

## Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas

A partir de la redefinición del direccionamiento estratégico de la organización, realizada en 2012, se le asignó a la Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas la función básica de *liderar la aplicación de los modelos de relacionamiento y comunicación con los grupos de interés y gestionar la reputación del Grupo EPM*, de cara a contribuir al logro del propósito formulado a 2022.

Así mismo, para las tres gerencias adscritas a esta vicepresidencia, se definieron funciones básicas que se desprenden y a su vez suman al cumplimiento de la señalada para la VP:



### Gerencia Relaciones Externas

Liderar las relaciones del Grupo EPM, por medio de gestión directa o mediante políticas y lineamientos, con las instituciones de orden internacional, nacional y territorial en los países donde el Grupo EPM tiene presencia y en aquellos que hacen parte de su mercado objetivo, con el fin de contribuir al logro de los objetivos empresariales.



### Gerencia Identidad Corporativa

Liderar la gestión de marca del Grupo EPM, así como formular y ejecutar el plan de mercadeo institucional y las acciones de reputación y relacionamiento que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales.



### Gerencia Comunicación Corporativa

Liderar la formulación y ejecución del plan integral de comunicación del Grupo EPM, por medio de gestión directa o mediante políticas y lineamientos, con el fin de contribuir al logro de sus objetivos y al fortalecimiento de su imagen y reputación.

Para efectuar las funciones de la vicepresidencia, el equipo humano está compuesto por las personas que detallamos a continuación:

VP. COMUNICACION Y REL CORPS	82
Directivo (nota)	3
Profesional	59
Sostenimiento	2
Técnico	3
Tecnólogo	15

Nota: aunque la vicepresidencia tiene autorizados 4 directivos, solo 3 plazas de están ocupadas de manera permanente en la actualidad.



## Alineación estratégica

La contribución de la vicepresidencia al direccionamiento estratégico del Grupo EPM se enmarca en 2 de los objetivos del mapa de objetivos estratégicos definidos para la organización:

Perspectiva: Aprendizaje y Desarrollo

Objetivo estratégico: Fortalecer la gestión con los grupos de interés internos.

Perspectiva: Clientes y Mercados

Objetivo estratégico: Fortalecer las relaciones con los grupos de interés externos.

Actualmente la vicepresidencia mide su gestión alrededor de tres indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI):

- Con el **indicador de reputación** se busca gestionar el plan de comunicación y relacionamiento con grupos de interés, para mejorar la percepción que los mismos tienen de las empresas del Grupo.
- El **índice de marca**, busca medir si las asociaciones de marca desde la prominencia, relevancia, actitud, dinamismo y distinción (imagen) que hacen los grupos de interés de nuestra influencia, son coherentes con el posicionamiento y los atributos de marca deseados.
- Con el **indicador de efectividad de comunicación interna** se busca establecer la eficiencia y eficacia del proceso de comunicación al interior de las empresas del Grupo y establecer un plan de acción que permita llevar a la organización al estado que se desea desde la comunicación.

En general, los 3 indicadores pretenden medir aspectos relevantes para el cumplimiento de la función básica de la vicepresidencia y se han definido periodos de medición para cada uno de ellos. A partir de los resultados, se diseñan e implementan planes de mejoramiento que contribuyan a mantener o incrementar el indicador.

Nombre del indicador	Periodicidad de medición	Resultado última medición
Reputación EPM	Cada 2 años	2014: 875 IGR
Reputación Grupo EPM	Cada 2 años	2014: 847 IGR
Salud de marca	Cada 2 años	13.36
Efectividad de la comunicación interna EPM	Cada 2 años	2014: 61.2
Efectividad de la comunicación interna Grupo EPM	Cada 2 años	2014: 61.6

## **2 Modelo objetivo**

Para lograr el direccionamiento estratégico, la organización emprendió un programa de transformación denominado Grupo EPM sin Fronteras, desde donde se solicitó construir un plan de trabajo enmarcado en los frentes organización, procesos y gobierno, a partir del reto asumido por esta vicepresidencia.

