

Sistematización de la experiencia de práctica: Gerencia de Relaciones Externas Vicepresidencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas en Empresas Públicas de Medellín

VALERIA STEPHANY CARRANZA ALVAREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE POLITÓLOGA
MODALIDAD PRÁCTICA

Asesora

DEICY PATRICIA HURTADO GALEANO

PROGRAMA DE CIENCIA POLÍTICA
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
MEDELLÍN
2025

Cita	(Carranza Álvarez, 2025)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Carranza Alvarez, V. (2025). Informe de sistematización de experiencias: Gerencia de Relaciones Externas Vicepresidencia de Comunicaciones y Relaciones Corporativas en Empresas Públicas de Medellín EPM. [Modalidad práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín.

creative commons BY NC SA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Vicerrectoría de Docencia

Sistema de Bibliotecas

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

A Moño y a Moña, por la inspiración...
A mis papás, por creerme siempre capaz...
A Mariana, por ser motor...
A Bruno, por batir siempre la colita...
A Sofia, por jugarse cada dólar por esto...
A Luis Miguel, que me alivianó la vida para hacerlo posible...

Resumen

Esta sistematización de experiencias de práctica académica analiza las estrategias de análisis político implementadas en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de Empresas Públicas de Medellín (EPM) entre agosto de 2023 y agosto de 2024. La sistematización tiene como objetivo examinar cómo estas estrategias contribuyeron a la incidencia política y al posicionamiento estratégico de EPM en el ámbito local (Medellín) y regional (Antioquia), en una coyuntura política marcada por la transición de gobiernos local y departamental.

El estudio se fundamenta en un marco teórico integrado que incluye la teoría de los *stakeholders*, la gobernanza en redes, el concepto de *embeddedness*, así como los enfoques de análisis de coyuntura e incidencia política. A partir de este marco, se diseñó una metodología cualitativa basada en la sistematización de experiencias, estructurada en seis fases: reconstrucción del contexto, delimitación de la experiencia, descripción y reconstrucción de la experiencia, balance de la sistematización, análisis e interpretación crítica de la experiencia y consideraciones finales: lecciones aprendidas - recomendaciones.

Los hallazgos destacan la importancia del análisis de coyuntura, el mapeo de actores clave y el fortalecimiento de redes institucionales como herramientas estratégicas para anticipar riesgos, construir alianzas y promover la sostenibilidad de los proyectos de EPM. Asimismo, se identifican tensiones inherentes entre la misión pública de la empresa y las dinámicas del mercado, así como la necesidad de garantizar la neutralidad y la transparencia en contextos de alta politización.

El informe concluye con lecciones aprendidas y recomendaciones específicas para mejorar las estrategias de análisis político y fortalecer la capacidad de incidencia institucional de EPM, promoviendo una gestión más adaptativa y eficiente en entornos complejos. Este ejercicio busca no solo documentar los aprendizajes obtenidos, sino también contribuir al desarrollo de competencias críticas y analíticas en el campo de la ciencia política y la gestión de relaciones públicas.

Palabras Clave: análisis político, análisis de coyuntura, mapeo de actores, fortalecimiento de redes institucionales, incidencia política, sistematización de experiencias, Empresas Públicas de Medellín

Tabla de contenido

Resumen 4
Introducción 7
1. Planteamiento del problema 8
1.1 Definición del objeto de sistematización 10
1.2 Justificación 10
1.3 Pregunta de la sistematización 13
2. Marco teórico 14
2.1 Tejiendo relaciones: *Stakeholders*, redes y gobernanza. 15
2.2 Estrategia y oportunidad: Análisis de coyuntura e incidencia política 16
2.3 Reputación y comunicación: Estrategias para la legitimidad y la confianza pública 17
2.4 Responsabilidad y sostenibilidad: Más allá del negocio 17
3. Metodología de la sistematización 20
4. Fase I. Reconstrucción del contexto 23
5. Fase II. Delimitación de la experiencia 30
6. Fase III. Descripción y reconstrucción de la experiencia 32
6.1 Estrategia de apertura informativa en época electoral durante las elecciones regionales de 2023 34
6.2 Sistematización de los primeros 100 días 37
6.3 Filiales internacionales de EPM: Estrategias de análisis político y descripción de los negocios 40
6.4 Filiales nacionales de EPM: Homologación de estrategias y retos contextuales 41
6.5 Soporte a proyectos en el territorio nacional: Estrategias para el desmantelamiento del Parque Eólico Jepírachi en La Guajira 44
6.6 Estrategias desarrolladas en Antioquia: Gobernación, subregiones, representantes a la Cámara y Asamblea de Antioquia 45
6.7 Estrategias adelantados en el Valle de Aburrá: Mapeo de actores y fortalecimiento de redes institucionales en las mesas técnicas de construcción de los planes de desarrollo municipales. 47
6.8 Estrategias empleadas en Medellín: Análisis político, construcción de redes y fortalecimiento relacional con la Alcaldía y el Concejo de Medellín: un reto de relevo institucional. 48
7. Fase IV de balance de la sistematización 51
8. Fase V. Análisis e interpretación crítica de la experiencia 53
8.1 Estrategias de análisis político en EPM: Interrelaciones, tensiones y transformaciones institucionales 53
8.2 Dimensiones en diálogo: Más allá de la fragmentación organizacional 54

8.3 Monitoreo continuo: De la información a la inteligencia estratégica.....54
8.4 Mapeo de actores: Comprensión ecosistémica del poder.....55
8.5 Fortalecimiento de redes: Capital relacional como recurso estratégico 56
8.6 Tensiones y equilibrios: La complejidad de la gestión público-privada 57
9. Fase VI. Consideraciones finales, lecciones aprendidas y recomendaciones 59

Introducción

Durante un periodo de doce meses, se llevó a cabo el proceso de práctica académica profesional en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de Empresas Públicas de Medellín (EPM), que tenía como objetivo principal el análisis del entorno político y la caracterización de actores estratégicos para la organización. Esta experiencia permitió abordar de manera directa procesos clave que contribuyen al posicionamiento estratégico de EPM en un contexto político y social altamente dinámico.

El proyecto principal en el que se enmarcó la experiencia tuvo como objetivo contribuir al posicionamiento estratégico de EPM mediante la elaboración de informes de análisis político, la creación de matrices reputacionales, la caracterización de actores relevantes y el seguimiento exhaustivo al proceso electoral tanto en Colombia como en los países donde EPM tiene filiales; estos entregables sirvieron como insumo para la construcción y ejecución de los planes de relacionamiento con el grupo de interés Estado. Estas actividades, coordinadas por la GRE, fueron fundamentales para apoyar las gestiones de la compañía en escenarios donde la toma de decisiones estratégicas dependía de un entendimiento claro del entorno político y social.

La presente sistematización tiene como objetivo principal analizar críticamente las estrategias de análisis político y gestión de relaciones externas implementadas por EPM durante el periodo de prácticas para examinar cómo dichas estrategias contribuyen a la incidencia política de la organización. Para alcanzar este objetivo, se adoptó una metodología de sistematización basada en la reflexión crítica de la experiencia práctica, sustentada en referentes teóricos como el análisis político, las teorías de redes y el capital social. Esta metodología cualitativa integra la revisión documental, el análisis de casos y la evaluación crítica de las prácticas desarrolladas, permitiendo una comprensión profunda y contextualizada de las estrategias implementadas.

La metodología empleada en esta sistematización sigue los lineamientos propuestos en la Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias del Instituto de Estudios Políticos (Instituto de Estudios Políticos, 2023), que plantea seis fases. En la primera, se identifican los antecedentes del contexto político y social que motivaron la práctica. En la segunda, se formulan los objetivos y se definen las fuentes de información: informes institucionales, entrevistas y observación directa. En la tercera, se reconstruye el proceso mediante la organización de la información a partir de las estrategias definidas. La cuarta etapa, balance de la experiencia,

compara las estrategias propuestas con las actividades realizadas, identificando logros y áreas de mejora. En la quinta fase, análisis e interpretación crítica, se relacionan los hallazgos con los referentes teóricos. A partir de esto, se da paso a la sexta fase de lecciones aprendidas y recomendaciones aplicables tanto para EPM como a futuros procesos similares.

El análisis se centra en tres estrategias fundamentales: el análisis de coyuntura, el mapeo de actores clave y el fortalecimiento de redes institucionales. Se examina cómo el monitoreo se convierte en una herramienta de inteligencia estratégica que permite anticipar riesgos y oportunidades, cómo el mapeo de actores fortalece las estrategias de relacionamiento y cómo el capital relacional aporta en la búsqueda de consolidar la legitimidad de EPM. También se identifican las tensiones inherentes a estas estrategias relacionadas con la necesidad de equilibrar eficiencia comercial y misión pública. Por último, se plantean recomendaciones para optimizar los procesos de gestión de relaciones externas en la organización.

Este ejercicio no solo buscó documentar los aprendizajes obtenidos durante la experiencia de práctica académica, sino también ofrecer un análisis crítico que permita mejorar las prácticas futuras de EPM. Se espera que este documento sirva como un recurso valioso para la Gerencia de Relaciones Externas y para futuros profesionales de la Ciencia Política interesados en estrategias de posicionamiento y sostenibilidad institucional, promoviendo una gestión más eficiente y adaptativa en contextos de alta complejidad política y social.

1. Planteamiento del problema

Empresas Públicas de Medellín (EPM) se desenvuelve en un escenario político-administrativo de particular complejidad, determinado por su naturaleza dual como entidad pública propiedad del Distrito de Medellín y como actor económico en mercados competitivos a nivel nacional e internacional. Esta condición genera tensiones estructurales entre su mandato social de garantizar servicios públicos esenciales y los imperativos comerciales de rentabilidad y expansión que exige su operación en mercados abiertos. El análisis de este contexto requiere una aproximación desde la Ciencia Política que permita comprender las dinámicas de poder, los actores relevantes y los mecanismos de gobernanza que configuran el campo de acción de la Gerencia de Relaciones Externas (GRE).

El surgimiento de EPM en 1955 como modelo de gestión pública exitoso marcó un hito en el desarrollo de Medellín y Antioquia, estableciendo un patrón de relación entre lo público y lo privado que hoy enfrenta nuevos desafíos. Su estructura corporativa, que abarca filiales en los sectores de energía, agua y saneamiento tanto en Colombia como en otros países de Latinoamérica, opera en un entramado regulatorio multinivel que incluye normativas locales, nacionales e internacionales. Sin embargo, su particular dependencia político-administrativa - donde el alcalde de Medellín preside su junta directiva - la vincula inexorablemente a los ciclos electorales y a las agendas políticas locales, creando una tensión permanente entre la continuidad técnica de sus proyectos y los cambios en las prioridades de las administraciones de turno.

En este escenario, EPM interactúa con una red diversa y compleja de stakeholders que incluye actores institucionales como gobiernos locales y entes reguladores, actores sociales como comunidades y gremios, y un entorno político frecuentemente polarizado. Las elecciones regionales de 2023 y las subsiguientes transiciones de gobierno, particularmente el cambio de administración en Medellín en 2024, pusieron de manifiesto la necesidad de contar con herramientas sofisticadas de análisis de coyuntura para anticipar riesgos y oportunidades en un contexto de alta volatilidad política. Estos procesos electorales no solo modificaron las correlaciones de fuerza en los concejos municipales y asambleas departamentales, sino que reconfiguraron las redes de influencia y los canales de toma de decisiones que afectan directamente la operación de EPM.

La GRE enfrenta así tres tensiones fundamentales que pueden analizarse desde los marcos conceptuales de la Ciencia Política. En primer lugar, la fragmentación del poder en las redes de gobernanza donde participa EPM, donde actores con intereses contrapuestos - desde bancadas políticas en el Concejo de Medellín hasta comunidades locales afectadas por proyectos específicos - generan un campo de fuerzas que la empresa debe navegar con precisión. En segundo término, la permanente crisis de confianza pública que oscila entre el reconocimiento del rol social de EPM y las percepciones de politización de sus decisiones, como quedó evidenciado en controversias como las generadas alrededor de Hidroituango o la venta de Tigo UNE. Finalmente, el desafío de convertir el análisis político en una herramienta estratégica efectiva, capaz de traducir información compleja sobre actores y discursos públicos en inteligencia institucional aplicable, sin vulnerar los principios de neutralidad que deben guiar a una empresa pública.

Esta problemática se enmarca conceptualmente en cuatro ejes analíticos fundamentales. La teoría de stakeholders proporciona el marco para comprender cómo EPM gestiona relaciones con actores que pueden facilitar u obstaculizar sus proyectos estratégicos. La perspectiva de gobernanza en redes permite analizar cómo la capacidad de incidencia de la empresa depende de su habilidad para construir y mantener alianzas con actores clave en diferentes niveles. El análisis de coyuntura, como herramienta metodológica, ofrece los instrumentos para monitorear y anticipar cambios en el entorno político. Y finalmente, el concepto de capital relacional ayuda a comprender cómo las redes informales de influencia complementan y, en ocasiones, superan en importancia a las estructuras formales de toma de decisiones.

El núcleo del problema que enfrenta la GRE de EPM reside, por tanto, en su capacidad para navegar un entorno político-administrativo crecientemente fragmentado y volátil, manteniendo al mismo tiempo su legitimidad como empresa pública y su eficiencia como operador en mercados competitivos. La sistematización de esta experiencia práctica demuestra que el análisis político, cuando se articula sistemáticamente con las herramientas de la Ciencia Política, trasciende su función tradicional de insumo informativo para convertirse en un mecanismo fundamental de adaptación estratégica en contextos de alta incertidumbre. Este apartado no solo busca explicar las dinámicas observadas durante la práctica académica, sino que proporciona las bases para analizar las estrategias empleadas en función del fortalecimiento la capacidad de incidencia institucional de EPM en escenarios políticos complejos.

1.1 Definición del objeto de sistematización

Analizar el proceso de práctica académica llevado a cabo en la Gerencia de Relaciones Externas de Empresas Públicas de Medellín (EPM) durante el periodo de agosto de 2023 a agosto de 2024, enfatizando en las estrategias de análisis político implementadas y su contribución a la incidencia política de la empresa en el ámbito local (Medellín) y regional (Antioquia).

1.2 Justificación

El ejercicio de sistematización de la experiencia de práctica académica en Empresas Públicas de Medellín (EPM) responde a la necesidad de transformar las vivencias prácticas en

conocimiento aplicable, reflexionando sobre los logros, desafíos y aprendizajes obtenidos durante el proceso. Esta estrategia de investigación no solo permitió documentar de manera estructurada las acciones realizadas, sino que también generó un espacio para el análisis crítico, en el intento por contribuir al mejoramiento de los procesos internos de la Gerencia de Relaciones Externas.

Desde una perspectiva académica y profesional, la sistematización es una herramienta clave para convertir las experiencias en fuentes de aprendizaje que no solo benefician a quienes las atraviesan, sino también a la organización y a otros profesionales. En este caso, el análisis del entorno político y la caracterización de actores estratégicos fueron fundamentales para EPM en la toma de decisiones y en el fortalecimiento de su posicionamiento en escenarios clave. Sistematizar estas actividades permite identificar buenas prácticas y áreas de mejora, generando conocimiento que puede aplicarse en futuros proyectos y en la planificación estratégica de la empresa.

Este ejercicio también tiene un valor significativo para el pregrado en Ciencia Política y para la Universidad de Antioquia, al articular docencia, investigación y extensión con impacto social concreto. Cumpliendo con su objetivo misional de llevar a cabo un ejercicio académico riguroso, transformando la práctica profesional en conocimiento aplicable que fortalece la gestión pública, demostrando cómo la formación politológica de la Universidad aporta soluciones innovadoras a desafíos regionales reales. La sistematización no solo enriquece el patrimonio científico institucional al generar metodologías para analizar gobernanza en empresas públicas, sino que ejemplifica el modelo educativo de la Universidad: forma profesionales críticos y éticos capaces de incidir en problemas estratégicos, mientras establece puentes entre teoría y práctica. Al estudiar una organización clave para el desarrollo antioqueño, el trabajo vincula el rigor académico con el compromiso social, contribuyendo a mejorar el entendimiento de un grupo empresarial relevante porque provee a la población de servicios públicos esenciales, lo que refleja el carácter transformador que distingue a la Universidad de Antioquia como institución al servicio del país. (UdeA. *Quiénes somos*, s/f).

La sistematización no solo demuestra cómo los conocimientos adquiridos en el programa académico se aplican en el campo, sino que también contribuye al desarrollo de competencias críticas, analíticas y prácticas que fortalecen la formación integral de los estudiantes, entendiendo el acercamiento organizacional como una de las vías más expeditas para la cualificación del perfil, caracterizado por el espíritu crítico y por plantear respuestas pertinentes para las problemáticas que son objeto de su atención en los distintos ámbitos de desempeño profesional.. (UdeA- *Ciencia*

Política, s/f). Además, genera insumos que podrían retroalimentar los contenidos curriculares y orientar futuras generaciones de estudiantes hacia una comprensión más profunda de las dinámicas político-institucionales en contextos reales.

Asimismo, el ejercicio de sistematización cobra relevancia en el contexto de una empresa pública como EPM, que desempeña un rol fundamental en el desarrollo regional y nacional. Documentar y analizar de manera crítica cómo la empresa administra sus relaciones corporativas con el grupo de interés Estado, especialmente en contextos de cambio político, aporta no solo a la empresa, sino también al campo de las relaciones públicas y la gestión corporativa de una empresa con una naturaleza pública en su totalidad, pero que compite en un mercado abierto.

En este orden de ideas, la sistematización de la experiencia en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de Empresas Públicas de Medellín (EPM) trasciende la simple documentación de actividades para convertirse en un ejercicio analítico que, desde la Ciencia Política, permite comprender, ordenar y proyectar aprendizajes significativos sobre la gestión de relaciones institucionales en entornos de alta complejidad política. Este proceso se justifica por su capacidad para generar conocimiento aplicable, identificar buenas prácticas, y proponer herramientas que optimicen la toma de decisiones estratégicas dentro de una empresa pública con mandato dual —social y comercial—, inmersa en dinámicas de gobernanza híbridas y escenarios cambiantes como elecciones, transiciones de gobierno y tensiones con actores locales.

Desde el punto de vista institucional, EPM se enfrenta al reto constante de ajustar sus estrategias de relacionamiento con actores públicos para sostener su legitimidad y capacidad de acción en contextos de creciente escrutinio político. En este marco, la sistematización aporta valor al proporcionar un análisis riguroso sobre prácticas como los informes de coyuntura electoral, que han demostrado utilidad para anticipar riesgos pero que carecían de protocolos claros que aseguren su eficacia en futuras coyunturas. Así, este ejercicio permite fortalecer metodológicamente herramientas clave de análisis político, mejorando su impacto dentro de la organización.

