresa se definieron como pilares del plan la innovación y el consolidación y crecimiento basado en alianzas estratégicas. Con este propósito, el alcalde Guerrero y el gerente Pardo suscribieron un acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (IFC) –institución de crédito para el sector privado del Banco Mundial– con la finalidad de convertir a Cali en una ciudad competitiva:

La iniciativa parte del interés de IFC por identificar y financiar proyectos que generen transformaciones profundas para el desarrollo sostenible y del objetivo de Cali y los municipios de su región metropolitana, denominados G11, para convertirse en un modelo de competitividad, innovación y sostenibilidad (IFC, 2014).

El sindicato convocó una rueda de prensa, el 14 de mayo del 2014, para rechazar públicamente la visión de ciudad planteada por el gobierno municipal, contenida en el proyecto de Acuerdo del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el G11 y el acuerdo suscrito entre EMCALI y la IFC. Un medio de comunicación alternativo registró la intervención del presidente del sindicato de la siguiente manera:

Jorge Iván Vélez, presidente de SINTRAEMCALI, afirmó: “el G11 es un proyecto que se ha hecho a espaldas de la ciudad de Cali. El gerente general de EMCALI, Oscar Pardo, y el alcalde de Cali, Rodrigo Guerrero, están comprometiendo a Santiago de Cali y las empresas públicas municipales en temas internacionales. La IFC (International Finance Corporation) es una transnacional que hace parte del Banco Mundial, orientada al desarrollo de los negocios internacionales del sector privado, y ahí estamos hablando de lo que puede suceder con Cali y con las empresas públicas de Cali (*Colombia Informa*, 2014).

Ante esta situación, SINTRAEMCALI decidió convocar a la ciudadanía y distintas organizaciones sociales a tres foros denominados: “Plan de Ordenamiento Territorial: Exclusión y Despojo de la Población”. El sindicato presentó su oposición al modelo de ciudad de la administración municipal, denunciando que generaría dinámicas de despojo del territorio y de exclusión de la población, y que



ponía en grave riesgo a EMCALI. En este sentido, plantea Zamora (2014a):

Cali se ajusta a las dinámicas de las principales ciudades del país, donde la prioridad es la “belleza”, la “competitividad” y su capacidad de atracción para las inversiones de capital extranjero. Con ello transforman la urbe en una mercancía a la venta (*city marketing*), una plataforma de negocios para que las inversiones sean más rentables para el empresariado, para lo cual imponen el despojo de la población y someten el patrimonio público al interés privado.

Para enfrentar a la administración Municipal, el sindicato propuso la constitución del Frente Amplio por la Defensa de Cali, iniciativa que fue ratificada por la base de los trabajadores en la Asamblea general de afiliados realizada el 6 de junio de 2014 en la planta de alcantarillado de la empresa. (SINTRAEMCALI, 2014a). Esta iniciativa se constituyó en un escenario de articulación, principalmente de poblaciones amenazadas por proyectos de renovación urbana y organizaciones sindicales que enfrentan la política de privatización:

Ante esta situación ha sido importante la decisión política de conformar el Frente Amplio Por la Defensa de Cali con sindicatos, organizaciones sociales y comunitarias, realizando seminarios, foros de ciudad, reuniones en las comunas, movilizaciones, mingas entre otras actividades, orientadas a enfrentar el modelo de despojo y privatización que está profundizando el Alcalde de Cali, que afectará a la población y pone en riesgo a las Empresas Municipales de Cali, por lo tanto es de suma importancia acompañar y fortalecer esta iniciativa forjando una ciudad para la vida digna (Zamora, 2014b).

Desde este espacio de confluencia ciudadana se realizaron diversas convocatorias de movilización en la ciudad. En este sentido, el 27 de agosto de 2014, se realizó la “Marcha por la defensa de los patrimonios públicos de Cali y el Valle” (SINTRAEMCALI, 2014b). La convocatoria se realizó de forma conjunta con SINTRAUNICOL Cali, SINDESENA Valle, el Comité de Estudiante y Egresados del SENA (COES), ASONA JUDICIAL S.L., SINTRAHOSPICLINICAS, y la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) Valle. Posteriormente se realizaron plantones en la ciudad, organizados por SINTRAEMCALI y otros sindicatos en las diferentes plantas de la empresa (*El País*, 2015).

La brecha existente entre la administración municipal y el sindicato se agudizó ante la exigencia sindical de renuncia del gerente Pardo. En marzo de 2015, el sindicato convocó a una asamblea general de afiliados, con el propósito de fortalecer la confrontación con el alcalde Rodrigo Guerrero. Al respecto, el comunicado de SINTRAEMCALI sobre la asamblea enfatizó lo siguiente:

El Alcalde Guerrero, desde que asumió el control de la empresa, se dedicó a orientar las inversiones hacia el beneficio de la élite empresarial y sumergir la empresa en una de sus peores crisis operativas, con la pretensión de legitimar entre los usuarios el proyecto de privatización, que consiste en la separación de todas las unidades estratégicas de negocio, la capitalización de telecomunicaciones y la gestORIZACIÓN del servicio de acueducto (SINTRAEMCALI, 2014c).

