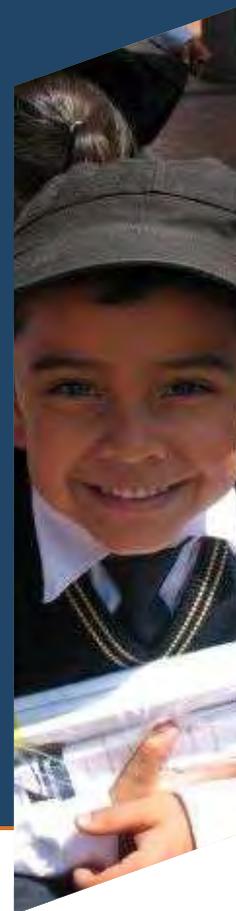
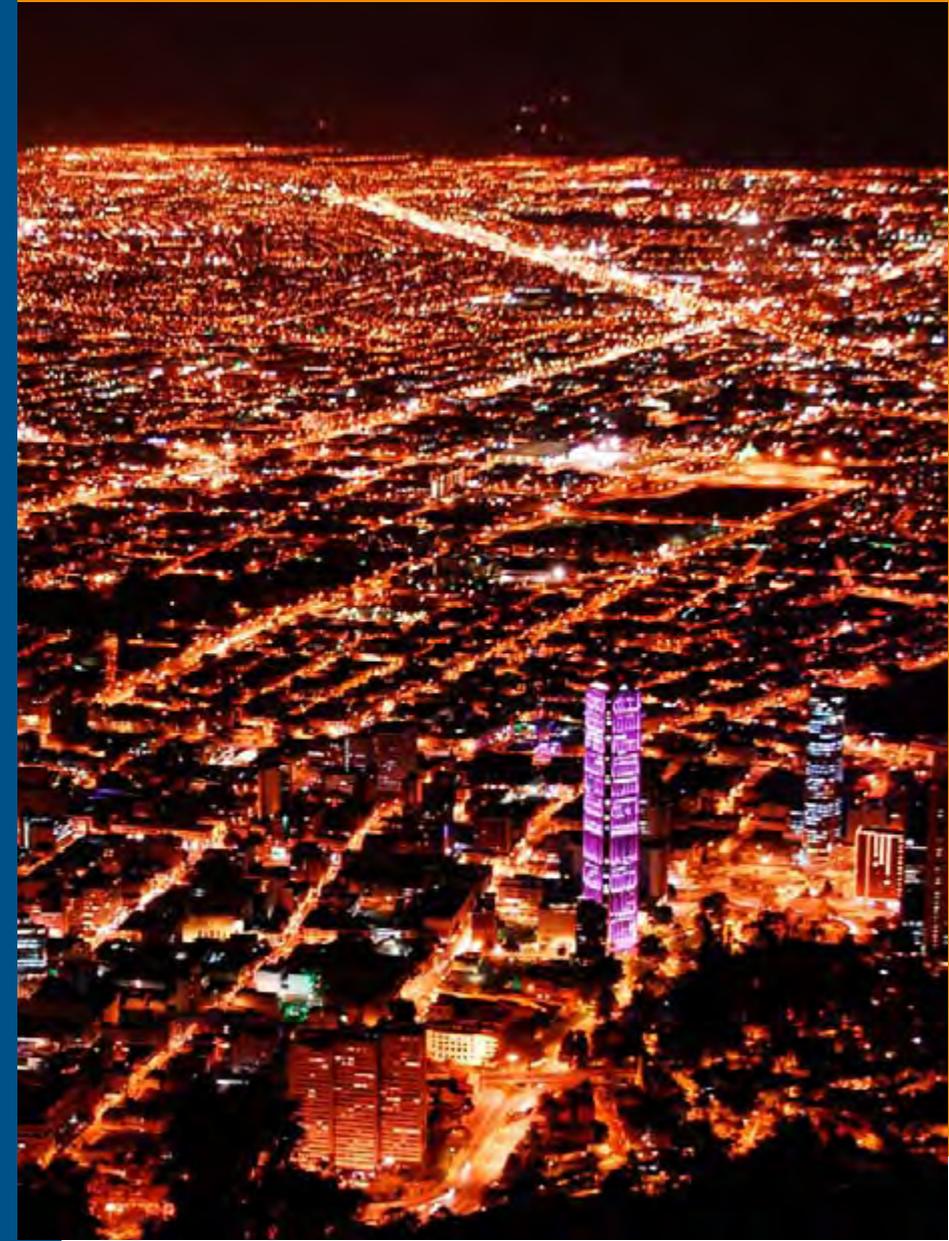


# INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2011



# Contenido

- DESDE LA GERENCIA
- PARÁMETROS DE LA MEMORIA 2011
- ESTRATEGIA Y ANÁLISIS
- LA ORGANIZACIÓN
- GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
- INDICADORES DE DESEMPEÑO
  - DIMENSIÓN AMBIENTAL
  - DIMENSIÓN SOCIAL
  - DIMENSIÓN ECONÓMICA
- ANEXOS



INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

Desde la Gerencia



## DESDE LA GERENCIA

Nos complace compartir la Memoria de Sostenibilidad de ISA correspondiente al año 2011, en la cual consignamos los principales avances de una gestión que se inspira en acciones que aporten a la sostenibilidad desde las dimensiones social, ambiental y económica. Acciones que se traducen en logros para la sociedad y el negocio, y que como valor agregado traen consigo la perdurabilidad en el tiempo de los recursos, pensando en las generaciones futuras.

Consecuente con nuestro direccionamiento estratégico, compartimos una gestión que honra los compromisos declarados con nuestros grupos de interés, en una sinergia que combina la generación de valor, la confianza y el desarrollo con el aseguramiento de la viabilidad de ISA y sus empresas en los entornos en los cuales desarrolla sus actividades.

Estas prácticas, que abonan un futuro competitivo para todos, están apalancadas en tres grandes pilares: el compromiso con el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el cambio climático.

Como resultado de nuestra actuación en 2011, la Compañía cuenta hoy con un nuevo Código de Ética y una Declaratoria de compromisos sobre Derechos Humanos, documentos que invitan a nuestros grupos de interés, y en especial a los proveedores como eslabón más cercano en la cadena de valor, a sumarse a una gestión de buenas prácticas empresariales.

## DESDE LA GERENCIA

Así mismo, diagnosticamos la gestión de ISA en RSE frente a la Norma ISO 26000 (Guía de Responsabilidad Social), lo cual nos implicó conocer y medirnos ante un referente internacional que guiará nuestro actuar en el corto y mediano plazo. La Norma permitió identificar las principales brechas a partir de las cuales podremos diseñar nuevas estrategias que minimicen los impactos derivados de la actuación empresarial sobre la sociedad y el medio ambiente; dentro de un comportamiento ético y transparente.

En este mismo sentido, y con el fin de lograr una visión integral que articule la estrategia corporativa y de negocio con nuestra filosofía en RSE, aprobamos los lineamientos que brindan a ISA y sus empresas una ruta para el desarrollo de una gestión socialmente responsable, basada en el cumplimiento de compromisos con los grupos de interés y la adopción de prácticas de sostenibilidad que lleven a la Organización a mantener la motivación, compromiso y productividad de sus colaboradores; continuar con el apoyo de los accionistas e inversionistas, y la comunidad financiera; prestar servicios con altos estándares de calidad a sus clientes; mantener relaciones de largo plazo con el Estado; una relación basada en la equidad

y las reglas claras con los proveedores, y una contribución decidida al desarrollo de la sociedad.

Como reconocimiento a la gestión socialmente responsable, obtuvimos el premio ANDESCO a la Responsabilidad Social Empresarial, versión 2011, en las categorías de desempeño social y gobierno corporativo; y alcanzamos 89.97 puntos sobre 100 en la medición de políticas y mecanismos de transparencia, realizada por la Corporación Transparencia por Colombia. Entregamos esta memoria como testimonio del cumplimiento de nuestros compromisos y como insumo para fortalecer procesos de diálogo con nuestros grupos de interés, en un espíritu de construcción colectiva que testimonia el interés institucional por mejorar el desempeño y asumir acciones cada vez más transformadoras.



**Luis Fernando Alarcón Mantilla**

Gerente General

INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## Parámetros de la memoria 2011



## PARÁMETROS DE LA MEMORIA

En cumplimiento de los compromisos con sus grupos de interés, ISA publica la Memoria Anual de Sostenibilidad, correspondiente al período comprendido entre enero y diciembre de 2011.

Esta Memoria, elaborada por segundo año consecutivo, se sitúa en el nivel B de la guía internacional Global Reporter Initiative -GRI- (G3), lo cual le representa a la Organización avanzar hacia metas y resultados que nutren las dimensiones social, ambiental y económica. Significa también alcanzar un mejor entendimiento de los indicadores y un acercamiento más abierto a los grupos de interés. Así mismo, implica explicitar las acciones realizadas en torno a la gestión de los principios del Pacto Global, sustentadas en resultados medibles y extensivos a la cadena de valor.

La Memoria da cuenta de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial –RSE– de ISA, empresa matriz, e incorpora un mínimo de indicadores sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad, los cuales responden a la gestión de las filiales y subsidiarias, que pueden ser consultados en el capítulo de anexos. Cabe anotar que la gestión de cada una de estas compañías, se presenta en los respectivos informes anuales o de RSE.

Así mismo, este informe reporta la gestión que ISA, empresa matriz, realiza con sus grupos de interés, abordando las siguientes dimensiones: la social, desde las acciones realizadas con los colaboradores, proveedores, sociedad, estado y clientes; la ambiental, evidenciada en las etapas de diseño, construcción y operación del Negocio de Transporte de Energía;

y la económica, expresada en la gestión con los accionistas y los resultados financieros de la Empresa.

Los temas relacionados en esta Memoria fueron identificados como claves en el ejercicio de la RSE, tanto por ISA como por algunos de sus grupos de interés. Entre ellos se destacan los temas en Derechos Humanos, ética, la gestión ambiental, en lo referente a la mitigación del cambio climático, y la gestión de proveedores. Esta identificación permitió avanzar acorde con las expectativas de las partes interesadas.

## CONTACTOS PARA CUESTIONES RELATIVAS A LA MEMORIA:

El Informe de Sostenibilidad de ISA puede ser consultado en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://a435be0c1e60a7fb92c4dce716f408b8>

### **Martha Ruby Falla González**

mrfalla@isa.com.co

Jimena Toro Valencia

jmtoro@isa.com.co

INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## Estrategia y análisis



## ESTRATEGIA Y ANÁLISIS

### PRINCIPALES LOGROS

Durante 2011, ISA emprendió una serie de acciones voluntarias orientadas a la superación de brechas y al mejoramiento continuo en asuntos que fortalecen la capacidad institucional, con el propósito de llevar a la práctica del día a día, de manera estratégica y medible, aspectos conceptuales contenidos en su marco de referencia corporativo. Entre ellas las más significativas fueron:

#### ACTUALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

ISA presentó su nuevo Código de Ética, actualizado con detalle en las orientaciones de actuación frente a cada grupo de interés, en él, se fijaron las iniciativas planteadas por la Empresa para abordar acciones concretas de promoción y no vulneración de los Derechos Humanos, prácticas de transparencia y anticorrupción.

El Código de Ética puede ser consultado en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymouse?NavigationTarget=navurl://901e18bf4ced4979156bbd2f86b1fdc7>

#### DECLARACIÓN DE COMPROMISO SOBRE DERECHOS HUMANOS

Consciente que los Derechos Humanos son una aspiración mundial, y que la operación de los negocios de la Empresa se desarrolla en entornos complejos, ISA construyó un plan de trabajo para el mejoramiento de prácticas en esta materia. En este sentido, realizó un diagnóstico a lo largo de la cadena de valor e identificó la necesidad de ratificar la voluntad y el compro-

miso de promover entre los grupos de interés (colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, sociedad y Estado), la incorporación de prácticas de respeto y promoción de los Derechos Humanos, así como su no violación ni complicidad.

Para refrendar este compromiso, ISA firmó en Medellín, el 29 de septiembre de 2011, la Declaratoria de Compromiso sobre Derechos Humanos. Este documento traza la ruta para implementar progresivamente los principios rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos, traducidos en la puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”.

La declaratoria puede ser consultada en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymouse?NavigationTarget=navurl://33d30f4b86adb0bbdd60b7be07c91db7>

#### SUSCRIPCIÓN DEL CÓDIGO ANTIFRAUDE

Se trata de un marco de referencia que busca formalizar la voluntad estratégica de ISA y sus empresas respecto al fraude, al declarar una cultura de no tolerancia y establecer lineamientos corporativos y responsabilidades para su prevención, detección, investigación y respuesta. ISA y sus empresas definen el fraude como cualquier acto, o su tentativa, u omisión realizada intencionalmente para obtener un provecho indebido, en detrimento de los principios e intereses organizacionales, e identifica las acciones de fraude bajo las siguientes categorías: falsedad en informes, corrupción, manejo inadecuado de

## ESTRATEGIA Y ANÁLISIS

activos de información, apropiación o uso indebido de recursos financieros y otros bienes de la Empresa.

### MEDICIÓN EN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

ISA se ubicó en el quinto lugar en la medición de políticas y mecanismos de transparencia que realiza cada año la Corporación Transparencia por Colombia. La Compañía obtuvo 89,97 puntos sobre 100 en la calificación de 2011, entre 24 empresas de servicios públicos colombianas, cifra significativa, tratándose de la primera vez que se evaluaba de manera voluntaria su actuación en estos temas. Adicionalmente, la medición le permitió a la Empresa hacer un referenciamiento sobre sus buenas prácticas e identificar las oportunidades de mejora, en procura de materializar, de manera concreta y efectiva, el compromiso en la lucha contra la corrupción.

La evaluación puede ser consultada en:

<http://www.transparenciacolombia.org.co/>

### REFERENCIAMIENTO ISO 26000

ISA realizó un diagnóstico en el cual comparó su gestión en RSE con la ISO 26000, norma internacional que ofrece una guía en responsabilidad social, diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado. La norma ayuda a las organizaciones en su esfuerzo por operar de manera socialmente responsable y responder así a una sociedad cada vez más exigente.

El diagnóstico permitió conocer las expectativas de las partes interesadas; dotar de contenido, pertinencia y legitimidad las respuestas de la Organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente.

En relación a los principios de la ISO 26000, la Empresa obtuvo un resultado sobresaliente en el respeto a la ley y a la normativa internacional de comportamiento, así como en comportamiento ético y transparente; identificó como oportunidad de mejoramiento el respeto por las partes interesadas, entendido como una mayor apertura y diálogo de la Organización con los grupos de interés.

Frente a las materias fundamentales, el diagnóstico evidenció alineamiento en los asuntos relacionados con consumidores, participación activa de la comunidad, gobierno organizacional y medio ambiente. Las oportunidades de mejora se inclinaron hacia las prácticas justas de operación y los Derechos Humanos, señalando la necesidad de una mayor diligencia y proactividad frente a la promoción y divulgación de estos últimos en la cadena de valor.