En términos sociales, esta sistematización beneficia tanto a los usuarios de servicios públicos como a las comunidades con las que interactúa la empresa. Aumenta la transparencia institucional, contribuye a la rendición de cuentas y abre la posibilidad de empoderar a actores locales al sistematizar formas de interlocución y exigencia de derechos. En paralelo, ofrece a otras instituciones públicas y al ámbito académico un modelo replicable, especialmente valioso para empresas públicas latinoamericanas que enfrentan tensiones similares entre técnica y política,

particularmente en contextos marcados por la influencia de los ciclos electorales en las decisiones corporativas.

En el plano práctico, la sistematización resuelve problemas concretos que enfrenta la GRE. Permite estandarizar métodos para mapear actores clave, diseñar matrices de riesgo político e implementar estrategias de relacionamiento que no dependan exclusivamente del contexto político de turno. Además, mitiga la discontinuidad institucional que suele generarse tras los cambios de gobierno, al dejar capacidades instaladas que permiten dar continuidad a procesos estratégicos. A su vez, este trabajo se convierte en una guía útil para futuros practicantes, especialmente en la gestión de situaciones de alta incertidumbre, como los conflictos socioambientales o los ajustes regulatorios en mercados donde EPM tiene presencia.

Desde el punto de vista teórico, este ejercicio amplía la comprensión de la teoría de stakeholders al mostrar cómo actores no tradicionales —como las calificadoras de riesgo— inciden en las decisiones de empresas públicas, y aporta evidencia sobre la relevancia de las redes informales en la gobernanza institucional. En este sentido, la práctica permite cuestionar supuestos establecidos, como la neutralidad técnica de las empresas estatales, y sugiere que esta es más bien una zona de equilibrio dinámico entre presiones políticas, legitimidad social y objetivos corporativos.

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, la sistematización propone un enfoque innovador e integrado para el análisis político en entornos organizacionales públicos. Se combinan aquí elementos del seguimiento de coyuntura, herramientas visuales para el mapeo de actores y redes de poder, así como indicadores cualitativos de legitimidad institucional. Este modelo adapta y traduce conceptos de la Ciencia Política al contexto específico de una empresa que opera en el mercado, pero que responde a intereses públicos. De este modo, el proceso de sistematización no solo genera aprendizajes aplicables, sino que también contribuye al desarrollo de nuevas herramientas disciplinares útiles para abordar la complejidad de lo público desde una perspectiva crítica y estratégica.

1.3 Pregunta de la Sistematización

¿Cómo las estrategias de análisis político desplegadas por la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) pueden contribuir a la incidencia política de Empresas Públicas de Medellín (EPM) en el ámbito local (Medellín) y regional (Antioquia)?

Objetivo general

Sistematizar la experiencia de práctica académica realizada en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de Empresas Públicas de Medellín (EPM), con el propósito de analizar cómo las estrategias de análisis político implementadas pueden contribuir a la incidencia política de la organización.

Objetivos específicos:

- Delimitar el entorno político, social y organizacional que enmarcó el desarrollo de la práctica académica, identificando las condiciones iniciales, actores clave y desafíos que influenciaron las estrategias de análisis político en la GRE de EPM.
- Documentar las actividades realizadas durante la práctica académica en la GRE de EPM, categorizando las estrategias de análisis político y su aplicación en los procesos de incidencia política en los niveles local y regional.
- Describir detallada y cronológicamente las dinámicas y procesos observados durante la práctica, vinculando las herramientas de análisis político con las acciones de incidencia y la construcción de redes institucionales implementadas por la GRE de EPM.
- Analizar los resultados obtenidos de la implementación de las estrategias de análisis político, identificando fortalezas, debilidades y su incidencia en el posicionamiento estratégico de EPM dentro de la agenda pública.
- Reflexionar sobre los aprendizajes generados a partir del proceso de sistematización, formulando propuestas para mejorar las estrategias de análisis político que puedan fortalecer la capacidad de incidencia institucional de EPM en futuros contextos.

2. Referente teórico para la comprensión de las estrategias del análisis del entorno político

La sistematización de la experiencia de práctica académica en la Gerencia de Relaciones Externas de Empresas Públicas de Medellín (EPM) se sustenta en un marco teórico integrado que permite analizar las complejidades inherentes a la gestión de relaciones institucionales, la gobernanza pública y la sostenibilidad corporativa en una empresa pública que opera en mercados

abiertos. Este marco combina perspectivas de la Ciencia Política y la Administración pública aplicadas al contexto empresarial de EPM.

2.1 Tejiendo relaciones: *Stakeholders,* redes y gobernanza

La teoría de los *stakeholders*[1]de Freeman postula que las empresas deben gestionar sus relaciones con todos los actores que puedan influir o ser influenciados por sus acciones.(Escudero Poblete, 2009). En el contexto de EPM, esta teoría permite entender cómo la empresa interactúa y negocia con actores políticos y sociales, incluidos gobiernos locales y comunidades. Las relaciones con estos *stakeholders* son fundamentales para asegurar la viabilidad de sus proyectos, desde la negociación con actores públicos hasta la gestión de expectativas de las comunidades afectadas por sus operaciones. Durante la práctica académica, esta perspectiva fue aplicada en la caracterización y gestión de actores clave, lo que se traduce en una vía que podría contribuir a la toma de decisiones estratégicas, así como para concitar cooperación y apoyos para el desarrollo de proyectos de EPM.

El concepto de *embeddedness* o incrustación social de Granovetter complementa la teoría de Freeman al sugerir que las relaciones empresariales no son solo transaccionales, sino que están incrustadas en redes sociales más amplias. (Toledo, 2004). En el caso de EPM, esta teoría permite entender que las interacciones con actores políticos no se limitan a las negociaciones formales, sino que dependen también de las relaciones informales desarrolladas a lo largo del tiempo. Las conexiones personales y las redes de confianza con funcionarios públicos y autoridades locales son esenciales para facilitar las operaciones de EPM en un entorno regulado. Este enfoque refuerza la importancia de construir y mantener redes sólidas, algo que se empleó en el proceso de sistematización de las relaciones con concejales y otras figuras políticas locales.

La teoría de la gobernanza en redes, planteada por Rhodes, amplía esta comprensión al destacar que las empresas públicas no actúan de manera autónoma, sino que están inmersas en complejas redes de actores interconectados. Estas redes incluyen gobiernos, comunidades y organizaciones de la sociedad civil (Rhodes, 2005). Para EPM, la participación activa en estas

[1] El término *stakeholders* se traduce comúnmente como "partes interesadas" y hace referencia a los actores que pueden influir o ser influenciados por las actividades de una organización, incluyendo individuos, grupos o instituciones.

redes es esencial para influir en la formulación de políticas públicas y colaborar en proyectos de desarrollo local. Este marco permite entender cómo las relaciones público-privadas y las alianzas estratégicas son fundamentales en un entorno marcado por la interdependencia.

2.2 Estrategia y oportunidad: análisis de coyuntura e incidencia política

El análisis de coyuntura es crucial para anticipar los cambios regulatorios y adaptar las estrategias organizacionales. Mintzberg señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, con carácter común en ellas la concepción de un conjunto consciente y deliberado de orientaciones que determinan decisiones hacia el futuro, es decir, resalta la importancia de que las empresas identifiquen y anticipen los cambios en el entorno político para ajustar su estructura y estrategias de intervención (Montoya Restrepo, 2009). Este enfoque se complementa con el concepto de análisis político de Lasswell, quien describe la política como el estudio de "quién obtiene qué, cuándo y cómo". Lasswell subraya la necesidad de comprender cómo se distribuyen los recursos y el poder en el sistema político haciendo énfasis en su entendimiento inmersivo (Olaya, 2017). Por esta misma vía conductista Easton amplía esta perspectiva al definir el sistema político como un espacio donde las demandas y apoyos de los actores (*inputs*) se transforman en decisiones y políticas (*outputs*) (Ortiz Mena, 1986). Durante la práctica académica, estas perspectivas fueron aplicadas al evaluar el panorama electoral y las agendas gubernamentales, orientadas a ajustar la planeación estratégica de EPM.

En este contexto, la incidencia política emerge como un concepto clave para entender cómo EPM a través de estrategias indirectas podría influir en el entorno político, entendiendo la incidencia como el conjunto de acciones estratégicas que influye en la toma de decisiones y en la implementación de políticas gubernamentales. Este proceso implica la participación activa de diversos actores sociales y se desarrolla a través de interacciones tanto cooperativas como confrontativas con el gobierno y otras instituciones públicas, que a menudo logran impulsar la creación de nuevas normativas que atiendan problemáticas específicas de cierto grupo (Jesús Verdugo Díaz, 2022).

La incidencia política implica entonces, el uso de recursos y capacidades para moldear decisiones públicas introduciendo el concepto de ventanas de oportunidad, que permiten a los actores posicionar sus intereses en la agenda política (Casar & Maldonado, 2008). Estas estrategias incluyen el uso de herramientas de análisis político, la movilización de capital social y la configuración de agendas, manteniéndose fuera de las relaciones partidistas. En el caso de EPM, estas acciones refuerzan su capacidad para operar en un entorno regulado y garantizar que sus intereses sean considerados en la toma de decisiones públicas, específicamente en el ámbito local y regional.

2.3 Reputación y comunicación: estrategias para la legitimidad y la confianza pública

Asimismo, la reputación considerada como el producto de una construcción social, que puede ser positiva o negativa y que resulta de un conglomerado de acciones de la organización a lo largo del tiempo y las perspectivas de futuro (Baquerizo Neira & Pizarro, 2019) facilita la cooperación con actores clave y refuerza la percepción pública de confiabilidad y compromiso social, contribuyendo a fortalecer el capital social de la empresa y permitiendo una mayor capacidad de incidencia. La reputación corporativa juega un papel fundamental en la legitimidad de las acciones de EPM. Durante la práctica académica, se implementaron matrices de reputación para evaluar cómo las acciones de EPM afectaban la percepción pública, destacando su impacto en las relaciones con gobiernos y comunidades.

Por otro lado, la comunicación estratégica enmarcada en el entendimiento de los modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt sugiere la comunicación efectiva como facilitador del diálogo con actores clave, fortalece la confianza pública y actúa como un eje transversal estableciendo convergencias con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). (Durán González, 2016). En el caso de EPM, las actividades realizadas durante la práctica, como la organización de foros y la creación de informes, demostraron cómo la comunicación contribuye al fortalecimiento del capital reputacional y al éxito de las estrategias encaminadas a la incidencia política.

2.4 Responsabilidad y sostenibilidad: más allá del negocio

La sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC) complementan este marco al integrar los objetivos económicos, sociales y ambientales de EPM. El modelo de Carroll destaca

que las empresas tienen la obligación de equilibrar su desempeño financiero con su impacto social y ambiental, resultados del modelo empleados en una investigación indican que cada una de las dimensiones de la responsabilidad social influyen significativa y directamente sobre la imagen de la empresa, e indirectamente sobre la reputación, (Alvarado Herrera & Schlesinger Díaz, 2008), mientras que Elkington introduce el concepto de *triple bottom line,* que interrelaciona la sociedad y su dependencia con la economía y a su vez del ecosistema global: ambiente – recursos naturales – cambio climático. En ese sentido, este concepto mide el éxito empresarial en términos financieros, sociales y ambientales, al considerar que hay una codependencia y una relación intrínseca entre sí. (García López, 2015). Al interior de EPM, estas perspectivas se aplican en el análisis y la evaluación del impacto de sus proyectos sobre las comunidades locales, asegurando que los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 se integraran en su estrategia corporativa. Estas prácticas de responsabilidad y sostenibilidad aportan al relacionamiento y condicionan las estrategias de análisis político, por la percepción que los actores tienen sobre el que hacer de la empresa.

En la siguiente tabla se evidencia la categorización del marco teórico.

Tabla 1. Matriz categorial

Categoría de Análisis	Definición	Dimensiones/Variables
Relaciones Estado-empresa	Examina las interacciones entre EPM y los actores estatales, enfatizando la cooperación público-privada y las redes sociales que influyen en sus decisiones. Se basa en la teoría de los *stakeholders* y el concepto de incrustación social	- Mecanismos de cooperación: Estrategias conjuntas con actores públicos para proyectos estratégicos.
		- Calidad de interacciones: Nivel de confianza, transparencia y reciprocidad en las relaciones.
		- Influencia en políticas públicas: Grado en que EPM impacta en la creación o modificación de políticas.

Análisis del entorno político	Aborda el monitoreo de cambios en el entorno político y regulatorio que puedan afectar las operaciones de EPM. Utiliza conceptos de análisis político y adaptabilidad organizacional	- Identificación de riesgos y oportunidades: Reconocimiento de dinámicas políticas que afectan a la empresa.
		- Impacto en la planificación estratégica: Ajustes de estrategias y estructuras organizacionales.
		- Análisis incremental: Seguimiento continuo y progresivo de decisiones políticas.
Mapeo y caracterización de actores	Identificación de los actores clave y sus relaciones en redes de gobernanza. Utiliza la Teoría de Redes de Gobernanza (Rhodes, 1996) y enfoques de mapeo de actores.	- Relaciones identificadas: Interacciones entre actores públicos, privados y comunitarios.
		- Influencia de actores: Evaluación del impacto de actores clave en las decisiones de EPM.
		- Mapeo de actores: Análisis de redes y rol de los *stakeholders* en la gobernanza.
Reputación corporativa	Activo intangible fundamental que mide la percepción pública de EPM basada en su confiabilidad, calidad y desempeño social. Se sustenta en estudios de reputación.	- Percepción pública: Opinión de comunidades y actores clave sobre la empresa.
		- Estrategias reputacionales: Acciones para fortalecer la imagen de EPM.
		- Capital social generado: Nivel de confianza y apoyo obtenido por la reputación.
Sostenibilidad y RSC	Examina cómo EPM integra sostenibilidad económica, social y ambiental en sus operaciones, conforme al triple bottom line y la RSC.	- Impacto en comunidades: Beneficios sociales y económicos derivados de los proyectos.
		- Balance económico-social-ambiental: Equilibrio entre rendimiento financiero y responsabilidad ambiental y social.
		- Iniciativas de sostenibilidad: Proyectos alineados con Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Comunicación corporativa	Estrategias para mantener un diálogo transparente y fortalecer las relaciones con *stakeholders*. Se fundamenta en	- Transparencia y confianza: Claridad en mensajes y accesibilidad a la información.

	las teorías de comunicación estratégica.	- Calidad y efectividad de la comunicación: Impacto de informes, eventos y mensajes clave.
		- Percepción pública: Influencia de la comunicación en la imagen de EPM.
Incidencia política	Estrategias indirectas que buscan posicionar intereses de EPM en la agenda pública, manteniéndose fuera de vínculos partidistas.	- Posicionamiento de temas: Inclusión de intereses de EPM en políticas públicas.
		- Estrategias de influencia: Herramientas usadas para relacionarse con tomadores de decisiones.
		- Cambios en políticas públicas: Resultados concretos derivados de la incidencia.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, estas perspectivas se integran para ofrecer un marco teórico coherente que permita comprender las complejas dinámicas en las que opera EPM. La interacción entre *stakeholders* y la gobernanza en redes proporciona la base para analizar cómo las relaciones y alianzas estratégicas moldean la capacidad de incidencia de la empresa en contextos políticos y sociales complejos. Al incorporar el análisis del entorno político, se destaca la adaptabilidad de EPM frente a los cambios regulatorios y las fluctuaciones en las prioridades gubernamentales, lo cual se conecta con su habilidad para influir en la agenda pública a través de estrategias que pueden resultar en incidencia política. Además, la reputación corporativa no solo fortalece el capital social de EPM, sino que también refuerza su legitimidad como un actor clave en las redes de gobernanza. Finalmente, la sostenibilidad y la comunicación estratégica actúan como ejes transversales que no solo aseguran el cumplimiento de objetivos económicos, sociales y ambientales, sino que también consolidan la confianza pública y el éxito a largo plazo de sus iniciativas.

3. Metodología de la sistematización

El enfoque metodológico de esta sistematización es cualitativo-inductivo, basado en el modelo de sistematización de experiencias que busca dar cuenta de lo sucedido en una experiencia concreta, no solo describiéndola, sino reflexionando críticamente sobre ella para generar

aprendizajes y conocimiento. Este enfoque permite analizar la práctica académica desde una perspectiva más profunda, abordando no solo los eventos ocurridos, sino también su efecto y significado dentro del contexto organizacional de EPM (Jara, 2018).

La sistematización de experiencia está fundamentada en la naturaleza de las prácticas realizadas, las cuales involucran relaciones interinstitucionales complejas, análisis político, y gestión de actores estratégicos. Este enfoque permite una comprensión integral y detallada de los procesos que se vivieron en el transcurso de las prácticas. Por su parte, el razonamiento inductivo parte del caso, de la recopilación de distintas experiencias o conocimientos que se tengan alrededor de un fenómeno o conjunto de fenómenos en particular; por ello, se busca desarrollar una sistematización desde lo experiencial con fuentes de información primaria adquiridas durante la experiencia de práctica (Jara, 2018).

El diseño metodológico de esta sistematización se estructura en fases interconectadas, siguiendo las orientaciones del "*Ciclo de aprendizaje y gestión del conocimiento*" (Mejía Correa et al., 2018); este enfoque teórico y metodológico de la sistematización es el que nutre y adapta la propuesta de sistematización del plan de desarrollo. Además, se apoyó en los lineamientos de la "*Guía metodológica para la sistematización de experiencias"* construida por la línea de investigación ciudadanías, culturas políticas y subjetividades en contextos de transición (Grupo Estudios Políticos, Instituto de Estudios Políticos, 2023). El análisis se centró en las estrategias de análisis político implementadas por la Gerencia de Relaciones Externas de Empresas Públicas de Medellín (EPM), específicamente, el análisis de coyuntura, el mapeo de actores y el fortalecimiento de redes institucionales, con el propósito de comprender como aportan a la incidencia política en el ámbito local y regional.

Entre las principales estrategias de recolección de información, destacan los diarios de campo constituyen una herramienta esencial, proporcionando un registro detallado y situado de las dinámicas observadas durante la práctica, incluyendo reflexiones, observaciones críticas y experiencias vividas (Jara, 2018). Este análisis posibilitó la identificación de patrones, tendencias y relaciones significativas asociadas a la gestión de relaciones con *stakeholders*, la gobernanza en redes, el análisis del entorno político, la incidencia política y la reputación corporativa.

