



REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN 2019

Mensaje del presidente de ISA

Perfil del reporte

Perfil de la compañía

4 ESTRATEGIA

Análisis de materialidad

Resultados financieros

Anexos

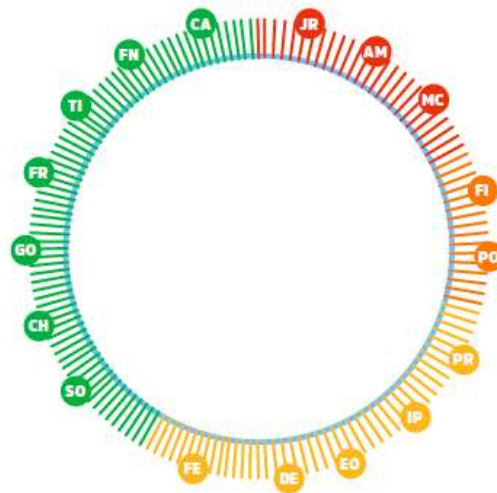
GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

La gestión integral de riesgos en ISA y sus empresas busca preservar la integridad de los recursos empresariales y la continuidad y sostenibilidad de los negocios. Para ello, se realiza sistemáticamente la identificación, análisis, evaluación, monitoreo y comunicación de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las empresas, con el fin de minimizar los impactos sobre los recursos financiero y reputacional o aprovechar las

oportunidades que puedan generarse. Cada filial del grupo aplica el ciclo de riesgos y genera un mapa que contiene su identificación, valoración y medidas de administración. Esta información se actualiza y consolida trimestralmente.

Al cierre de la vigencia, el mapa de riesgos consolidado para ISA y sus empresas arrojó el siguiente panorama en sus 17 categorías de riesgo:

MAPA DE RIESGOS DE ISA Y SUS EMPRESAS



- JR Jurídico y regulatorio
- AM Ambiental
- MC Mercado, competencia, fusiones y adquisiciones
- FI Mercado, liquidez y crédito
- PO Político
- PR Predial
- IP Proveedores
- EO Errores u omisiones
- DE Deficiencias del sistema o el mercado eléctrico
- FE Falla de equipos, repuestos y materiales
- SO Social
- CH Capital humano y relaciones laborales
- GO Gobernabilidad
- FR Fraude
- TI Tecnologías de información y comunicaciones
- FN Fenómenos naturales
- CA Conflicto armado, terrorismo y vandalismo



Criterios de priorización para el recurso financiero (USD millones)



REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN 2019

Mensaje del presidente de ISA

Perfil del reporte

Perfil de la compañía

4 ESTRATEGIA

Análisis de materialidad

Resultados financieros

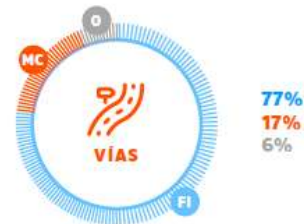
Anexos

RIESGOS RELEVANTES (GRI A- R11)