El resultado permitió establecer una ruta de mejoramiento y definir un plan de brechas con acciones priorizadas para el 2011, con un horizonte más amplio de actuación proyectado a 2012 – 2013, lo que posibilitará cerrar el ciclo que plantea la ISO 26000 en esta primera fase de alineamiento. Las acciones más importantes se refieren a:

## ESTRATEGIA Y ANÁLISIS

- Diseñar e implementar una estrategia de sensibilización en Derechos Humanos en los grupos de interés colaboradores y proveedores.
- Difundir y apalancar el Código de Ética como estrategia de gestión con los grupos de interés.
- Implementar prácticas de RSE extensivas a la cadena de valor.
- Fortalecer aspectos de seguridad ocupacional, ambientales y de salud en los proveedores.
- Generar espacios de diálogo con los grupos de interés.
- Avanzar hacia un compromiso con el cambio climático.
- Fortalecer el conocimiento y las prácticas contra la corrupción.

Para mayor información consulte:

<http://www.iso.org/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=BfGy+clQNI>

## RESULTADOS ALCANZADOS:

- Firma de compromiso y adhesión al Código de Ética con una participación de cerca de 1,000 colaboradores de ISA, XM, INTERNEXA y representantes de todos los grupos de interés,
- Elaboración, firma y publicación de la Declaratoria de Compromiso

sobre Derechos Humanos, la cual incluye los aspectos fundamentales de la carta universal, los principios rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”, y el comportamiento esperado según la ISO 26000.

- Sensibilización y pedagogía al interior de la Organización sobre Derechos Humanos, mediante la ambientación del tema en la sede de ISA y la puesta en marcha de un curso virtual dirigido a colaboradores, con proyección de incidencia en los demás grupos de interés.
- Divulgación de la Declaratoria y promoción de los Derechos Humanos en los medios informativos y participativos con que cuenta la Organización ISAnet, ISATV, Boletín Internoticias, Boletín Proveedores, Boletín Clientes, Boletín RSE y Boletín En Línea.
- Fortalecimiento de la gestión ambiental y de seguridad y salud ocupacional con el grupo de interés proveedores.
- Formulación de la estrategia de cambio climático en el Negocio de Transporte de Energía.
- Fortalecimiento de la capacidad para priorizar las acciones de inversión social responsable, a partir de la implementación del observatorio territorial de la red de ISA, el cual monitorea los niveles de viabilidad de los territorios, a partir de variables estructurales y coyunturales.

## ESTRATEGIA Y ANÁLISIS

El curso virtual de Derechos Humanos puede ser consultado en:

<http://ddhhisa.campusvirtualisa.com/course/view.php?id=2>

### ESTABLECIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS CORPORATIVOS EN LA GESTIÓN DE RSE

Como estrategia para consolidar la RSE en ISA y sus empresas, en 2011 fueron aprobados los lineamientos para facilitar la homologación de prácticas y la construcción de indicadores y reportes conjuntos que den cuenta de la gestión que realiza la Organización en RSE.

Los objetivos que se buscan desde los lineamientos son:

- Comunicar la estrategia y mecanismos que aseguren el cumplimiento del modelo de Responsabilidad Social Empresarial.
- Brindar a ISA y sus Empresas los lineamientos para la gestión del cumplimiento de compromisos con los grupos de interés.
- Promover en ISA y sus empresas la adopción de prácticas de sostenibilidad que mejoren su competitividad y aseguren la viabilidad en el largo plazo.
- Establecer la metodología para medir y verificar el avance en la implementación de los compromisos establecidos con los grupos de interés.

## ESTRATEGIA Y ANÁLISIS

### DESAFÍOS Y METAS

El mayor desafío para 2012 será avanzar en la gestión de las acciones que han sido identificadas como prioritarias para alcanzar el alineamiento a la ISO 26000. Esto implica la construcción de condiciones que permitan el diálogo con los grupos de interés, con énfasis pedagógico en los colaboradores y proveedores. De esta forma, se espera que ellos se apropien y apliquen el Código de Ética y la Declaratoria de Compromiso sobre Derechos Humanos, en un entorno formativo que permita la construcción de una sólida cultura organizacional en estos temas, una sólida cultura capaz de permear a los proveedores como el eslabón más cercano de la cadena de valor.

Así mismo, ISA debe trabajar en la modificación realizada a los documentos de contratación, la cual vincula mediante una cláusula, el obligatorio conocimiento del Código de Ética y la Declaratoria de

Derechos Humanos. Esta decisión exige emprender acciones que motiven a los proveedores a acoger y cumplir el marco de actuación de la Empresa. Desde esta perspectiva, ISA se ha planteado para el 2012 fortalecer su gestión con este grupo de interés para hacer realidad los asuntos comprometidos en la Declaratoria y así obtener progresivamente impactos más positivos en la sostenibilidad de la esfera de influencia de sus negocios.

En materia ambiental, el reto es avanzar hacia la consolidación de una gestión preventiva en las etapas de diseño y construcción de proyectos, bajo la norma ISO 14001. En ella, se debe destacar como fortaleza la gestión legal, para que le permita a la Empresa conocer e identificar los riesgos jurídicos y regulatorios comunes a los negocios del sector energético en América Latina.

INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## La Organización



## LA ORGANIZACIÓN

INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P –ISA- es una empresa de servicios públicos mixta, constituida como sociedad anónima con domicilio en la Ciudad de Medellín, Colombia.

## ISA Y SUS NEGOCIOS

ISA, directamente y a través de sus 30 filiales y subsidiarias, adelanta importantes proyectos en sistemas de infraestructura lineal que impulsan el desarrollo en el continente. Para lograrlo, focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Transporte de Telecomunicaciones, Concesiones Viales y Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real.

Los sistemas de infraestructura lineal de ISA se extienden de ciudad en ciudad y de país en país, punto a punto, contribuyendo al desarrollo de los habitantes de Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Panamá y América Central.

Por cerca de 45 años la Compañía se ha caracterizado por la prestación eficiente y confiable de sus servicios, en un marco de respeto a los derechos humanos y de protección al medio ambiente, con el fin de favorecer la competitividad y sostenibilidad regional, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de las sociedades donde tiene presencia, todo ello gracias a un equipo humano conformado por 3,435 trabajadores altamente calificados y comprometidos.

Al cierre de 2011, ISA contaba en sus estados financieros consolidados, con activos cercanos a los USD 13.7 billones e ingresos por USD 2.2 billones.

ISA focaliza su estrategia hacia la búsqueda de nuevas oportunidades en la región, amparada en la diversificación de mercados, sectores y divisas; el incremento de sus márgenes a través de una operación eficiente, una sólida estructura de capital y unas relaciones constructivas con los reguladores.

ISA es una empresa socialmente responsable, caracterizada por una postura ética, seria y comprometida con iniciativas como el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el cambio climático, que permiten crear valor para sus grupos de interés, los negocios y las generaciones futuras.

## TRANSPORTE DE ENERGÍA ELÉCTRICA

ISA a través de sus empresas filiales y subsidiarias expande, opera y mantiene sistemas de transmisión de energía a alto voltaje, lo cual la posiciona como uno de los mayores transportadores internacionales de electricidad en América Latina. Lo anterior, gracias a los 39,429 km de circuito de alta tensión que opera, a las interconexiones internacionales entre Venezuela y Colombia, Colombia y Ecuador y Ecuador y Perú, y a sus 68,900 MVA de capacidad de transformación.

ISA cuenta en Colombia con sus empresas ISA y TRANSELCA; en Perú con ISA Perú, Red de Energía del Perú –REP– y Consorcio Transmantaro –CTM–; en Bolivia con ISA Bolivia; y en Brasil con las subsidiarias Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista –CTEEP– (adquirida a través de su vehículo de inversión ISA Capital do Brasil), Interligação Elétrica Pinheiros –PINHEIROS–, Interligação Elétrica Serra do Japi –SERRA DO JAPI– e Interligação Elétrica de Minas Gerais –IEMG–.

## LA ORGANIZACIÓN

CTEEP, con otros socios regionales, tiene en Brasil inversiones en las empresas Interligação Elétrica Norte e Nordeste –IENNE–, Interligação Elétrica Sul –IESUL–, Interligação Elétrica do Madeira –IE MADEIRA– e Interligação Elétrica Garanhuns –IE GARANHUNS–.

Adicionalmente, ISA posee una participación accionaria de 11.11% en la Empresa Propietaria de la Red –EPR–, entidad que construye el Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central –SIEPAC– y el 50% de la empresa binacional Interconexión Eléctrica Colombia–Panamá –ICP–.

Por su parte, la filial Proyectos de Infraestructura del Perú –PDI–, es la compañía dedicada a la construcción de proyectos de infraestructura, que principalmente pertenecen a ISA y sus empresas.

## TRANSPORTE DE TELECOMUNICACIONES

La participación de ISA en este negocio está materializada a través de INTERNEXA, compañía que tras una década de operaciones, ha logrado extender 19,912 km de fibra óptica, que la consolidan como la operadora de telecomunicaciones con la mayor red terrestre de tendido continuo del continente; cruza por siete países, conecta la costa Pacífica con la costa Atlántica y une las telecomunicaciones de toda Suramérica.

ISA posee en Centroamérica, a través de la EPR, una participación accionaria de 11.11% en REDCA, la empresa encargada de administrar los activos de fibra óptica del Proyecto SIEPAC. INTERNEXA, como filial

de ISA, en conjunto con los demás socios, participa en la construcción y futura operación de 1,800 km de fibras ópticas, con las cuales podrá consolidar una red continental de 21,712 km de longitud.

INTERNEXA, convencida de que la masificación de la banda ancha y la disponibilidad inmediata de contenidos producidos internacional y localmente son las claves para mejorar la calidad de vida de las personas, ha desarrollado una estrategia que le permitirá ser líder en Latinoamérica en la distribución de contenidos digitales relevantes. En este sentido, ha configurado un centro de datos en Colombia (Nodo Norte) y otro en Brasil (Nodo Sur) en los cuales almacena los servidores de distribuidores internacionales de contenido digital.

De esta forma, la filial de telecomunicaciones de ISA se consolida como un proveedor único, que permite acceder a los contenidos más consultados por los usuarios latinoamericanos, de manera directa e integrada. Este ecosistema genera las condiciones propicias para el desarrollo a gran escala de una industria de contenidos en la región.

## CONCESIONES VIALES

ISA estructura, diseña, construye, opera y mantiene infraestructura vial, en mercados donde pueda ser relevante. La operación y mantenimiento se efectúa de acuerdo con los estándares establecidos por el ente regulador del negocio en cada uno de los países donde se tiene presencia, y está soportado en procesos que garanticen excelencia operativa y seguridad para los usuarios.

## LA ORGANIZACIÓN

ISA a través de INTERVIAL CHILE y sus cinco concesionarias (Ruta del Maipo, Ruta del Maule, Ruta del Bosque, Ruta de la Araucanía y Ruta de los Ríos) opera 907 km de autopistas en el país austral, que se extienden desde Santiago hasta la ciudad de Río Bueno, representando cerca del 40% de la red concesionada de Chile y que la posiciona como la mayor operadora de vías interurbanas del país. Estas vías cruzan seis importantes regiones que aportan el 80% de la población, el 70% del Producto Interno Bruto –PIB– y el 74% del total del parque automotor.

INTERVIAL CHILE fue adquirida a través del vehículo de inversión ISA Inversiones Chile.

En Colombia, ISA entregó para evaluación del Instituto Nacional de Concesiones –INCO– (hoy Agencia Nacional de Infraestructura –ANI–), los estudios de ingeniería, ambientales, de tráfico, legales y financieros del Proyecto Autopistas de la Montaña. Estos análisis servirán para definir todo lo relativo a la construcción, operación, mantenimiento, conservación y explotación comercial de cuatro vías ubicadas en los departamentos de Antioquia, Caldas y Risaralda, a través de las cuales se permitirá la continuidad de los corredores de competitividad nacional emprendidos por el Gobierno Central (Troncal Occidental y Troncal del Magdalena).

### GESTIÓN INTELIGENTE DE SISTEMAS DE TIEMPO REAL

ISA a través de XM desarrolla actividades de planeación, diseño, optimización, puesta en servicio, operación, administración o gerenciamiento de sistemas transaccionales o plataformas tecnológicas, que involucran

el intercambio de información con valor agregado, y mercados de bienes y servicios relacionados.

La experiencia desarrollada por XM en la operación del sistema eléctrico y la administración del mercado de electricidad, le permiten brindar a diversos sectores de la economía soluciones inteligentes basadas en la tecnología y el conocimiento adquirido:

- **Sector eléctrico:** XM tiene a su cargo en Colombia la operación del Sistema Interconectado Nacional –SIN–, la administración del Mercado de Energía Mayorista –MEM– y la administración de las Transacciones Internacionales de Electricidad –TIEs– con Ecuador.
- **Sector financiero:** con la Bolsa de Valores de Colombia –BVC– opera Derivex, la empresa administradora del mercado de derivados energéticos del país y participa como inversionista en la Cámara de Riesgo Central de Contraparte –CRCC–.
- **Sector tránsito y transporte:** la empresa Sistemas Inteligentes en Red –SIR–, filial de XM, en alianza con UNE EPM Telecomunicaciones y el consorcio ITS, operan el Centro de Control de Tránsito –CCT– del Sistema Inteligente de Movilidad de Medellín –SIMM–.
- Con los servicios prestados a través de la Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real, XM contribuye a la evolución de las ciudades, mejorando de paso la calidad de vida de sus habitantes y la eficiencia y competitividad de sus empresas.