Un mes después, Oscar Armando Pardo renunció a la Gerencia General de EMCALI. El alcalde designó como remplazo a German Marín Zafra, quien se desempeñaba como Secretario General de la empresa. El sindicato tomó la decisión de reunirse con el gerente encargado para discutir una nueva versión del Plan de Acción para la Recuperación de de la empresa, PARE-2 (SINTRAEMCALI, 2015). Esta iniciativa había sido retomada desde el inicio del año 2015, teniendo como referente el ejercicio que había realizado el sindicato en el año 2001.

La propuesta no prosperó, ya que el gerente Zafra tomó la decisión de renunciar a su cargo antes de cumplir el segundo mes al frente de la empresa. El gerente renunciante expuso diferencias con el alcalde frente a temas estructurales de la empresa, que involucraban; entre otros: el futuro del componente de telecomunicaciones y la prestación de los servicios de alumbrado público y de aseo en el municipio.

Ante esta situación, SINTRAEMCALI tomó la decisión de ocupar las instalaciones de la Gerencia General, ubicada en el tercer piso de la sede administrativa de la empresa. Su propósito era exigir que el alcalde revirtiera las medidas que contribuían a la privatización de la empresa, que habían sido denunciadas por el sindicato y ratificadas en la renuncia del gerente Zafra.

El 18 de julio de 2016, con la mediación del Personero de Santiago de Cali, Andrés Santamaría, se realizó una reunión entre el alcalde, el nuevo gerente encargado –Javier Mauricio Pachón– y la Junta Directiva de SINTRAEMCALI. Se desarrolló la agenda que había sido definida previamente con funcionarios de la personería. El sindicato hizo énfasis principalmente en el rechazo a las consultorías que el gobierno municipal pretendía contratar para la privatización del componente de telecomunicaciones y al proyecto de gestorización del componente de acueducto. También insistió en la necesidad de discutir la propuestas contenidas en el PARE-2. El sindicato, con este acción, logró enfrentar el nuevo intento de privatización. El alcalde de Cali no consiguió materializar la recomendación del consultor Marc Eichmann de arrendar la infraestructura y los clientes del componente de telecomunicaciones de EMCALI. Tampoco logró concesionar la gestión operativa y comercial del acueducto a particulares.

En el periodo en el que la empresa estuvo bajo el control de la administración municipal de Rodrigo Guerrero (2013-2015), SINTRAEMCALI tomó la decisión de vincular su accionar sindical en contra de la privatización con otros procesos de resistencia afectados por la transformación de la ciudad en una plataforma de servicios subordinada a la lógica del mercado. En este sentido, la iniciativa de constituir el Frente Amplio por la Defensa de Cali contribuyó de manera significativa a la defensa de los derechos al patrimonio público y el territorio.

### ***El presente de la resistencia a la privatización***

En los últimos 15 años, la dirección de SINTRAEMCALI ha tomado la decisión de participar abiertamente en elecciones. En el año 2002, apoyó la candidatura de un expresidente del sindicato, Alexander López Maya, a la Cámara de Representantes, en la circunscripción del Valle del Cauca y por el Frente Social y Político.

Cuatro años más tarde apoyó su candidatura al Senado por el partido de izquierda Polo Democrático Alternativo, y volvió a apoyarlo en las últimas dos elecciones (2006, 2010 y 2014).

En las elecciones locales de octubre del 2015, el sindicato decidió apoyar la candidatura a la Alcaldía de Cali de Wilson Arias, candidato del Polo Democrático Alternativo, quien había sido representante a la Cámara por el Valle del Cauca, expresidente del sindicato de trabajadores públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje (SINDESENA), e integrante de los comités ejecutivos nacional y Departamental de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) de Colombia.

El programa de gobierno del candidato Arias, denominado “Por el Derecho a la Ciudad”, recogió las reivindicaciones de los sectores sociales que se encontraban en conflicto con el modelo de ciudad de la élite empresarial. El programa incluía el compromiso de fortalecer a EMCALI “en su carácter público y multiservicios, para que se constituya en un motor de desarrollo económico y de inclusión social”, y proponía consolidar a Cali “como una ciudad inteligente desde la racionalidad pública y la administración de EMCALI” (Arias, 2015).

El vencedor de las últimas elecciones municipales fue el empresario Maurice Armitage. En la campaña electoral, el actual alcalde se había declarado partidario de la escisión del componente de telecomunicaciones de EMCALI. Al mismo tiempo, en relación a la gestión más general de la empresa, una de las promesas de campaña en la que hizo énfasis consistió en dar participación al sindicato en la Junta Directiva.

El primero de diciembre del 2016, Armitage inició su periodo de gobierno. Al conformar la Junta Directiva de EMCALI decidió nombrar un representante designado por SINTRAEMCALI y uno de otra organización sindical de la empresa. Era la primera vez que el sindicato participaría con voz y voto en el órgano de dirección de la empresa. Armitage nombró como Gerente General a Cristina Arango, quien se había desempeñado como directora del Departamento Administrativo de Hacienda durante la administración municipal de Rodrigo Guerrero.