En este contexto, se definieron tres líneas de trabajo de cara a fortalecer los procesos liderados desde la vicepresidencia y su contribución a la consolidación del grupo empresarial:

### **Consolidación de la Vicepresidencia**

Diseñar e implementar los procesos articulados de la Vicepresidencia con alcance de Grupo con el fin de coordinar el trabajo de las tres gerencias, a través de un lenguaje común, programas y proyectos articulados que busquen la sinergia entre sus diferentes integrantes, para facilitar el logro de los objetivos de la organización y la interacción de la vicepresidencia con las demás vicepresidencias y las empresas del Grupo, garantizando una actuación coordinada de la comunicación, la identidad y las formas de relacionamiento.

### **Gestionar la reputación**

Incorporar en la gestión los riesgos reputacionales extremos en el Grupo bajo la metodología de Gestión Integral de Riesgos y el aplicativo KAIROS de tal manera que los responsables de cada proceso reciban los insumos que les permitan diseñar planes de acción para controlar y mitigar los riesgos señalados, con el fin de conservar e incrementar la confianza de los distintos grupos de interés y grupos especiales hacia el Grupo EPM.

### **Gestionar la comunicación y las relaciones estratégicas**

Diseño de planes de comunicación y relacionamiento que apalancan el logro de las metas organizacionales consignadas en el plan de negocios y servicios corporativos del Grupo; así mismo se consideran los temas de materialidad identificados y priorizados en el modelo de relacionamiento con los grupos de interés de la organización.

### **Proyectos**

En cuanto a proyectos, la Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas priorizó las iniciativas Gobierno en Línea que contribuye a cumplir las exigencias normativas del Decreto 2573 de 2014, y Bitácora 3.0, para establecer un canal común de comunicación unificada en las empresas del Grupo, apoyar los procesos que deben acercarse a los grupos de interés a través de la web y contribuir a una comunicación de Grupo que permita generar un relacionamiento más cercano entre ellas.

- **Gobierno en Línea**

Busca establecer mecanismos con alcance de Grupo EPM, que permitan dar cumplimiento al Decreto 2573 de diciembre 12 de 2014, de la estrategia de Gobierno en Línea definida por el Gobierno Nacional para las instituciones públicas, para facilitar la interacción, transacción y relacionamiento entre los entes del Estado y los ciudadanos.

- **Bitácora 3.0**

Su objetivo es la reestructuración de la intranet corporativa de EPM y sus filiales nacionales, de acuerdo a la nueva estructura organizacional y los objetivos corporativos y con soporte en la plataforma tecnológica Sharepoint.

Este cambio pretende generar contenidos más interactivos, administrables y dinámicos, con el propósito de propiciar espacios de comunicación interna que faciliten el intercambio de información, fomenten el diálogo entre los funcionarios, ayuden a construir “comunidad” y refuercen los valores y la cultura organizacional.

### **3 Avances - logros**

A partir de la implementación de las líneas de trabajo definidas por la Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas, se pueden destacar los siguientes avances y logros como resultado de la gestión conjunta de sus Gerencias y de la interrelación con las demás dependencias de la organización:

#### **Consolidación de la Vicepresidencia**

- **Se consolidó la mesa RIC (reunión integrada y coordinada) para interactuar con las filiales nacionales de una manera coordinada desde las tres gerencias.**

Este espacio se genera para presentar, argumentar y homologar temas relacionados con la comunicación, la identidad y las relaciones, no solo al interior de EPM, sino con alcance de Grupo. Dado que en la estructura anterior, estos asuntos se trabajaban de manera independiente, se identificó una oportunidad para consolidar el discurso y las líneas de actuación relacionadas con los temas que constituyen la razón de ser de la VP.

En esta mesa participan representantes de los procesos de comunicación, identidad y relaciones externas de las empresas del Grupo, en el ámbito nacional.

- **Participación y consolidación del Plan para Atención de Eventos (PAE).**

La Gerencia Integral de Riesgos lideró la iniciativa de desarrollar una metodología común para la organización en el manejo de situaciones de riesgo y/o crisis, tema que desde la gestión de reputación y de apoyo a la atención de emergencias de ciudad es abordado por la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas. En línea con lo anterior, se lograron sinergias entre ambas dependencias para consolidar la propuesta del Plan de Atención de Eventos, PAE, integrando los distintos componentes.