LA ORGANIZACIÓN

ISA EN LATINOAMÉRICA  
NEGOCIOS Y EMPRESAS



MENÚ ▲

## INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA



País	Empresa	km de circuito en operación
Colombia:	ISA	10,115
	TRANSELCA	1,560
Perú:	REP	6,041
	Transmantaro	1,716
	ISA Perú	393
Bolivia:	ISA Bolivia	588
Brasil:	CTEEP	18,842
	Subsidiarias	175
<b>Total:</b>		<b>39,429</b>

País	Empresa	MVA en operación
Colombia:	ISA	12,811
	TRANSELCA	2,848
Perú:	REP	2,186
	Transmantaro	2,476
	ISA Perú	235
Bolivia:	ISA Bolivia	370
Brasil:	CTEEP	45,174
	Subsidiarias	2,800
<b>Total:</b>		<b>68,900</b>

LÍNEAS DE TRANSMISIÓN EN OPERACIÓN  
 LÍNEAS DE TRANSMISIÓN EN EJECUCIÓN  
 LÍNEAS DE TRANSMISIÓN EN ESTUDIO

## INFRAESTRUCTURAS DE CONECTIVIDAD EN TELECOMUNICACIONES



País	Empresa	km fibra óptica en operación
Colombia:	INTERNEXA	6,652
Ecuador:	TRANSNEXA	926
Perú:	INTERNEXA	2,598
Chile:	INTERNEXA	1,676
Venezuela:	Asocio con operador local	1,977
Argentina:	Internexa	2,577
Brasil:	INTERNEXA	3,506
<b>Total:</b>		<b>19,912</b>

Red de fibra óptica en adecuación, verificación y desarrollo	km
Centroamérica	1,800
Chile:	787
<b>Total:</b>	<b>2,587</b>



MENÚ ▲

## INFRAESTRUCTURA VIAL

21



### CHILE en operación

#### Concesionarias

	km
1 Ruta del Maipo	237
2 Ruta del Maule	193
3 Ruta del Bosque	161
4 Ruta de la Araucanía	144
5 Ruta de los Ríos	172

**Total: 907**

### COLOMBIA en evaluación

#### Proyecto Autopistas de la Montaña

	km
1 Túnel de Occidente - El Tigre y Santa Fé de Antioquia - Bolombolo	279
2 San José del Nus - Cauca	224
3 San José del Nus - Puerto Berrío	51
4 Camilo C. - Tres Puertas e Irra - Asia - La Virginia	206

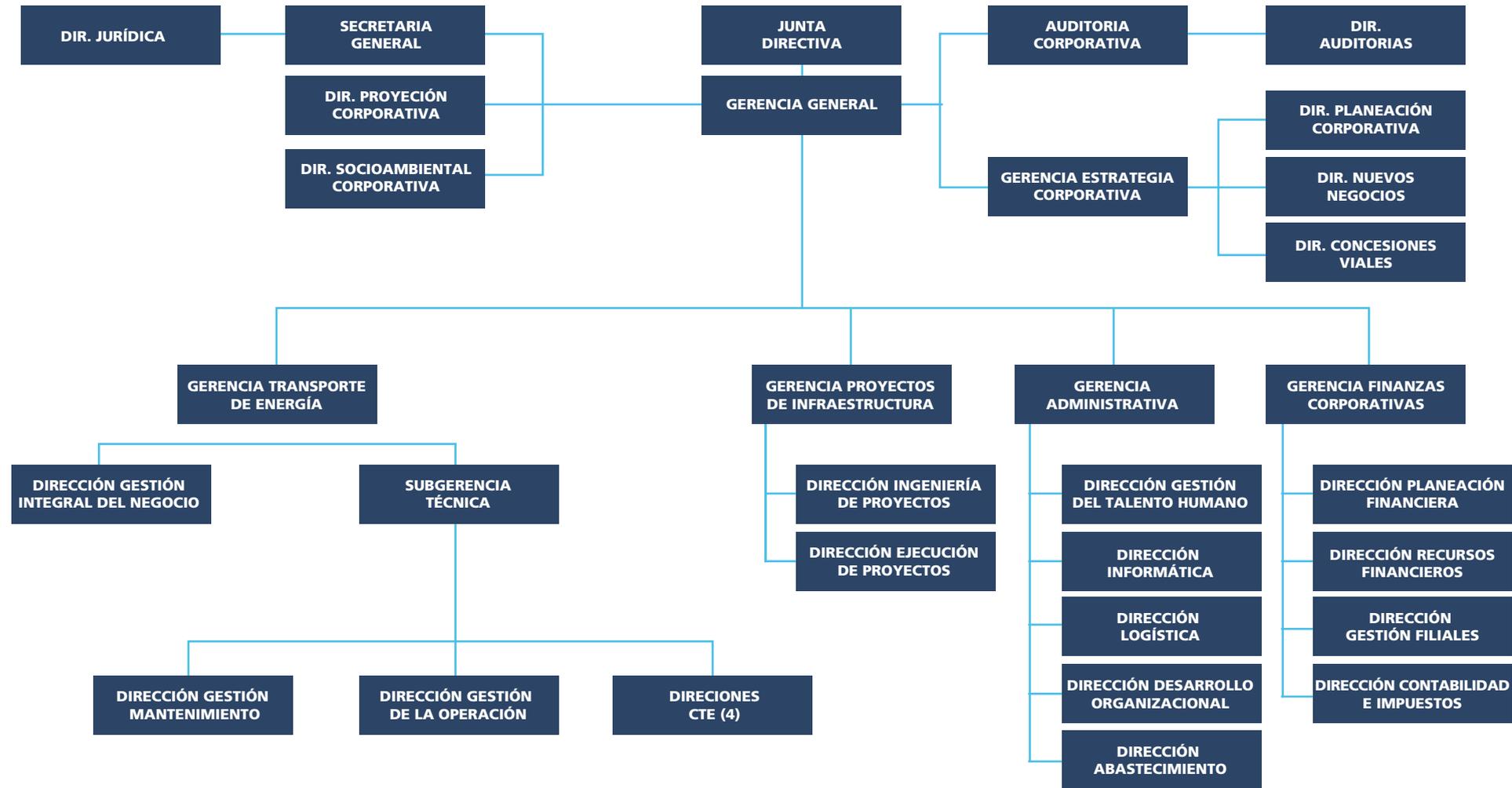
**Total: 760**

VÍAS EN OPERACIÓN

VÍAS EN EVALUACIÓN

MENÚ ▲

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



LA ORGANIZACIÓN

## TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

ISA posee una sólida base de negocios que se relaciona con su tema dominante y está claramente soportada en un buen desempeño financiero y técnico. La creación de valor hasta ahora alcanzada, ha convertido a ISA en una empresa de talla mundial, con alta capacidad para enfrentar grandes retos: desde 2005, ISA y sus empresas han logrado incrementar 3.9 veces sus ingresos y 4.3 veces su EBITDA, consecuente con su meta grande y ambiciosa de ser en el año 2016 una corporación de negocios de US\$ 3,500 millones de ingresos, de los cuales el 80% sean generados fuera de Colombia y 20% en otros negocios diferentes a transmisión; metas próximas a ser cumplidas.

Este positivo balance está amparado en una estrategia que entiende la importancia de propiciar el crecimiento y conquistar mercados, responder a los cambios en las condiciones del entorno, explotar sinergias y transferir mejores prácticas entre las empresas, gestionar el conjunto de intangibles y promover prácticas de sostenibilidad que mejoren la competitividad de los negocios, aseguren la viabilidad de las operaciones y generen valor a los grupos de interés. El logro de los objetivos estratégicos en todos los niveles se asegura a través de instrumentos de seguimiento, tales como indicadores, metas, iniciativas estratégicas y un sistema de compensación variable que alinea los intereses y objetivos de los colaboradores con los de la Organización.

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



herramientas complementarias para ejecutar acciones y monitorear el logro de objetivos estratégicos

## CAMBIOS SIGNIFICATIVOS

La promoción y pedagogía sobre el Código de Ética, así como el fortalecimiento de los instrumentos para su gestión, fueron factores que permitieron movilizar acciones de RSE que alcanzaron respuestas positivas entre los grupos de interés. De acuerdo con los reportes contenidos en la Memoria, durante el período se evidenció el fortalecimiento de la Organización en perspectiva de la transparencia y el deber ser. Por su parte, la incursión en nuevos negocios, se constituye en una respuesta concreta a los compromisos adquiridos con los grupos de interés, la cual es coherente con el cumplimiento de la MEGA y la iniciativa de crecer con rentabilidad y valor.

## LA ORGANIZACIÓN

### CÓDIGO DE ÉTICA

Se trata de un marco de referencia que busca materializar la filosofía y los valores corporativos de la Organización, a través de criterios orientadores para la actuación de todos sus colaboradores y miembros de sus juntas directivas. Su enfoque entiende que las decisiones que ISA y sus empresas tomen cotidianamente afectan a sus grupos de interés, lo cual exige un relacionamiento fundado en valores, políticas y compromisos que fortalezcan la identidad corporativa y la coherencia institucional.

### LA GESTIÓN DE LA ÉTICA

Para gestionar la ética en la Organización se desarrollaron dos iniciativas: el Comité de Ética y la Línea Ética, instancias que permiten establecer un canal de comunicación entre la Empresa y sus grupos de interés.

- **El Comité de Ética:** la supervisión del cumplimiento del Código de Ética es una función que el Gerente General ha delegado en un Comité de Ética, instancia que define los objetivos y estrategias necesarias para soportar la gestión ética en la Empresa y velar por su implementación, desarrollar mecanismos, campañas y/o programas para promover el conocimiento del Código y su vivencia en la Empresa; así mismo, es responsable del análisis objetivo, crítico, equilibrado y ecuánime de las situaciones puestas a su consideración.

En 2011, el Comité se reunió en cuatro ocasiones para revisar algunos de los casos recibidos a través de la Línea Ética y definir criterios de apoyo a la aplicación del Código.

- **Línea Ética:** es un espacio de comunicación que se abastece de un conjunto de canales (línea telefónica, correo electrónico y página web), a través de los cuales los diferentes grupos de interés pueden realizar consultas, presentar denuncias o quejas, acorde con lo establecido por el Código de Ética. En 2011 se presentaron 11 posibles denuncias, 18 consultas sobre el Código de Ética y dos denuncias efectivas.

### INCURSIÓN EN NUEVOS NEGOCIOS

ISA firmó en Colombia un contrato interadministrativo con la Nación, que la faculta para realizar en la primera fase los estudios de viabilidad para el proyecto Autopistas de la Montaña. Una vez concluida esta fase estudios, y obtenidas las aprobaciones pertinentes, se iniciará una segunda en la cual ISA deberá construir, operar y mantener cuatro corredores viales (1,250 km), que conectarán al departamento de Antioquia con las principales vías del país.

### PREMIOS Y DISTINCIONES

ISA fue reconocida con el premio ANDESCO a la Responsabilidad Social Empresarial versión 2011, en las categorías de desempeño social y gobierno corporativo. La distinción fue concedida por la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones –ANDESCO– en el marco del XIII Congreso Nacional y IV Internacional de Servicios Públicos y TIC. Este premio es auditado por PricewaterhouseCoopers y cuenta con el aval del Pacto Global de las Naciones Unidas.

## LA ORGANIZACIÓN

Para evidenciar su desempeño social, ISA presentó como proyecto principal el Programa Transformación Educativa para la Vida, el cual busca diseñar y desarrollar un proceso de acompañamiento integral a las instituciones educativas aledañas a la infraestructura, con transferencia de herramientas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación.

En cuanto a las prácticas de gobierno corporativo, ISA sustentó la adopción de mecanismos de gestión responsable para acceder a mercados exigentes, lograr la confianza de los inversionistas, ampliar negocios,

alcanzar competitividad, obtener mejores condiciones de los financiadores y de los aseguradores, así como más altos índices de satisfacción de parte de sus grupos de interés.

Este doble reconocimiento se constituye en un nuevo reto para la Organización, teniendo en cuenta el interés por alcanzar contribuciones positivas, jalonadas por metas ambiciosas basadas en la adaptación y mitigación del cambio climático, los principios del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## Gobierno, compromisos y participación de los Grupos de interés



## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

### GOBIERNO

La estructura de gobierno de la Compañía está conformada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, la Junta Directiva y el Gerente General.

### COMPOSICIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE ISA

El 31 de marzo de 2011, la Asamblea General de Accionistas designó cargos y personas para conformar la Junta Directiva. Las personas elegidas son reconocidas por su solvencia moral y por sus conocimientos y experiencia en administración, economía, ingeniería, finanzas, derecho público, bursátil, societario, entre otros.

#### MIEMBROS PRINCIPALES:

- Primer renglón: Ministro de Minas y Energía.
- Segundo renglón: Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Viceministro General.
- Tercer renglón: Orlando Cabrales Martínez.
- Cuarto renglón: Federico Restrepo Posada.
- Quinto renglón: Santiago Montenegro Trujillo.
- Sexto renglón: Luisa Fernanda Lafaurie Rivera.
- Séptimo renglón: Luis Ernesto Mejía Castro.

Miembros suplentes, en el mismo orden:

- Viceministro de Minas y Energía.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Director General de Crédito Público y del Tesoro Nacional.
- Isaac Yanovich Farbaiarz.
- Jesús Arturo Aristizábal Guevara.
- Jorge Hernán Cárdenas Santamaría.
- Alejandro Linares Cantillo.
- Carlos Felipe Londoño Álvarez.

Salvo la condición de accionistas de Orlando Cabrales Martínez y Jorge Hernán Cárdenas Santamaría, a 31 de diciembre de 2011, no existen vínculos laborales entre los integrantes de la Junta y la Empresa, ni vínculos comerciales entre la Empresa y los parientes de los integrantes de la Junta dentro del primer grado de consanguinidad o afinidad.

Los siguientes miembros desempeñan cargos públicos dentro de la administración central, y por lo tanto tienen relación con la Nación, accionista mayoritario de ISA:

- Ministro de Minas y Energía.
- Viceministro de Minas y Energía.
- Viceministro General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Director General de Crédito Público y del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Ostentaron la calidad de miembros independientes, según lo dispuesto por la Ley 964 de 2005, Federico Restrepo Posada, Luis Ernesto Mejía Castro, Jesús Arturo Aristizábal Guevara y Carlos Felipe Londoño Álvarez.

Presentaron formalmente su renuncia a la Junta Directiva:

- Jorge Hernán Cárdenas Santamaría, el 21 de septiembre de 2011.
- Federico Restrepo Posada, el 16 de diciembre de 2011.

La Junta en pleno, en la sesión 706 del 29 de abril de 2011, ratificó al doctor Orlando Cabrales Martínez como su presidente.

### COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Según lo establecido en el Acuerdo 76 de mayo de 2009, que reglamenta el funcionamiento de la Junta Directiva, en ISA funcionan de manera institucional el Comité de Auditoría Corporativo, el Comité de Junta y Gobierno Corporativo y el Comité de Nuevos Negocios.

**Comité de Auditoría Corporativo:** integrado por Jesús Arturo Aristizábal Guevara (quien lo preside), Carlos Felipe Londoño Álvarez, María Fernanda Suárez Londoño, Alejandro Linares Cantillo y Santiago Montenegro Trujillo. Este Comité se reunió en siete oportunidades durante el período y sus recomendaciones están relacionadas con el mejoramiento de los controles establecidos en temas de gobierno, administrativos, financieros, técnicos e informáticos.

**Comité de Junta y Gobierno Corporativo:** integrado por Germán Arce Zapata (quien lo preside), Tomás González Estrada, Orlando Cabrales Martínez, Santiago Montenegro Trujillo y Carlos Felipe Londoño Álvarez. Este Comité se reunió en seis ocasiones durante el período y presentó recomendaciones a la Junta Directiva sobre la aplicación del sistema de Incentivos de largo plazo para los directivos de primer, segundo y tercer nivel de ISA y las empresas filiales y subsidiarias, indicadores de desempeño económico, proyectos especiales (modelo de gestión de ISA y sus empresas, remodelación de la sede principal y beneficios al personal pensionado), entre otros.

**Comité de Nuevos Negocios:** integrado por Luisa Fernanda Lafaurie Rivera (quien lo preside), Orlando Cabrales Martínez, Germán Arce Zapata, Tomás González Estrada (excepto convocatorias UPME), Luis Ernesto Mejía Castro, Santiago Montenegro Trujillo e Isaac Yanovich Farbaiarz. Su función es analizar y dar recomendaciones sobre las iniciativas de inversión consideradas en la estrategia de crecimiento de ISA y monitorear los negocios en ejecución. Este Comité se reunió en 18 ocasiones durante el período, en ellas analizó las oportunidades en los diferentes sectores y mercados en los cuales ISA tiene interés y aportó a la Administración lineamientos sobre estos temas.

No hacen parte de este Comité los miembros de Junta que, por sus funciones o labores, o en razón a que la empresa o entidad donde laboran o prestan sus servicios, puedan tener conflictos de interés, teniendo en consideración el negocio que se analiza o monitorea.

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

### REMUNERACIÓN

Por asistir a las reuniones de Junta y de Comités, los miembros recibieron la remuneración fijada por la Asamblea General de Accionistas, que equivale a tres salarios mínimos legales mensuales vigentes por reunión.