Tres meses después de instaurarse la nueva Junta Directiva, se convocó una sesión extraordinaria para el 16 de junio de 2016, con el fin único de analizar la situación de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones de EMCALI. Esta unidad había sido afectada por una gestión que estuvo orientada por la política privatizadora. SINTRAEMCALI, simultáneamente, realizó un plantón en las afueras del lugar de sesiones, y su representante en la Junta Directiva de EMCALI radicó la propuesta de gestión pública que había sido construida por el sindicato para el fortalecimiento de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones. Al respecto, el actual presidente del sindicato ha expresado lo siguiente:

Debo decir que los trabajadores, los obreros, los técnicos, los profesionales, los ingenieros, han sido muy activos en presentar propuestas que permitan el fortalecimiento de las Empresas Públicas Municipales de Cali. Propuestas que, reitero, han sido debatidas por el sindicato y en diferentes escenarios, en el Concejo, en el Congreso, en la misma administración

municipal y hoy en la Junta Directiva de las Empresas Públicas Municipales de Cali, donde SINTRAEMCALI tiene un espacio, ocupado por un asesor del sindicato, Sergio Mauricio Zamora, quien ha venido presentando las propuestas, la voz que tiene el sindicato en la junta, y donde ha tenido que debatir de cara a cara. El día 16 de junio del año 2016, el sindicato SINTRAEMCALI presentó una propuesta de fortalecimiento de telecomunicaciones que se había proyectado previamente, porque se trabajó previamente y se dio una visión de hacia dónde tenía que ir el negocio de telecomunicaciones (Vélez, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

Esta propuesta estaba orientada a mantener el carácter público del componente de telecomunicaciones y aprovechar las ventajas ofrecidas por el carácter multiservicios de la empresa. En este sentido establece como objetivo general recuperar, fortalecer y convertir al componente de telecomunicaciones en el articulador de la transformación de EMCALI y en un operador público de territorios inteligentes y sostenibles.

Asociar una propuesta de fortalecimiento de una empresa pública a un paradigma dominado principalmente por los organismos multilaterales de financiación y las multinacionales, podría generar confusiones. Sin embargo, al plantear esta cuestión al trabajador Jhoni Alexander Trejos –adscrito al componente de telecomunicaciones de EMCALI y comisionado reclamos del sindicato– la respuesta fue la siguiente:

Precisamente, lo que hace la organización sindical es identificar ese tipo de cuestiones que se plantean hacia el futuro en la gestión de los servicios públicos, en el tema de territorio y ciudades inteligentes y sostenibles, y como eso puede derivar en la privatización de la empresa y en la privatización de los servicios. Porque últimamente los multinacionales y las organizaciones que agencian lo que es internet y telecomunicaciones son básicamente privadas. Entonces, la gestión de los servicios terminaría estando en manos privadas. Lo que hace la organización es identificar esos paradigmas que establecen en los organismos que plantean el desarrollo en materia de desarrollo sostenible, de desarrollo urbano, y tratar de traducirlo en un lenguaje que le permita a la empresa, en su carácter público, seguir funcionando. O sea, no se asumen de manera directa, sino que se identifica cuáles son los retos y las oportunidades y los riesgos que tiene para la empresa, y a partir de ahí se formula el plan de trabajo en torno a ellos (Trejos, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

La propuesta del sindicato atribuye ventajas al carácter multiservicios de la empresa y reconoce fortalezas en la infraestructura y en la capacidad tecnológica del componente de telecomunicaciones. Asimismo, identifica en el carácter público de EMCALI la posibilidad de realizar alianzas con la alcaldía de Cali y otras instituciones estatales. Otro de los trabajadores entrevistados resaltaba los siguientes puntos:

Nosotros podemos ofrecer mejores servicios a nuestros clientes y podemos aumentar el ancho de banda. En este momento estamos entregando

en promedio entre 2 y 5 Mb de internet, mientras que con fibra podemos llegar a ofrecer 50 o 100 Mb de internet. El ofrecer 50 o 100 Mb te da ventajas, ya muchas empresas lo solicitan para servicios especiales como cámaras de seguridad, videoconferencias, televigilancia, movilidad. Y allí es donde nosotros empezamos a analizar y estamos analizando la ventaja que tiene EMCALI para poder participar del tema de ciudades inteligentes. Eso tiene varias ventajas. Ventaja en el sentido de que primero somos una empresa multiservicios, que ofrece los tres servicios: de acueducto-alcantarillado, de energía y de telecomunicaciones. Al estar las tres unidades de negocio bajo una misma empresa tenemos muchas facilidades para comprar insumos, por una economía de escala. O podemos utilizar los servicios de una unidad de negocio para que con los de la otra unidad de negocios se puedan prestar servicios inteligentes. Nosotros somos la empresa de servicios de la ciudad, entonces si la alcaldía quiere meterse en el tema de ciudades inteligentes, pues que nos diga: “venga EMCALI, que yo necesito que ustedes me trabajen en estos proyectos que tienen que ver con ciudades inteligentes” (Muñoz, comunicación personal, 14 de marzo de 2017).