El objetivo del PAE es proporcionar a la organización un marco que permita identificar situaciones de riesgo, activar protocolos necesarios para atender y controlar un posible evento, mitigar al máximo sus consecuencias, recuperar la operatividad y realizar las evaluaciones pertinentes para implementar lecciones aprendidas.

Desde la Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas se conformó un equipo con representantes de las tres gerencias, quienes se sumaron al equipo de la Gerencia Integral de Riesgos, para fortalecer la propuesta no sólo desde lo comunicacional, reputacional y de relacionamiento con los entes territoriales y los organismos de gestión del riesgo, sino también desde el aporte de elementos a la metodología. Igualmente, se procedió a actualizar el manual de comunicación, relacionamiento e identidad corporativa para el manejo de eventos y/ o incidentes en el marco de la gestión de crisis, teniendo en cuenta la metodología propuesta en el PAE y su articulación con el Decreto 2089 de 2015.

Dicho Decreto se gestionó desde la Gerencia Integral de Riesgos y la Gerencia de Relaciones Externas y adoptó la guía para el apoyo y atención prioritaria de emergencias en eventos que involucren o no la infraestructura de EPM.

El trabajo conjunto, además de la metodología homologada para la organización, incluye la presentación en los niveles directivos para su pro-alimentación y la socialización por etapas, a los equipos de trabajo que en razón de su rol y cargo deban abordar las situaciones de riesgo o crisis, según sea el caso. Igualmente, en el caso del Decreto 2089 se está realizando la divulgación, tanto al interior de EPM como con el DAGRD.

- **Actualización del Manual de comunicación, relacionamiento e identidad corporativa para el manejo de eventos y/ o incidentes en el marco de la gestión de crisis.**

Con base en la metodología del Plan de Atención de Eventos, con un equipo conformado por representantes de las gerencias de Identidad Corporativa, Comunicación Corporativa y Relaciones Externas, se hizo revisión al manual de comunicación para momentos de crisis que tenía la organización y se actualizó, entregando su primera versión que tiene como evolución, el tener en cuenta los temas de comunicación, relacionamiento y redes sociales, el apoyo y la atención prioritaria de emergencias.



### **Gestionar la reputación**

- Para realizar una gestión proactiva frente a la posible materialización de riesgos reputacionales, la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas identificó 58 riesgos extremos de este tipo que existen en el Grupo, de tal manera que los responsables de cada proceso reciban los insumos que les permitan diseñar planes de acción para controlar y mitigar los riesgos señalados.
- Se implementó una metodología para la gestión de riesgos, asociada a la herramienta KAIROS, con vinculación en tiempo real de los principales riesgos de negocios, procesos y proyectos que en el entorno pueden afectar la imagen y confianza de los grupos de interés hacia el Grupo EPM.



## **Gestionar la comunicación y las relaciones estratégicas**

- **Diseño, implementación y seguimiento de 14 planes de comunicación y relacionamiento para las Vicepresidencias de EPM**

Se realizan para acompañar la ruta de gestión de las 18 vicepresidencias de la organización, de acuerdo con las metas consignadas por cada una de ellas en el plan de negocios y servicios corporativos del Grupo EPM. Con corte a 30 de septiembre de 2015, estos planes reportaron una ejecución de 69% sobre una meta de 70% para dicha fecha.

En los planes que corresponden a vicepresidencias que son responsables de liderar el relacionamiento con los grupos de interés de la organización, se incluyen planes específicos por cada grupo de interés y grupos especiales. La Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas lidera la construcción de estos planes, tiene una participación activa y permanente en su implementación y realiza un seguimiento trimestral con reporte al CMI.

- **Medición del indicador de efectividad de la comunicación interna**

Este indicador que se mide cada dos años en el grupo empresarial, pretende identificar los retos más importantes que el Grupo tendrá en la ruta de mejorar la efectividad de la comunicación interna, entendiendo que esta impacta cuatro segmentos (directivos, profesionales, técnicos/tecnólogos y personal operativo) de las empresas del Grupo en el ámbito nacional.