Para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos, se aplicaron criterios específicos de evaluación. La validez del estudio se aseguró mediante la triangulación de información, contrastando datos provenientes de distintas fuentes y técnicas, como el análisis

documental, las entrevistas informales[2] y las observaciones de campo e incluso la información teórica. La fiabilidad, por su parte, se refuerza mediante la verificación de la coherencia interna de los registros y documentos generados durante el proceso, garantizando que los datos sean precisos y consistentes. Asimismo, la transferibilidad de los aprendizajes se garantiza formulándolos de manera que puedan ser aplicables a otros contextos similares, asegurando la utilidad de los resultados más allá del caso específico de EPM.

Tabla 2. Fases de la sistematización

Fase	Propósito
Fase 1. Reconstrucción del contexto	Identifica las condiciones iniciales que influyeron en la práctica. Analiza el entorno político, social y organizacional, así como los actores clave. Este diagnóstico preliminar establece una base para evaluar desafíos y oportunidades que marcaron las actividades realizadas. La documentación inicial, como los informes de gestión y normatividad relevante, se complementaron con entrevistas preliminares y observaciones directas.
Fase 2. Delimitación de la experiencia	Define con claridad los objetivos, metas y temporalidad del proceso de sistematización. Asegura la coherencia del análisis con el objeto de estudio, priorizando la evaluación de las estrategias de análisis político y su contribución a la incidencia política de EPM. Este paso permite estructurar el alcance y enfoque del proceso.
Fase 3. Reconstrucción y descripción sistemática	Documenta detalladamente y de forma cronológica las actividades realizadas. Incluye estrategias, resultados, percepciones y reflexiones críticas, utilizando diarios de campo y registros de actividades como fuentes principales.
Fase 4. Balance de la sistematización	Reflexiona sobre los hallazgos a partir del marco teórico y las categorías establecidas. Este análisis permite identificar patrones y contrastar los resultados con los objetivos de la Gerencia de Relaciones Externas.
Fase 5. Análisis e interpretación crítica de la experiencia	Retoma los componentes descritos para establecer relaciones, puntos críticos, fortalezas, debilidades y particularidades. Evalúa logros en relación con conceptos claves como incidencia política, gobernanza en redes y legitimidad institucional.
Fase 6. Lecciones aprendidas y recomendaciones	Sintetiza los aprendizajes clave y formula recomendaciones concretas para fortalecer las estrategias de incidencia política de EPM. Este proceso incluyó una reflexión sobre cómo los resultados

[2] Las entrevistas se desarrollaron de manera informal a lo largo de la experiencia por tanto no se cuenta con consentimiento informado y no se hace alusión directa a ninguna de las personas entrevistadas.

	pueden aplicarse en futuros proyectos o en la mejora de las prácticas institucionales, contribuyendo al logro de los objetivos de la sistematización.

Fuente: elaboración propia.

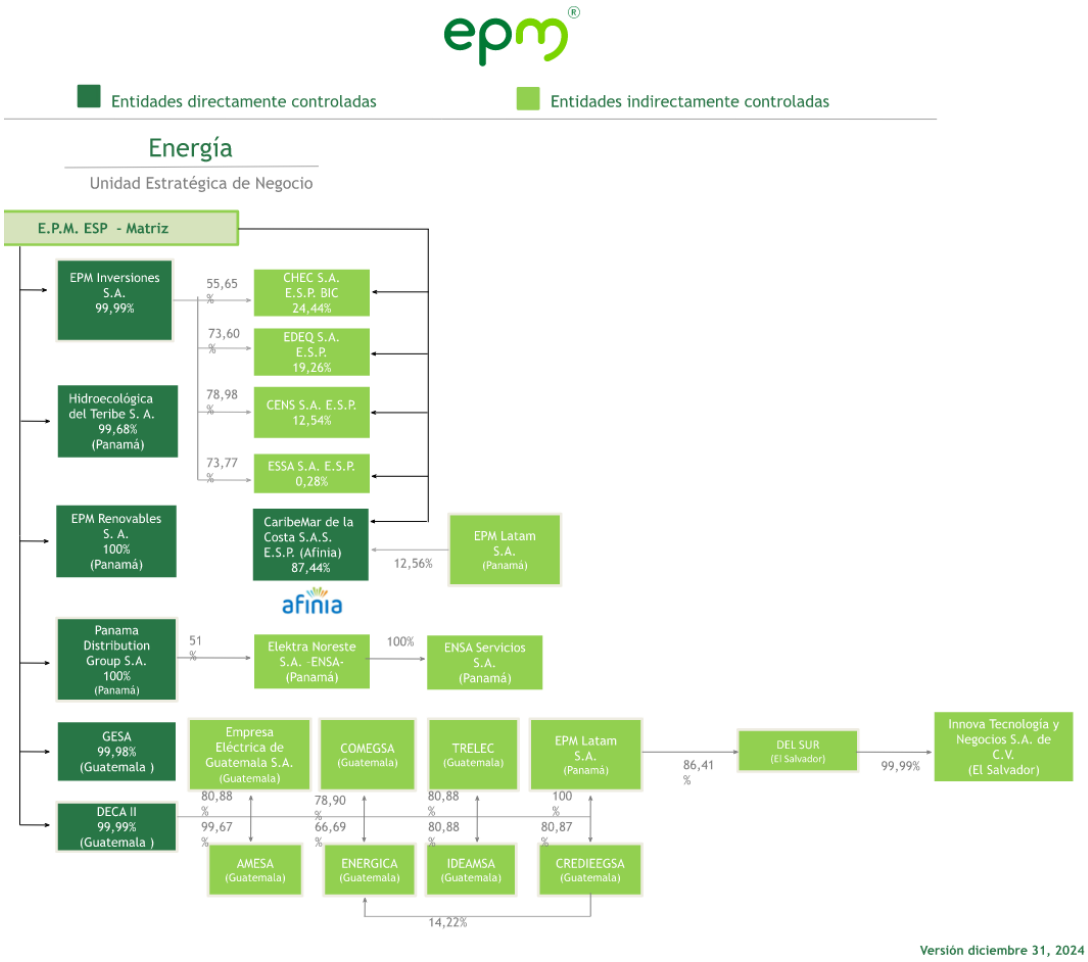
4. Fase I. Reconstrucción del contexto

Empresas Públicas de Medellín (EPM) es una de las empresas públicas más influyentes de Colombia, no solo por su importancia regional en Antioquia, sino por su impacto a nivel nacional e internacional. Fundada en 1955, EPM ha sido un motor esencial del desarrollo económico, social y ambiental de Medellín y su área metropolitana. Además de ser una empresa 100% pública, pertenece al Municipio de Medellín, lo que implica que sus beneficios se reinvierten en gasto público con impacto social, lo que refuerza su legitimidad y compromiso con el desarrollo sostenible de la región. (Portal EPM, s/f).

EPM opera en sectores estratégicos como energía, agua y saneamiento, tanto en Colombia como en varios países de América Latina, incluidos Guatemala, El Salvador, México, Panamá y Chile. A través de sus filiales internacionales, EPM se ha consolidado como una multilatina que sigue cumpliendo su misión de servicio público al tiempo que enfrenta la competitividad del mercado global. En este sentido, la empresa equilibra su objetivo comercial con el cumplimiento de responsabilidades públicas, lo que la convierte en un ejemplo único de empresa industrial y comercial del Estado. (EPM, s/f-c).

A continuación, se incluye la representación gráfica para ilustrar la estructura corporativa del grupo EPM en los territorios dónde hace presencia.

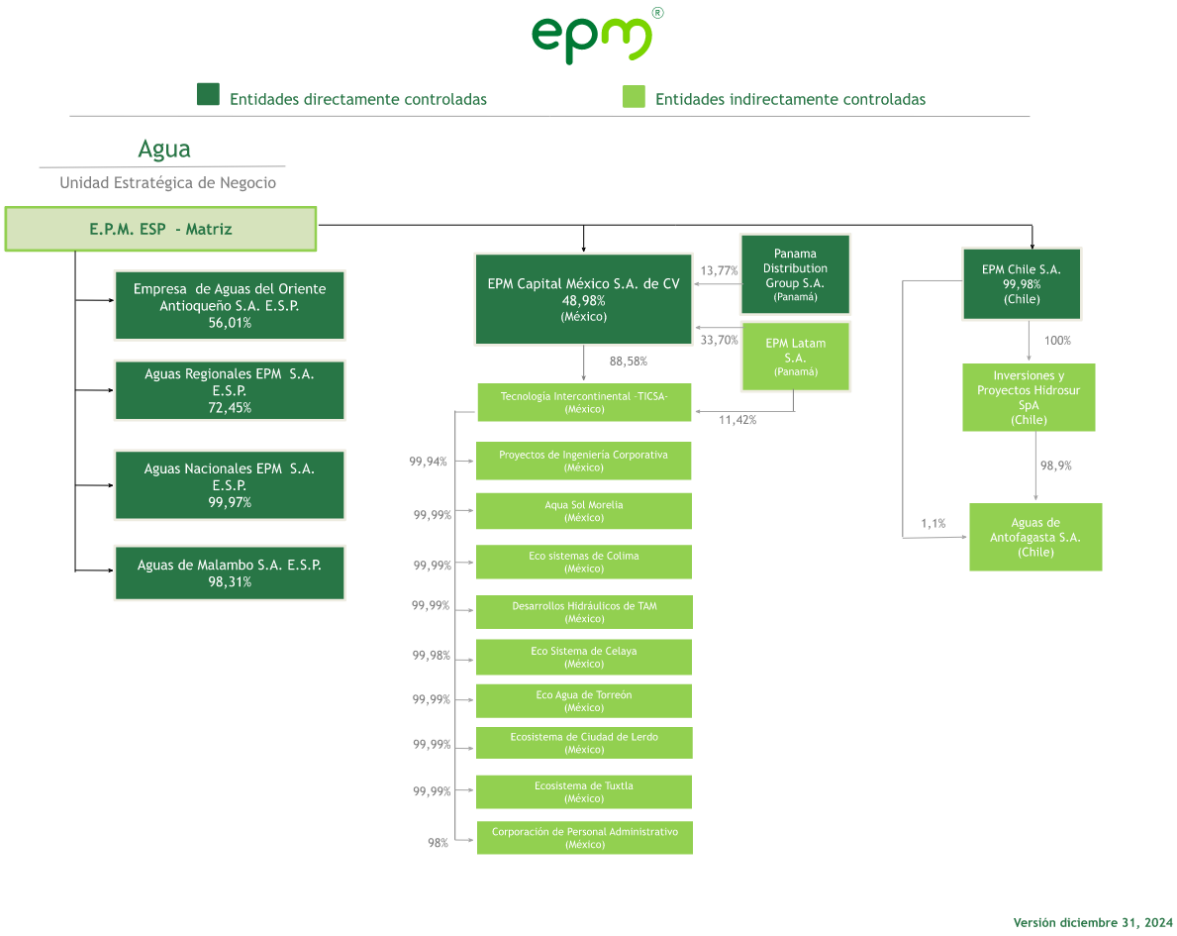
Figura 1. Estructura del grupo EPM. Energía



Nota: Estructura organizacional de las entidades controladas por EPM en el sector energía (Unidad Estratégica de Negocio). Se detallan las filiales directamente controladas (como EPM Inversiones S.A. y EPM Renovables S.A.) e indirectamente controladas (ej. CHEC S.A., EDEG S.A., ESSA S.A.), incluyendo porcentajes de participación accionaria y alcance geográfico (Colombia, Panamá, Guatemala, El Salvador).

Fuente: EPM. (2024).(*Estructura corporativa del Grupo EPM y las filiales que lo conforman*, s/f) [Figura].

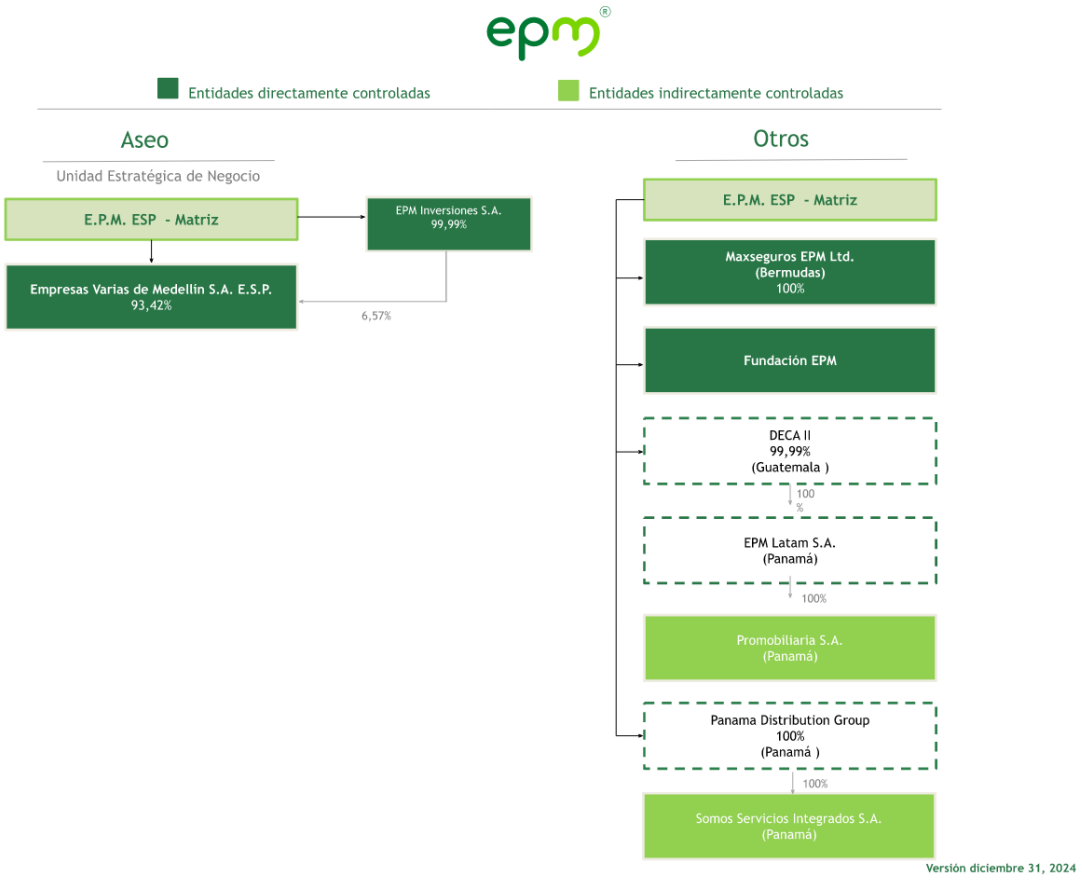
Figura 2. Estructura del grupo EPM. Agua



Nota. Estructura organizacional de las entidades controladas por EPM en el sector agua (Unidad Estratégica de Negocio). Se detallan filiales nacionales (ej. Aguas Regionales EPM S.A. E.S.P., Aguas de Malambo S.A. E.S.P.) e internacionales (México: EPM Capital México S.A. de CV y sus filiales; Panamá: Panama Distributiva Group S.A.; Chile: EPM Chile S.A.), incluyendo porcentajes de participación accionaria.

Fuente: EPM. (2024). *Estructura corporativa del Grupo EPM y las filiales que lo conforman*, [Figura].

Figura 3. Estructura del grupo EPM. Aseo



Nota. La figura presenta la estructura corporativa de las unidades de negocio de aseo y otros sectores controladas por EPM, mostrando las relaciones jerárquicas y porcentajes de participación accionaria. Se organiza en dos componentes principales: la **Unidad Estratégica de Negocio de Aseo**, donde EPM posee participación mayoritaria en *Empresas Varias de Medellín*, y un grupo de **otras entidades**, incluyendo filiales nacionales e internacionales (en Bermudas, Guatemala y Panamá). El esquema visual destaca los porcentajes de propiedad y el tipo de control ejercido por la matriz.

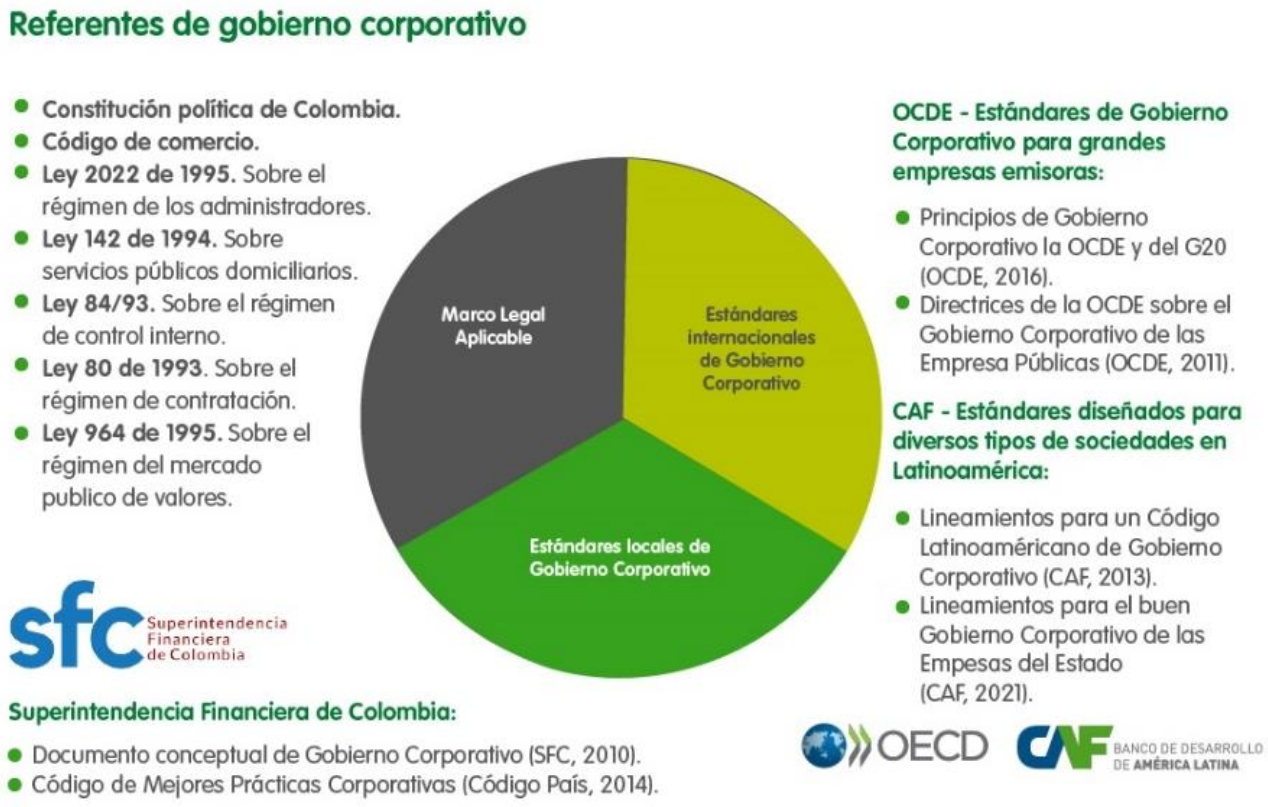
Fuente: EPM. (2024). *Estructura corporativa del Grupo EPM y las filiales que lo conforman*, [Figura].