Los trabajadores entrevistados reconocen la potencialidad que podría generar para la empresa profundizar las sinergias que existen entre el componente de telecomunicaciones y las unidades de negocios de energía, acueducto y alcantarillado. Al ser consultados sobre como mejorar la prestación de servicios, las respuestas fueron las siguientes:

Este es un tema central, porque precisamente la discusión en el mundo en torno a las ciudades inteligentes y sostenibles establece que las economías de escalas que generan las empresas multiservicios son beneficiosas. Tienen infraestructura compartida, por ejemplo en materia de energía y telecomunicaciones, en materia de acueducto y telecomunicaciones también. Todas esas economías de escala que alcanza la empresa permiten hacer ahorros importantes para convertirlos en inversión. Pero también debemos considerar el tema de como las telecomunicaciones vienen influenciando la gestión de los demás servicios. Hoy EMCALI tiene un centro de control maestro para acueducto que es todo un componente de telecomunicaciones, como energía tiene otro centro de control. Toda la gestión de cada uno de los servicios cuenta con un componente muy fuerte en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, de telecomunicaciones básicamente (Trejos, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

Las tres unidades de negocio requieren trabajar el concepto de eficiencia energética. Telecomunicaciones tiene unos sistemas para controlarlos, todo el *know how*, el saber hacer para ayudarnos a trabajar desde la integración de la información los sistemas de energía. En energía tenemos el proyecto de alumbrado público virtual, que lo podamos manejar desde nuestros puntos de cable submarino. En acueducto, el 60% del costo de producción del agua es el manejo energético. Tenemos un costo altísimo

en el manejo de la energía y para la producción del agua potable. Entonces, nuestro proyecto nos permite coger las tres unidades de negocio y trabajar desde un concepto de ciudad inteligente y dejando en la empresa competencia y capacidad instalada. Nuestros funcionarios, en todas las áreas, tienen en cuenta este concepto de ciudad inteligente (Becerra, comunicación personal, 13 de marzo de 2017).

Que las telecomunicaciones puedan prestar toda la infraestructura y tecnología que se requiere para que Cali se convierta en una ciudad inteligente, que en pocas palabras es poner la infraestructura tecnológica al servicio de los servicios públicos domiciliarios. Por ejemplo, en alumbrado público, es posible un alumbrado que no sea solamente la lámpara que se prende y apaga cuando se torna oscuro el día, sino que en una ciudad inteligente, a través de las telecomunicaciones, es posible tener televigilancia, telemedicina, teletrabajo... Esa ciudad permite que ese mismo alumbrado público codifique muchas lecturas: lectura de tránsito, lectura de permanencia urbana, que permita tener una vigilancia, permita tener un registro de muchas cosas. Pero también podemos abordar el tema de la seguridad, con la semaforización. Es decir, poner las telecomunicaciones al servicio de la ciudad. También ofrecer servicios a la universidades... Es decir, toda una diversidad puesta no solamente mirando el teléfono, sino mirando todo lo que tiene que ver con lo que hoy se necesita en materia de tecnología en nuestra ciudad. Entonces, esta propuesta es lo que nosotros hemos presentado, con aportes de nuestros profesionales, de nuestros asesores, para presentarla, reitero, ante la Junta Directiva de la empresa, buscando hacer todo eso con las Empresas Públicas Municipales de Cali (Vélez, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

Los trabajadores reconocen explícitamente la importancia de que la empresa pública incursione en la prestación de servicios de ciudades Inteligentes y territorios sostenibles. En contraposición a la hegemonía del control de las multinacionales y a la profundización de la política de privatización de las empresas estatales de telecomunicaciones en Colombia, los trabajadores de SINTRAEMCALI plantean las siguientes reflexiones:

Es precisamente eso lo que estamos haciendo. Porque el discurso que plantean los organismos multilaterales, particularmente la UIT, que es un organismo de la ONU, es que esas ideas inteligentes van a ser gestionadas por las multinacionales privadas de las tecnologías de la información y las comunicaciones. O sea: Microsoft, Cisco, Google, Facebook y todas estas multinacionales que hacen parte del mismo conglomerado de las tecnologías de la información y comunicación. Nosotros decimos “venga, sí, las ciudades inteligentes, chévere, pero hagámoslo desde el sector público”. Ya que tenemos unos operadores públicos de telecomunicaciones, pues fortalezcámoslo, desarrollémoslo en esa perspectiva y consolidemos la empresa desde ese punto de vista (Trejos, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

Tú sabes que con una empresa pública la gestión es más social. La empresa puede generar parte de sus ingresos para inversión social, puede hacer lo que estamos haciendo en Buenaventura, que es llevando servicios gratuitos a las comunidades. Y es más: puede ofrecer otro tipo de servicios de orden social, capacitación u orientación en determinados temas, en el tema de gestión ambiental. EMCALI, como empresa pública, lo puede manejar sin costo para el usuario (Muñoz, comunicación personal, 14 de marzo de 2017).

