

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

ISAGEN cuenta con un modelo para mantener la continuidad del negocio, basado en estrategias que permiten minimizar el riesgo operacional. Dentro de sus elementos se encuentra la Gestión Integral de Riesgos, la cual es una actividad corporativa que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos necesarios para mitigar los efectos adversos que puedan afectar el logro de los propósitos empresariales desde la perspectiva estratégica, organizacional o del entorno. Esta gestión se hace mediante la aplicación de una metodología, la cual para su desarrollo acogió los lineamientos de la norma técnica colombiana sobre administración de riesgos (NTC 5254).

Esta metodología es desarrollada en cinco fases: En la primera, se identifican los riesgos a los que esta expuesta la organización, mediante la utilización de diferentes metodologías y se construye el inventario de riesgos empresarial partiendo de la planeación empresarial, complementado con los riesgos asociados a la organización y el entorno. En la segunda, se analizan los riesgos identificados, se recopila la información existente (registro histórico de eventos, experiencias externas u opinión de expertos, entre otros) para ser estudiada y así obtener un mejor criterio en el momento de la evaluación. En la tercera, se evalúan los riesgos identificados desde su frecuencia (periodicidad con la cual se podría materializar el riesgo) y severidad (la magnitud de las consecuencias negativas generadas por la materialización del riesgo). Con los riesgos valorados se construye el mapa de riesgos, el cual permite visualizar las diferentes áreas de riesgo sobre las cuales se debe priorizar el tratamiento. Aquellos riesgos considerados críticos (inadmisibles e inaceptables) son por los que la organización vela y es cuidadosa en su gestión. En la cuarta, se analiza el tipo de tratamiento que se le dará a los riesgos, el cual puede ser de dos tipos: mediante mecanismos de control o de financiación. Los primeros son los planes de acción que se deben implementar para mitigar el riesgo y que pueden ser de tipo preventivo, detectivo o de protección. El segundo mecanismo se refiere a la transferencia a terceros mediante modalidades tradicionales o alternativas del mercado de seguros o a través de la retención del riesgo por parte de la empresa. En la quinta, se le hace seguimiento mensual al plan de acción de riesgos definido, el cual trimestralmente es reportado al Equipo de Gerencia.

Para evaluar los resultados y el aprendizaje organizacional en torno a la gestión de riesgos se han definido dos indicadores los cuales son calculados y monitoreados anualmente:

- Indicador de movilidad de riesgos, que mide la evolución anual del nivel de riesgos de la organización.

- Costo total del riesgo, que mide la relación de los costos asociados a la actividad de gestión de riesgos empresarial, respecto a los ingresos brutos anuales.

Con esta gestión la organización previene, protege y atiende contingencias sobre eventos relacionados con la gestión empresarial buscando evitar que se vulnere su estabilidad operativa y financiera.

El Inventario de riesgos se desarrolla bajo la siguiente estructura:

- **Riesgos externos:** comprenden todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa por su localización:
- **Riesgos internos:** Se subdividen en:
 - **Riesgos asociados a los objetivos estratégicos:** Se derivan de las actividades de los diferentes procesos orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
 - **Riesgos asociados a la organización:** Trascienden los objetivos estratégicos y de manera directa o indirecta los pueden llegar a afectar

A continuación se muestra el inventario vigente, el cual tiene definido planes de acción, los cuales son monitoreados periódicamente:

Riesgos Externos:

RIESGO	DEFINICIÓN
Riesgo público	Actos realizados por personas o grupos al margen de la ley que atentan contra los recursos y el normal funcionamiento de la empresa. Estas acciones podrían ser el secuestro, AMIT y sabotaje.
Sismo	Vibraciones de la corteza terrestre debido a la liberación abrupta de energía, que afecten la infraestructura (Equipos y obras)
Avalancha	Movimiento en masa que se desplaza bruscamente arrastrando gran cantidad de material rocoso, escombros de diferentes tamaños e incluso arbustos y árboles.

Riesgos Internos:

✓ Riesgos asociados a los objetivos estratégicos:

RIESGO	DEFINICIÓN
No aprovechamiento del escudo fiscal	Consiste en un inadecuado nivel de endeudamiento que desaproveche el beneficio fiscal de los intereses generando un costo de capital superior.
Inadecuada composición y cobertura de la deuda	Que el manejo del costo de la deuda, el riesgo de tasa de cambio e interés y los plazos de amortización sean incoherentes con la generación de caja operativa y las condiciones del mercado.
Inadecuado nivel de riesgo crediticio	Mantener indicadores de cobertura, de concentración de la deuda y de exposición cambiaria por fuera de los límites establecidos para ser un emisor triple A, pueden llevar a la compañía a un inadecuado nivel de riesgo crediticio.
Ingresos insuficientes	Insuficiencia en la generación de ingresos para lograr un retorno de los activos superior al costo de capital.
Estructura de costos y gastos inadecuados	Una estructura de costos y gastos que impida obtener un retorno de los activos superior al costo de capital.
Inadecuado manejo tributario en costos y gastos	El inadecuado manejo tributario consiste en: <ul style="list-style-type: none">- El no aprovechamiento de los beneficios fiscales existentes.- Presentación y pago extemporáneo de los impuestos.- Errores en la preparación y presentación de declaraciones tributarias.
Inadecuada gestión de activos	Que la inadecuada gestión sobre los activos no permita que su retorno sea superior al costo de capital, ya sea por su nivel o por su capacidad para generar caja.
Flujo neto operativo insuficiente	Insuficiencia en la generación de fondos para lograr un retorno de los activos superior al costo de capital.
Inadecuado manejo tributario en nuevas inversiones	El inadecuado manejo tributario consiste en: <ul style="list-style-type: none">- El no aprovechamiento de los beneficios fiscales existentes.- Presentación y pago extemporáneo de los impuestos.- Errores en la preparación y presentación de declaraciones tributarias.
Decisiones inadecuadas de nuevas inversiones	Aprobación de proyectos con retornos inferiores al costo de capital.

Pérdida de clientes	Clientes de ISAGEN que dejen de consumir por razones asociadas a la respuesta insuficiente en precio, en servicio o en su combinación.
Escasez del recurso energético en soluciones energéticas dirigidas al cliente final	Insuficiencia en energéticos como agua y gas que lleven a desatender los compromisos contractuales o a compras por encima del costo del mercado.
No inversión de clientes en soluciones energéticas	Baja penetración del portafolio de servicios en los clientes.
Escasez del recurso energético en transacciones dirigidas a mercados mayoristas	Insuficiencia en energéticos como agua y gas que lleven a desatender los compromisos contractuales o a compras por encima del costo del mercado.
Inestabilidad en la regulación en transacciones dirigidas a mercados mayoristas	Cambios en la regulación en plazos inferiores a los esperados y que afecten el negocio de ISAGEN.
Percepción desfavorable de la gestión empresarial	Consiste en una interpretación negativa por parte de los grupos de interés y la sociedad en general de la gestión que desarrolla ISAGEN en sus distintas actividades.
Riesgo de gestionar la marca	Consiste en el manejo desacertado de las distintas estrategias de habilitación y comunicación con los grupos de interés que tendrían como consecuencia una imagen pública de ISAGEN negativa, incoherente y en oposición con los objetivos de negocio propuestos.
Riesgo en la estructuración de negocios sostenibles internacionales	Inadecuada gestión del portafolio de negocios de referencia.
Clima de negocios adverso	Cambios adversos en variables exógenas al negocio.
Respuesta ineficaz e insuficiente	Estructuración de propuestas de valor que no respondan a las necesidades de los clientes.
Inestabilidad en la regulación-cliente final y mercado mayorista	Cambios en la regulación en plazos inferiores a los esperados y que afecten el negocio de ISAGEN.
No identificar las necesidades del cliente	Falta de claridad del detalle de las necesidades del cliente en soluciones energéticas por parte de ISAGEN.

Inadecuada gestión del mantenimiento	Desviaciones en cualquiera de las fases de planeación, programación, ejecución y evaluación del mantenimiento.
Inadecuada gestión del plan de modernización	Desviaciones en cualquiera de las fases de planeación, programación, ejecución y evaluación de la modernización.
Deficiente gestión operativa	Desviaciones en cualquiera de las fases de planeación, programación, ejecución y evaluación de la gestión operativa.
Inadecuada incorporación de nuevos centros productivos	Fallas y deficiente operación en la incorporación de nuevos centros productivos, que ocasionan indisponibilidad.
Incumplimiento en la en la ejecución de los proyectos que conforman el plan de expansión de ISAGEN	No lograr el plan de expansión en el plazo, con los costos y calidad previstos.
No identificar oportunamente los proyectos para conformar el plan de expansión	No contar oportunamente con proyectos para la ejecución que den respuesta a las necesidades del mercado y a la estrategia de crecimiento de la empresa.
Incumplimiento de PMA's, licencias y permisos aprobados	No atender adecuadamente los impactos o incumplir con los objetivos, metas y acciones establecidos en los Programas de los diferentes Planes de Manejo Ambiental que se deben desarrollar en cada una de las centrales de generación. Adicionalmente, no cumplir con los requerimientos de las autoridades ambientales o no realizar a tiempo los trámites para mantener vigentes las licencias y permisos ambientales.
Gestión ambiental voluntaria (biofísica y social) inadecuada	Incumplir con los compromisos adquiridos por la empresa como parte de su responsabilidad social empresarial que va más allá de las obligaciones legales. La gestión voluntaria busca contribuir con el mejoramiento de las condiciones biofísicas del medio ambiente y con el beneficio de las comunidades en la dinámica del Desarrollo Humano Sostenible.
Inadecuada incorporación de nuevos centros productivos	Fallas y deficiente operación en la incorporación de nuevos centros productivos, que ocasionan indisponibilidad.
Gestión inadecuada de la normatividad externa- Regulación mercado energético	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.
Gestión inadecuada de la normatividad externa - Contable, Fiscal, Aduanera, Cambiaria y Financiera	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.