El marco normativo que regula a EPM, basado en el derecho privado para sus operaciones comerciales, le otorga flexibilidad en la ejecución de proyectos y la contratación, pero también le impone altos estándares de transparencia y rendición de cuentas a través de los lineamientos que dictan los diferentes entes regulatorios. Este equilibrio es esencial para mantener la confianza de sus *stakeholders* y asegurar el cumplimiento de su misión pública(Marco de normatividad de EPM, s/f).

El éxito de EPM en un entorno tan competitivo está, en gran medida, vinculado a sus prácticas de gobierno corporativo, que para este caso se rigen por los principios de gobierno corporativo de la OCDE para empresas públicas, los lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo y los lineamientos para un buen gobierno corporativo de la Superintendencia Financiera de Colombia. Estas prácticas garantizan que la empresa pueda operar de manera eficiente mientras mantiene su misión pública. La independencia de los órganos directivos, la auditoría interna y externa, y el enfoque en la transparencia y la rendición de cuentas son algunos de los mecanismos clave de gobierno corporativo (OCDE, s/f) que permiten a EPM competir eficazmente sin comprometer su responsabilidad social.

La interacción de EPM con las administraciones públicas se desarrolla bajo una doble exigencia. Por un lado, la empresa debe cumplir con altos estándares de eficiencia y sostenibilidad en la prestación de servicios que impactan directamente en la calidad de vida de las comunidades. Por otro lado, debe operar en un marco de transparencia y rendición de cuentas que garantice su independencia frente a posibles influencias políticas, en cumplimiento de los principios de su política de cero tolerancia frente a la corrupción, el fraude y el soborno.

Figura 4. Referentes de gobierno corporativo.



Nota. La estructura refleja el cumplimiento normativo multinivel (nacional-internacional) requerido para una empresa pública con participación en mercados de capitales.

Fuente: (EPM, s/f-a)

La naturaleza pública de Empresas Públicas de Medellín (EPM) y su misión de garantizar el acceso a servicios básicos como energía, agua y saneamiento posicionan a la empresa en un espacio de interacción constante con el Estado. Este vínculo estructural con las entidades gubernamentales se ve reforzado por la regulación que enmarca la prestación de servicios públicos en Colombia, asignando al Estado la responsabilidad última de garantizar su provisión (EPM, s/f-d).

EPM se constituye como prestador de servicios públicos esenciales que, en un principio, son responsabilidad directa de los entes territoriales y el gobierno nacional. En ese sentido, establece relaciones estrechas con los entes territoriales, no solo como un grupo de interés, sino como actores clave en la toma de decisiones que habilitan su operación. Esto se traduce en que las

alcaldías y gobernaciones tienen un rol protagónico en la provisión de permisos, licencias, regulaciones para la prestación del servicio y el desarrollo de proyectos de infraestructura.

La presencia del alcalde de Medellín como presidente de la junta directiva de EPM refuerza este vínculo, destacando que las prioridades de la empresa deben alinearse con los objetivos estratégicos del territorio, aun cuando sus actividades estén enmarcadas en una lógica de neutralidad política, los términos de las responsabilidades se encuentran contempladas en el Convenio Marco por medio del que se establece entre otras cosas, los principios rectores del convenio, las obligaciones del Municipio, las obligaciones de EPM y el modelo de responsabilidad social empresarial en concordancia con los compromisos asumidos en el marco de la adhesión voluntaria al Pacto Global. (Convenio Marco Relaciones EPM, s/f).

Las decisiones estratégicas de EPM, por lo tanto, no se toman únicamente desde una perspectiva comercial, pues la empresa debe tener en cuenta las expectativas de una amplia gama de grupos de interés, incluidos los gobiernos locales, los gremios y los entes regulatorios. En este sentido, la Gerencia de Relaciones Externas juega un papel crucial al gestionar estas relaciones y garantizar que las acciones de EPM estén alineadas también con las políticas públicas y los intereses de la comunidad.

La Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de EPM juega un papel estratégico en este contexto, al articular la relación con el grupo de interés Estado, gestionando las dinámicas inherentes al cumplimiento del objeto social y la obtención de licencias y permisos para la operación de la empresa. (Informe de Empalme EPM, s/f). Esto requiere de estrategias de análisis político que permitan monitorear los cambios en el entorno regulatorio, anticipar riesgos y establecer relaciones de confianza con los actores gubernamentales. Entre estas estrategias destacan: el análisis de coyuntura para el monitoreo continuo del entorno político, la caracterización detallada de actores clave y el fortalecimiento de redes de relaciones institucionales, herramientas que posibilitan un relacionamiento eficaz en función de las dimensiones políticas sociales y ambientales de la empresa.

La reconstrucción del contexto sitúa las prácticas profesionales de la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de Empresas Públicas de Medellín (EPM) en un marco que integra las dimensiones organizacional, política y social, destacando cómo la razón social de la empresa la ubica en un entorno político y regulatorio complejo. Este análisis inicial establece las condiciones que definieron las estrategias implementadas por la GRE durante el periodo 2023-2024,

permitiendo examinar cómo estas estrategias influyeron en la incidencia política de la empresa. Este enfoque proporciona una base para fortalecer el rol estratégico de la GRE en la gestión de relaciones con los grupos de interés y en el cumplimiento de su misión pública en un entorno dinámico.

Con este panorama inicial, se establece un marco de referencia que permitirá analizar de manera más específica las estrategias de análisis político implementadas por la GRE durante el período 2023-2024, evaluando su contribución en la incidencia política de EPM y en la gestión de relaciones con los actores clave.

5. **Fase II. Delimitación de la experiencia**

La experiencia por sistematizar corresponde a la práctica académica desarrollada en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de Empresas Públicas de Medellín (EPM) durante el periodo comprendido entre agosto de 2023 y agosto de 2024. Este proceso permitió participar directamente en actividades clave relacionadas con el análisis político y el fortalecimiento del relacionamiento institucional de la empresa en un contexto marcado por coyunturas electorales y cambios en las administraciones locales y regionales. EPM, como empresa pública del Municipio de Medellín, opera en un entorno político y social dinámico donde las estrategias de análisis político resultan fundamentales para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y garantizar la viabilidad de sus proyectos estratégicos.

El periodo de análisis está marcado por eventos significativos como las elecciones regionales de 2023 y la transición de administraciones locales y regionales en 2024. Este marco temporal permitió observar cómo las estrategias de análisis político se diseñaron e implementaron para adaptarse a cambios en el entorno político.

Tabla 3. Estrategias de análisis político desarrolladas por la GRE

Estrategia	Descripción	Propósito
1. Análisis de coyuntura	Incluye el estudio de programas de gobierno, discursos públicos de actores políticos relevantes y resultados electorales, enfocados en las transiciones administrativas.	Anticipar impactos regulatorios, ajustar estrategias en tiempo real y recopilar insumos para planes de relacionamiento.
2. Caracterización de actores clave	Mapeo de intereses, trayectorias y conexiones de los principales tomadores de decisiones a nivel local y regional.	Fortalecer la capacidad de la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) para generar relaciones de confianza y colaboración.
3. Construcción de redes interinstitucionales	Desarrollo de alianzas estratégicas y acuerdos con otras entidades para asegurar la presencia de EPM en la agenda pública y respaldar sus planes y proyectos de largo aliento.	Mantener una posición estratégica en el entorno institucional y facilitar el avance de iniciativas clave para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

El grupo empresarial, a través de la Gerencia de Relaciones Externas, cuenta con planes de relacionamiento específicos para la gestión de megaproyectos y otros temas estratégicos que forman parte de su negocio, entre ellos: generación de energía, parques eólicos, hidrógeno verde y otros proyectos de innovación. Aunque estos aspectos fueron descritos en la sistematización para ofrecer un panorama general de las estrategias de relacionamiento institucional, el objeto de esta investigación se centra exclusivamente en las estrategias de análisis político y su incidencia en la prestación de servicios públicos básicos y fundamentales en Medellín, su área metropolitana y el ámbito regional de Antioquia. Por lo tanto, no se analizó la posible incidencia política en las filiales internacionales ni en negocios asociados con estos megaproyectos.

Dicho esto, la sistematización se centró en las actividades relacionadas con las herramientas de análisis político implementadas durante el periodo de práctica, examinando cómo dichas herramientas influyeron en la incidencia política de EPM, a nivel local (relaciones con la Alcaldía de Medellín, los municipios del Valle de Aburrá y el Concejo municipal) y regional (presencia en los municipios de Antioquia y la Gobernación de Antioquia.).

6. Fase III. Descripción y reconstrucción de la experiencia

La experiencia de práctica académica en la Gerencia de Relaciones Externas de Empresas Públicas de Medellín (EPM) permitió participar activamente en el diseño e implementación de estrategias de análisis político, fundamentales para el relacionamiento institucional y la sostenibilidad de los proyectos estratégicos de la empresa. El Equipo de Análisis Político, está conformado por profesionales especializados en áreas técnicas apoyado por una plaza de practicante de pregrado en Ciencia Política. Este equipo se encargó de monitorear de manera continua el entorno político y social de la coyuntura electoral y de la transición administrativa entre 2023 y 2024, identificando y analizando discursos políticos, eventos legislativos y movimientos sociales que podrían influir en las operaciones de la empresa. Gracias a la integración de perspectivas políticas y técnicas, el equipo elaboró informes de coyuntura y emitió alertas tempranas que anticiparon riesgos y oportunidades, permitiendo a EPM ajustar proactivamente sus estrategias de comunicación y relacionamiento. Además, facilitaron el mapeo de actores clave y el fortalecimiento de redes institucionales, lo que fue crucial para construir alianzas estratégicas y mitigar posibles resistencias en proyectos específicos, como el Proyecto Carrieles en el suroeste de Antioquia.

La creación del equipo de análisis fue una iniciativa de la Gerencia de Relaciones Externas para implementar estrategias analíticas que facilitaran las labores de relacionamiento con los grupos de interés, aunque no estaba formalmente constituido y por tanto no hace parte del organigrama de la GRE. Esta informalidad generó ciertas dificultades, como la intermitencia en los encuentros, la asunción de responsabilidades que excedían el objeto contractual de los integrantes, quienes participaban de manera voluntaria, y la falta de tiempo disponible debido a sus funciones formales. Sin embargo, este carácter informal también otorgó al equipo una notable autonomía, permitiendo una mayor flexibilidad en el desarrollo de sus actividades y estrategias.

El liderazgo del equipo de análisis político estaba centrado en la figura de la practicante quién, además, es la única con formación politológica; entre sus responsabilidades estaban: dirigir las reuniones y coordinar la elaboración de informes que proporcionaban un análisis profundo de las coyunturas locales, regionales y nacionales. Estos informes incluían:

- Monitoreo permanente de señales: Se rastrearon eventos clave, discursos políticos, movimientos sociales y decisiones legislativas que pudieran afectar las operaciones y la estrategia de EPM. Este monitoreo abarcó distintos niveles, desde lo local hasta lo nacional, asegurando que EPM estuviera preparada para reaccionar ante cambios imprevistos.
- Alertas tempranas y señales de advertencia: A través de un seguimiento constante de los actores políticos y sociales, el equipo identificaba señales tempranas de posibles riesgos y oportunidades. Estas alertas permitían a EPM adaptarse rápidamente y tomar decisiones informadas.
- Elaboración de informes de coyuntura: Con base en el monitoreo, se construyeron informes que brindaban análisis detallados sobre las implicaciones políticas, sociales y económicas de los eventos en curso. Estos informes fueron compartidos con los equipos estratégicos de EPM para que ajustaran sus planes en función del análisis.

De igual manera, este equipo fue una herramienta de soporte para que EPM mantuviera su capacidad de adaptarse rápidamente al entorno político cambiante. Su función no solo se limitaba a la elaboración de informes, sino también a la creación de alertas tempranas que permitieron a la empresa ajustar sus estrategias en tiempo real. El apoyo que brindó el equipo a proyectos específicos, como Carrieles y otros en el Suroeste y Occidente de Antioquia, demostró su capacidad para garantizar la alineación entre los objetivos de la empresa y el entorno político en el que opera.

Para efectos de la sistematización de esta experiencia, el trabajo del equipo de análisis se ha estructurado en tres estrategias: análisis de coyuntura, mapeo de actores y fortalecimiento de redes institucionales; las cuales son el resultado de la reflexividad activada por el ejercicio sistematizador porque permiten un abordaje sistemático y estratégico del entorno político. Cada una de ellas responde a objetivos específicos y requiere de metodologías diferenciadas que, al integrarse, proporcionan una comprensión holística del contexto político en el que EPM desarrolla sus planes de relacionamiento y permiten sistematizar y categorizar los procesos llevados a cabo al interior de la gerencia y el rol desarrollado dentro de la experiencia. A continuación, se detallará el desarrollo metodológico y los resultados obtenidos en cada una de estas categorías de análisis, que son producto del trabajo del investigador en un esfuerzo por definir y clasificar las categorías

para el análisis y apoyado en las herramientas teóricas que proporciona la Ciencia Política, con el fin de evidenciar cómo este enfoque multidimensional incidió en la capacidad de incidencia y adaptación de la empresa.

Facilitando la presentación y el desarrollo del documento, en primer lugar, se abordará la iniciativa denominada "Estrategia de apertura informativa en época electoral", seguida por la "Sistematización de los primeros 100 días", que corresponde al análisis y procesamiento de la información recolectada en la mencionada iniciativa. Es importante señalar que esta iniciativa emplea las tres estrategias de análisis previamente definidas y es transversal a todos los ámbitos territoriales del documento.

Dado que este proceso se desarrolló en los primeros meses de la práctica y responde exclusivamente a la coyuntura electoral y su posterior análisis, se presenta en primer orden cronológico. No debe confundirse con la estructura general del documento, que organiza la experiencia principalmente en función de los ámbitos territoriales y las estrategias de análisis desarrolladas en cada uno de ellos.

6.1 Estrategia de apertura informativa en época electoral durante las elecciones regionales de 2023

La estrategia de apertura informativa en época electoral implementada por Empresas Públicas de Medellín (EPM) durante las elecciones regionales de 2023 fue un proceso estructurado y guiado por principios de neutralidad, transparencia y cumplimiento normativo. Esta iniciativa, liderada por la Gerencia de Relaciones Externas, tuvo como objetivo principal ofrecer información clara y precisa sobre los servicios, el alcance y las funciones de EPM a los actores políticos y a la ciudadanía en general, asegurando que el proceso electoral se desarrollara con información objetiva y verificada, cumpliendo estrictamente con las normativas que prohíben el proselitismo político en entidades públicas (Apertura informativa en época Electoral, s/f).

Durante su desarrollo, la estrategia incorporó un monitoreo sistemático del entorno electoral y un análisis riguroso del impacto de las propuestas de los candidatos en los proyectos estratégicos de la empresa. Este proceso buscaba anticipar escenarios políticos y comprender las implicaciones del cambio de gobierno en la operación de EPM, especialmente en lo relacionado con su junta directiva, presidida por el alcalde de Medellín. Esta relación directa entre la

administración local y la gestión de EPM otorga un carácter estructural a las decisiones del gobierno municipal, lo que exige un seguimiento constante y preciso en contextos electorales.

En paralelo al monitoreo político, se realizó un análisis programático exhaustivo de las propuestas de los candidatos con mayor proyección electoral. Dicho análisis priorizó temas considerados estratégicos para la operación y sostenibilidad de EPM, tales como la infraestructura, la energía, el agua y el saneamiento. La sistematización de estas propuestas permitió prever los efectos que los planes de desarrollo de los candidatos podrían tener en los proyectos actuales y futuros de la empresa. A partir de esta información, se desarrollaron herramientas de análisis específicas, como la construcción de matrices de interés, que facilitaron la organización y evaluación de los temas más relevantes en diferentes niveles territoriales.

En el ámbito local, el análisis se enfocó en la relación estructural entre EPM y el Distrito de Medellín, dado que desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, la relación entre el Distrito de Medellín y EPM es sui generis, debido a la triple condición del Municipio: (i) como ente territorial, (ii) único propietario y (iii) cliente de EPM (EPM, s/f-d). Es decir, el alcalde además de presidir la junta directiva influye de manera significativa en las decisiones estratégicas de la empresa. Las prioridades identificadas incluyeron la ampliación de la cobertura de los servicios públicos, la financiación de proyectos de infraestructura y la incidencia de los programas de gobierno en la estrategia corporativa de largo plazo de EPM. Esta relación directa entre la empresa y la administración municipal también se manifiesta en la transferencia de utilidades al presupuesto distrital, lo que financia proyectos sociales e infraestructura clave para la ciudad. En este sentido, el alineamiento estratégico entre EPM y el gobierno local resulta fundamental para garantizar la continuidad y sostenibilidad de los proyectos en curso.

En el ámbito regional, el enfoque estuvo dirigido a las necesidades del Valle de Aburrá y otras subregiones de Antioquia. La construcción de matrices permitió identificar las prioridades de los municipios en cuanto a la expansión de redes de servicios públicos y la ejecución de proyectos de infraestructura en zonas rurales o de difícil acceso. De igual manera, se monitorearon las propuestas de los candidatos a la Gobernación de Antioquia y a las alcaldías municipales, reconociendo la importancia de estos actores en la viabilidad y facilitación de las grandes obras desarrolladas por EPM. La colaboración con los gobiernos locales y departamentales es crucial para que EPM logre implementar sus planes de desarrollo regional y garantizar el acceso a servicios esenciales.

Por último, en el ámbito nacional, la estrategia abarcó el análisis del entorno electoral en las regiones donde operan las filiales de EPM, como CHEC, EDEQ, ESSA y AFINIA. En estos territorios, se evaluó cómo los cambios en las administraciones locales podrían influir en la operación y expansión de las filiales, particularmente en aquellas donde las administraciones municipales tienen participación accionaria. La supervisión del relacionamiento institucional permitió garantizar que las filiales mantuvieran una imagen integrada y estratégica como grupo empresarial y que, a su vez, estuviese alineada con las políticas públicas y las necesidades de cada territorio.