Todos los recursos y todo lo que se genere en materia de diversidad de negocios de tecnología tiene que quedarse nuevamente en manos públicas. No ir a parar afuera o hacer una alianza de tipo público-privada, ya que así todos los dineros, todas las utilidades, se irían a México, a Brasil, a España o a Francia. Entonces, nosotros decimos que la alianzas a negociar deben ser público-públicas, por todo lo anterior, porque creemos en lo público, porque creemos que es lo que le permite a las Empresas Públicas Municipales de Cali avanzar (Vélez, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

En contraposición a la propuesta presentada y sustentada por el sindicato en diferentes escenarios, la gerente general Cristina Arango tomó la iniciativa de someter ante la Junta Directiva de la empresa la contratación directa de la banca de inversión MBA Lazard y la consultora Duran & Osorio, con el objeto de avanzar en el estudio de escenarios de privatización del componente de telecomunicaciones. Esta propuesta fue votada negativamente por los representantes de SINTRAEMCALI y del otro sindicato; sin embargo, fue aprobada.

El sindicato se ha movilizado para rechazar la suscripción de estos contratos. En primer lugar, señalando que el objeto de los contratos está sesgado y sus recomendaciones solamente estarán orientadas a la privatización, descartando cualquier escenario de fortalecimiento de la empresa. En segundo lugar, por la vinculación de esta banca de inversión con lo que ha sido denominado en la Unión Europea como “la industria de la privatización”. Al respecto, Forero y Trumbo Vila (2017:1) han advertido que:

En diciembre de 2016, Empresas de Servicios Municipales de Cali (EMCALI) suscribió un contrato con MBA Lazard, cuyo objeto es una asesoría financiera para la identificación, valoración, diseño y/o implementación de la alternativa de transacción con un tercero más favorable para el desarrollo del componente de telecomunicaciones. El objeto del contrato sugiere la intención de privatizar, bajo alguna modalidad, el segmento de telecomunicaciones de EMCALI. Algunas actuaciones de Lazard en la Unión Europea (UE) ponen en tela de juicio la conveniencia e imparcialidad de sus asesorías a una empresa pública como EMCALI.

El 25 de abril de 2017, los directivos de SINTRAEMCALI irrumpieron en la sesión ordinaria de la Junta Directiva de la empresa con la finalidad de oponerse al informe preliminar de banca de inversión MBA Lazard y la consultora Duran & Osorio. En esa oportunidad no se tomó ninguna decisión sobre la Unidad Estra-

tégica del Negocio de Telecomunicaciones. El plazo para la presentación del informe final fue extendido hasta el 30 de junio de 2017 por la exgerente Arango, antes de renunciar.

Actualmente SINTRAEMCALI sigue resistiendo la nueva amenaza de privatización del componente de telecomunicaciones, que se desprenderá del informe final de la banca de inversión MBA Lazard. En este sentido, continúa apelando al repertorio de lucha que históricamente ha utilizado para lograr mantener la empresa pública y multiservicios:

Hay producción de propuestas en la Junta Directiva, asesores que apuestan a la productividad, de escenarios técnicos, jurídicos y financieros que permitan demostrar la pertinencia y la importancia de las Empresas Públicas Municipales de Cali. El tema es como inciden. Hemos planteado que esa incidencia y esa opción por parte de la clase política y empresarial no va a ser en un alto porcentaje lo que nosotros planteamos, y ese escenario se va a definir en los próximos meses. ¿Por qué en los próximos meses? Porque va a salir el estudio de la banca MBA Lazard. Ahora, ¿cómo vamos a responder? Vos va a tocar que incidir como siempre lo hemos sabido hacer, con la lucha, con la movilización, con los mítines informativos, con los debates públicos en las diferentes plantas, por supuesto también debatir en el Concejo, pero especialmente debatir en la calle. Nos va tocar a nosotros que hacer todo lo que sabemos hacer en materia de comunicación, en materia de medios, en materia de marchas, en materia de organizarnos con otras organizaciones sindicales y sociales que también atraviesan por una política pública de golpear al sindicalismo, de golpear a las empresas a las que pertenecen los sindicatos, para desde luego unificar un criterio desde la Central Unitaria de Trabajadores. Vamos a hacer valer nuestra postura de propuesta para que EMCALI permanezca siendo pública (Vélez, comunicación personal, 18 de febrero de 2017).

Al momento de redacción de este texto el país está enfrentando la profundización de la política de privatización de las empresas estatales de telecomunicaciones. TELECOM la empresa estatal nacional, ya fue liquidada. UNE, la unidad de telecomunicaciones de las Empresas Públicas de Medellín (EPM), fue escindida y fusionada con la multinacional Millicom, y la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) ya tiene aprobada su venta, aunque se encuentra suspendida por orden judicial.

En este contexto la resistencia del sindicato ha permitido mantener a EMCALI como la única empresa estatal en Colombia que sigue integrando la prestación de los servicios de telecomunicaciones, energía, acueducto y alcantarillado, y con la posibilidad de retomar el servicio del alumbrado público. En su trayectoria ha construido y defendido diferentes propuestas de gestión pública para el fortalecimiento de EMCALI. Este acumulado representa actualmente la defensa del *patrimonio público*, como lo ha denominado la organización sindical.