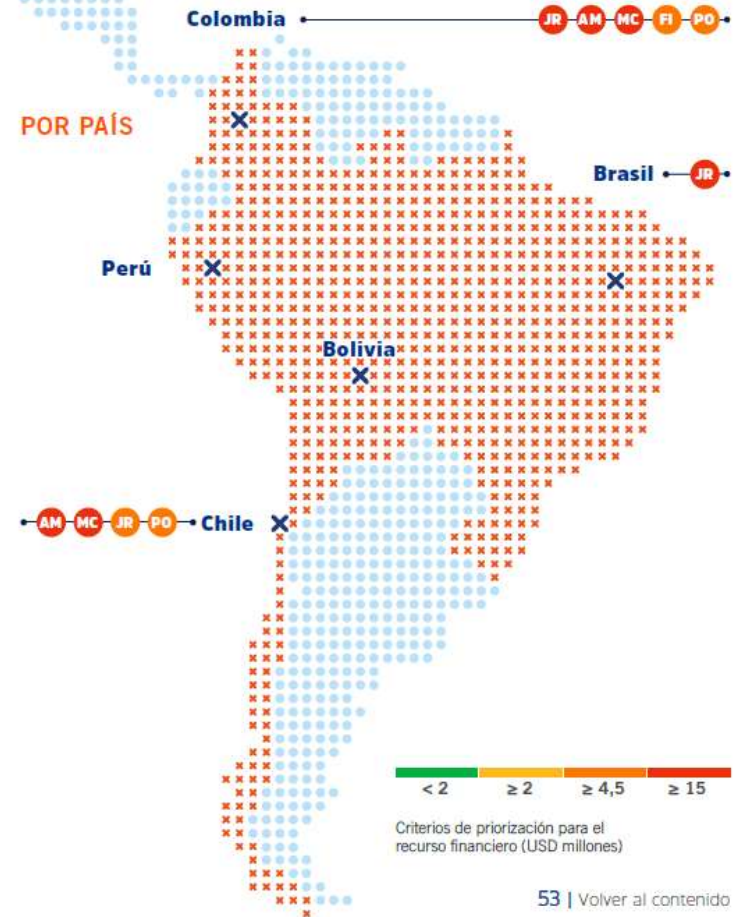
POR NEGOCIO

Riesgos

- JR** Jurídico y regulatorio
- AM** Ambiental
- FI** Mercado, liquidez y crédito
- MC** Mercado, competencia, fusiones y adquisiciones
- DE** Deficiencias del sistema o el mercado eléctrico
- FE** Falla de equipos, repuestos y materiales
- TI** Tecnologías de información y comunicaciones
- O** Otros



POR PAÍS





REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN 2019

Mensaje del presidente de ISA

Perfil del reporte

Perfil de la compañía

4 ESTRATEGIA

Análisis de materialidad

Resultados financieros

Anexos

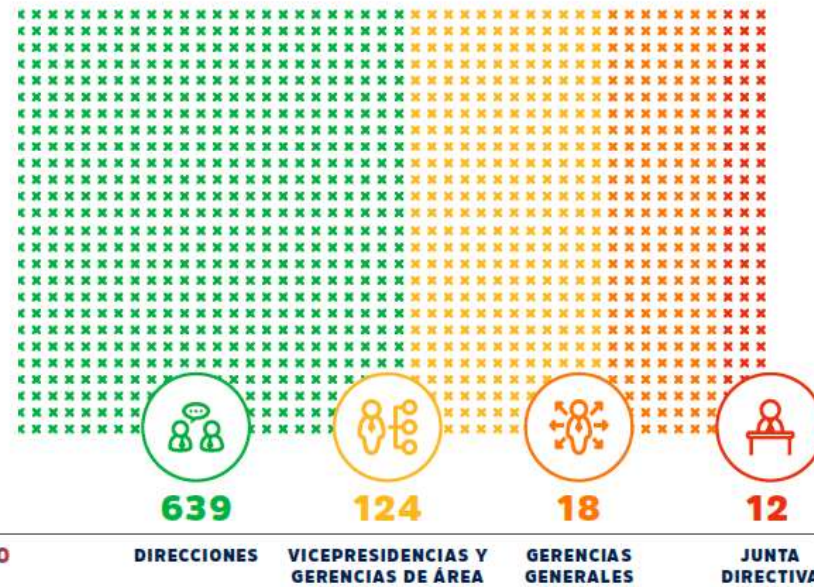
MONITOREO Y REVISIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos es fundamental en los procesos y desde allí se realiza la identificación y administración de los eventos inciertos que pudieran afectar los resultados de la compañía. Por lo anterior, cada responsable de proceso, proyecto, activo, contrato, entre otros, está involucrado directamente en su adecuada identificación, valoración, prevención y mitigación.

El seguimiento de los riesgos está asociado con los niveles de responsabilidad en la estructura de la organización, pasando por la capa de procesos para llegar a los niveles más altos de las compañías, incluyendo sus juntas directivas o equivalentes. Adicionalmente, entre las funciones de las áreas de auditoría de las empresas, se encuentra el soporte al monitoreo de los riesgos empresariales.