Una vez recopilada y analizada la información, se desarrolló un proceso estructurado de presentación objetiva de datos a los actores políticos. Esta presentación incluyó la explicación detallada del alcance de EPM, sus responsabilidades y limitaciones, así como la cobertura geográfica de sus servicios. La estrategia, institucionalizada y auditada, cuenta con una temporalidad definida y garantiza que todos los procesos desarrollados en su marco estén documentados y disponibles en el sitio web de datos abiertos, accesibles para su consulta pública. Este enfoque informativo aseguró que los candidatos comprendieran el rol de EPM en el desarrollo territorial y sus capacidades para colaborar en proyectos estratégicos, manteniendo siempre el principio de neutralidad institucional.

Finalizado el proceso electoral, la estrategia de apertura informativa sirvió como insumo para facilitar el empalme entre los gobiernos salientes y entrantes. La información sistematizada permitió establecer un diálogo informado con las nuevas administraciones, velando por la continuidad de los proyectos clave. Este proceso incluyó el seguimiento de las primeras intervenciones de los nuevos mandatarios y la participación técnica en la construcción de los planes de desarrollo de Medellín, el Valle de Aburrá y Antioquia, priorizando proyectos de impacto estratégico.

La implementación de esta estrategia posicionó a EPM como un referente de neutralidad y transparencia en un contexto electoral. Al anticipar y gestionar los efectos del cambio político, EPM logró garantizar la continuidad de sus operaciones, fortalecer las relaciones institucionales y consolidarse como un actor clave para el desarrollo territorial. A través del uso riguroso de herramientas como el análisis programático, el monitoreo político y la construcción de matrices

de interés, la empresa reafirmó su compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad institucional, elementos fundamentales para su operación en el largo plazo.

6.2 Sistematización de los primeros 100 días

Durante los primeros 100 días de los nuevos gobiernos, EPM, a través de la Gerencia de Relaciones Externas (GRE), implementó un proceso de sistematización orientado a documentar y analizar el progreso inicial de las decisiones tomadas y las dinámicas de gestión de los mandatarios electos. Este proceso se construyó a partir de los insumos recopilados durante la estrategia de apertura informativa en época electoral, los cuales incluyeron el análisis programático de los candidatos, la caracterización de actores y la identificación de temas prioritarios para EPM en los diferentes niveles territoriales.

La sistematización se materializó mediante la elaboración de fichas detalladas que recogieron información clave sobre cada alcalde y gobernador electo. Estas fichas incluyeron una caracterización individual que contemplaba su trayectoria política, los compromisos más destacados de su campaña y las conexiones previas con EPM o con otros actores relevantes del ámbito político.

El ejercicio se llevó a cabo en diferentes niveles territoriales: a nivel nacional, incluyendo alcaldes y gobernadores de las filiales del grupo EPM; a nivel departamental, abarcando la caracterización del gobernador electo y de alcaldes de municipios antioqueños de interés estratégico, especialmente aquellos ubicados en zonas de generación de energía o donde se desarrollan megaproyectos como el túnel del Toyo y otras obras de infraestructura.

A nivel local, se realizó un trabajo intensivo para mapear y caracterizar al alcalde de Medellín y su gabinete, destacando su trayectoria, su red de conexiones políticas y empresariales, así como su programa de gobierno. Este análisis fue particularmente relevante debido a que el alcalde de Medellín preside la junta directiva de EPM, lo que le otorga un rol crucial en las decisiones estratégicas de la empresa.

Asimismo, se sistematizó la trayectoria profesional y política de los concejales del distrito y de los representantes a la Asamblea Departamental, investigando y documentando su carrera profesional, cargos anteriores, partidos políticos de afiliación y su rol en proyectos relacionados con EPM o con el desarrollo de infraestructura pública, centrándose en sus posturas

sobre temas clave como la infraestructura y los servicios públicos, así como en su capacidad de influencia en la toma de decisiones que afectan a EPM. En el análisis también se incluyeron sus relaciones con la administración entrante lo que da luces sobre cómo se iba a desarrollar el debate de control político y que se podría priorizar en la agenda de ciudad.

Para la elaboración de estas caracterizaciones, se utilizaron criterios específicos que garantizaron un análisis riguroso y estructurado:

- Temas de interés y programa de gobierno: Se analizaron los programas de gobierno de los actores y sus posturas frente a temas prioritarios para EPM, como infraestructura, gestión del agua, energía y sostenibilidad ambiental. Esto permitió identificar áreas de convergencia entre los intereses de los actores y los proyectos estratégicos de la empresa.

- Conexiones y redes: Se mapearon las relaciones clave de los actores con otros políticos, gremios y empresarios, permitiendo identificar posibles aliados y actores influyentes. Resaltando la importancia de visualizar y comprender las relaciones de poder y los nodos estratégicos dentro de las redes sociales.

- Caracterización de actores gremiales: además de los actores políticos, se elaboraron fichas de actores gremiales relevantes, en particular aquellos vinculados con el sector energético permitiendo identificar y gestionar las relaciones con actores clave que pueden influir directamente en los objetivos de EPM y tener una mirada más holística del sector empresarial y de las pretensiones de otros actores influyentes.

En ese sentido, se documentó su experiencia previa, sus líneas de trabajo prioritarias y los puntos de articulación identificados con los proyectos estratégicos de la empresa. Asimismo, se realizó un análisis de las líneas estratégicas de los programas de gobierno de cada mandatario. Estas se categorizaron en áreas como ordenamiento territorial, infraestructura social, desarrollo económico y gestión del riesgo, permitiendo a EPM identificar posibles áreas de convergencia entre sus proyectos y las prioridades planteadas por las nuevas administraciones. Este proceso

aportó información relevante para el desarrollo de agendas de trabajo y facilitó un diálogo técnico enfocado en la inclusión de los proyectos de EPM dentro de los planes de desarrollo y la asignación presupuestal en las administraciones locales.

El proceso también integró un enfoque orientado a identificar y priorizar temas clave para EPM, entre los cuales se destacaron la gestión de redes de servicios públicos, el desarrollo energético, la sostenibilidad del recurso hídrico y la promoción de la sostenibilidad ambiental. Esta información sirvió como insumo para las reuniones entre los equipos técnicos de EPM y los mandatarios, donde se socializaron las iniciativas en curso y se exploraron oportunidades de alineación entre los proyectos de la empresa y las políticas de desarrollo territorial.

La sistematización de los primeros 100 días apoyó a EPM en la obtención de una visión clara y ordenada sobre las prioridades políticas y administrativas de los gobiernos entrantes, contribuyendo a ajustar las estrategias de relacionamiento institucional con base en información objetiva y actualizada. Este proceso permitió también contrastar las señales identificadas durante la época electoral con las acciones efectivamente implementadas por los nuevos gobiernos, brindando a la empresa elementos de análisis para evaluar las dinámicas emergentes y prever los posibles escenarios de colaboración o desafío en la implementación de sus proyectos.

De manera general, este ejercicio de sistematización veló por establecer una base sólida para el relacionamiento con los nuevos gobiernos locales y regionales, promoviendo la construcción de espacios de diálogo informados y alineados con las prioridades identificadas apoyando el proceso de articulación entre las iniciativas de EPM y las políticas públicas de las nuevas administraciones. A través de esta estrategia, se buscó fortalecer la capacidad de la empresa para contribuir al desarrollo regional, respaldando la continuidad de proyectos estratégicos y la consecución de sus objetivos corporativos en un marco de respeto por la institucionalidad y los intereses públicos.

6.3 Filiales internacionales de EPM: estrategias de análisis político y descripción de los negocios

Durante mi práctica en Empresas Públicas de Medellín (EPM), tuve la oportunidad de participar en el acompañamiento estratégico a las filiales internacionales del Grupo EPM, especialmente en momentos de coyunturas políticas significativas que podían afectar su desempeño y proyección en los distintos mercados. Este proceso se centró en el análisis de escenarios políticos y regulatorios en países como Chile, México y Panamá, con el propósito de identificar riesgos potenciales y formular estrategias de relacionamiento adaptadas a los contextos específicos de cada país. La importancia de este análisis radicó en anticipar cambios en el entorno que pudieran incidir en las operaciones de las filiales y contribuir a la toma de decisiones informadas dentro de la empresa.

El desarrollo de esta estrategia implicó un enfoque sistemático en el análisis de las dinámicas políticas y económicas en los países seleccionados, donde las filiales del Grupo EPM tienen presencia significativa. Durante mi participación, realicé ejercicios de seguimiento y evaluación a través de herramientas de análisis político como el análisis de coyuntura que permitieron identificar riesgos emergentes y formular recomendaciones oportunas para adaptar las estrategias de relacionamiento institucional.

En el caso de Chile, el contexto estuvo marcado por el proceso constituyente iniciado en 2021, el cual generó incertidumbre en el sector empresarial. La primera propuesta constitucional, rechazada en 2022, dio paso a un nuevo proceso que culminó con un segundo referéndum en diciembre de 2023. Las encuestas anticipaban un nuevo rechazo, lo que mantuvo la incertidumbre sobre las regulaciones económicas y ambientales, especialmente en sectores como la minería y la energía.(BBC, 2023). Para Aguas Antofagasta S.A. (ADASA), filial de EPM dedicada a la desalación y distribución de agua en el norte de Chile, las propuestas relacionadas con los derechos de agua y las reformas fiscales representaron riesgos específicos que exigieron una vigilancia constante del entorno político y una adaptación estratégica que permitiera proteger la operación en medio de la incertidumbre.

Por otro lado, en México, las elecciones programadas para 2024 representaron tanto riesgos como oportunidades para las filiales EPM Capital México y Tecnología Intercontinental (TICSA). La posible victoria de Claudia Sheinbaum, aliada del presidente López Obrador, generó

expectativas sobre la continuidad de políticas energéticas que favorecen a la Comisión Federal de Electricidad (CFE), limitando así la participación del sector privado en proyectos de energía renovable y saneamiento. En este escenario, fue necesario anticipar los cambios regulatorios que podrían restringir las oportunidades de inversión y operación de las filiales, formulando estrategias de relacionamiento cautelosas que permitieran gestionar los riesgos asociados y posicionarse en un mercado cada vez más regulado (Nava, 2024).

En Panamá, el análisis postelectoral se concentró en las dinámicas reputacionales que enfrentaba ENSA, filial de EPM responsable de la distribución de energía en el país. El principal desafío consistió en manejar la percepción pública de la empresa en un contexto donde otros actores del sector habían sido objeto de críticas por la calidad del servicio. (TVN, 2024). El enfoque estratégico estuvo dirigido a diferenciar a ENSA como una empresa confiable y eficiente, fortaleciendo su posicionamiento institucional frente a los competidores locales. Para ello, se enfatizó en el desarrollo de estrategias de comunicación y relacionamiento que respondieran a las expectativas del nuevo gobierno y de la población, contribuyendo así a proteger la reputación y operación de la filial en este mercado clave.

El análisis de estos contextos políticos y regulatorios permitió a EPM adaptar sus estrategias de relacionamiento institucional en cada país, anticipando los posibles riesgos y aprovechando las oportunidades que surgían en un entorno dinámico y complejo. Desde una perspectiva de práctica académica, esta experiencia resultó particularmente enriquecedora, puesto que me permitió desarrollar habilidades de análisis crítico y de comprensión de las dinámicas políticas internacionales, así como observar de primera mano la importancia de la flexibilidad estratégica en la gestión de relaciones institucionales en mercados diversos. Además, este proceso destacó la relevancia del monitoreo constante de las coyunturas políticas como una herramienta clave para la gestión del riesgo y la sostenibilidad de las operaciones del Grupo EPM en el ámbito internacional.

6.4 Filiales nacionales de EPM: homologación de estrategias y retos contextuales

Durante mi práctica en Empresas Públicas de Medellín (EPM), un aspecto relevante fue el acompañamiento a las filiales nacionales en la construcción e implementación de sus planes de relacionamiento institucional. Este proceso estuvo orientado a homologar las estrategias

desarrolladas desde la casa matriz con las particularidades de cada filial, asegurando que se proyectara una imagen unificada del Grupo EPM. Sin embargo, esta homologación implicó retos significativos, debido a que cada filial opera en contextos locales diferenciados, con dinámicas geográficas, económicas y sociales que condicionan la implementación de las estrategias generales.

El proceso de homologación partió de los insumos recopilados durante la estrategia de apertura informativa en época electoral, tales como la caracterización de actores locales y el seguimiento de coyunturas regionales. Estos insumos permitieron identificar contextos diferenciados para cada filial, facilitando un acompañamiento más ajustado a sus necesidades y retos particulares. A continuación, se presenta una descripción general del contexto en el que operan las principales filiales nacionales de EPM y los desafíos que enfrentan en sus territorios:

La Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) opera en una región montañosa del departamento de Caldas, donde la geografía y los fenómenos naturales recurrentes, como lluvias intensas y deslizamientos de tierra, dificultan tanto la expansión como el mantenimiento de la infraestructura eléctrica. La cobertura en áreas rurales aisladas sigue siendo un reto significativo, lo que requiere estrategias sostenibles de modernización y expansión de redes. En este contexto, la homologación de las estrategias de sostenibilidad de EPM ha exigido ajustes locales, adaptados a las características geográficas y a la necesidad de garantizar la rentabilidad de las inversiones.

Por su parte, la Empresa de Energía del Quindío (EDEQ) opera en una región cuya economía se sostiene, principalmente, en el turismo y la producción agrícola de café. Estas dinámicas generan una demanda energética fluctuante, sujeta a las temporadas turísticas y a los ciclos de la actividad agrícola. El reto principal para la EDEQ ha sido la modernización de infraestructura eléctrica en zonas rurales, donde aún existen rezagos importantes. La alineación con las directrices de sostenibilidad de EPM ha requerido una personalización de las estrategias, ajustándolas a las necesidades del sector agrícola y turístico del departamento.

En el caso de la ESSA (Electrificadora de Santander), la diversidad geográfica y económica de Santander plantea un desafío particular. Mientras que las áreas urbanas como Bucaramanga mantienen una demanda energética estable, las zonas rurales enfrentan dificultades en términos de acceso a la electricidad debido a las condiciones montañosas y a los costos asociados con la expansión de redes. A pesar de los avances en programas de sostenibilidad y modernización, ESSA

ha tenido que adaptar las estrategias del Grupo EPM a su contexto geográfico y económico, implementándolas de manera gradual y focalizada.

Finalmente, la Distribuidora de Energía Caribe S.A.S. (AFINIA S.A.S.) enfrenta los retos más significativos entre las filiales nacionales debido a su operación en la Costa Caribe, una región con problemas históricos en la prestación del servicio eléctrico. La infraestructura existente es antigua y frágil, lo que ha generado frecuentes interrupciones y un alto nivel de descontento social. En este contexto, la prioridad ha sido la modernización de la infraestructura crítica para estabilizar el sistema antes de abordar estrategias más ambiciosas relacionadas con la sostenibilidad. La adaptación de las directrices de EPM ha sido fundamental para atender las necesidades urgentes de la región, mientras se implementan acciones de comunicación y relacionamiento con las comunidades, orientadas a mejorar la percepción de la empresa.

A pesar de las diferencias contextuales, las filiales nacionales enfrentan desafíos comunes que inciden en su operación y crecimiento. El primero de estos desafíos está relacionado con la geografía y el clima. Las regiones montañosas y los fenómenos naturales recurrentes dificultan la expansión y mantenimiento de las redes energéticas, lo que demanda soluciones técnicas especializadas y sostenibles. Asimismo, la sostenibilidad se presenta como un eje central, pero su implementación depende en gran medida de la modernización de la infraestructura básica. En varios territorios, la infraestructura existente aún requiere inversiones significativas antes de avanzar hacia proyectos de energías renovables o de expansión sostenible.

Otro desafío clave es el relacionamiento con las comunidades locales, especialmente en aquellas regiones donde el servicio ha sido históricamente deficiente. La comunicación efectiva y adaptada a los contextos sociales y culturales se convierte en un factor determinante para la implementación exitosa de los proyectos y para el fortalecimiento de la percepción institucional.

En este proceso, el acompañamiento a las filiales nacionales permitió observar cómo las directrices generales de EPM, aunque funcionales, debían ser ajustadas a las realidades específicas de cada territorio. La homologación de las estrategias se realizó de manera flexible, asegurando un equilibrio entre los lineamientos de la casa matriz y las dinámicas locales que determinan la operación de cada filial. Esta experiencia proporcionó una comprensión práctica y detallada de los retos que implica gestionar relaciones institucionales en contextos diversos, donde factores geográficos, sociales y económicos juegan un papel determinante en la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

6.5 Soporte a proyectos en el territorio nacional: estrategias para el desmantelamiento del Parque Eólico Jepírachi en La Guajira

El proceso de desmantelamiento del Parque Eólico Jepírachi en La Guajira, que comenzó en octubre de 2023, marca el cierre de un ciclo tras casi dos décadas de operación. Este parque, inaugurado en 2003 como el primero de su tipo en Colombia, alcanzó el final de su vida útil según las normas técnicas del Sistema Interconectado Nacional (SIN) y las exigencias de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG). A pesar de un intento inicial de repotenciar el parque y entregarlo a la comunidad Wayuu, las condiciones técnicas y regulatorias hicieron inviable su continuidad. En su lugar, EPM ha iniciado el proceso de desmantelamiento que incluye el desmontaje de los aerogeneradores, la subestación eléctrica y la demolición de la infraestructura existente, lo que tomará entre nueve meses y un año. (EPM, s/f-b).

Para enfrentar este complejo proceso y minimizar los impactos sociales y ambientales en la región, apoyé el proceso de redefinición de la estrategia de relacionamiento de EPM. Esta redefinición fue clave para velar por una salida lo más ordenada y respetuosa posible del territorio, atendiendo a los valores corporativos. En primer lugar, se mantuvo un diálogo constante con Corpoguajira, la autoridad ambiental, para cumplir con los requisitos del Plan de Manejo Ambiental y ajustar el proceso a las normativas locales. Además, se fortaleció la participación de la comunidad Wayúu a través de consultas continuas, lo que permitió anticipar y gestionar posibles tensiones en relación con el retiro del parque. (Semana, 2023).

La estrategia también incluyó un enfoque especial en la identificación de actores clave y la construcción de caracterización de líderes políticos y comunitarios, aplicando un mapeo de redes de influencia. Esto ayudó a prever obstáculos y oportunidades durante el desmantelamiento, permitiendo a EPM gestionar alianzas estratégicas y evitar conflictos, manteniendo la credibilidad y legitimidad de la empresa en la región (La República, 2023).

Durante el proceso, se realizó un mapeo exhaustivo de los actores involucrados, tanto políticos como comunitarios. Se construyeron caracterizaciones detalladas de líderes regionales, como los alcaldes de Uribia y Riohacha, miembros de la Asamblea Departamental y representantes de la comunidad Wayúu, teniendo en cuenta sus trayectorias, intereses y conexiones con otros actores políticos y económicos. Este análisis permitió a EPM anticipar posibles alianzas o

resistencias que podrían influir en el proceso de desmantelamiento, asegurando que la empresa pudiera gestionar las relaciones de manera estratégica.