### 3. Conclusión y recomendaciones para la acción

#### ***Logros, limitantes y desafíos***

Durante el desarrollo de esta investigación se logró identificar una serie de limitantes y desafíos al accionar sindical en defensa de las Empresas Municipales de la ciudad de Santiago de Cali, EMCALI.

Si bien la resistencia –hasta ahora exitosa– a las diversas y permanentes tentativas de privatización ha constituido una de las señales de identidad de la organización sindical, la propuesta de los trabajadores de SINTRAEMCALI para la prestación de un servicio público de calidad y en condiciones de equidad y justicia no se ha logrado implementar plenamente. Por el contrario, la administración municipal y la gerencia de la empresa siguen impulsando procesos de externalización de las actividades misionales, generando una pérdida de control de los mismos por parte de los trabajadores y un perjuicio para los usuarios al bajar la calidad de la prestación de los servicios públicos. Esta situación ha generado insatisfacción en ciertos sectores de la población hacia la empresa. Sería de extrema importancia desarrollar la propuesta de gestión pública integrando las problemáticas identificadas por los usuarios y promoviendo su participación en este ejercicio de coproducción y reflexión colectiva.

Las transformaciones en las modalidades de acumulación de capital se modelan y reacomodan según las crisis y condiciones que se presentan a ella. Hoy, la dirigencia sindical enfrenta un desafío pedagógico en la formación de los trabajadores, técnicos y profesionales que trabajan para EMCALI, referida al entendimiento de las nuevas dinámicas de mercantilización de los servicios públicos. El desafío es lograr que quienes están comprometidos con la defensa de la empresa puedan comprender las nuevas dinámicas de mercantilización de los servicios públicos y su relación con las dinámicas de despojo en los territorios de extracción popular.

#### ***Recomendaciones para la acción***

El Sindicato de Trabajadores de las Empresas Municipales de Cali ha logrado resistir la implementación de la política de liberalización de los servicios públicos que se afianzó con la entrada en vigencia de la Constitución Política de Colombia de 1991 y la posterior reglamentación. SINTRAEMCALI ha sabido contener o revertir la diversas iniciativas y medidas de los gobiernos nacionales y municipales orientadas a transformar el carácter estatal y multiservicios de la empresa.

EMCALI se ha mantenido como una empresa industrial y comercial del Estado (EICE, como este tipo de empresas es conocido en Colombia) como resultante de la determinación del sindicato. SINTRAEMCALI logró, a través de la movilización social, revertir el *holding* que se constituyó en 1996 a través del Acuerdo Municipal 014, e impedir la escisión de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones, fuertemente atacada en las dos últimas décadas. Actualmente, mientras redactamos este texto, la organización sindical se está movilizand

defensa de la empresa resistiendo las directrices de la banca de inversión MBA Lazard y la consultora Duran & Osorio, contratadas para recomendar escenarios de privatización a finales del mes de junio de 2017.

El sindicato ha aplicado un amplio repertorio de estrategias de movilización, en articulación con otras organizaciones sindicales, sociales y comunitarias de la ciudad, la región y el país, posicionando como línea de acción común la defensa del patrimonio público. Durante la pasada administración pasada del alcalde Rodrigo Guerrero, SINTRAEMCALI, como miembro del Frente Amplio por la Defensa de Cali, confrontó la visión de ciudad propuesta por la administración en representación de la elite empresarial, que generó dinámicas de despojo de los territorios, exclusión de la población y privatización de los servicios públicos.

Paralelamente, en el marco de este proceso de resistencia, el sindicato ha promovido la construcción colectiva de propuestas de gestión pública para el fortalecimiento de la empresa. En este sentido, ha sido determinante el conocimiento acumulado por los trabajadores para el diagnóstico de los problemas y fortalezas de la empresa, resultante en la elaboración y sustentación técnica de propuestas que se contraponen a la lógica de la privatización de los servicios públicos hegemónica en Colombia. En la actualidad, el sindicato se encuentra discutiendo con la administración municipal la implementación de su propuesta de fortalecimiento de la Unidad Estratégica del Negocio de Telecomunicaciones, presentada a la Junta Directiva de EMCALI en junio de 2016. De igual manera se encuentra discutiendo en el mismo escenario las propuestas de orden operativo en cada una de las unidades estratégicas de negocios de la empresa.

Para concluir, el equipo de investigación plantea las siguientes recomendaciones a los trabajadores organizados en SINTRAEMCALI:

- *Sistematizar las experiencias de resistencia a la privatización de los servicios públicos en Cali y en Colombia.* La sistematización constituiría una herramienta analítica fundamental para la construcción y el fortalecimiento de la acción colectiva y el movimiento social. Esta herramienta permitiría también una reflexión histórica sobre los sujetos sociales, los contextos históricos y las estrategias de movilización política de distintos actores.
- *Socializar este trabajo de producción académica con la base de los trabajadores sindicalizados.* Esta recomendación responde al objetivo del equipo investigador, de promover la interacción crítica y la autocrítica.
- *Realizar un análisis profundo sobre el impacto que ha generado la externalización de actividades misionales en la gestión de la empresa.* El análisis propuesto permitiría identificar nuevas formas de mercantilización y privatización del servicio público actualmente aplicadas a la realidad de Cali y de Colombia en su conjunto..
- *Involucrar en las propuestas de gestión construidas por el sindicato a los usuarios.* La participación activa de los usuarios en este proceso permitiría no sólo legitimar y refinar las propuestas de los trabajadores, sino también acceder a otras fuentes de inteligencia social útiles y relevantes

para el desarrollo de EMCALI como entidad proveedora de servicios esenciales para la población de Cali.