### CONFLICTOS DE INTERÉS

Cuando los miembros de Junta consideraron que pudo existir un conflicto de interés en un tema específico debatido, lo manifestaron a los demás y se abstuvieron de participar en la discusión y decisión, retirándose transitoriamente del recinto donde sesionó la Junta mientras se deliberó y decidió sobre el tema:

- El Ministro y el Viceministro de Minas y Energía se retiraron cuando se analizó la situación sobre la entrada en operación del proyecto subestación El Bosque.
- Federico Restrepo Posada y Jesús Arturo Aristizábal Guevara (funcionarios de Empresas Públicas de Medellín) se declararon impedidos y se retiraron cuando se trataron los temas asociados a las convocatorias UPME, teniendo en cuenta la participación de EPM como oferente en estos procesos.
- El Viceministro de Hacienda se declaró impedido para participar en el análisis del proyecto Autopistas de la Montaña.

Los acuerdos de la Junta Directiva definen claramente las posturas sobre los conflictos de interés, y la definición de este tema, la actuación y la resolución están consignadas en el Código de Buen Gobierno, el cual puede ser consultado en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://a6ec13ddfb31350577410b9129680fa9&LightDTNKnobID=263774763>

### AUTOEVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

Los miembros de la Junta Directiva realizaron una autoevaluación de tipo cualitativo, mediante un cuestionario elaborado para el efecto. La información se recolectó entre el 25 de enero y el 22 de febrero de 2012, y el tamaño de la muestra fue de 10 personas, lo que equivale a 85.7% de los miembros principales y suplentes que componen la Junta.

Los temas fueron evaluados a través de la metodología Top Two Boxes, que considera el puntaje obtenido, de acuerdo con la cantidad de respuestas ubicadas en la escala de excelente y muy bueno. Los resultados fueron los siguientes:

- Desempeño individual de los miembros de la Junta: 91.4%.
- Desempeño grupal: 78.3%.
- Desempeño y participación de la administración: 69.8%

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Como fortalezas de la Junta Directiva se destaca la seriedad, responsabilidad y honestidad, la rigurosidad en los análisis, la calidad de la información y la profundidad de las discusiones. La experiencia y academia de los miembros de la Junta Directiva la hacen un grupo fuerte y conocedor de las diferentes disciplinas administrativas.

Como puntos de mejora se solicitó una mayor eficiencia en el tiempo destinado a las reuniones, así como incrementar el seguimiento a los temas estratégicos.

Además de la autoevaluación, la Junta fue calificada considerando los resultados de los indicadores del cuadro de gestión integral corporativo y de máximo nivel. Teniendo en cuenta los pesos establecidos por perspectivas, objetivos e indicadores, el cumplimiento del cuadro de gestión integral corporativo fue de 81.23% y el de máximo nivel fue de 75.36%, por encima de la meta inferior.

## COMPROMISOS

### QUÉ QUIERE SER ISA Y CÓMO LO LOGRARÁ

En 2016, ISA será una corporación de negocios de USD 3,500 millones de ingresos, de los cuales el 80% serán generados fuera de Colombia. Para alcanzar esta meta inspiradora, es necesario crecer acorde con los valores corporativos que se inspiran en la ética-valor de valores-, la innovación, la responsabilidad social y la excelencia.

En este sentido, la estrategia corporativa en 2011 involucró dentro de sus objetivos estratégicos la promoción de prácticas de sostenibilidad en las empresas, con el fin de mejorar la competitividad y asegurar viabilidad. El cumplimiento de las metas planteadas fue de 100%, con acciones focalizadas en los grupos de interés colaboradores y proveedores, a partir de un plan de trabajo basado en el cierre de brechas identificadas en el referenciamiento de la gestión de RSE de ISA frente a la ISO 26000. Estas acciones tuvieron el debido seguimiento de la Junta Directiva.

Dentro de las acciones de seguimiento de primer nivel, la iniciativa encaminada a “proponer cambios normativos y regulatorios sobre servidumbres y licencias ambientales en Latinoamérica CIER”, permitió realizar el encuentro de autoridades ambientales de países de la CIER, evento en el cual se identificaron las dificultades en los procesos de licenciamiento y se propusieron acciones articuladas.

## ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECE ISA

ISA participa activamente de espacios para la construcción y discusión propiciados por los aliados estratégicos, fomentando acciones para la promoción de una gestión empresarial responsable.

- Desde ISA Región, la Compañía apalanca la gestión de diez Programas de Desarrollo y Paz –PDP–, cinco de los cuales se es socio (PRODEPAZ, PDP Magdalena Centro, PDP Bajo Magdalena, PDP Córdoba y Urabá y PDP Canal del Dique y Zona Costera); en estos últimos, la participación durante el 2011 estuvo representada en la

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

asistencia a sus asambleas, juntas directivas y comités técnicos. En la misma dinámica, ISA es entidad de apoyo de la Redprodepaz, instancia de coordinación nacional de todos los PDP existentes en Colombia, por lo cual participa en su Comité Estratégico, instancia donde se generan acciones para el direccionamiento de los PDP, se propician articulaciones y alianzas público privadas en torno al fortalecimiento de la Red y el desarrollo social del país.

Esta información puede ser consultada en:

[www.redprodepaz.org/](http://www.redprodepaz.org/)

- ISA es socia de PROANTIOQUIA, a través del Centro de Pensamiento Social, instancia que fomenta de manera autónoma la investigación, el estudio y la opinión documentada; en procura del mejoramiento de la calidad de las políticas públicas sociales y de las prácticas de responsabilidad social empresarial.

Esta información puede ser consultada en:

<http://www.proantioquia.org.co/>

- ISA es socia fundadora del Centro Regional para América Latina y el Caribe, organización que fortalece la implementación de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, a través de herramientas y de la participación en espacios que propician la discusión, reafirman y construyen un entorno empresarial favorable

para la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y el Caribe, en el marco de los principios del Pacto y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Como parte de su diplomado virtual en Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial, el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, eligió el Programa ISA Región como una buena práctica de referencia y caso de estudio para la gestión e implementación de los Principios 1 y 2 del Pacto Global.

Esta información puede ser consultada en:

<http://www.centroregionalmal.org/>

- ISA y la Fundación Ideas para la Paz son aliados estratégicos para promocionar y no vulnerar los Derechos humanos en desarrollo del negocio, así como procurar buenas prácticas empresariales en zonas de conflicto. La Fundación es un centro de pensamiento independiente que genera conocimiento de manera objetiva, y propone iniciativas que contribuyen a la superación del conflicto armado en Colombia y a la construcción de una paz sostenible, desde el respeto por los Derechos Humanos, la pluralidad y la preeminencia de lo público.

Esta información puede ser consultada en:

[www.ideaspaz.org](http://www.ideaspaz.org)

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- ISA es miembro de la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones -ANDESCO-, entidad estructurada por cámaras sectoriales y transversales desde las cuales se promueve un trabajo interinstitucional que propende por el crecimiento del sector de servicios públicos, en procura de mejorar la calidad de vida de la comunidad, bajo principios de responsabilidad social empresarial y ambiental, promoción de buenas prácticas empresariales y competitividad sectorial.

Esta información puede ser consultada en:

[www.andesco.org.co](http://www.andesco.org.co)

- La Compañía hace parte de la Comisión de Integración Eléctrica Regional -CIER-, organización no gubernamental que aglutina empresas eléctricas y organismos sin fines de lucro unidos a los sectores eléctricos nacionales de los diez países de Iberoamérica para promover y alentar la integración de los sectores eléctricos regionales. Durante el último año, ISA participó activamente de este espacio, coordinando el Grupo Internacional de Medio Ambiente, cuyos resultados pueden ser consultados en el capítulo ambiental de esta Memoria.

La información referida a la CIER puede ser consultada en:

[www.cier.org.uy/](http://www.cier.org.uy/)

## PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

### ENCUENTROS, DIÁLOGOS Y ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN

ISA se propuso como reto para 2011 implementar un proceso de diálogo directo con los grupos de interés, como estrategia para cerrar algunas de las brechas presentadas en el año 2010 y ejercicio integral de comunicación, que trasciende la función informativa.

Si bien se presentaron avances interesantes en este proceso y se evidenciaron inquietudes y propuestas de algunos de los grupos de interés frente a los compromisos declarados por la Empresa, es necesario seguir trabajando para consolidar este proceso en procura de mejores canales de retroalimentación. El reto para el 2012 es potenciar la capacidad de relacionamiento y explicitación de compromisos e intereses, para lo cual se trabajará con grupos focales que faciliten una gestión cada vez más asertiva.

Así mismo, desde el enfoque de RSE, se plantea como reto el fortalecimiento de los Encuentros que la Compañía ha formalizado y posicionado con Clientes, Proveedores, Accionistas y Colaboradores.

### ENCUENTRO CON COLABORADORES

El Gerente General de ISA, Luis Fernando Alarcón Mantilla, motivó en octubre de 2011 un conversatorio con los colaboradores en el cual se plantearon como propósitos reconocer los avances de la Empresa en

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Responsabilidad Social Empresarial y reflexionar sobre los retos asumidos para alcanzar los más altos estándares, a partir de lo definido por la Norma ISO 26000.

En este espacio se formalizó la intención de la Compañía por emprender un proceso pedagógico de sensibilización en Derechos Humanos, que sirva como soporte a la recién firmada Declaratoria de Compromisos, documento que incorpora los Principios 1 y 2 del Pacto Global sobre el respeto y la promoción de los Derechos Humanos y no ser cómplice de su vulneración. Así mismo, en concordancia con el reto de mejorar los diálogos, se anunciaron en este espacio dos iniciativas institucionales que se implementarán en 2012: la celebración en el mes de abril de la semana de la RSE y los diálogos periódicos con el Gerente General.

### ENCUENTRO CON LOS CLIENTES

Son espacios que permiten compartir conocimientos sobre el negocio, y escuchar las inquietudes y necesidades de este grupo de interés. Durante 2011 se realizaron encuentros en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta, Yopal, Pasto y Manizales, con la participación de 265 clientes de 52 empresas, cifras que dan cuenta de un aumento en la asistencia, producto de una estrategia de convocatoria directa y cercana, y de visitas a las sedes de las empresas.

Las memorias del encuentro con el cliente pueden ser consultadas en: <http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://8181e7dede61a8280103dbff28155f9a>

**Encuesta de satisfacción del cliente:** adicional a mejorar la comunicación establecida con este grupo de interés en los encuentros periódicos, ISA adelanta una encuesta de satisfacción que sirve de herramienta para gestionar el relacionamiento y conocer con mayor detalle y de manera individualizada la percepción frente a los servicios prestados el cumplimiento de los compromisos declarados con ellos. En 2011, la encuesta reveló una satisfacción de 87.2 sobre 100, valor que califica la gestión de ISA como sobresaliente.

### ENCUENTRO CON LA SOCIEDAD

En el mes de abril se realizó en la ciudad de Medellín un taller con aliados y operadores de los programas de gestión social en el cual participaron 28 personas, representantes de 23 entidades. El encuentro permitió establecer un diálogo reflexivo sobre la gestión de la Empresa en relación con las comunidades aledañas a sus proyectos. Las principales conclusiones de este encuentro fueron:

- El modelo de gestión socioambiental adoptado por ISA en 2010 es coherente y pertinente con las problemáticas de las regiones en las que opera sus negocios.
- Las comunidades y los operadores perciben a ISA como un actor estratégico para el territorio y no como un agente externo que sólo financia proyectos.

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

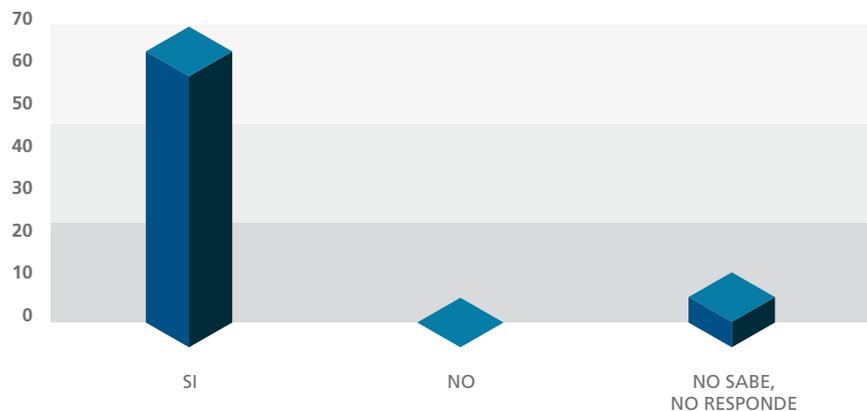
- Los criterios de inversión son claros y atienden a las necesidades de los territorios.
- Los intereses, tanto de ISA como de sus aliados, tienen una relación muy fuerte en el territorio y con el trabajo regional, están orientados hacia los mismos fines y se complementan para generar desarrollo.

### DIÁLOGOS CON LAS COMUNIDADES

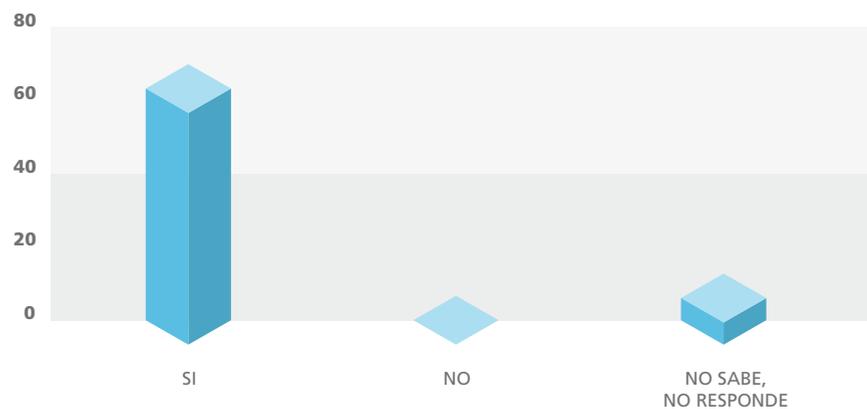
Al cierre de 2011 se realizaron cinco encuentros con comunidades y aliados de la gestión social de ISA, los cuales tuvieron como propósito conocer los logros de los proyectos apoyados por la Empresa, en el marco del Programa ISA Región.

Dichos encuentros, realizados con ocasión del cierre de los convenios, contaron con 95 participantes, a quienes se les aplicó una encuesta como instrumento de medición de resultados.

### ¿CON LOS RESULTADOS DEL PROYECTO, ISA CUMPLIÓ CON LOS COMPROMISOS?

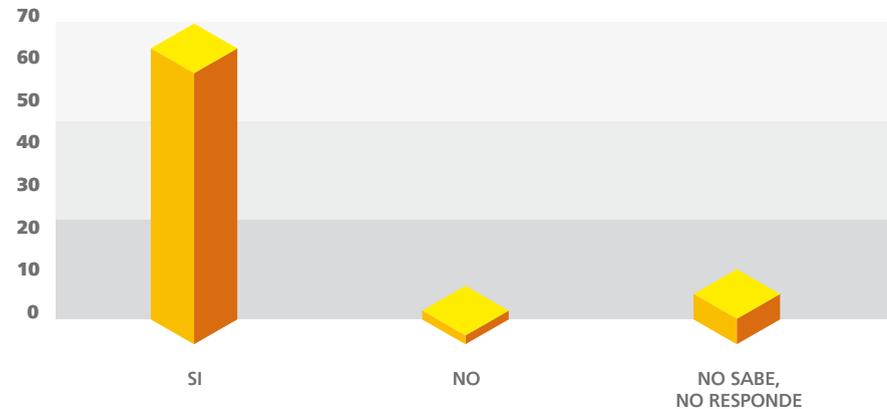


### ¿CON ALGUNAS DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO, ISA RESPETÓ O LE ENSEÑÓ SOBRE LOS DERECHOS HUMANOS?