Por otro lado, fue importante la anticipación de posibles conflictos derivados del desmantelamiento del parque eólico, especialmente en relación con las expectativas iniciales de entregarlo a la comunidad Wayúu. A pesar de que este plan fue reconsiderado, se mantuvo un esfuerzo significativo para mitigar cualquier descontento, explicando de manera clara y transparente las razones técnicas y regulatorias que llevaron a la decisión de desmantelarlo. Para ello, se organizaron mesas de diálogo con líderes comunitarios, donde se discutieron alternativas que pudieran beneficiar a la región en el futuro (Semana, 2023).

Durante las fases finales del proyecto, la estrategia de relacionamiento también se centró en llevar a cabo el desmantelamiento de manera cuidadosa y respetuosa. El proceso incluyó la clausura y terminación de todas las actividades del parque, el desmontaje de los aerogeneradores y la restauración de las áreas afectadas para minimizar el impacto ambiental. Este enfoque, coordinado con las autoridades locales, ayudó a preservar la reputación de EPM como una empresa comprometida con la sostenibilidad y el respeto por las comunidades locales (EPM, s/f-b).

De manera transversal, el proceso de desmantelamiento del Parque Eólico Jepírachi en La Guajira fue acompañado de un análisis político constante. Este monitoreo fue esencial para anticipar tensiones con la comunidad Wayúu, lo que llevó a fortalecer las consultas comunitarias y establecer un diálogo continuo con autoridades ambientales y sociales, como Corpoguajira. Estas acciones contribuyeron a que el proceso de cierre se llevara a cabo de manera respetuosa y sostenible, preservando la reputación de EPM en la región (Semana, 2023).

6.6 Estrategias desarrolladas en Antioquia: Gobernación, subregiones, representantes a la Cámara y Asamblea de Antioquia

La estrategia implementada por EPM durante la práctica académica en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) se centró en la construcción de mapas y redes de actores, un proceso clave para comprender las dinámicas políticas y sociales del departamento. Este ejercicio permitió identificar actores clave en las distintas subregiones de Antioquia, así como en el Valle de Aburrá, facilitando el fortalecimiento del relacionamiento institucional y la toma de decisiones estratégicas alineadas con el entorno regional.

El mapeo de actores constituyó un proceso esencial para identificar y sistematizar las relaciones de poder entre actores políticos, sociales y gremiales con influencia en las operaciones de EPM. Se elaboraron caracterizaciones detalladas de líderes políticos, como los miembros de la Asamblea Departamental de Antioquia y la bancada antioqueña en el Congreso de la República, lo que permitió anticipar desafíos y oportunidades en el desarrollo de proyectos estratégicos de la empresa.

En cuanto a las subregiones de Antioquia, se realizó un mapeo detallado de actores en regiones como el Suroeste y Occidente, zonas de interés estratégico para EPM debido a proyectos como el Proyecto Carrieles y otras iniciativas de infraestructura. Estos mapas permitieron visualizar las conexiones entre actores clave, identificar posibles riesgos y generar estrategias de relacionamiento más ajustadas a las dinámicas locales.

El análisis de la bancada antioqueña en el Congreso evidenció su importancia en la gestión de temas clave, como el respaldo brindado al Proyecto Hidroituango. En noviembre de 2022, esta bancada solicitó al gobierno nacional una prórroga para la entrada en operación del proyecto, una acción que demostró la relevancia política de este grupo y su rol en la estabilidad energética del país (Carvajal Bolívar, 2022). En paralelo, la relación con la Asamblea Departamental y la Gobernación de Antioquia fue monitoreada a través del análisis de coyuntura, identificando sus intereses y posiciones frente a proyectos estratégicos de infraestructura. Si bien la Asamblea no tiene un rol decisivo en la política nacional, su respaldo ha sido crucial en momentos específicos para la viabilidad de proyectos regionales, permitiendo a EPM consolidar su operación en el territorio.

Además de estos procesos, se destacó la articulación de EPM con los planes de desarrollo regional promovidos por la Gobernación de Antioquia, alineando los proyectos de la empresa con las prioridades territoriales establecidas en infraestructura, acceso a servicios públicos y sostenibilidad. En este sentido, EPM ha trabajado en proyectos de modernización de infraestructura energética y expansión de redes de servicios públicos en zonas rurales y de difícil acceso, contribuyendo al desarrollo equitativo de las subregiones antioqueñas.

La sistematización de estos procesos permitió a EPM obtener una visión integral del entorno regional en Antioquia, facilitando un relacionamiento más efectivo y estratégico con los actores políticos y sociales relevantes. La construcción de redes de influencia y la caracterización

de líderes regionales y subregionales contribuyeron a asegurar que las decisiones estratégicas de la empresa estuvieran informadas y alineadas con las dinámicas del territorio. Este proceso representó una experiencia valiosa al permitir desarrollar habilidades en análisis de redes de actores y comprensión de los factores políticos y sociales que inciden en la viabilidad de proyectos estratégicos en Antioquia.

6.7 Estrategias adelantadas en el Valle de Aburrá: mapeo de actores y fortalecimiento de redes institucionales en las mesas técnicas de construcción de los planes de desarrollo municipales.

El Valle de Aburrá, como área metropolitana que incluye a Medellín y sus municipios aledaños, fue una de las regiones prioritarias en la estrategia de mapeo de actores desarrollada por Empresas Públicas de Medellín (EPM). Este proceso permitió identificar y caracterizar a los actores políticos, técnicos y sociales con incidencia en el desarrollo regional y en la viabilidad de los proyectos estratégicos de la empresa. La información obtenida fue fundamental para estructurar las estrategias de relacionamiento institucional y para garantizar la articulación de los proyectos de EPM con las prioridades de los nuevos gobiernos locales.

Como parte de esta estrategia, el fortalecimiento de redes institucionales se consolidó como una acción transversal que permitió a EPM posicionarse como un actor confiable y estratégico en el desarrollo regional. Este esfuerzo se materializó principalmente en los procesos de empalme con las nuevas administraciones y en la construcción de los planes de desarrollo municipales y departamentales.

Durante los empalmes, EPM asumió un rol activo en la definición de proyectos prioritarios, brindando asesoramiento técnico especializado a los nuevos gobiernos locales. La empresa facilitó información clave para identificar y priorizar proyectos de infraestructura y servicios públicos esenciales, como la expansión de redes de energía, agua potable y saneamiento. Este acompañamiento permitió que los proyectos estratégicos de la empresa fueran incluidos de manera efectiva en las agendas de desarrollo local.

De manera complementaria, se impulsaron esquemas de cofinanciación y alianzas público-privadas durante las mesas de trabajo y las reuniones técnicas con los equipos de planeación de las administraciones entrantes. EPM promovió acuerdos que permitieron garantizar la viabilidad

financiera y logística de proyectos clave, optimizando el uso de los recursos públicos y asegurando su ejecución en beneficio de las comunidades del Valle de Aburrá.

La participación de EPM en la construcción de los planes de desarrollo municipales y departamentales fue un proceso estructurado en torno a reuniones periódicas y mesas de diálogo técnico, donde se sistematizaron los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las áreas prioritarias incluyeron la gestión del riesgo, la expansión de redes de servicios públicos y la sostenibilidad ambiental, asegurando la alineación de los proyectos de la empresa con las necesidades del territorio.

Este trabajo de fortalecimiento institucional permitió a EPM consolidar su relacionamiento con los nuevos gobiernos, garantizando el respaldo político y financiero necesario para la ejecución de proyectos estratégicos. Además, este esfuerzo contribuyó a fortalecer la percepción de EPM como un aliado clave en el desarrollo regional, promoviendo la continuidad de las iniciativas de infraestructura y servicios esenciales.

Desde una perspectiva de práctica académica, la experiencia de participar en estos procesos me permitió comprender la importancia de las redes institucionales como herramienta estratégica para el posicionamiento de la empresa y el desarrollo efectivo de proyectos en un contexto de cambio político y administrativo. Asimismo, observé cómo la implementación de alianzas público-privadas y la participación activa en los procesos de empalme fortalecen la legitimidad de EPM como un actor fundamental en el crecimiento económico y social del Valle de Aburrá.

6.8 Estrategias empleadas en Medellín: Análisis político, construcción de redes y fortalecimiento relacional con la Alcaldía y el Concejo de Medellín: un reto de relevo institucional.

Durante mi experiencia de práctica, pude constatar la importancia estratégica que tiene el distrito de Medellín para EPM y la complejidad de sus relaciones institucionales. Esta complejidad deriva tanto de la estructura de su gobierno corporativo como de su particular exposición a dinámicas políticas, considerando que el alcalde, principal actor político de la ciudad, preside la junta directiva de la Empresa y juega un papel central en la definición de la agenda estratégica, influyendo en el relacionamiento con otros actores políticos, como el Concejo de Medellín. La

situación se intensifica por los intereses que rodean las cuantiosas transferencias que EPM realiza al Distrito.

La relevancia del ámbito local requiere un análisis transversal detallado, que se desarrolla tanto en la fase contextual como en la delimitación de experiencia. Estos apartados explican la naturaleza de la empresa, los fundamentos del gobierno corporativo y el alcance del rol del alcalde como presidente de la junta. Esta base permite comprender mejor la coyuntura local, sus efectos en las relaciones con el Concejo de Medellín y las estrategias implementadas durante el último año de la administración de Daniel Quintero, la contienda electoral y el posterior posesión de Federico Gutiérrez.

Las estrategias electorales se abordan en el apartado "Estrategia de apertura informativa en época electoral", mientras que el análisis del alcalde electo y su gabinete se detalla en "Sistematización de los primeros 100 días de gobierno". Dicho esto, el presente apartado se enfoca en la transición entre administraciones y sus implicaciones para el discurso institucional, las estrategias de análisis político y el relacionamiento con el Concejo distrital.

Durante las administraciones de Daniel Quintero y Federico Gutiérrez, este rol se ejerció con enfoques distintos, lo que generó dinámicas políticas y estratégicas particulares en cada periodo.

Bajo la administración de Daniel Quintero, el alcalde asumió un rol activo en la junta directiva de EPM, promoviendo cambios significativos en la dirigencia de la empresa; buscando una mayor alineación entre las decisiones de EPM y las prioridades de la Alcaldía. Esto generó tensiones tanto al interior de la empresa como en su relación con el Concejo de Medellín, donde algunas de las propuestas, como en principio, las decisiones alrededor de Hidroituango y la posterior propuesta de venta en la participación de EPM en Tigo UNE, enfrentaron resistencias. (SEMANA, 2020).

Además, bajo esta misma administración se ejecutó una reestructuración interna de la GRE, se consolidó la creación de nuevas direcciones para fortalecer la gestión de las relaciones públicas y la gobernanza. Sin embargo, esta reestructuración fue vista por algunos sectores como un intento de centralizar el control de la empresa bajo la órbita de la Alcaldía, lo que generó críticas y debates sobre la independencia de EPM.

Durante la administración de Daniel Quintero, la GRE implementó estrategias de análisis político para gestionar las tensiones derivadas de las decisiones impulsadas por el alcalde en su rol de presidente de la junta directiva de EPM. Estas decisiones, como la venta de la participación de EPM en Tigo UNE y las reformas al gobierno corporativo, generaron debates polarizados en el Concejo de Medellín y requirieron un enfoque técnico y neutral para mitigar los impactos negativos en la imagen de la empresa y mantener la confianza de las calificadoras de riesgo y los bancos internacionales.

Una de las principales estrategias fue el monitoreo continuo de los debates en el Concejo, lo que permitió identificar las posiciones de los concejales y anticipar posibles escenarios políticos. Para ello, se implementaron las siguientes acciones: seguimiento detallado de las discusiones, análisis de las intervenciones de los concejales en temas clave, como la venta de Tigo UNE y las reformas al gobierno corporativo, para identificar alianzas, resistencias y posibles cambios en las posturas; elaboración de informes de coyuntura a partir de la información recopilada, que sistematizaban las posiciones de los actores políticos y sus implicaciones para EPM, facilitando la toma de decisiones informadas y permitiendo anticipar riesgos y oportunidades; gestión de crisis, donde se desarrollaron mensajes clave para contrarrestar las críticas y destacar los argumentos técnicos y financieros que respaldaban las decisiones de la empresa; y enfoque en la neutralidad política, manteniendo un tono técnico en las comunicaciones, evitando alinearse con posturas partidistas y priorizando los análisis financieros y de sostenibilidad.

Con la llegada de Federico Gutiérrez a la Alcaldía en enero de 2024, se produjo un cambio en el enfoque del relacionamiento entre el alcalde y la junta directiva de EPM. Durante su primera administración (2016-2019), Gutiérrez había mantenido una relación más colaborativa y menos intervencionista con la empresa, priorizando la estabilidad financiera y la sostenibilidad de los proyectos estratégicos. En su nuevo mandato, el alcalde retomó este enfoque, desmantelando las estructuras creadas en la GRE durante la administración anterior y promoviendo una mayor independencia de la junta directiva.

Gutiérrez también pretendió impulsar una postura más técnica y menos politizada en las discusiones sobre temas clave como la venta de Tigo UNE, lo que generó que algunos concejales afines cambiaran su postura frente a esta propuesta, el alcalde mantuvo el enfoque basado en análisis financieros y de sostenibilidad, respaldando las decisiones de EPM con argumentos técnicos, pero evitando intervenciones directas que pudieran generar polarización.

Con la llegada de Federico Gutiérrez a la Alcaldía en enero de 2024, la GRE ajustó sus estrategias de análisis político para adaptarse a las nuevas prioridades de la administración, que incluían el fortalecimiento del gobierno corporativo y la sostenibilidad financiera de EPM.

La GRE intensificó el monitoreo de las discusiones en el Concejo, con el objetivo de identificar cambios en las posiciones de los actores clave y anticipar posibles impactos en la empresa. Se realizó un análisis de las dinámicas políticas, identificando nuevas alianzas y posturas de los concejales, lo que permitió ajustar las estrategias de comunicación y relacionamiento. A partir del análisis de las discusiones, se anticiparon posibles impactos en EPM y se desarrollaron planes de contingencia para gestionar riesgos.

Como se ha dicho, uno de los temas más relevantes, durante la transición fue la continuidad del debate sobre la venta de la participación de EPM en Tigo UNE. Aunque algunos concejales habían rechazado la propuesta en el pasado, cambiaron su postura en el nuevo contexto político, aprobando la venta bajo el argumento de que las transferencias económicas en la nueva administración serían salvaguardadas. EPM proporcionó análisis financieros y de sostenibilidad para justificar la propuesta de venta, lo que permitió mantener un enfoque técnico en el debate. Sin embargo, grupos sindicales y partidos políticos de oposición continuaron argumentando en contra de la venta, destacando posibles impactos negativos en la estabilidad financiera del grupo EPM y laboral de sus trabajadores.

7. Fase IV. Balance de la sistematización

El proceso de sistematización realizado en torno a las estrategias de análisis político implementadas por Empresas Públicas de Medellín (EPM) durante las elecciones regionales de 2023 y en general durante todo el periodo de experiencia de prácticas, permitió una gestión integral de los desafíos del entorno político. Desde el inicio, las estrategias de monitoreo continuo del entorno político, mapeo de actores clave y fortalecimiento de redes institucionales se definieron como pilares fundamentales para garantizar que EPM pudiera anticiparse a los cambios, mantener relaciones institucionales sólidas y minimizar riesgos para sus proyectos estratégicos. Este balance busca contrastar lo planificado inicialmente con las acciones efectivamente realizadas, analizando las estrategias y los aprendizajes adquiridos para futuras iniciativas.

El monitoreo continuo del entorno político se estableció como un pilar esencial para captar señales tempranas y comprender las dinámicas que pudieran impactar a EPM. A través de informes regulares, se logró analizar con profundidad las coyunturas locales, como la transición en la Alcaldía de Medellín, y anticipar los posibles efectos de las propuestas de gobierno en los proyectos estratégicos de la empresa. Aunque el monitoreo respondió ampliamente a las expectativas, también surgió la oportunidad de fortalecerlo mediante herramientas tecnológicas avanzadas para una mayor agilidad y profundidad en el análisis.

El mapeo de actores clave permitió construir un panorama claro de las relaciones de poder y las trayectorias de líderes políticos, gremiales y comunitarios en los territorios de interés para EPM. Este proceso, sustentado en criterios como trayectoria profesional, programas de gobierno y redes de influencia, resultó fundamental para anticipar alianzas estratégicas y posibles conflictos. En particular, en el Valle de Aburrá y las subregiones de Antioquia, este enfoque facilitó la identificación de nodos críticos de poder y la construcción de estrategias adaptadas a las dinámicas locales. Sin embargo, la cobertura completa en zonas rurales más remotas enfrentó limitaciones logísticas, lo que subraya la necesidad de continuar ampliando este esfuerzo con el apoyo de tecnologías digitales y metodologías participativas que integren a las comunidades locales de territorios apartados.

Durante la construcción de estos mapas y caracterizaciones, enfrentamos retos éticos relacionados con la presentación de la información. Era fundamental asegurar que los perfiles fueran presentados de manera neutral, respetando la privacidad y los derechos de los actores involucrados. Se evitó cualquier tipo de juicio de valor sobre las posiciones políticas o decisiones personales de los dirigentes, enfocándonos exclusivamente en aspectos relevantes para la toma de decisiones estratégicas de EPM.

El fortalecimiento de redes institucionales se consolidó como una estrategia transversal que permitió construir relaciones de confianza con los nuevos gobiernos y otros actores clave. Durante el proceso de empalme con las administraciones entrantes, EPM no solo logró incorporar sus proyectos estratégicos en los planes de desarrollo locales y regionales, sino que también facilitó acuerdos de cofinanciación que garantizaron la viabilidad de iniciativas clave en áreas como energía y saneamiento. Este esfuerzo fue particularmente evidente en la relación con el Concejo de Medellín, donde la empresa supo adaptarse a la transición entre administraciones, reforzando

su neutralidad y capacidad técnica en medio de un contexto político polarizado. La experiencia evidenció la importancia de mantener un enfoque flexible y colaborativo para superar los desafíos asociados a los cambios de liderazgo político.

Si bien el balance general refleja un cumplimiento significativo de los objetivos planteados, también emergieron retos importantes. La naturaleza dinámica del entorno político, tanto a nivel local como nacional, exigió una capacidad constante de adaptación, así como un manejo cuidadoso de las relaciones con actores diversos. Los aprendizajes adquiridos apuntan a la necesidad de profundizar en el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo, mejorar la participación comunitaria para generar mayor aceptación de los proyectos en territorios sensibles y consolidar equipos especializados que gestionen las particularidades de las filiales en sus respectivos contextos políticos y regulatorios.