- *Establecer una planeación a largo plazo que incluya las posibilidades de incidencia política en las instituciones de representación popular, para lograr implementar las propuestas de gestión pública para la empresa.*
- *Desarrollar y profundizar el enfoque de ciudades inteligentes y territorios sostenibles, integrando la información y el análisis recopilados por este trabajo de investigación.*



## Referencias

- Arias, W. (2015). "Programa de Gobierno 2016-2019". Cali: Campaña electoral de Wilson Arias.
- Bérout, S. (2009). "Les opérations 'robins de bois' au sein de la CGT énergie. Quand la cause des chômeurs et des 'sans' contribue à la redéfinition de l'action syndicale". *Revue française de Science Politique* 59: 97-119.
- Bourdieu, P. (2003). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Castañó Barrera, O.M. (2011). "El sindicalismo en la era actual: hacia una alternativa de acción colectiva con los movimientos sociales". *Diálogos de derecho y política* 6(2): 2-15.
- Camacho, Miguel G. (2007). *La encrucijada de los servicios públicos en Cali (1961-2004)*. Cali: Centro Virtual Isaacs de la Universidad del Valle.
- Celis Ospina, J.C. (2004). *Sindicatos y territorios: dimensiones territoriales de la acción sindical. Aproximación teórica y descripción de experiencias colombianas*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- CIDH (2000). "Medidas cautelares acordadas o extendidas por la Comisión": San José: Comisión Interamericana de Derecho Humanos (CIDH).
- Colombia Informa* (2014). "Proponen crear Frente Amplio contra el Plan de Ordenamiento Territorial". Recuperado de: <http://www.colombiainforma.info/proponen-crear-un-frente-amplio-contra-el-plan-de-ordenamiento-territorial-de-cali/>.
- Corte Constitucional (2016). Constitución Política de Colombia 1991. Actualizada con los Actos Legislativos a 2016. Bogotá: Corte Constitucional - Consejo Superior de la Judicatura.
- EMCALI (2008). *Plan Estratégico Corporativo de EMCALI 2008-2012*. Cali: Empresas Municipales de Cali (EMCALI).
- El País* (2004a). "Desalojada torre de Emcali. Recuperado de: <http://historico.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Mayo302004/otra.html>.
- El País* (2004b). "Destituida la Cúpula de SINTRAEMCALI". Recuperado de: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Julio152004/B115N1.html>.
- El Tiempo* (2003a). "Costosa salvación de Emcali". Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1010775>.
- El Tiempo* (2003b). "Choque por EMCALI". Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-962708>.
- El Tiempo* (2007). "Sindicalistas responsabilizan al gobierno por amenazas de paramilitares en Colombia". Recuperado <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3676554>.
- El Tiempo* (2010). Sindicato frena subasta de EMCALI. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3815283>.
- Estrada Álvarez, J. (2006). "Las reformas estructurales y la construcción del orden neoliberal en Colombia". En Ana Esther Ceceña (comp.) *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Forero, L. y Trumbo Vila, S. (2017). "Lazard: El Lucro de privatizar. Informe sobre políticas". Amsterdam: Transnational Institute (TNI).