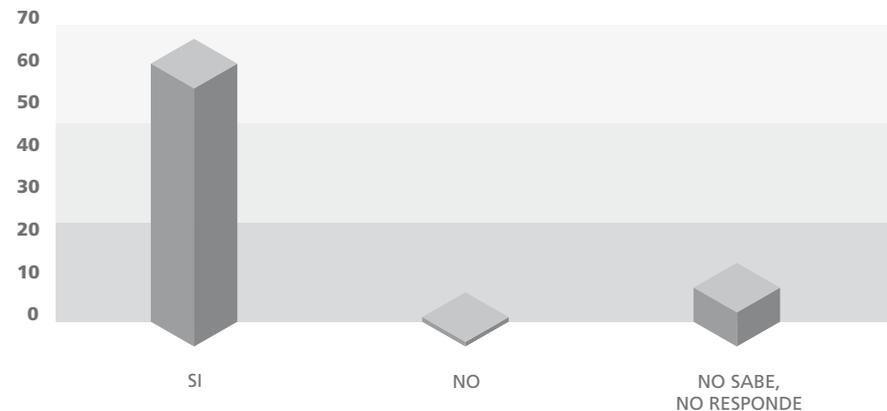


GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

¿CON ALGUNAS DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO, ISA APORTÓ A SU BIENESTAR SOCIAL?



¿CON ALGUNAS DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO, ISA FUE RESPONSABLE, CUIDADOSA CON EL MEDIO AMBIENTE Y ADEMÁS USTED APRENDIÓ SOBRE EL CUIDADO AMBIENTAL?



DIÁLOGOS CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En el mes de mayo se generó en la ciudad de Medellín un espacio para dialogar con medios de comunicación. Periodistas de varios medios nacionales, regionales y locales aceptaron la invitación, bajo el entendido que hacen parte de un segmento importante de la sociedad que representa la voz de la comunidad y generan opinión pública. El diálogo con ellos trascendió su rol como simples informadores y se desarrolló a partir de una relación en la cual ellos fueron reconocidos como analistas de la gestión de la Compañía e interlocutores válidos en el proceso de comunicación que ISA tiene con la sociedad.

Adicionalmente, este ejercicio le permitió a los comunicadores reconocer los resultados del cumplimiento de los compromisos que ISA tiene con cada grupo de interés y abordar reflexivamente su rol en la consolidación de una cultura ciudadana que se convierta en una veeduría de la responsabilidad social de las empresas.

Como conclusión general, los periodistas resaltaron la labor que viene adelantando ISA en RSE, sin embargo plantearon importantes recomendaciones, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Realizar un tratamiento más testimonial y humano a las informaciones que sobre RSE produce la Compañía, utilizando para ello un lenguaje más sencillo y cercano.

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- Visibilizar el trabajo que adelanta ISA en Derechos Humanos, en el marco del trabajo que se realiza con los Programas de Desarrollo y Paz.
- Darle un mayor protagonismo a los medios de comunicación independientes.
- Generar una mayor cercanía entre los grupos de interés y la Empresa, dando a conocer de manera más detallada los resultados corporativos.

### ENCUENTRO CON ACCIONISTAS

La Asamblea General de Accionistas es el espacio desde donde se aborda el encuentro con este grupo de interés. En su reunión ordinaria, realizada en marzo de 2011, se aprobaron las siguientes propuestas:

- Se reeligió como revisor fiscal a la firma Ernst & Young Audit Ltda., para el período comprendido entre el 1 de abril de 2011 y el 31 de marzo de 2012,
- Se aprobó el proyecto de distribución de utilidades del ejercicio 2010.
- Se eligió la Junta Directiva para el periodo abril 2011 a marzo 2012.
- Se aprobó la reforma estatutaria en los siguientes artículos:

- A. NUMERAL 12 DEL ARTÍCULO 26: Atribuciones de la Asamblea. Autorizar cualquier emisión y colocación de acciones y de bonos convertibles en acciones, ya sean éstas ordinarias o preferenciales, emisión de bonos para ser colocados mediante oferta privada, y la emisión de bonos para ser colocados mediante oferta pública que supere el 15% de la capitalización bursátil de la sociedad.
- B. NUMERAL 11 DEL ARTÍCULO 34: Funciones de la Junta Directiva. Aprobar la emisión de bonos no convertibles en acciones, para ser colocados mediante oferta pública, que no superen el quince por ciento (15%) de la Capitalización Bursátil, reglamentar toda emisión y colocación de bonos y acciones de la sociedad y elaborar los prospectos respectivos.

### PARTICIPACIÓN EN EVENTOS

**Congreso de auditores:** entre el 12 y el 14 de octubre, las áreas de auditoría de EPM, ISAGEN e ISA realizaron el primer congreso de Auditoría Efectiva “Un enfoque hacia la sostenibilidad del Sector Energético”. Actividad que fue planeada y ejecutada como resultado del esfuerzo conjunto de las tres empresas, bajo un esquema de redes colaborativas.

**ISO26000:** ISA participó en el evento “ISO 26000: la ruta hacia la gestión socialmente responsable – a un año de la publicación de la Norma”, organizado en Chile por la Sociedad de Fomento

## GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Fabril –SOFOFA- y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. El certamen contó con la participación del subsecretario de Economía, Tomás Flores, Director de ChileCompra, Felipe Goya; Hans Kroder, miembro de la organización post publicación de ISO 26000; Martha Ruby Falla, Directora Socioambiental Corporativa de ISA, de Colombia; Gastón Urmenete, Gerente General de Masisa Chile y Juan Carlos Corvalán, Gerente de Asuntos Legales y RSE de SODIMAC.

En el mes de noviembre, el ICONTEC realizó en Bogotá el Primer Foro Latinoamericano de aprendizajes de la ISO26000, espacio donde ISA socializó la experiencia que adelanta para referenciar su gestión de RSE de cara a los lineamientos establecidos por esta norma.

### COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Con el fin de garantizar transparencia en su gestión ISA brinda información fluida a sus grupos e interés mediante un conjunto de canales de comunicación:

GRUPOS DE INTERES	MEDIOS INFORMATIVOS	MEDIOS PARTICIPATIVOS
<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Boletín Interés General</li> <li>■ Boletín Internoticias</li> <li>■ Boletín RSE</li> <li>■ Boletín Ambiental</li> <li>■ Boletín En Línea</li> <li>■ Boletines de informática</li> <li>■ Informativo en ISANET</li> <li>■ Correos electrónicos</li> <li>■ Informe Anual y Memoria de RSE</li> <li>■ Vallas</li> <li>■ Duratrans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ISANET</li> <li>■ Grupos primarios</li> <li>■ Evaluación de desempeño</li> <li>■ Encuestas de clima organizacional</li> <li>■ Encuestas bianuales de reputación</li> <li>■ ISATV</li> <li>■ Campañas internas formativas e informativas</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Boletín Proveedores</li> <li>■ Página Web “Servicios al proveedor”</li> <li>■ Informe Anual y Memoria de RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuentro con proveedores</li> <li>■ Buzones de contacto: <a href="mailto:contratacionweb@isa.com.co">contratacionweb@isa.com.co</a> y <a href="mailto:proveedores@isa.com.co">proveedores@isa.com.co</a></li> <li>■ Encuestas bianuales de reputación</li> <li>■ Medición bianual de percepción en calidad general y satisfacción</li> <li>■ Evaluación de desempeño</li> <li>■ Página Web</li> </ul>

GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Viene de la página anterior

GRUPOS DE INTERES	MEDIOS INFORMATIVOS	MEDIOS PARTICIPATIVOS
<p><b>Proveedores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Boletín Proveedores</li> <li>■ Página Web “Servicios al proveedor”</li> <li>■ Informe Anual y Memoria de RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuentro con proveedores</li> <li>■ Buzones de contacto: <a href="mailto:contratacionweb@isa.com.co">contratacionweb@isa.com.co</a> y <a href="mailto:proveedores@isa.com.co">proveedores@isa.com.co</a></li> <li>■ Encuestas bianuales de reputación</li> <li>■ Medición bianual de percepción en calidad general y satisfacción</li> <li>■ Evaluación de desempeño</li> <li>■ Página Web</li> </ul>
<p><b>Sociedad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Página Web</li> <li>■ Boletín RSE</li> <li>■ Multimedia</li> <li>■ Cartas a autoridades y comunidades</li> <li>■ Comunicados de prensa</li> <li>■ Radio comunitaria</li> <li>■ Programa radial: ISA Conecta Regiones</li> <li>■ Plegables</li> <li>■ Afiches</li> <li>■ Vallas</li> <li>■ Periódicos murales</li> <li>■ Informe Anual y Memoria de RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cartas de solicitudes y consultas</li> <li>■ Rondas de relacionamiento <sup>1</sup></li> <li>■ Talleres de formación e informativos</li> <li>■ Reuniones informativas y de sensibilización</li> <li>■ Línea amiga ISA: 018000941341</li> <li>■ Buzones de correo electrónico: <a href="mailto:isa@isa.com.co">isa@isa.com.co</a> y <a href="mailto:eloisa@isa.com.co">eloisa@isa.com.co</a></li> <li>■ Página Web</li> <li>■ Encuestas bianuales de reputación</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

<sup>1</sup> Espacios para la construcción y el fortalecimiento de las relaciones con las poblaciones donde ISA tiene presencia.

GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Viene de la página anterior

GRUPOS DE INTERES	MEDIOS INFORMATIVOS	MEDIOS PARTICIPATIVOS
<b>Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletín RSE</li> <li>Informes y reportes a los organismos reguladores</li> <li>Resultados trimestrales</li> <li>Asamblea General Ordinaria de Accionistas</li> <li>Comunicados de prensa</li> <li>Página Web</li> <li>Informes anual y de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas bianuales de reputación</li> <li>Cartas de solicitudes y consultas</li> <li>Talleres con entidades estatales</li> <li>Juntas directivas</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletín Cliente</li> <li>Informe indicadores de gestión</li> <li>Página Web "Negocios ISA"</li> <li>Directorio de atención a clientes</li> <li>Promesa de servicio</li> <li>Publicidad y marketing</li> <li>Informe Anual y Memoria de RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Atención Clientes -CAC-: (57-4) 315 7143 - 315 7317</li> <li>Correo electrónico: gestioncomercial@isa.com.co</li> <li>Evaluación de satisfacción de clientes</li> <li>Encuestas bianuales de reputación</li> <li>Encuentros con el cliente</li> <li>Visitas a clientes</li> <li>Página Web</li> <li>Twitter</li> </ul>
<b>Accionistas e inversionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asamblea General Ordinaria de Accionistas</li> <li>Boletín, certificado tributario y estado de cuenta</li> <li>Información de noticias, hechos relevantes y resultados trimestrales. Informes anual y de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficinas para la atención al accionista.</li> <li>Asamblea General Ordinaria de Accionistas</li> <li>Reuniones con inversionistas.</li> <li>Centros de recepción de correspondencia en las principales ciudades del país</li> </ul>
<b>Accionistas e inversionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones presenciales con inversionistas institucionales, firmas comisionistas y analistas bursátiles.</li> <li>Página Web (precio acción en línea, indicadores bursátiles, resultados financieros, ADR's, noticias, eventos, programas de bonos y otros)</li> <li>Guía del Inversionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón de correo electrónico: accionesisa@isa.com.co</li> <li>Línea de atención gratuita al accionista: 01 8000 11 5000</li> <li>Línea local Medellín: (957) (4) 360 24 72</li> <li>Líneas para fax en Medellín: (957) (4) 2686880 y (957) (4) 3170858</li> <li>Página Web</li> </ul>

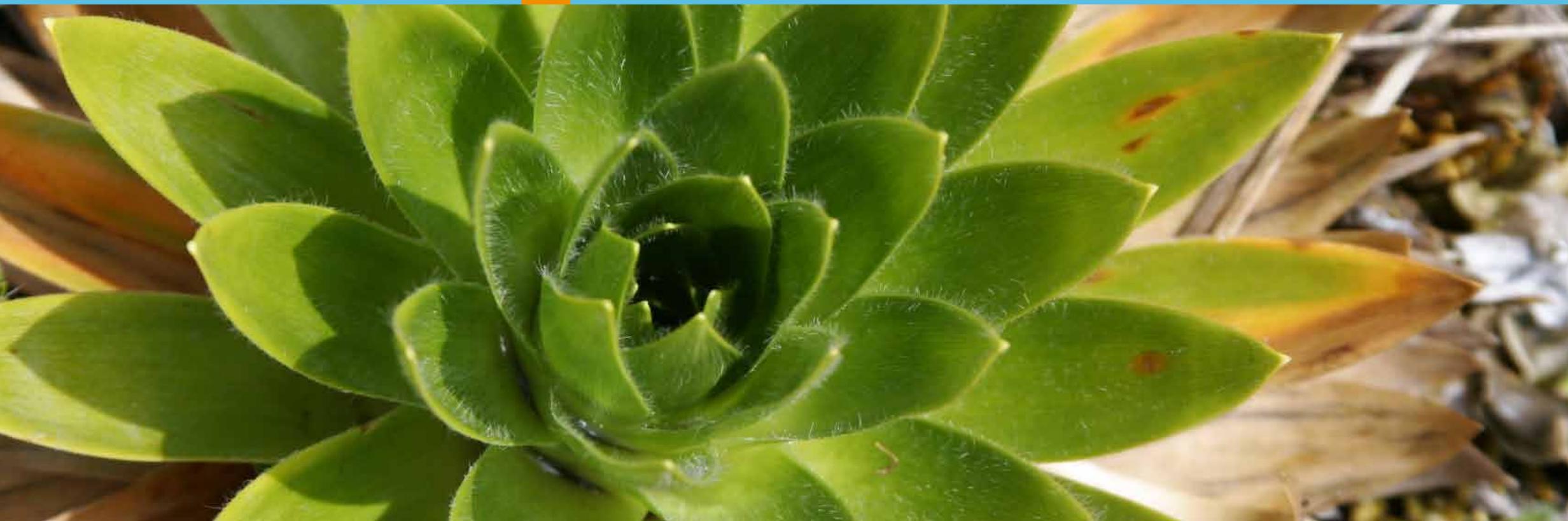
INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## Indicadores de desempeño



INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## Dimensión ambiental



INDICADORES DE DESEMPEÑO

ISA se ha comprometido con el desarrollo sostenible, así lo declara en la Política ambiental, donde manifiesta el compromiso hacia una gestión

empresarial que permita ejecutar las operaciones en un marco de desarrollo ambientalmente sostenible, sustentado en la normatividad ambiental vigente en Colombia y en los tratados y convenios internacionales suscritos por el país en esta materia.