ESCALAMIENTO DE RIESGOS

793
RIESGOS IDENTIFICADOS Y REPORTADOS EN ISA





REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN 2019

Mensaje del presidente de ISA

Perfil del reporte

Perfil de la compañía



4 ESTRATEGIA

Análisis de materialidad

Resultados financieros

Anexos

GESTIÓN DE RIESGOS PRIORITARIOS

Categoría	País	Riesgo	Acciones realizadas
Jurídico y regulatorio	 Colombia	Cambio del esquema de remuneración de la transmisión de energía eléctrica.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión directa y a través de gremios ante la autoridad reguladora, Ministerio de Minas y Energía y Ministerio de Hacienda. Análisis integrales técnicos, regulatorios, jurídicos y financieros de las propuestas del regulador.• Fortalecimiento de la gestión de activos para la toma de decisiones con criterios de costo, riesgo y desempeño en la definición de los planes de reposición.
		Incertidumbre en la asignación del pago de las restricciones a los transportadores (Resolución CREG 100 del 2019).	<ul style="list-style-type: none">• Gestión a través de diferentes instancias sectoriales como la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO) y el Consejo Nacional de Operación (CNO).• Análisis técnicos, regulatorios y jurídicos para la definición de la propuesta al regulador.• Gestión con el gobierno para socializar los comentarios y contrapropuestas.• Decisiones de estrategias y planes de mantenimiento apalancadas en "gestión de activos".
		Eventos fiscales y de pasivo pensional en ISA CTEEP.	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de recursos pertinentes ante las autoridades reguladoras.• Aporte de la documentación y soportes, y gestión gremial.• Actuaciones judiciales y extrajudiciales.• Gestión de cobranza y seguimiento continuo de la evolución de los procesos.• Disposición de un equipo legal específico dedicado y dictámenes favorables de juristas.
	 Brasil	Incertidumbre en la recepción del valor total o parcial de la remuneración de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) de ISA CTEEP.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión permanente con el Ministerio de Minas y Energía, el Ministerio de Hacienda, la Agencia Nacional de Energía Eléctrica (ANEEL), el Tribunal de Contas da União (TCU).• Presentación de propuestas y gestión judicial por medio de la Associação Brasileira das Empresas de Transmissão de Energia (ABRATE), en las acciones colectivas e individuales.
		Impactos del proceso de revisión tarifaria periódica de la transmisión de energía eléctrica.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión en las audiencias públicas de contratación de expertos.• Gestión directa con y actuación conjunta con ABRATE en temas comunes.• Análisis técnicos acompañados de dictámenes jurídico-técnicos.



REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN 2019

Mensaje del presidente de ISA

Perfil del reporte

Perfil de la compañía

4 ESTRATEGIA

Análisis de materialidad

Resultados financieros

Anexos

Categoría	País	Riesgo	Acciones realizadas
 Jurídico y regulatorio	 Brasil	Pérdida de las Demás Instalaciones de Transmisión (DIT) para los distribuidores.	<ul style="list-style-type: none">• Contribuciones a consultas y audiencias públicas.• Actuación regulatoria en las inspecciones de ANEEL o la Agencia Reguladora de Saneamiento y Energía del Estado de São Paulo (ARSESP).• Gestión directa con ANEEL con argumentos relacionados con la gestión de los activos y la necesidad de inversión en el sector.
 Ambiental	 Colombia	Afectación al desarrollo de proyectos por dificultades en trámites e incremento en las compensaciones ambientales.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión ante el Ministerio de Minas y Energía, las autoridades y con la sociedad involucrada; para superar los conflictos ambientales, forestales y arqueológicos.• Minimización del impacto ambiental.• Optimización regional de las compensaciones.
	 Colombia	Dependencia Técnica o Tecnológica de proveedores.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de proveedores y alianzas marco.• Iniciativa de gestión de proveedores referente a negociaciones con visión de ciclo de vida.
 Mercado, competencia, fusiones y adquisiciones	 Chile	No lograr la adjudicación de la relicitación o la sustitución de las concesiones a vencer antes 2030.	<ul style="list-style-type: none">• Consolidación de sinergias.• Consideración de alianza estratégica.• Desarrollo de iniciativas privadas.• Exploración de proyectos <i>brownfield</i>.• Participación en proyectos <i>greenfield</i>.



REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN 2019

Mensaje del presidente de ISA

Perfil del reporte

Perfil de la compañía

4 ESTRATEGIA

Análisis de materialidad

Resultados financieros

Anexos

RIESGOS MATERIALIZADOS

- Cambio en el cálculo de Revisión Tarifaria Periódica por Agencia Nacional de Energía Eléctrica (ANEEL) en IE Madeira en Brasil.
- Mayor valor del activo asociado al proyecto Cardones-Polpaico en Chile por la fecha real de entrada en operación.
- Reclamación de proveedor asociado a contrato EPC en la construcción de proyecto en Chile.