8. Fase V. Análisis e interpretación crítica de la experiencia

8.1 Estrategias de análisis político en EPM: Interrelaciones, tensiones y transformaciones institucionales

El análisis del entorno político por parte de EPM encuentra sustento en referentes teóricos fundamentales. La teoría de redes de gobernanza explica cómo las interacciones institucionales se configuran en sistemas interdependientes (Rhodes, 2005). Además, permite comprender cómo las relaciones entre actores pueden transformarse en recursos estratégicos. Por su parte, la teoría de los *stakeholders* resalta la importancia de gestionar las relaciones con actores clave para alcanzar objetivos organizacionales (Escudero Poblete, 2009). Estas perspectivas teóricas se materializan en el uso de herramientas como el análisis de coyuntura, el mapeo de actores y el fortalecimiento de redes institucionales, que han permitido a EPM incidir en los territorios de manera informada y estratégica.

Las estrategias de análisis político implementadas por Empresas Públicas de Medellín (EPM) durante el periodo analizado destacan por su enfoque integral, combinando monitoreo continuo del entorno, entendido como el análisis de coyuntura político-electoral, mapeo de actores clave y fortalecimiento de redes institucionales. Este enfoque permitió transformar información política en capital estratégico, facilitando la adaptación a un entorno dinámico y la construcción

de legitimidad institucional. A través de la interconexión sistémica de estas estrategias, EPM superó las limitaciones de un modelo tradicional de gestión pública, integrando de manera efectiva su misión pública con las demandas comerciales y sociales.

La complejidad de la gestión político-institucional en empresas públicas contemporáneas encuentra en Empresas Públicas de Medellín (EPM) un ejemplo paradigmático de sofisticación estratégica. Más allá de los enfoques tradicionales, la organización ha desarrollado un modelo de análisis que trasciende la mera recopilación de información para convertirse en un sistema de inteligencia institucional dinámico y adaptativo.

8.2 Dimensiones en diálogo: Más allá de la fragmentación organizacional

La construcción estratégica de EPM se sostiene en tres dimensiones fundamentales que no operan como compartimentos estancos, sino como un ecosistema interconectado: análisis de coyuntura, mapeo de actores y fortalecimiento de redes institucionales.

Desde una perspectiva teórica, estos componentes encuentran sustento en marcos conceptuales robustos. La teoría de redes de gobernanza de Rhodes ofrece una primera lente interpretativa, revelando cómo las interacciones institucionales superan los organigramas tradicionales. (Rhodes, 2005). Por su parte, los recursos y la capacidad de agenda de los grupos de interés (comunidad, gremios, alcaldes) en los asuntos donde la empresa tiene incidencia, así como la influencia de la empresa en temas de interés colectivo, permiten comprender cómo estas relaciones se transforman en recursos estratégicos y vislumbran una codependencia en el relacionamiento efectivo, que implica conocer a profundidad el actor y generar cercanía.

8.3 Monitoreo continuo: De la información a la inteligencia estratégica

La estrategia, como señala Montoya Restrepo puede entenderse como un ciclo en el que conviven estrategias deliberadas y otras emergentes, que requieren que las organizaciones analicen prospectivamente su entorno para anticipar riesgos y diseñar planes de acción informados (2009). En este contexto, el monitoreo continuo del entorno político operó como la base del sistema de inteligencia estratégica de EPM, permitiéndole anticiparse a cambios regulatorios y adaptar sus planes institucionales en tiempo real. Por ejemplo, durante las elecciones regionales de 2023, los análisis de coyuntura identificaron las implicaciones de los programas de gobierno de los

candidatos, procurando que los proyectos estratégicos de EPM fueran considerados en los planes de desarrollo de las nuevas administraciones. Sin embargo, uno de los puntos críticos de este mecanismo es la velocidad requerida para procesar grandes volúmenes de información política en un contexto de alta volatilidad, un desafío recurrente en entornos dinámicos señalado por Osborne y Gaebler al abordar la necesidad de flexibilidad en la Nueva Gestión Pública (Hughes, 1996).

Por consiguiente, el monitoreo político no constituye un ejercicio pasivo de recopilación, sino un mecanismo de conversión de datos en capacidades predictivas. Siguiendo a Kingdom en su ya mencionado modelo de "ventanas de oportunidad" (Casar & Maldonado, 2008), EPM ha desarrollado una capacidad de anticipación que le permite no solo reaccionar, sino configurar proactivamente los escenarios políticos. Es decir, la recopilación de información precisa conduce a la identificación temprana de riesgos y oportunidades, que a su vez habilitan una adaptación estratégica eficiente.

Esta dimensión revela una transformación crucial: la información política deja de ser un insumo para convertirse en una herramienta de construcción estratégica. La velocidad y profundidad del análisis se transforman en ventajas competitivas, permitiendo a la empresa adaptarse con precisión a los cambios del entorno regulatorio.

8.4 Mapeo de actores: Comprensión ecosistémica del poder

El mapeo de actores clave complementó el análisis político al ofrecer una comprensión profunda de las dinámicas de poder y las conexiones entre los tomadores de decisiones. La caracterización multidimensional de nodos de influencia permitió a EPM identificar aliados estratégicos y posibles resistencias. Este conocimiento fue esencial para diseñar estrategias de relacionamiento adaptadas a las particularidades de cada contexto. Por ejemplo, en el Valle de Aburrá, la caracterización de los concejales y del alcalde entrante facilitó la gestión de debates críticos como la venta de activos y la priorización de transferencias presupuestales.

No obstante, el análisis también reveló una vulnerabilidad inherente al riesgo de obsolescencia de las caracterizaciones previamente construidas en escenarios políticos rápidamente cambiantes, un fenómeno destacado por Rhodes en su teoría de redes de gobernanza, donde la interdependencia y la volatilidad son inherentes a la interacción entre actores (Rhodes, 2005). Esta estrategia representa más que un ejercicio descriptivo o de recopilación de información

puesto que este conocimiento se traduce en la capacidad de diseñar estrategias alineadas con las prioridades e intereses de los actores clave, sin embargo, deja al descubierto la necesidad de desarrollar estrategias que faciliten la actualización rápida y constante.

Siguiendo a Freeman en su teoría de los *stakeholders,* EPM desarrolla una comprensión multidimensional donde cada actor es interpretado no solo por su posición formal, sino por su capacidad de influencia, intereses y conexiones.
Esta aproximación permite a la organización:

- Identificar nodos de poder formales e informales
- Anticipar posibles resistencias y alianzas
- Diseñar estrategias de comunicación diferenciadas

La complejidad de este mapeo implica reconocer que el poder no reside únicamente en las estructuras formales, sino en las redes de relaciones e influencias que las atraviesan y que se actualizan permanentemente.

8.5 Fortalecimiento de redes: Capital relacional como recurso estratégico

Finalmente, el fortalecimiento de redes institucionales consolidó el impacto de las dos estrategias anteriores al transformar relaciones en recursos estratégicos. Según la Teoría de los *stakeholders* de Freeman, las organizaciones deben gestionar proactivamente las relaciones con sus partes interesadas para garantizar su sostenibilidad (Escudero Poblete, 2009). En el caso de EPM, la construcción de capital relacional permitió legitimar sus proyectos en un entorno político diverso y a menudo polarizado. La empresa facilitó alianzas público-privadas y mesas de trabajo con actores gubernamentales, asegurando la viabilidad de iniciativas clave, como la expansión de redes de energía y agua en áreas rurales. Este proceso, fundamentado en un equilibrio entre neutralidad política y compromiso social, reforzó la percepción de EPM como un actor confiable y comprometido con el desarrollo sostenible de la región.

Las redes institucionales se configuran como el tejido conectivo que da coherencia al modelo. Siguiendo a Granovetter en su teoría de los "lazos débiles", EPM comprende que la fortaleza de las relaciones institucionales no depende de su intensidad, sino de su capacidad de tender puentes entre diferentes espacios de poder. Esta estrategia se fundamenta en la construcción de capital relacional, estableciendo conexiones institucionales que se traducen en legitimidad y viabilidad de proyectos (Granovetter, 1973). El equilibrio entre la neutralidad política y el compromiso social emerge como una particularidad central de esta estrategia, reflejando el enfoque ético de la empresa en la gestión de sus relaciones.

El fortalecimiento de redes institucionales no solo consolida relaciones estratégicas, sino que también permite a EPM incidir en los territorios mediante su participación en la definición de agendas locales. Por ejemplo, en los procesos de empalme y construcción de los planes de desarrollo municipales y departamental, EPM logró asegurar que proyectos prioritarios en infraestructura, energía y sostenibilidad fueran incluidos en las agendas de las administraciones entrantes. Esta incidencia no implica intervención política, sino la provisión de información técnica y objetiva que facilita la toma de decisiones informadas en los territorios.

8.6 Tensiones y equilibrios: La complejidad de la gestión público-privada

El análisis teórico de estas estrategias valida su eficacia y resalta las tensiones inherentes a su implementación. La Teoría de Redes de Gobernanza de Rhodes confirma la interdependencia entre actores institucionales, mientras que el capital social producto del relacionamiento de la empresa con los actores con capacidad de agenda explica cómo las relaciones pueden transformarse en legitimidad estratégica (Rhodes, 2005). Sin embargo, la complejidad de gestionar múltiples intereses y la limitada transferibilidad del capital relacional destacan como puntos críticos. A nivel práctico, la interacción entre las estrategias permitió superar las tensiones entre eficiencia comercial y misión pública, neutralidad política y compromiso social, así como entre la globalización de operaciones y el contexto local.

La estrategia de EPM se caracteriza por navegar tensiones aparentemente irreconciliables:

- Eficiencia comercial vs misión pública: Un equilibrio dinámico sostenido por prácticas de gobierno corporativo adaptables.

- Neutralidad política vs compromiso social: Gestionado mediante una política de transparencia proactiva.
- Globalización vs contexto local: Resuelta mediante una inteligencia territorial diferenciada.

Limitaciones y horizontes

El desarrollo del proyecto resultado de la práctica no está exento de desafíos. Un desafío importante identificado en el proceso es la falta de trazabilidad clara entre las estrategias de análisis implementadas y los resultados obtenidos en términos de incidencia política y posicionamiento estratégico. Aunque se observan indicios de una relación positiva, especialmente cuando se emplean de manera sistémica; el análisis de coyuntura, el mapeo de actores y el fortalecimiento de redes institucionales, no se cuenta con un sistema estructurado que permita medir y documentar esta conexión de manera consistente. Entre las posibles causas de esta limitación se encuentra la desarticulación entre el equipo de análisis político y otras áreas de la empresa, lo que dificulta la integración de las estrategias en un marco organizacional más amplio.

Asimismo, la falta de retroalimentación regular hacia el equipo de análisis impide ajustar y optimizar las herramientas utilizadas para mejorar su efectividad. En este contexto, se hace evidente la necesidad de contar con politólogos en ejercicio profesional que no solo lideren estas estrategias, sino que también las integren y potencien a través de una visión articulada y sistemática. Este rol profesional podría generar una mayor incidencia política y posicionamiento favorable para la empresa, al establecer mecanismos claros de monitoreo y evaluación que aseguren el impacto estratégico de las acciones emprendidas.

El análisis también revela tensiones inherentes en la interacción de estas estrategias, entre las limitaciones identificadas se encuentran la complejidad en el escalamiento de metodologías, la dependencia de capacidades individuales y las restricciones en la cobertura de contextos rurales. Sumado a esto, destacan conflictos como la búsqueda de un equilibrio entre la eficiencia comercial y la misión pública, la neutralidad política y el compromiso social, y la globalización frente al contexto local. Estas tensiones se gestionan a través de mecanismos específicos: un gobierno corporativo flexible, políticas de transparencia proactiva y una inteligencia territorial diferenciada, respectivamente.

A partir de estas dinámicas, se propone un modelo conceptual que integra los tres momentos estratégicos en un ciclo continuo: el monitoreo continuo proporciona inteligencia estratégica, el mapeo de actores fomenta la capacidad de adaptación y el fortalecimiento de redes consolida la legitimidad institucional. Este modelo no solo supera los enfoques tradicionales de gestión pública, sino que también destaca por su capacidad de integrar lógicas comerciales y sociales, desarrollando una inteligencia institucional dinámica que responde a las necesidades de un entorno cambiante.

9. Fase VI. Consideraciones finales, lecciones aprendidas y recomendaciones

Consideraciones finales

La sistematización de la práctica académica desarrollada en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de Empresas Públicas de Medellín (EPM) reveló valiosos aprendizajes sobre las dinámicas político-institucionales de una empresa pública que opera bajo tensiones propias de su carácter dual: estatal en su naturaleza y competitiva en su operación. A lo largo del proceso, se observaron logros significativos en la aplicación de herramientas de análisis político y en la articulación entre teoría y práctica. No obstante, también emergieron limitaciones estructurales, metodológicas y tecnológicas que condicionaron parcialmente el alcance de los objetivos propuestos. Las conclusiones que se presentan a continuación reflejan este equilibrio entre avances sustantivos y restricciones contextuales.

La sistematización permitió comprender que el modelo de gestión político-institucional de EPM se configura como un sistema dinámico que combina inteligencia estratégica, adaptabilidad contextual y compromiso ético-social. Las estrategias de análisis político aplicadas —mapeo de actores, monitoreo de coyuntura, fortalecimiento de redes— demostraron ser eficaces para anticipar riesgos y consolidar el posicionamiento institucional. Sin embargo, su implementación estuvo limitada por la ausencia de plataformas tecnológicas integradas, la dificultad para procesar grandes volúmenes de información en tiempo real y la escasa sistematización previa del conocimiento político acumulado. Estos factores afectaron la interacción óptima entre las herramientas empleadas, y resaltan la necesidad de fortalecer las condiciones estructurales que permitan transformar la información política en capital estratégico sostenido.

El problema planteado apuntaba a comprender cómo EPM enfrenta los desafíos de operar en un entorno político cambiante sin perder su legitimidad como empresa pública. La sistematización permitió evidenciar que la GRE ha logrado desarrollar estrategias efectivas para posicionar a la empresa en la agenda pública, pero también que esta labor se ve limitada por factores como la rotación constante de actores políticos, la baja trazabilidad institucional de algunas prácticas y la falta de indicadores estandarizados para medir la eficacia del relacionamiento político. En este sentido, se avanza en la comprensión del problema, pero se reconoce que su abordaje completo requiere una mayor institucionalización del análisis político en la organización.

Se logró responder a la pregunta central del informe al demostrar que las estrategias de análisis político implementadas por la GRE contribuyen a la incidencia política de EPM tanto en Medellín como en Antioquia. La sistematización reveló cómo estas estrategias permiten a la empresa adaptarse a escenarios políticos cambiantes, construir relaciones estratégicas y proteger su margen de maniobra institucional. Sin embargo, su impacto se ve condicionado por limitaciones operativas, como la falta de protocolos sistematizados para la producción de informes políticos y el rezago en la actualización de caracterizaciones de actores clave. Estas limitaciones reducen el alcance temporal y espacial del análisis, especialmente en zonas rurales o de menor presencia institucional.

El objetivo de sistematizar la experiencia para comprender el vínculo entre estrategias de análisis político e incidencia institucional fue cumplido, permitiendo traducir la práctica académica en conocimiento útil tanto para EPM como para el campo de la Ciencia Política. La sistematización logró documentar herramientas y procesos aplicados, identificar patrones de interacción con actores políticos y reflexionar sobre la pertinencia del enfoque adoptado. No obstante, la falta de una infraestructura tecnológica robusta limitó la posibilidad de hacer del análisis político un proceso sistemático, trazable y evaluable en el tiempo, lo cual restringe su escalabilidad y replicabilidad en otros escenarios.

La sistematización de la práctica en la GRE de EPM permitió caracterizar el entorno político, social y organizacional en el que opera la entidad, evidenciando factores clave para su relacionamiento político, aunque con limitaciones en la actualización y sistematización de la información. Se documentaron las actividades realizadas, aportando evidencia empírica significativa, pero la falta de una metodología estandarizada afectó la continuidad de los registros.

La aplicación de herramientas de análisis político fue valiosa, aunque dependió más de la iniciativa individual que de una estructura formal, lo que compromete su sostenibilidad. Los resultados estratégicos mostraron avances en la capacidad de anticipación, aunque sin indicadores precisos que permitieran una evaluación cuantitativa rigurosa. Finalmente, se logró un desarrollo notable de competencias profesionales y disciplinares, pero la ausencia de espacios institucionalizados para la reflexión y retroalimentación limitó la consolidación de aprendizajes colectivos.

La sistematización como modalidad de investigación permitió no solo describir acciones, sino también interpretar críticamente la experiencia y producir conocimiento aplicado. Esta elección metodológica se mostró pertinente para el cruce entre teoría y práctica. No obstante, su potencial se vio limitado por la falta de referentes institucionales previos y la escasa tradición de sistematización en la organización, lo cual implicó un esfuerzo adicional para diseñar el proceso desde cero.

Uno de los logros más significativos del ejercicio de sistematización de la práctica en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de EPM radica en la construcción de un marco teórico y explicativo sobre las estrategias de acción que esta dependencia implementa en su quehacer institucional. Este aporte cobra especial relevancia en tanto que dichas estrategias, pese a ser centrales para la gestión política y comunicacional de la GRE, no se encontraban previamente ni documentadas ni teorizadas de forma estructurada.

La sistematización permitió identificar patrones de actuación, metodologías y enfoques que la GRE ha desarrollado de manera empírica y situacional, los cuales responden a contextos político-administrativos complejos. Mediante la articulación de referentes teóricos como el enfoque de *stakeholders*, la gobernanza en redes, el análisis de coyuntura y la incidencia política, se logró no solo describir estas estrategias, sino también dotarlas de sentido analítico, posibilitando su comprensión desde una perspectiva politológica. Este proceso no solo aporta a la academia al llenar un vacío en la literatura sobre la praxis institucional de actores públicos empresariales, sino que también fortalece la capacidad interna de la organización para reflexionar sobre su propio accionar y tomar decisiones estratégicas más informadas.

En este sentido, la construcción del marco teórico no fue un fin en sí mismo, sino un instrumento clave para transformar la experiencia en conocimiento sistemático. La posibilidad de teorizar la práctica permite trascender la descripción operativa para avanzar hacia una comprensión crítica y prospectiva de la función de la GRE en la gestión de intereses, la configuración de

relaciones de poder y la producción de legitimidad en escenarios de alta complejidad política. Así, el ejercicio de sistematización se constituye en una herramienta de doble valor: una vía de aprendizaje académico profundo y una estrategia de intervención institucional con capacidad transformadora.