CRITERIOS DE GESTIÓN O ENFOQUE	RETOS 2012
<p>Consolidar el modelo de gestión social y ambiental de ISA y sus empresas, a partir del desarrollo de acciones que permitan la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo la norma ISO 14001. Esta iniciativa permitirá gestionar procesos adecuados de participación comunitaria, realizar un oportuno licenciamiento ambiental, hacer su gestión predial, cumplir planes de manejo ambiental, minimizar riesgos legales y mejorar la ecoeficiencia de los activos; asegurando, de paso, la viabilidad de los negocios en el ciclo de vida de los activos, y por esta vía, el crecimiento empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promoción en ISA y sus empresas de los lineamientos corporativos para la gestión legal ambiental, con el propósito de implementar un plan de acción de cumplimiento.</li> <li>■ Avanzar hacia la implementación del sistema de gestión ambiental para el proceso de construcción de infraestructura, basado en la Norma ISO 14001.</li> <li>■ Establecer metas de reducción de Gases Efecto Invernadero –GEI- o consolidar un proyecto de compensación voluntaria en el negocio de Transporte de Energía de ISA.</li> <li>■ Fortalecer la gestión social y comunitaria en el ciclo de vida del activo.</li> </ul>

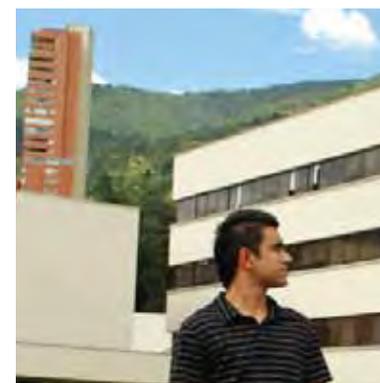
## INDICADORES DE DESEMPEÑO

INVERSIÓN AMBIENTAL	SCOP
<b>Gestión ambiental en diseño</b>	\$493,000,000
<b>Gestión ambiental en construcción</b>	\$594.000.000
<b>Gestión ambiental en operación *</b>	\$3,497,578,154

\* Valor extractado de SAP el 23 de enero 2012. Este valor está sujeto a ajuste una vez se realice el cierre contable de 2011. Cuentas asociadas al PLANAMBI

Los retos ambientales propuestos a nivel corporativo para 2011 tuvieron grandes avances:

- Ratificación en ISA de la certificación del Sistema Integrado de Gestión –SIG– para el servicio de transporte de energía en las etapas de operación y mantenimiento. La medida aplica a 32 subestaciones, sus líneas asociadas y dos sedes administrativas, y se hace a partir de una metodología de trabajo certificada por el ICONTEC<sup>2</sup> que contempla normas de Calidad ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- Avance en la implementación del SIG en los negocios de ISA y sus empresas.



INDICADORES DE DESEMPEÑO

NEGOCIOS	EMPRESA	ISO 9001	OHSAS 18001	ISO 14001	ISO 27001
<b>Transporte de Energía Eléctrica</b>	ISA	En proceso	En proceso	En proceso	Certificada
	CTEEP	En proceso	Certificada	En proceso	No aplica
	REP	En proceso	Certificada	Certificada	No aplica
	TRANSELCA	En proceso	Certificada	Certificada	No aplica
	ISA Bolivia	Certificada	Certificada	Certificada	No aplica
<b>Transporte de Telecomunicaciones</b>	INTERNEXA	En proceso	No aplica	No aplica	No aplica
<b>Concesiones Viales</b>	INTERVIAL CHILE	En proceso	No aplica	No aplica	No aplica
<b>Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real</b>	XM	En proceso	No aplica	No aplica	Certificada

Convenciones	Certificada	En proceso	Por definir	No aplica
--------------	-------------	------------	-------------	-----------

<sup>2</sup> ICONTEC es una empresa multinacional colombiana preocupada por el desarrollo sostenible de las organizaciones en el continente. Trabaja desde 1963 para fomentar la normalización técnica, la metrología, la evaluación de la conformidad y la gestión de la calidad en Colombia, Centro y Suramérica.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Concluyó inventario de Gases Efecto Invernado –GEI- para el Negocio de Transporte de Energía de ISA y se plantea estrategia de mitigación.
- Diagnóstico sobre la gestión ambiental de ISA y sus empresas, a partir del cual se formula un plan de trabajo para cierre de brechas en ISA y sus empresas, con los siguientes resultados:

COMPONENTE DE DIGNÓSTICO	EMPRESA	1. ISA COLOMBIA	2. CTEEP BRASIL	3. REP PERÚ	4. INTERNEXA COLOMBIA	5. ISA BOLIVIA	6. TRANSELCA COLOMBIA
	Criterio específico						
<b>3.1 Marco de Referencia Corporativo</b>	3.1.1 Difusión de la política ambiental						
	3.1.2 Marco de actuación social						
	3.1.3 Marco de actuación ambiental						
	3.1.4 Marco de gestión ambiental de proveedores						
<b>3.2 Desempeño Ambiental</b>	3.2.1 Gestión del agua						
	3.2.2 Gestión energía						
	3.2.3 Gestión del cambio climático						
	3.2.3 Gestión de residuos materiales						
	3.2.4 Gestión social en el ciclo de la vida del activo						
	3.2.5 Ruido, electromagnetismo, pasivos ambientales, y manejo de biodiversidad						
<b>3.3 Avances en el Sistema de Gestión Ambiental</b>	3.3.1 Planificación ambiental						
	3.3.2 Objetivos, metas e indicadores						
	3.3.3 Implementación y operación del sistema						
	3.3.4 Verificación del sistema						

Convenciones	Alineado	A fortalecer	Oportunidad de mejora
--------------	----------	--------------	-----------------------

INDICADORES DE DESEMPEÑO

## GESTION AMBIENTAL EN DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN

La gestión ambiental en estas etapas considera los criterios que permiten ejecutar medidas de manejo de los aspectos e impactos ambientales asociados a los proyectos; igualmente, está orientada a ejecutar o supervisar las medidas de manejo consagradas en los programas del Plan de Manejo Ambiental –PMA–.

En su marco de iniciativas considera:

- Herramientas para la debida interventoría o supervisión de la ejecución del PMA.
- Mitigación, prevención, control y compensación de los impactos ambientales y sociales derivados de los proyectos, así como la ga-

rantía de la debida información, participación y cogestión por parte de las comunidades del área de influencia de los proyectos.

- Control operacional aplicado a aspectos geotécnicos, biodiversidad y manejo de fauna, silvicultura, rescate arqueológico, reasentamiento de población, manejo integral de aguas, residuos, emisiones, materiales, sustancias químicas y combustibles.
- Herramientas para la debida ejecución de los planes y medidas de compensación ambiental y social.
- Planes de emergencia y contingencia.

En 2011 se avanzó en los siguientes proyectos:

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS-DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES-ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
Sogamoso Departamento de Santander	Modificación de la licencia ambiental de ISAGEN y cesión a ISA. Se elabora Estudio de Impacto Ambiental –EIA–.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Viene de la página anterior

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS- DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES- ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
El Bosque Departamento de Bolívar	En Colombia, ISA recibió en el primer trimestre de 2012, el auto de licencia- miento ambiental que otorga el Minis- terio de Ambiente y Desarrollo Sosteni- ble, documento que autoriza el inicio de la construcción en Cartagena de la línea de transmisión en doble circuito asocia- da al proyecto UPME 02-2008 - Subestación El Bosque a 230 kV. La subestación se en- cuentra terminada.	N.A.	N.A.	Cilindros de almace- namiento de gas SF6 y 50 kilogramos de residuos peligrosos impregnados con alcohol isopropílico, pintura y recipientes. La disposición se realiza por Ingeam- biente del Caribe -Cartagena. (cuarto trimestre de 2011). Total a 2011: 943 kg.	N.A.

Continúa en la página siguiente

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Viene de la página anterior

48

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS-DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES-ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
Interconexión Eléctrica Colombia Panamá –ICP–	Elaboración del Diagnóstico Ambiental de Alternativas –DAA- en la región del Darién Panameño. Inicio del proceso de elaboración del EIA. Socialización del proyecto en los ámbitos departamental, municipal y veredal.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Porce III Departamento de Antioquia	Aprobación de la modificación de la licencia ambiental. Proyectos comunitarios entregados a la Dirección Socioambiental Corporativa. Ajustes a la matriz legal para entrega a la Gerencia de Transporte de Energía. Ejecución del programa Compensación forestal (75%). Reasentamiento de cinco familias en las veredas El Roble y El Retiro, municipio de Anorí (Antioquia).	N.A.	En cierre	N.A.	N.A.

MENÚ ▲

Continúa en la página siguiente

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Viene de la página anterior

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS-DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES-ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
DISPAC	Formulación del PMA de la fase 1 del proyecto. Formulación del plan de aprovechamiento forestal. Realización de consultas previas (75%). Revisión del PMA de la subestación.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Interconexión Eléctrica Costa Pacífica Caucana Nariñense	Protocolización de las consultas previas. Formulación del PMA. Presentación del Estudio Impacto Ambiental-EIA a la Corporación Autónoma Regional del Cauca –CRC-. Autorización para la construcción de subestaciones con la CRC en Cauca. Ejecución del programa información y participación comunitaria	Seguimiento ambiental en los accesos a las subestaciones en los municipios de Guapí, en Nariño y Olaya Herrera y Mosquera en Cauca.	N.A.	Los residuos fueron dispuestos por las empresas DESCONT Ltda. y EMAS, las cuales poseen permiso ambiental para dicho manejo y disposición El proceso se realizó el tercer trimestre de 2011 y su cumplimiento alcanzó el 100%.	N.A.
Caño Limón Caricare Departamento de Arauca	N.A.	N.A.	En cierre: se está completando la ejecución de la compensación forestal (10,5 Has).	N.A.	N.A.

MENÚ ▲

Continúa en la página siguiente

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Viene de la página anterior

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS-DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES-ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
Cira Infantas Departamento de Santander	N.A.	N.A.	En cierre: revisión de Informe preliminar. Definición de nuevos lotes para completar área de la compensación forestal correspondiente a este proyecto. Se completó segundo año de mantenimiento a 20,5 Has.	N.A.	N.A.
Banadía Departamento de Arauca	Visita de evaluación y seguimiento con CORPORINOQUÍA, la cual expidió auto de inicio de trámite para permiso de aprovechamiento forestal.	N.A.	En cierre.	N.A.	N.A.
Piedecuesta Departamento de Santander	Autorización ambiental ante la Corporación Autónoma para la defensa de la meseta de Bucaramanga –CDMB-. Plan de Manejo Ambiental.	Ejecución del PMA	En ejecución.	N.A.	N.A.

MENÚ ▲

Continúa en la página siguiente

INDICADORES DE DESEMPEÑO

*Viene de la página anterior*

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS-DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES-ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
Guatiguará Santander	Formulación del PMA. Entrega de información al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Social sobre la construcción de la segunda etapa de la subestación, amparados en la Resolución 1260/95.	N.A	N.A	Los residuos fueron dispuestos al 100% por las empresas DESCONT Ltda. y EMAS, las cuales poseen permiso ambiental para dicho manejo y disposición. El proceso se realizó el tercer trimestre de 2011 y su cumplimiento alcanzó el 100%.	N.A.
Ampliación subestación Cerromatoso Departamento de Córdoba	Formulación del PMA	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ampliación subestación Chivor Departamento de Cundinamarca	Formulación del PMA	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ampliación subestación Chinú Departamento de Córdoba	Se presentó el PMA.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

MENÚ ▲

*Continúa en la página siguiente*

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

*Viene de la página anterior*

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS-DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES-ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
Central Hidroeléctrica de Sogamoso Departamento de Santander	Entrega de CAPEX Elaboración del documento de justificación de modificación de la licencia ambiental. Elaboración del EIA. Obtención de la licencia ambiental.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Mitú Departamento de Vichada	Elaboración para la fiducia del Plan Integrado de Manejo de Medidas Ambientales –PIMMA-. Talleres de socialización con las comunidades indígenas de Mitú. Verificación de la existencia de licencias y PMA de construcción. Reuniones de inicio con el contratista y la interventoría. Visita de campo con INGETEC y los contratistas.	N.A.	En construcción.	Los residuos fueron dispuestos al 100% por las empresas DESCONT Ltda y EMAS, las cuales poseen permiso ambiental para dicho manejo y disposición. El proceso se realizó el tercer trimestre de 2011 y su cumplimiento alcanzó el 100%.	N.A.

*Continúa en la página siguiente*

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Viene de la página anterior

PROYECTO	GESTIÓN AMBIENTAL EN DISEÑO	GESTIÓN AMBIENTAL EN CONSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	CANTIDAD DE RESIDUOS (*) PELIGROSOS-DISPOSICIÓN	CANTIDAD DE RESIDUOS (*)NO RECICLABLES-ORDINARIOS NO PELIGROSO DISPOSICIÓN
La Mojana Departamento de Sucre	Permiso de aprovechamiento forestal del proyecto. Reforestación (10 Has), talleres y cartillas ambientales, atendiendo el PMA Seguimiento EIA.	Reforestación de 10 Has en los municipios del área de influencia del proyecto.	N.A	N.A	N.A

## GESTIÓN AMBIENTAL EN OPERACIÓN

Acorde con lo definido por el Sistema Integrado de Gestión –SIG–, el negocio de Transporte de Energía desarrolla la planeación ambiental a partir de la Norma ISO14001, para lo cual identifica los aspectos ambientales y los impactos más significativos, caracteriza objetivos, metas y programas de mejoramiento por año, establece medidas eficientes de manejo, control permanente de las operaciones, identificación de desviaciones y mediciones con indicadores.

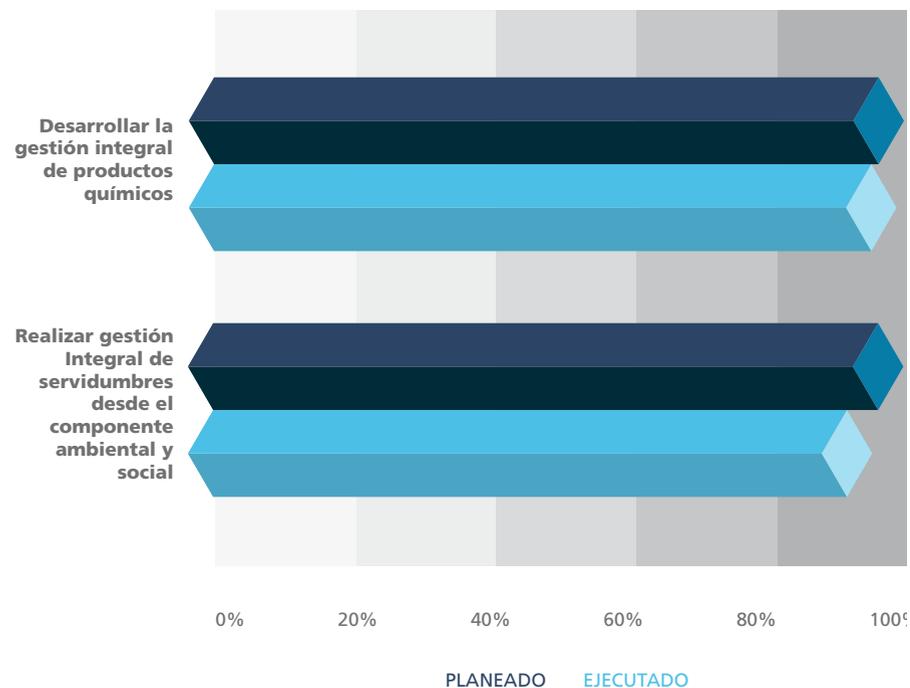
### PROGRAMAS DE LA ISO 14001

Durante 2011 se diseñaron dos programas ambientales adscritos al sistema de gestión, a través de los cuales se busca mejorar el desempeño ambiental y empresarial en las siguientes gestiones:

PROGRAMA	SEGUIMIENTO EIA.
Gestión integral de servidumbres desde el componente ambiental y social	Normalizar la gestión de las servidumbres para mitigar los riesgos ambientales.
Desarrollar la gestión integral de productos químicos.	Disminuir el riesgo ambiental y de salud ocupacional al optimizar la cantidad de productos químicos.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