La última medición, realizada en 2014, arrojó un indicador de 61.6 y dio lugar al diseño de un plan de mejoramiento basado en tres proyectos de comunicación que deben generar en el mediano plazo un impacto en varios de los principales índices de eficacia y eficiencia de la comunicación interna en el Grupo EPM.

En términos generales el propósito que gobierna la comunicación está basado en la necesidad de alinear a los 11 mil colaboradores que integran las empresas del Grupo, con la estrategia corporativa: una estrategia en la que el cambio y las transformaciones organizacionales son la cualidad dominante, que además se despliegan en un contexto en el que la comunicación relacional es un imperativo.

- **Diseño del proceso integrado de gestión normativa, con Estado y con colegas bajo la visión de 360°**

Actualmente, la Gerencia de Relaciones Externas avanza en la construcción de un marco de actuación que permita definir e implementar la gestión con los gremios, con alcance de Grupo EPM; de manera simultánea está identificando las vinculaciones actuales y los participantes en los gremios y asociaciones, desde cada una de las empresas, e igualmente adelanta toda la gestión normativa, relacionamiento con el estado y colega de manera centralizadas

- **Construcción de la mesa de cooperación que busca recursos para el desarrollo de proyectos en los negocios**

Se realizó la priorización de proyectos, por parte de EPM, para la consecución de recursos de cooperación nacional e internacional, con los respectivos objetivos que busca cada uno de ellos.



## Proyectos

- **Bitácora 3.0**

El proyecto avanza de acuerdo con el plan de trabajo definido para implementación en EPM y las filiales nacionales de energía.

El siguiente es el estado del proyecto, en cada filial, con corte a 30 de septiembre:

ESSA y CHEC: implementación en servidores de pruebas para ajustes en funcionalidades y contenidos.

EDEQ y CENS: actualmente en fase de implementación de sus intranets.

- **Gobierno en Línea**

Con corte a 30 de septiembre, el proyecto presenta avance del 100% en la reestructuración y 60% en la implementación de actividades, de acuerdo con el plan de trabajo definido para implementar la normatividad asociada al Decreto 2573 de diciembre 12 de 2014.



## 4 Hechos que han impactado el desarrollo y decisiones tomadas



### Integración de señales y temas de materialidad en un único plan

Para cumplir su función básica, la Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas ha realizado ajustes en busca de una metodología que permita integrar en un solo plan de relacionamiento, las diversas señales de los temas de materialidad e insumos derivados de diferentes espacios de interacción con los grupos de interés y grupos especiales, para gestionarlos y fomentar relaciones de cercanía y confianza que se reflejen en resultados positivos en las mediciones organizacionales.



### Redefinir y consolidar los equipos de trabajo en las tres gerencias

Con el ánimo de implementar mecanismos efectivos de atención que permitan articular esfuerzos y capacidades para responder y entregar soluciones integrales de comunicación, identidad y relacionamiento a toda la organización, se realizaron ajustes al esquema de atención de esta vicepresidencia al resto de la organización, buscando potenciar las capacidades de los profesionales adscritos a las tres gerencias y optimizar al máximo el talento humano y los recursos asociados.



### **Necesidad de una mayor articulación con las filiales nacionales**

Desde la vicepresidencia se han realizado esfuerzos para implementar el modelo del involucramiento operativo, desde la identificación de las posibilidades de establecer sinergias y agregar valor, sin afectar la operación normal ni el desarrollo de los procesos en cada una de las empresas.

Sin embargo, dado que los procesos de esta VP no fueron priorizados para intervención por parte del programa de transformación, se han encontrado algunas dificultades en cuanto a diferencias en tiempos de implementación de estrategias y actividades, características de los equipos de trabajo y su capacidad de respuesta ante una demanda ampliada de requerimientos por parte del núcleo corporativo.