RIESGOS EMERGENTES [GRI A- RI2]

Complementario a la evaluación trimestral de los riesgos que podrían desviar a la compañía del logro de la estrategia, ISA realiza un análisis de los eventos inciertos, generalmente externos y complejos, que puedan afectar más que la estrategia vigente, los modelos de negocio a futuro. En este ejer-

cicio se identifican las tendencias y se evalúa la trayectoria de las variables principales que podrían amplificarlas o alterar la relación entre ellas, con el fin de reformular los modelos de negocio, reorientar la estrategia para anticiparse a los impactos negativos o convertirlos en nuevas oportunidades.



- 1 Disminución del ámbito de negocio por reconfiguración de la cadena de valor del sector energético
- 2 Incertidumbre legal, regulatoria y nuevos esquemas de ingresos
- 3 Puntos de inflexión climática y eventos extremos catastróficos
- 4 Vulnerabilidad cibemética y fraude en la información crítica
- 5 Consecuencias adversas del desarrollo tecnológico (inteligencia artificial, nuevos materiales y soluciones sin cables)
- 6 Inestabilidad social profunda en los países de interés
- 7 Inestabilidad en gobiernos, economías, instituciones o entre estados
- 8 Afectación o pérdida de infraestructura crítica
- 9 Pérdida de biodiversidad
- 10 Cambios en preferencias de usuarios o tecnologías que afecten el uso de infraestructura actual



REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN 2019

Mensaje del presidente de ISA

Perfil del reporte

Perfil de la compañía

4 ESTRATEGIA

Análisis de materialidad

Resultados financieros

Anexos

Riesgos emergentes	Impacto en la organización	Acciones
Disminución del ámbito de negocio por reconfiguración de la cadena de valor del sector energético	<ul style="list-style-type: none">• Impacto económico en participación, competitividad e ingresos actuales.• Nuevas oportunidades de inversión y crecimiento en la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos negocios de energía (almacenamiento y servicios energéticos distribuidos).• Nuevos modelos de negocio en etapa temprana.• Alistamiento del recurso humano.• Gestión regulatoria proactiva.
Incertidumbre legal, regulatoria y nuevos esquemas de ingresos		
Puntos de inflexión climática y eventos extremos catastróficos	<ul style="list-style-type: none">• Daños a la propiedad y la infraestructura.• Afectación del servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Disminución de emisiones de carbono a través del programa Conexión Jaguar.• Portafolio de compensaciones forestales.
Vulnerabilidad cibernética y fraude en la información crítica	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de los servicios.• Afectación de la información.• Impacto en productividad y competitividad.• Menores necesidades de los servicios de transmisión de energía eléctrica (transformación y transporte) y menor tráfico por las vías.• Oportunidad de desarrollo de nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none">• Mecanismos de protección, procesos que fomentan la cultura de ciberseguridad y planes de recuperación.• Monitoreo permanente de la evolución del riesgo y adopción de mejores prácticas y tecnologías acorde con los desafíos de seguridad que trae consigo la transformación digital.• Nuevos negocios de energía.• Nuevos modelos de negocio de etapa temprana.• Evolución del sistema de innovación.
Consecuencias adversas del desarrollo tecnológico		
Cambios en preferencias de usuarios o tecnologías que afecten el uso de infraestructura actual		
Inestabilidad social profunda en los países de interés	<ul style="list-style-type: none">• Mayores restricciones en el desarrollo y crecimiento de los negocios.• Mayor volatilidad de las variables macroeconómicas.	<ul style="list-style-type: none">• Monitoreo del entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental en los países de interés.• Diversificación en negocios y mercados (geografías).• Coberturas financieras.
Inestabilidad en gobiernos, economías, instituciones o entre estados		
Afectación o pérdida de infraestructura crítica	<ul style="list-style-type: none">• Daños a la propiedad y la infraestructura.• Sobrecostos en la inversión y operación.• Afectación de la continuidad del servicio (apagones).	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de gestión de activos.• Visión de ciclo de vida del activo para los aspectos ambientales.
Pérdida de biodiversidad	<ul style="list-style-type: none">• Mayores restricciones en el desarrollo de los negocios.	<ul style="list-style-type: none">• Portafolio de compensaciones forestales.