La ejecución de las acciones planteadas en cada uno de los programas es medida a través de metas de cumplimiento de ejecución del porcentaje del programa, las cuales han sido establecidas en concordancia con lo señalado por las auditorías externas, y concertadas con las posibilidades de cumplimiento por parte de los responsables. Se presenta el esperado acumulado como meta máxima de cumplimiento, y el real acumulado como porcentaje ejecutado del programa:



## RESULTADOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

El desempeño ambiental atribuido al uso y consumo de recursos, sustancias y producción de residuos, cuenta con una serie de indicadores que permiten un seguimiento trimestral. En este sentido, los resultados para la gestión de 2011 muestran:



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

55

PRINCIPALES INDICADORES AMBIENTALES	UNIDAD DE MEDIDA	2009	2010	2011
<b>Consumo de energía*</b>	KwH/mes	9,333,814	10,040,987	11,351,783
<b>Residuos generados (peligrosos)</b>	Kg	55,863	23,301**	13,288
<b>Residuos generados (no peligrosos)</b>	Kg	156,011	116,819	28,571
<b>Aceite contaminado con PCB gestionado</b>	Kg	9,725	225	0
<b>Excedentes industriales manejados.</b>	Kg	989	32,792	632,735
<b>Consumo de papel por empleado (sede Medellín)</b>	Kg	9,6	6	6
<b>Consumo de agua.</b>	m <sup>3</sup> anual	100,528	86,886	96,642
<b>Emisiones SF6.</b>	tn CO <sub>2</sub> equivalente	1,445.95 ***	1,647.88 ***	1,564.99 ***
<b>Consumo de hidrocarburos (ACPM)</b>	Kg anual	14,343	6,487	9,225
<b>Vertido de aceites y combustibles</b>	(# Cuasiaccidentes ambientales)	5	0	0
<b>Vegetación afectada <sup>3</sup></b>	m <sup>3</sup> /há			0.25 m <sup>3</sup> / há

\* De acuerdo con el seguimiento estadístico realizado desde 2008 al consumo de energía en sedes y subestaciones, se observa un comportamiento mensual errático, no obstante en las medias anuales se presenta regularidad en las series históricas, sin presenciar tendencias hacia la disminución del consumo. Esta situación está asociada a que en Interconexión Eléctrica los consumos son generados principalmente por uso doméstico, los cuales poseen cierta regularidad anual que permite mantener promedios estables.

\*\*Los valores asociados a cantidad de residuos peligrosos se corrige el valor de 2010, dado que el valor reportado fue recalculado.

\*\*\*Los valores asociados a las emisiones de SF6 se corrigieron, teniendo como valor equivalente 23.9 kg/ton de CO

<sup>3</sup> El indicador de vegetación impactada, para la Memoria de Sostenibilidad de ISA 2011, el correspondiente a la suma de los permisos de aprovechamiento forestal tramitados en el año, así:

- Red en operación: permisos tramitados con dos Corporaciones Autónomas Regionales (CorpoChivor y CorAntioquia).
- Sede ISA: permiso de tala tramitado con el Área Metropolitana.

Para 2012 se utilizará la herramienta SAP para registrar la intervención vegetal durante el mantenimiento de servidumbres.

MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### MEJORAS ALCANZADAS EN EL MANEJO DE SF<sub>6</sub>

El SF<sub>6</sub> es el gas de efecto invernadero que más preocupa a ISA<sup>4</sup>, desde 2008 la Compañía cuenta con un programa de manejo que optimiza los procedimientos y procesos de ejecución de mantenimiento, a través del cual se ha levantado el inventario de equipos de subestaciones que contienen SF<sub>6</sub>. Al cierre de 2011 se contaba con 14.882 Kg instalados, lo que representa una disminución de 212 Kg frente a 2010.

De acuerdo con los estudios realizados, las mayores pérdidas de SF<sub>6</sub> se deben a los trabajos de mantenimiento y no a las fugas en operación de los equipos. Estos análisis determinan que las pérdidas admitidas por año no deben superar el 0.5% del volumen total de SF<sub>6</sub> manejado por el equipo en litros. En este sentido, se calcula que las pérdidas de SF<sub>6</sub> en

<sup>4</sup> Los interruptores eléctricos de potencia instalados en los patios de conexión de las subestaciones de ISA tienen la función de mitigar el arco eléctrico generado por la ionización del aire. Para mitigar las descargas de energía eléctrica que se pudieran generar, los interruptores están encapsulados en SF<sub>6</sub>, gas que posee excelentes propiedades dieléctricas y permite un rápido restablecimiento del aislamiento. Esta propiedad previene, por ejemplo, pequeñas sobretensiones.

Las emisiones de SF<sub>6</sub> a la atmósfera se deben a:

- Emisiones asociadas a la operación de los equipos (pérdidas 1% anual).
- Emisiones asociadas al mantenimiento de los equipos (75% de las emisiones de SF<sub>6</sub> se producen en el mantenimiento de los equipos).
- Emisiones asociadas a fugas accidentales de SF<sub>6</sub>.
- Emisiones asociadas al desmantelamiento de equipos (disposición final inadecuada de gases retirados durante el desmantelamiento).

la operación del negocio en ISA fueron de 0.47% en 2010, y de 0.44% en 2011, valores inferiores a lo establecido por la norma IEC 62271- 303 de 2008 (uso y manejo del hexafluoruro de azufre). El almacenamiento, transporte y manipulación de los cilindros que contienen SF<sub>6</sub> muestra mejoras derivadas de las investigaciones de las diferentes metodologías que definen la disposición y reciclaje, y optimizan el uso y existencia del gas en el proceso de mantenimiento.

### AHORRO DE ENERGÍA

ISA cuenta con un programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía –URE-, a través del cual busca asegurar el uso adecuado de este recurso en los procesos desarrollados, optimizando su consumo en las actividades, procesos y proyectos en el negocio.

### ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS:

- Inventario de redes, sistemas, equipos e instalaciones con potencial de reducción del consumo energético.
- Reposición de componentes de sistemas en instalaciones y equipos con otros de similar rendimiento y mayor eficiencia, según requerimientos y ciclo de vida útil.
- Incorporación de diseños con componentes y sistemas que ofrezcan buenas oportunidades en ahorro de energía, en ampliaciones o construcción de nueva infraestructura.

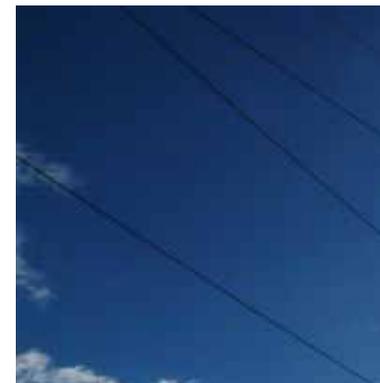
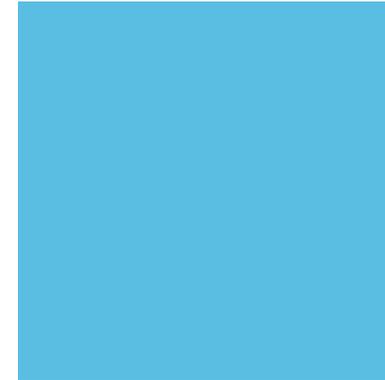
## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Cambio de luminarias incandescentes y dispositivos, tanto en sedes como en subestaciones, por luces fluorescentes de mayor eficiencia energética.

## CONSUMO DE PAPEL

En ejercicio de sus actividades diarias, ISA utiliza papel reciclable y biodegradable elaborado a partir de procesos que conservan el medio ambiente, mediante el aprovechamiento de una fibra responsable obtenida a partir de subproductos de cultivos de caña de azúcar que excluyen el uso de cloro elemental. El consumo de papel en ISA en los últimos dos años muestra los siguientes resultados:

	2010	2011
<b>Número de usuarios</b>	740	826
<b>Promedio resmas año</b>	2160	2737
<b>Promedio resmas por usuario</b>	3	3
<b>Convertido a Kg</b>	6	6



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS

**El vaso del día:** esta campaña continuó durante 2011, con el fin de hacer uso de vasos de pulpa de papel de tipo reciclable, en lugar de material plástico. Durante el período, el consumo de vasos fue de 349.411 unidades, 7% menos con respecto al año anterior y 57% menos frente a 2009 (808,800 unidades). Evidentemente, se trata de un impacto ambiental positivo, teniendo en cuenta que esta medida reduce las cifras de residuos ordinarios que se dispone en el relleno sanitario de la ciudad de Medellín.

**Materiales valorizados:** la valorización de materiales se hace mediante la gestión de residuos reciclables en la sede Medellín, donde se cuenta con un convenio con la Cooperativa Recuperar para el aprovechamiento del material reciclable generado.

Las estadísticas y el ahorro anual, entendido como la disminución de cantidades enviadas a disposición final al relleno sanitario, se relacionan en la siguiente tabla:

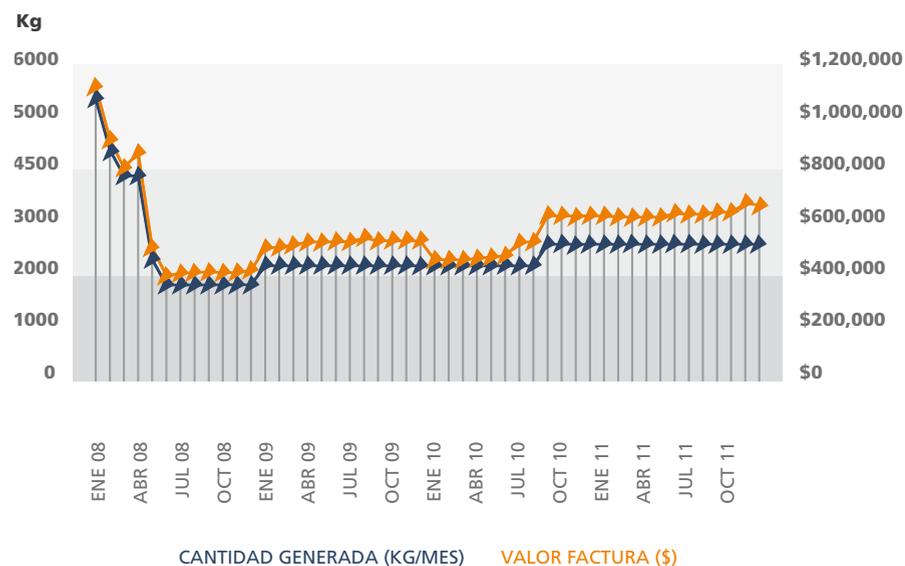
RECICLAJE CON LA COOPERATIVA RECUPERAR						
TIPO DE MATERIAL RECUPERADO	CANTIDAD GENERADA (KG/AÑO)			INGRESOS GENERADOS A LA COOPERATIVA \$		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Papel de oficina	17.656	23.602	30.729	6.769.682	9.570.262	12.211.298
Papel periódico	321	73	118	21.280	60	24.456
Cartón	4.337	4.144	7.439	1.760.362	1.773.478	2.950.767
Plástico	1.391	1.430	1.875	608.364	743.513	656.816
Vidrio blanco	3.292	3.629	3.436	401.624	459.793	435.340
Madera	78	119	114	15.288	24.126	23.112
Metales	2.082	1.560	2.394	540.604	323.388	496.276
Aluminio	66	90	211	141.927	287.111	656.400
<b>Total</b>	<b>29.223</b>	<b>35.875</b>	<b>46.316</b>	<b>10.259.130</b>	<b>13.181.731</b>	<b>17.454.465</b>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

La valorización y aprovechamiento de residuos sólidos representa un beneficio tanto para la Cooperativa Recuperar como para ISA, ya que refleja un impacto positivo en la facturación de la disposición final de residuos sólidos generados en la Empresa.

**Compactador de residuos ordinarios:** desde 2008 opera en la sede principal de ISA en Medellín un compactador de residuos sólidos ordinarios que ha permitido disminuir el volumen de los residuos no aprovechables generados en la Empresa. Este proceso contribuye al aumento de la vida útil del relleno sanitario.

### SEGUIMIENTO AL PROCESO DE COMPACTACIÓN



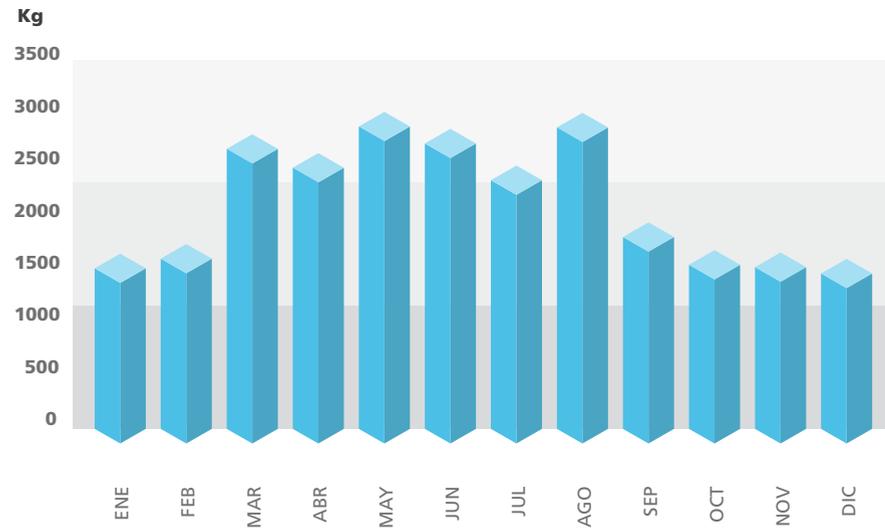
En agosto de 2010, Empresas Varias de Medellín realizó un aforo de residuos ordinarios de los primeros ocho meses del año, cuyos resultados muestran una generación mensual de 16.33 m<sup>3</sup>, cifra que desde entonces ha permanecido constante. Se observa una variación en el valor de la factura debido al cobro del servicio, sin embargo, esta variación no es muy significativa y representa un importante ahorro para la Empresa.

**Compostaje:** se trata de una actividad que le aporta al sistema de gestión ambiental de la Empresa. En 2011, ISA mejoró el compostador con el fin de optimizar la capacidad de recepción y maduración de los residuos orgánicos, así como de controlar la generación de lixiviados y evitar al máximo el ingreso de vectores y plagas en el proceso de compostaje de residuos orgánicos del restaurante de la sede principal. Se espera que la eficiencia en la reducción de materia orgánica corresponda a una relación según la cual por cada 100 Kg de residuos orgánicos se generen aproximadamente 20 Kg de compost.

El consolidado de residuos sólidos orgánicos tratados para 2011 fue el siguiente:

INDICADORES DE DESEMPEÑO

RESIDUOS ORGÁNICOS TRATADOS EN EL COMPOSTAJE



TOTAL DE RESIDUOS ORGANICOS TRATADOS EN EL COMPOSTAJE (KG)

Desde agosto de 2011, la cantidad de residuos orgánicos que ISA venía tratando en el compost se redujo, debido al cambio del proveedor del servicio de alimentación de la sede. En este sentido, se pasó de una generación de aproximadamente 0.4 m³/día a 0.2 m³/día.