Para avanzar en la articulación que requerimos como Grupo, desde esta VP se han generado varios espacios de relacionamiento y construcción colectiva, en el marco de las necesidades transversales a los procesos de comunicación, identidad y relacionamiento, respetando el conocimiento y las particularidades de cada empresa y región.



### **Diversidad de metodologías para la planeación**

Ante la conformación de la Vicepresidencia Comunicación y Relaciones Corporativas con 3 gerencias que manejaban diferentes procesos y metodologías de construcción y seguimiento, se hizo necesario homologar el proceso de planeación para responder de una manera articulada y efectiva a las necesidades de la organización.



## **5 Retos de la vicepresidencia a corto plazo**

- Mejorar la **percepción de favorabilidad** y consolidar la **percepción de familiaridad** entre el conjunto de grupos de interés de EPM en pro de mejorar la reputación.
- Implementar el **Plan de Llegada** con las nuevas administraciones locales y regionales y posicionar a EPM en el Gobierno Nacional, presencia en Bogotá
- Consolidar el **plan articulado de comunicación y relacionamiento** con alcance de Grupo, en el ámbito nacional.
- Consolidar la **unidad de marca** y la estrategia de **posicionamiento de Grupo** con alcance de filiales (incluye aspectos comerciales) contribuyendo a la medición de **salud de marca**
- Continuar con el plan de **mejoramiento de la efectividad de la comunicación interna** en el Grupo EPM.
- Consolidar el análisis del entorno en función de los temas materiales y los riesgos de reputación que arroje la medición de 2016, en comparación con los resultados obtenidos en 2014.

- Desarrollar las estrategias de marca y relacionamiento que permitan mitigar los riesgos de reputación y conservar la percepción de reputación.
- Fortalecer los mecanismos de ingreso por intermedio de filiales internacionales y el posicionamiento del Grupo EPM como uno de los principales en América Latina.
- Sostener la percepción que tienen los públicos nacionales y que se evidencia en el estudio MERCO empresas y MERCO personas cada año. La meta en el primer caso es mantenerse entre el top 5 de las mejores empresas por concepto de reputación.
- Implementar el diseño de la ruta metodológica para la viabilización de los proyectos de infraestructura, desde el proceso de comunicación.
- Implementación y seguimiento del plan de mejoramiento de la efectividad de la comunicación interna en el Grupo EPM, a partir de los tres proyectos definidos y que se ilustran en el siguiente gráfico:



- Homologar los procesos de las tres gerencias con las filiales nacionales para consolidar el modelo involucrado operativo, así como formalizar el esquema de relacionamiento y gestión de reputación en el Grupo EPM con alcance internacional.
- Consolidar el plan articulado de comunicación con alcance de Grupo, en el ámbito nacional.
- Establecer el proceso integrado de gestión normativa, orientado a comprender la gestión con el Congreso, con los Colegas y la actuación ante el Estado, para ser más efectivos en el relacionamiento y mitigar el impacto que las iniciativas normativas y legislativas puedan tener sobre las actividades y los resultados del Grupo EPM, lo que garantizará mejores condiciones para la prestación de los servicios públicos.
- Gestión de contenido Audiovisual (2017): definir un modelo de ejecución y operación para la clasificación, catalogación, conservación y disposición de todo el material audiovisual producido por EPM, para realizar un estudio de factibilidad que indique la mejor alternativa en normatividad, metodología, tecnología y costos que permitan gestionar y conservar la información audiovisual, para garantizar el cumplimiento de la Ley 594 y sus decretos reglamentarios y atender las necesidades de los diferentes procesos de la organización.
- A nivel de empresa, las metas en la medición de los indicadores a nuestro cargo imprime retos para toda la organización, dado que por un lado estas mediciones evalúan temáticas transversales a toda la empresa y por otro lado, las mediciones actuales en

todos los indicadores son bastante positivas, por lo que mejorar en ellos se hace cada vez más retador.

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Meta próxima medición</b>
Reputación EPM	2016: 879 IGR
Reputación Grupo EPM	2016: 859 IGR
Índice de marca	2016: 13,5
Efectividad de la comunicación interna EPM	2016: 64,7
Efectividad de la comunicación interna Grupo EPM	2016: 65