Gestión inadecuada de la normatividad externa-Ambiental	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.
Gestión inadecuada de la normatividad externa-Producción de energía	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.
Gestión inadecuada de la normatividad externa-Entes externos	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.
Gestión inadecuada de la normatividad externa-Laboral	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.
Gestión inadecuada de la normatividad externa-Salud ocupacional	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.
Gestión inadecuada de la normatividad externa-En Legislación	Incumplimiento o diferencias en la interpretación y aplicación de la normatividad externa aplicable a ISAGEN que podrían conducir a consecuencias jurídicas y patrimoniales negativas.
Inadecuada gestión del modelo de continuidad	Es que la Empresa no cuente con una estructura que garantice la integralidad de los elementos del modelo de continuidad de negocio y su permanencia en el tiempo.
Inadecuada implementación del modelo integral de gestión humana por competencias	Es la inadecuada representación de las variables alrededor de las cuales se propicia el desarrollo humano y profesional orientado en los subproceso, de acuerdo con la productividad y competitividad empresariales y trascendiendo a las esferas de familia y sociedad.
Inadecuada movilización del clima organizacional	No medir ni gestionar las percepciones de los trabajadores sobre políticas, normas y procedimientos, formales e informales de la gestión de la organización.
Inadecuada gestión de los sistemas certificados	Falta de entendimiento y control en la implementación de la norma.
Formulación e implementación inadecuada de la organización del trabajo	Es la definición de una organización que no responda las necesidades de ISAGEN para cumplir con sus propósitos y atender los retos empresariales.
Inadecuado análisis y diseño de los procesos de negocio	Es la omisión o creación de activos de información que no tengan relevancia para la empresa.

Implementación
inadecuada de los
activos de información

Es la implementación del análisis que no corresponden a los
diseños realizados.

✓ **Riesgos asociados a la organización:**

RIESGO	DEFINICIÓN
Contratación incorrecta o desfavorable	Decisiones de ISGEN alrededor de la contratación y su administración que conlleven a pérdidas económicas, de imagen, sanciones o requerimientos de los entes de control.
Corrupción	Acciones u omisiones de los trabajadores o contratistas que los llevan a desviarse de los deberes formales de su trabajo con el objeto de obtener un beneficio propio o para un tercero.
Incendio	Combustión parcial o total del bien, ocasionado por una fuente de calor que supere los niveles de tolerancia de los materiales. Incluye los incendios forestales que se pueden presentar cerca a la infraestructura de ISAGEN o en los predios que conforman la zona de protección de los embalses.
Rotura de maquinaria y obras civiles	Daño material inherente al funcionamiento o manejo (mantenimientos, reparaciones, inspecciones, entre otros) de equipos y obras civiles
Responsabilidad Civil	Responsabilidad derivada de todos los actos del negocio, como RC extracontractual, contractual y la derivada de las decisiones de Directores y Administradores.
Indisponibilidad de los sistemas y tecnología de información	Interrupción de los servicios de la plataforma tecnológica en períodos no programados
Fallas en la confidencialidad e integridad de la información	El acceso no autorizado, cambios en la información, la divulgación o el conocimiento de información confidencial o secreta que ocasiona perjuicios a la empresa.
Información contable, financiera y tributaria inadecuada	Hechos que afectan de manera significativa los criterios contables de validez, registro, integridad, oportunidad, valuación, presentación y existencia, que tiene efecto en la información financiera de la empresa. Este riesgo responde a la resolución 196/
Inadecuada representación ante terceros	Inadecuada representación de la empresa ante particulares y autoridades judiciales y administrativas.
Cierre financiero proyecto Sogamoso	No asegurar la totalidad de los recursos financieros necesarios para cubrir obligaciones derivadas de la ejecución del proyecto Sogamoso
Sucesión equipo directivo	No contar oportunamente con el reemplazo de un directivo ante cualquier evento.