- IFC (2014). “IFC ayudará a convertir Cali en una ciudad global sostenible”. International Finance Corporation. Recuperado de: <http://ifcext.ifc.org/ifcext/pressroom/IFCPressRoom.nsf/0/833588FD85046AEA85257C9B005F40EA>.
- Jessop, B. (2002). “Liberalism, Neoliberalism and Urban governance: A Sate-Theoretical Perspective”. *Antipode* 34(3): 452–472.
- Lozano Potes, W. (1999). *El día de la T o construyendo país*. Cali : José Edier Gómez Espinal.
- Matías Camargo, S. R. (2011). La política pública de liberalización y privatización de las telecomunicaciones en Colombia. Caracas: Publicaciones Universidad Libre.
- Novelli, M. (2004). “Globalisations, social movement unionism and new internationalisms: the role of strategic learning in the transformation of the Municipal Workers Union of EMCALI”. *Globalisations, Societies and Education* 2(2):161–190.
- OIT (2006). “Informe Provisional-Informe Número 340. Caso 1787”. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- OIT (2010). “Informe del Comité de Libertad Sindical No 357°”. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Presidencia de la República (2002). “Lo que se ha hecho y se puede hacer por EMCALI”. Recuperado de: [http://historico.presidencia.gov.co/prensa\\_new/sne/2002/agosto/29/04292002.htm](http://historico.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2002/agosto/29/04292002.htm).
- SINTRAEMCALI (2003). “Acta compromisoria del preacuerdo de revisión de la CCT suscrita entre EMCALI y SINTRAEMCALI”. Cali: SINTRAEMCALI.
- SINTRAEMCALI (2014a). “En Asamblea de SINTRAEMCALI: se fortalece la unidad de lucha en defensa de EMCALI y contra el POT”. Cali: SINTRAEMCALI.
- SINTRAEMCALI (2014b). “Marcha en defensa de los patrimonios públicos de Cali y del Valle”. Cali: SINTRAEMCALI.
- SINTRAEMCALI (2014c). “Asamblea de SINTRAEMCALI aprobó fortalecer la confrontación con Rodrigo Guerrero en defensa del Patrimonio Público”. Cali: SINTRAEMCALI.
- SINTRAEMCALI (2015). “SINTRAEMCALI y Gerente General German Marín Zafra inician proceso de discusión del Plan de Recuperación de SEMCALI”. Cali: SINTRAEMCALI.
- Snow, D., Rochford, B., J, Worden, S. y Benford, R. (1986). “Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation”. *American Sociological Review* 51(4):464-481.
- SSPD (2010). Balance de Gestión, Retos y Expectativas de los Servicios Públicos 2002-2010. Bogotá: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).
- SSPD (2013). “Resolución No 8945. Por Cual se Ordena el Levantamiento de la Toma de Posesión de Las Empresas Municipales de Cali EMCALI”. Bogotá: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).
- Theodore, N., Peck, J., y Brenner N. (2009). “Urbanismo neoliberal : la ciudad y el imperio de los mercados”. *Temas sociales*,66:1-11.
- Varela Barrios, E. (2007). *Gestión y Gobernabilidad en Emcali – Liberalización de los servicios públicos y vulnerabilidad de las burocracias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Vega Cantor, R. (2012). *¡Sindalicidio! Un cuento (poco imaginativo) de terrorismo laboral*. Bogotá: Ediciones Pensamiento Crítico.
- Wainwright, H. (2012). “Resistencia transformadora : el papel de los trabajadores y los sindicatos en las alternativas a la privatización”. En David A. McDonald y Greg Ruiters (eds.), *Alternativas a la privatización. La provisión de servicios públicos esenciales en los países del sur*. Barcelona: Icaria.
- WOLA (2012). “Tome medidas para proteger a los trabajadores injustamente despedidos en Colombia”. The Washington Office on Latin America. Recuperado de: <https://www.wola.org/es/2012/01/tome-medidas-para-proteger-a-los-trabajadores-injustamente-despedidos-en-colombia/>.
- Zamora, S. M. (2014a). “EMCALI. Al servicio de las constructoras y el sector inmobiliario”. Cali: *Desde Abajo*.
- Zamora, S. M. (2014). “En Cali se impuso un Plan de Ordenamiento Territorial con una visión de ciudad para pocos”. Observatorio de las Luchas Urbanas en América Latina. Recuperado de: <https://luchasurbanasamericalatina.wordpress.com/2014/11/26/en-cali-se-impuso-un-plan-de-ordenamiento-territorial-con-una-vision-de-ciudad-para-pocos/>

#### **Fuentes primarias**

- Entrevista a Jorge Iván Vélez ( 18 de febrero de 2017)
- Entrevista a Jhoni Alexander Trejos (18 de febrero de 2017)
- Entrevista a Willman Lozano Potes (22 de enero de 2017)
- Entrevista a Jhon Maro Rodríguez (10 de marzo de 2017)
- Entrevista a Juan Manuel Pulido (15 de marzo de 2017)
- Entrevista a Gerardo Barona (15 de marzo de 2017)
- Entrevista a Sandra Becerra (13 de marzo de 2017)
- Entrevista a Edgar Muñoz (14 de marzo de 2017)
- Entrevista a Alexander López (septiembre de 2013, realizada en el marco de la conmemoración de los 15 años de la primera toma de EMCALI para la publicación de la revista de SINTRAEMCALI).









El Sindicato de Trabajadores de las Empresas Municipales de Cali (EMCALI) ha logrado resistir la implementación de la política de liberalización de los servicios públicos que se afianzó con la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 y la posterior reglamentación. SINTRAEMCALI ha sabido contener o revertir diversas medidas de los gobiernos nacionales y municipales orientadas a eliminar el carácter estatal y multiservicios de la empresa.

El sindicato ha aplicado un amplio repertorio de estrategias de movilización, en articulación con otras organizaciones sindicales, sociales y comunitarias de la ciudad, la región y el país, posicionando como línea de acción común la defensa del patrimonio público.

Paralelamente, en el marco de este proceso de resistencia, el sindicato ha promovido la construcción colectiva de propuestas de gestión pública para el fortalecimiento de la empresa. En este sentido, ha sido determinante el conocimiento acumulado por los trabajadores para diagnosticar problemas y fortalezas, resultante en la elaboración y argumentación técnica de iniciativas programáticas que se contraponen a la lógica de la privatización de los servicios públicos hegemónica en Colombia.

ISBN 9789082705829