Las categorías empleadas en este marco construido —stakeholders, gobernanza en redes, análisis de coyuntura, legitimidad, confianza pública— resultaron útiles para analizar la experiencia. Permitieron comprender las interacciones entre EPM y su entorno político más allá de lo formal y jerárquico. Sin embargo, se identificó una debilidad metodológica en la forma como estas categorías son operacionalizadas dentro de la organización, lo que impide convertirlas en variables estratégicas con indicadores de seguimiento.

Lecciones aprendidas

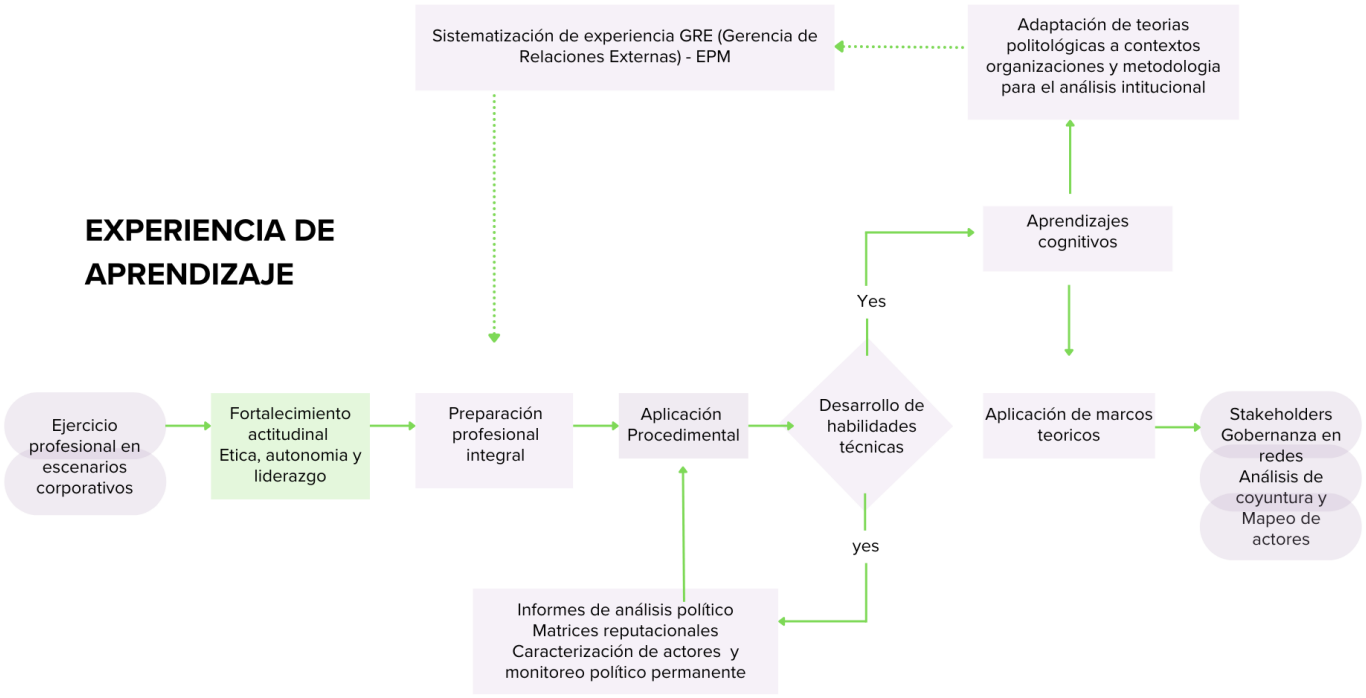
Como resultado del proceso de sistematización y de la experiencia de práctica en la Gerencia de Relaciones Externas (GRE) de EPM, se consolidaron aprendizajes significativos a nivel profesional, académico y metodológico. En el plano cognitivo, se evidenció una comprensión profunda del funcionamiento de una empresa pública en contextos político-administrativos complejos, así como el manejo de marcos teóricos aplicados como los de stakeholders, gobernanza en redes, análisis de coyuntura e incidencia política.

Se fortalecieron habilidades técnicas como la elaboración de informes de análisis político, matrices de reputación y caracterización de actores clave; también se desarrolló destreza en el uso de herramientas para el monitoreo político, construcción de alertas tempranas y análisis de programas de gobierno. En el plano procedimental, se aplicaron metodologías propias de la Ciencia Política al contexto organizacional, adaptando conceptos teóricos a situaciones reales y generando aportes concretos para la toma de decisiones institucionales.

Finalmente, se consolidaron capacidades actitudinales como la ética profesional, la adaptación a entornos cambiantes, la autonomía en la toma de decisiones estratégicas y el liderazgo dentro de un equipo interdisciplinario. Estas competencias se traducen en una mejor preparación para el ejercicio profesional en escenarios públicos y corporativos donde el análisis político es una herramienta fundamental de acción.

Representación gráfica que a través de un flujograma ilustra el proceso de aprendizaje desarrollado en la experiencia práctica y su posterior sistematización.

Figura 5. Aprendizaje para el desarrollo profesional.



Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones

Para la compañía, resulta fundamental avanzar hacia un modelo de análisis político más comprehensivo que incorpore de manera sistemática variables ambientales y sociales en su evaluación estratégica. Este enfoque integral no solo enriquecerá la comprensión de las dinámicas del entorno, sino que fortalecerá la capacidad de respuesta ante desafíos complejos, asegurando que las decisiones institucionales generen valor tanto político como social. Paralelamente, se hace necesario desarrollar un sistema de métricas específicas que permita medir el impacto político-relacional de las estrategias implementadas, estableciendo indicadores claros que evalúen la efectividad en la construcción de alianzas y la gestión de stakeholders. La inversión en metodologías innovadoras, como estudios comparativos con otras empresas públicas y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para el mapeo dinámico de actores, podría potenciar significativamente la capacidad prospectiva de la organización.

Para los futuros practicantes, la experiencia sugiere la importancia de aprovechar al máximo los espacios de mentoría, por lo que se recomienda a la Gerencia de Relaciones Externas fortalecer el acompañamiento a través de tutores especializados y programas de inducción que clarifiquen el rol estratégico del área. Los practicantes, por su parte, deben asumir un papel proactivo, aportando perspectivas frescas y soluciones innovadoras que complementen el conocimiento institucional acumulado. La creación de canales formales para presentar y discutir ideas podría maximizar el valor que estos talentos emergentes aportan a la organización.

Para los futuros investigadores, este proceso de sistematización abre varias líneas de indagación valiosas. Sería pertinente profundizar en el desarrollo de marcos analíticos que permitan evaluar de manera más precisa la interacción entre las dimensiones políticas, sociales y ambientales en contextos corporativos. Igualmente, se requieren estudios que comparen los modelos de gestión político-institucional en diferentes empresas públicas, identificando patrones de éxito y desafíos recurrentes. A nivel metodológico, existe un campo fértil para investigar cómo las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el análisis de big data, pueden optimizar los procesos de mapeo de actores y predicción de escenarios políticos.

En todos los casos, subyace un principio común: la necesidad de fomentar una cultura organizacional que privilegie la reflexión crítica sistemática, donde el aprendizaje derivado de la práctica se documente, analice y convierta en insumo para la mejora continua. Este enfoque no solo garantizará la sostenibilidad de los avances logrados, sino que posicionará a la organización a la vanguardia de la gestión público-privada en entornos complejos y dinámicos. La combinación de rigor analítico, innovación metodológica y apertura al conocimiento emergente constituye, en definitiva, la fórmula para transformar la información política en capital estratégico de alto impacto.

Referencias

Alvarado Herrera, A., & Schlesinger Díaz, M. W. (2008). Dimensionalidad De La Responsabilidad Social Empresarial Percibida Y Sus Efectos Sobre La Imagen Y La Reputación: Una Aproximación Desde El Modelo De Carroll. *Estudios Gerenciales*, *24*(108), 37–59. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3

Apertura informativa en época Electoral. (s/f). Portal EPM. Recuperado el 11 de febrero de 2025, de https://www.epm.com.co/content/epm/institucional/transparencia/apertura-informativa-en-epoca-electoral

Baquerizo Neira, G., & Pizarro, M. (2019). UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONSTRUCTO DE REPUTACIÓN. *Tsafiqui*, *13*(1), 44. https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v13i1.590

BBC. (2023, diciembre 17). *Gana el "en contra": Chile rechaza un segundo proyecto para cambiar la Constitución aprobada durante el régimen de Pinochet*. https://www.bbc.com/mundo/articles/cpr3drr9dw0o

Carvajal Bolívar, S. (2022, noviembre 18). *Bancada antioqueña solicitó al presidente Petro ampliar plazo de Hidroituango*. https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/hidroituango-bancada-antioquena-solicito-a-presidente-petro-ampliar-plazo-718657

Casar, A., & Maldonado, C. (2008). La formación de agendas como objeto de estudio de la ciencia política. En *Formación de agenda y poceso de toma de decisiones: Una aproximacion desde la ciencia política: Vol. Vol. 207*.

Ciencia Política. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2025, de https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/derecho-ciencias-politicas/estudiar-facultad/pregrados/ciencia-politica/!ut/p/z1/jdDBDoIwDAbgZ_EJ1m0M2BHGAgMEahRwF8OJkCh6MD6_xsQLxklvTb6_TUss6Ymdh8c0DvfpOg_nV3-0_qlCoSlTUKYx-oC4zTTXEW2oIN0bhFIxGnlQQkEFRKibal-rJskZsWvy8KMiWJd3AOse3xHrWpEp4QYY8y-Q7xSgx9sWpDSYwxKE3BOAUCTMl5SZKliC2nANKCvR8NQwL_iscL3536G3y-HQw2QmM26eh85lDA!!/?1dmy&urile=wcm%3Apath%3A/PortalUdeA/asPortalUdeA/asHomeUdeA/Unidades+Acad%21c3%21a9micas/Derecho+y+Ciencias+Pol%21c3%21adticas/Estudiar+en+la+Facultad/Pregrados/Ciencia+Pol%21c3%21adtica/Contenido/asMenuLateral/fdcp-cienciapolitica-pep

Convenio Marco Relaciones EPM. (s/f). Recuperado el 11 de febrero de 2025, de https://www.epm.com.co/content/dam/epm/institucional/documentos/todos/convenio-marco-relaciones-epm.pdf

Durán González, A. M. (2016). Correspondencia de los Modelos de Relaciones Públicas a distintos contextos evolutivos de Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *6*(11 (enero-junio)), 91–112. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5578431

EPM. (s/f-a). *Marco general: Referentes de gobierno corporativo* [Https://www.epm.com.co/institucional/sobre-epm/gobierno-corporativo/marco-general-de-gobierno/referentes-de-gobierno-corporativo/].

EPM. (s/f-b). *Proyecto de desmontaje del parque eólico Jepírachi*. Proyecto de desmontaje Parque eólico Jepírachi. https://www.epm.com.co/institucional/proyectos/proyecto-de-desmontaje-del-parque-eolico-jepirachi/

EPM. (s/f-c). *Quienes somos*. Portal EPM. Recuperado el 11 de febrero de 2025, de https://www.epm.com.co/content/epm/institucional/sobre-epm/quienes-somos

EPM. (s/f-d). *Relación Distrito de Medellín*. Portal EPM. Recuperado el 11 de febrero de 2025, de https://www.epm.com.co/content/epm/institucional/sobre-epm/quienes-somos/relacion-distrito-de-medellin

Escudero Poblete, G. (2009). *La teoría de los Stakeholders según Ronald Edward Freeman* [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Navarra]. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=169690

Estructura corporativa del Grupo EPM y las filiales que lo conforman. (s/f). Portal EPM. Recuperado el 29 de marzo de 2025, de https://www.epm.com.co/content/epm/institucional/sobre-epm/gobierno-corporativo/estructura-grupo-epm

García López, M. J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de contabilidad y dirección*, *20*, 65–78. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5250383

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.1086/225469

Historia. (s/f). Portal EPM. Recuperado el 29 de marzo de 2025, de https://www.epm.com.co/content/epm/institucional/sobre-epm/quienes-somos/historia

Hughes, O. E. (1996). La nueva gestión pública. *Lecturas de gestión pública, 1996, ISBN 84-340-0907-2, págs. 101-132*, 101–132. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=613293

Informe de Empalme EPM. (s/f). *Informe de Empalme Vicepresidencia Relaciones Corporativas* [Empalme].

Instituto de Estudios Políticos. (2023, noviembre). *Guía Sistematización de Experiencias*.

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. http://repository.cinde.org.co/handle/20.500.11907/2121

Jesús Verdugo Díaz. (2022). *Acción pública orientada a la solución de problemas públicos: Incidencia política de Organizaciones de la Sociedad Civil en la generación de Políticas Públicas.* [Maestria]. El Colegio de San Luis Potosí, S.L.P.

Marco de normatividad de EPM. (s/f). Portal EPM. Recuperado el 11 de febrero de 2025, de https://www.epm.com.co/content/epm/proveedoresycontratistas/contratacion/como-ser-proveedor-o-contratista/marco-normativo-contractual

Mejía Correa, A. M., Vesga Vinchira, A., Gaviria Velásquez, M. M., Mejía Correa, A. M., Vesga Vinchira, A., & Gaviria Velásquez, M. M. (2018). Gestión del conocimiento científico en la Universidad de Antioquia: Integración de herramientas para la formulación de una estrategia. *Innovar*, *28*(69), 71–84. https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71697

Montoya Restrepo, I. A. (2009). LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, *17*(2), 23–44. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-68052009000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Nava, D. (2024, abril 19). *La apuesta de Sheinbaum por las energías renovables sí incluye a los privados*. https://expansion.mx/empresas/2024/04/19/propuesta-claudia-sheinbaum-energias-renovables-iniciativa-privada

OCDE. (s/f). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de «las Empresas Públicas*.

Olaya, C. (2017). El análisis de políticas públicas: La evolución de una disciplina y su relevancia en Colombia. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, *1*(1). https://doi.org/10.22191/gobernar/vol1/iss1/3

Ortiz Mena, A. (1986). El concepto de Sistema Político en la obra de David Easton. *Sociológica (México)*, *1*(2), 123–134. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4397553

Quiénes somos. (s/f). Recuperado el 30 de marzo de 2025, de https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/quienes-somos/!ut/p/z1/xZRdT4MwGIX_il7skvQLyrhERB0q-xKV3pgKxdWMwkaZxl8vTI3RuE2jxN60Tc77vO1pcwAD14ApvpJ3XMtC8Xmzjxm96

TseRq4Jz4YnR33oUtN1iDNE0zMbXH0UwFNkQXfsj8KLoTc6DDBg36mHG4YLv1e_RcC24y8BA6xMZApi28QZgQk2bs0EGSbPHOPWsrDBKXXsJKWpjWGrTpQu9QzEZbHUfF6ngvcgrz7uZkUu3tZSVVrqOlk72oOLWgolKmOvKvKi6sGkUFoomRatNheqnnMtlq0yq1Vb1GhzWa2rRdVcmG31xEevgnBs-Qh7jWBAfDh2QmtEjgfYtMlnwhePtsu2uLHd3niGCwiuVlI8gEgVy7z5RtMfunyyswP6ZYcX_LtHR4jC8eHpJPSGx9DrGk_-BL_RHLtTPMHd4lG3-G69D-gv8cGuxGsiWd4vFsxtkqiNjkcNrv8niso8iqK8T-jEz859YsbB6ukgNL6cWOzuPwPp6Z5t/?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/PortalUdeA/asPortalUdeA/asHomeUdeA/asInstitucional/quienes-+somos/Contenido/asMenuLateral/mision

Rhodes, R. A. W. (2005). La nueva gobernanza: Gobernar sin gobierno. *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, 2005, ISBN 84-7351-239-1, págs. 99-122*, 99–122. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1368197

SEMANA. (2020, agosto 14). *Cortocircuito institucional tras la renuncia de la junta de EPM*. https://www.semana.com/nacion/articulo/renuncia-de-la-junta-directiva-de-epm-desata-una-profunda-crisis-institucional/694612/

Semana. (2023, octubre 9). *EPM anuncia que desmantelará parque eólico en La Guajira, ¿por qué?* Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. https://www.semana.com/nacion/barranquilla/articulo/epm-anuncia-que-desmantelara-parque-eolico-en-la-guajira-por-que/202308/

Toledo, F. C. (2004). ¿Cómo Entender los Factores Condicionantes de la Movilidad Ocupacional Mediante los Aportes de la Nueva Sociología Económica? *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, *34*, Article 34. https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1574

TVN. (2024, noviembre 14). *Presidente Mulino se refiere a las empresas eléctricas, espera mejoría en seis meses*. https://www.tvn-2.com/nacionales/presidente-mulino-reune-naturgy-espera-energia-electrica_1_2165102.html

Documentos internos de EPM (No disponible para Consulta)

Propiedad Intelectual: Empresas Públicas de Medellín EPM

1. **Base de datos, caracterización y planeación de foros en el marco de la Estrategia de Apertura Informativa en Época Electoral**
Carranza Álvarez, V. (2023). *Base de datos, caracterización y planeación de foros en el marco de la Estrategia de Apertura Informativa en Época Electoral*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].

2. **Sistematización primeros 100 días de los gobernantes electos**
   Carranza Álvarez, V. (2024). *Sistematización de los primeros 100 días de los gobernantes electos*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].
3. **Informe de análisis electoral México**
   Carranza Álvarez, V. (2024). *Informe de análisis electoral: México*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].
4. **Informe de análisis electoral Panamá**
   Carranza Álvarez, V. (2024). *Informe de análisis electoral: Panamá*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].
5. **Informe de análisis político Chile (Constituyente)**
   Carranza Álvarez, V. (2023). *Informe de análisis político: Chile (Constituyente)*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].
6. **Construcción de Planes de relacionamiento y Señales del entorno Político Filiales Nacionales**
   Carranza Álvarez, V. (2023). *Construcción de planes de relacionamiento y señales del entorno político: Filiales nacionales*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].
7. **Red de Actores La Guajira – Uribia: Análisis sociopolítico para el desmantelamiento del parque eólico**
   Carranza Álvarez, V. (2023). *Red de actores en La Guajira – Uribia: Análisis sociopolítico para el desmantelamiento del parque eólico Jepírachi*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].
8. **Caracterización Asamblea Departamental – Bancada Antioqueña – Concejo de Medellín**
   Carranza Álvarez, V. (2023). *Caracterización de la Asamblea Departamental, Bancada Antioqueña y Concejo de Medellín*. Gerencia de Relaciones Externas, Empresas Públicas de Medellín (EPM). [Documento interno, no disponible para consulta].