**Excedentes industriales:** otro método de valorización es el de la gestión de excedentes industriales procedentes de las actividades de reposición y mantenimiento de equipos, el cual genera residuos aprovechables en su gran mayoría, reincorporándolos como materia prima para otros procesos. En 2011 se recolectaron los excedentes almacenados de forma apropiada, los cuales se entregaron a un gestor especializado en recuperación y aprovechamiento en el primer trimestre de 2012. De esta forma, se contribuye al ahorro de los recursos naturales y a la preservación del medio ambiente. Los equipos y materiales generados fueron:

AHORROS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE COMPOSTAJE								
MATERIA ORGÁNICA (M3/AÑO)			VALOR DISPOSICIÓN FINAL X M3 /MES AÑO \$COP			AHORRO \$COP		
2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
79.2	87.8	102.86	142.727	36.114	39.830	3.028.212	3.172.244	4.096.913

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

61

RECICLAJE CON LA COOPERATIVA RECUPERAR						
TIPO DE MATERIAL	CTE. NOROCCIDENTE	CTE. SUROCCIDENTE	CTE. CENTRO	CTE. ORIENTE	MEDELLÍN	TOTAL
Chatarra	107.821,00	22.492,00	37.428,00	93.890,00	0,00	261.631,00
Porcelana con metal	148.645,00	15.137,00	55.630,00	16.150,00	0,00	235.562,00
Aluminio con acero	24.460,00	0,00	5.445,00	1.510,00	0,00	31.415,00
Aluminio puro	2.010,00	4.975,00	0,00	1.380,00	0,00	8.365,00
Aceite dieléctrico (galones)	2.167,40	2.475,00	258,00	0,00	0,00	4.900,40
Baterías (plomo)	1.125,00	0,00	90,00	3.351,00	0,00	4.566,00
Componentes electrónicos	12.389,00	1.635,00	1.960,00	2.230,00	5.248,00	23.462,00
Cobre puro	560,00	90,00	4.354,00	0,00	0,00	5.004,00
Cobre sucio	1.960,00	0,00	0,00	2.310,00	0,00	4.270,00
Transformadores	23.280,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23.280,00
Estructura metálica	30.280,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.280,00
<b>TOTAL PESAJES</b>	<b>354.697,40*</b>	<b>46.804,00*</b>	<b>105.165,00*</b>	<b>120.821,00*</b>	<b>5.248,00*</b>	<b>632.735,40</b>

\*La unidad de medida es en Kg

**Gestión de residuos en las sedes y subestaciones:** la gestión de residuos peligrosos en subestaciones y líneas se realiza durante todo el ciclo de vida de la infraestructura; se inicia con el análisis de todos los productos químicos utilizados en ISA, en el cual se revisan los componentes peligrosos de los mismos y se dan a conocer las medidas de manejo requeridas, teniendo en cuenta los impactos sobre el medio ambiente y sobre las personas que los manipulan.

Para ello, y con apoyo de las fichas de datos de seguridad de sustancias químicas, conocida por sus siglas en inglés MSDS -Material Safety Data Sheets-, se elabora para cada uno de los productos químicos una tarjeta de emergencia que es usada para el almacenamiento, incompatibilidad, transporte, manipulación y disposición final del producto. De esta forma, todo el personal que esté en contacto con el producto químico conoce el manejo y tiene

MENÚ ▲

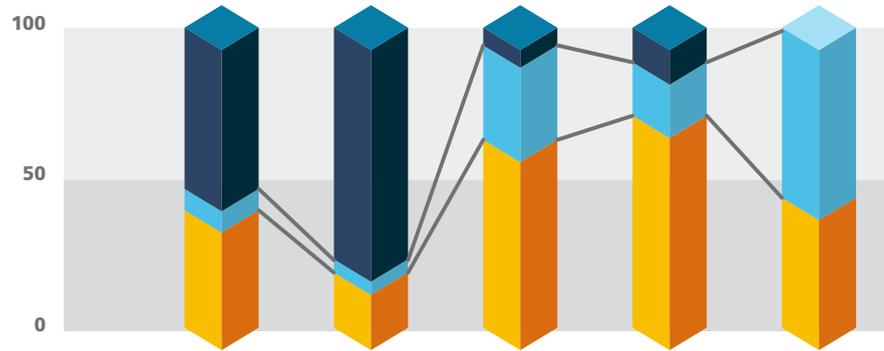
## INDICADORES DE DESEMPEÑO

claridad sobre el proceso de clasificación del residuo. Anualmente se debe registrar ante el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales –IDEAM- la declaratoria de residuos peligrosos RESPEL. El registro se realiza año vencido y se debe hacer por punto de generación, es decir por subestación de energía.

El 100% de los residuos conocidos como peligrosos, es decir, aquellos que pueden causar riesgo o daño a la salud humana y al ambiente, son gestionados adecuadamente mediante los servicios de proveedores especializados que cuentan con licencia ambiental para su manejo.

## CONSOLIDADO DE RESIDUOS DE 2011

porcentaje %



	NOROCCIDENTE	CENTRO	ORIENTE	SUROCCIDENTE	SEDE MEDELLÍN
<b>Residuos peligrosos (Kg)</b>	3,628	2,006	3,628	381	67
<b>Residuos reciclables (Kg)</b>	467	405	467	614	9,837
<b>Residuos no reciclables (Kg)</b>	2,763	2,049	2359	2,506	7,628

**Manejo de aceites con PCB:** ISA ha empezado un programa que permite adecuar equipos para la toma de muestras correspondientes a equipos que puedan contener Policloruro de Bifenilo contaminados -PCB-. Esta iniciativa permitirá a la Compañía ofrecer a las autoridades ambientales los respectivos reportes, una vez entre en firme la regulación que ha venido formulando el estado colombiano para dar cumplimiento al Convenio de Estocolmo.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### CONTRIBUCIÓN A LA MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Para ISA la gestión del cambio climático es una iniciativa importante, en tanto este fenómeno podría tener impactos ambientales y sociales causados por efectos como cambios en la disponibilidad de recursos hídricos, en los ecosistemas, la agricultura, en la salud humana, desertificación y sequía. La magnitud de estos impactos dependerá del grado de vulnerabilidad de los ecosistemas, el nivel de desarrollo de las comunidades y de las capacidades de las instituciones para desarrollar una adecuada y oportuna gestión del riesgo.

La estrategia de cambio climático de ISA y sus empresas incluye programas y acciones para reducir o mitigar las emisiones de Gases Efecto Invernadero –GEI– generadas en el desarrollo de sus procesos. Adicionalmente, contempla programas de adaptación al riesgo, que permitan disminuir la vulnerabilidad de las empresas y de las comunidades situadas en sus áreas de influencia.

El inventario de GEI para el negocio de Transporte de Energía de ISA se actualizó para 2011, mediante la evaluación de los procesos desarrollados en la Organización para administrar, operar y mantener el negocio, además de la revisión de las matrices de planificación y los aspectos e impactos ambientales.

Así mismo, se caracterizaron los procesos asociados a emisiones de GEI, siguiendo los lineamientos propuestos en el Protocolo de GEI presentado por el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, el cual contempla los lineamientos establecidos en la Norma ISO 14064.

Con respecto al impacto significativo de actividades relacionadas con el transporte de energía en Colombia, los resultados arrojaron que únicamente el 0.66% del total de los gases son generados por esta actividad, valor que fue validado con las áreas técnicas y que no se considera significativo y para 2012 se espera contar con propuestas que permitan manejar el impacto.

Con base en lo establecido en el protocolo de medición de GEI, GHG Protocol y la norma ISO14061-1, se identificaron las principales fuentes de emisión, directas e indirectas. A partir de esta identificación, y del porcentaje de emisión de los procesos evaluados, se desarrollan los objetivos, líneas de acción y estrategias de mitigación, adaptación y vulnerabilidad al cambio climático para ISA.

Los procesos evaluados para el transporte de energía eléctrica, para los años 2009 y 2010 fueron los siguientes, vale aclarar que durante 2011 se realizó el proceso de validación del inventario:

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

ALCANCE	PROCESO	2009		2010		2011	
		t CO <sub>2</sub> e	% Total	t CO <sub>2</sub> e	% Total	t CO <sub>2</sub> e	% Total
Scope 1	SF <sub>6</sub>	1550.4	46.25%	1550.4	40.63%	2397.19	55.30%
	Refrigerante R-134A	0	0.00%	2.02	0.05%	0	0.00%
	Diesel SE	141.09	4.21%	82.02	2.15%	93.05	2.15%
Scope 2	Energía SE	619.77	18.49%	987.76	25.88%	648.97	14.97%
	Energía Sede	303.53	9.06%	543.46	14.24%	316.07	7.29%
Scope 3	Aéreo	220.6	6.58%	310.5	8.14%	598.37	13.80%
	Buses	300.02	8.95%	135.65	3.55%	135.65	3.13%
	Particular	101.45	3.03%	70.07	1.84%	70.17	1.62%
	Comisiones	103.84	3.10%	72.46	1.90%	50.18	1.16%
	Refrigerante R-22	0	0.00%	50.9	1.33%	15.27	0.35%
	Taxis	11.28	0.34%	10.92	0.29%	10.18	0.23%
<b>Emisiones GEI</b>		<b>3351.98</b>	<b>100%</b>	<b>3816.16</b>	<b>100%</b>	<b>4.335.1</b>	<b>100%</b>

Según la metodología GHG Protocol y la norma ISO14061-1, el alcance dos incluye las emisiones indirectas de GEI por consumo de energía eléctrica y las pérdidas asociadas a la transmisión de energía. En este sentido, las emisiones de la generación de electricidad adquirida, consumida durante la transmisión y distribución, debe ser reportado en el alcance dos por la empresa, dueña o controladora de la operación del transporte y la distribución. Según lo anterior, y entendiendo una estructura de mercado distinta en Colombia a la planteada para la medición en mercados europeos, las emisiones asociadas a las pérdidas de energía por la transmisión de electricidad en las líneas de ISA en Colombia NO son incluidas dentro del inventario de Gases Efecto Invernadero, porque en el modelo de

negocio entre el gobierno e ISA, la planeación y la regulación del control de la operación en el transporte de energía es realizado por el gobierno Colombiano, por consiguiente estas emisiones se consideran no gestionables por parte de ISA.

De esta manera, ISA desarrollará sus acciones para reducir, mitigar o compensar las emisiones identificadas como gestionables, es decir aproximadamente 4.335 toneladas anuales. La estrategia de gestión de GEI y el aporte de la Empresa a la mitigación del cambio climático se traduce en iniciativas obligatorias y voluntarias. En este sentido, se presentan los siguientes avances:

INDICADORES DE DESEMPEÑO

GESTIÓN AMBIENTAL DE LOS ACTIVOS	
Aumento de la eficiencia energética.	<p>Programa enfocado a mejorar los procesos asociados a la emisión de GEI por el consumo de energía eléctrica. Se presenta el análisis de las posibilidades de mejorar la eficiencia de los procesos existentes e igualmente la evaluación de alternativas innovadoras, que sean económica, tecnológica y ambientalmente sostenibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Colombia Inteligente.</li> <li>■ Premio Ventures</li> <li>■ Reforma arquitectónica de la sede principal</li> </ul>
Manejo hexafluoruro de azufre - SF <sub>6</sub>	Programa enfocado a disminuir las pérdidas de este gas en los procesos asociados a su utilización.

GESTIÓN SOCIOAMBIENTAL DEL ENTORNO	
Compensación voluntaria	Estudio y análisis de la compra de bonos o créditos proporcionales a las toneladas de CO <sub>2</sub> emitidas en desarrollo de un producto o una actividad de la organización.
Estudio de vulnerabilidad y adaptación en áreas aledañas a la infraestructura	Con el acompañamiento del PNUD, se aplica la “Metodología para el Análisis de Vulnerabilidad y Análisis de Riesgos Asociados a la Variabilidad Climática en la Cuenca Alta del Río Cauca”, y se continuará con el análisis de vulnerabilidad y análisis de riesgos asociados a la variabilidad climática en sistemas de infraestructura lineal.
Mitigación y adaptación	Convenio entre ISA, CORPOCESAR y ONF ANDINA - Sucursal colombiana de la Oficina Nacional de Bosques de Francia –ONF– para desarrollar REDD+ -Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación-

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## MITIGACIÓN DE IMPACTOS

**Riesgo y accidentes ambientales:** el análisis de los riesgos ambientales es una labor permanente de ISA, en este sentido se han establecido herramientas que identifican los aspectos e impactos asociados a aquellas labores de operación y mantenimiento de líneas y subestaciones. En 2011 se desarrollaron seis simulacros de emergencias en las cuatro sedes administrativas y 34 simulacros en subestaciones, para cuya planificación y evaluación se incluyeron los aspectos e impactos ambientales generados.

**Emergencias, accidentes y cuasiaccidentes:** durante 2011 se desarrollaron programas de fortalecimiento de los esquemas de prevención y atención de emergencias implementados actualmente en todas las sedes e instalaciones de ISA. El indicador se mide por número de cua-

siaccidentes ambientales. Temas como la capacitación y entrenamiento a los grupos disponibles para la atención de emergencias, la adquisición de herramientas y equipos que permitan atender dichas situaciones y el desarrollo de nuevos procedimientos y planes de mitigación de riesgos, permiten brindar elementos eficaces para la prevención y atención de cualquier riesgo que se pudiera materializar.

**Compensación forestal en líneas de transmisión:** como parte de los compromisos asociados a la asignación de la licencia ambiental, ISA continuó desarrollando su programa de compensación forestal en las líneas de transmisión a 500 kV Primavera – Bacatá y Bolívar – El Copey – Ocaña – Primavera y obras asociadas UPME 01 y 02 de 2003. El programa ha ejecutado \$1.882,8 millones en las siguientes acciones, las cuales están distribuidas por Corporación Autónoma:

CORPORACIÓN	OBJETO
Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca -CAR-	Mantenimiento forestal e interventoría en plantaciones de los municipios de Supatá y El Peñón, en el departamento de Cundinamarca.
	Formulación concertada de siete PMA para las áreas protegidas adquiridas en los municipios de San Francisco, Vergara, Yacopí y El Rosal, en el departamento de Cundinamarca.
Corporación Autónoma Regional del centro de Antioquia -CORANTIOQUIA-	PMA predio María Auxiliadora en el municipio de Maceo, departamento de Antioquia.

Continúa en la página siguiente

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Viene de la página anterior

CORPORACIÓN	OBJETO
Corporación Autónoma Regional de Boyacá –CORPOBOYACA–	Continuación del programa agroforestal en el CECPAS del municipio de Otanche, departamento de Boyacá.
Corporación Autónoma Regional de Santander –CAS–	Ajuste al PMA del Parque Natural Regional Serranía de las Quinchas, de la reserva forestal protectora del Minero y de su zona amortiguadora.
Corporación Autónoma Regional del centro de Antioquia –CORANTIOQUIA–	Establecimiento, interventoría y mantenimiento de 123 hectáreas de plantaciones forestales en los municipios de Cimitarra, Puerto Parra, Simacota y Barrancabermeja, departamento de Santander.
	Establecimiento, interventoría y mantenimiento de 123 hectáreas de plantaciones forestales en los municipios de Cimitarra, Puerto Parra, Simacota y Barrancabermeja, departamento de Santander.
	Formulación del plan de ordenación, interventoría y manejo de ciénagas del complejo de humedales de Cachimberos y La Chiquita -El Encanto, en el Municipio de Cimitarra-Santander.
Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental –CORPONOR–	Compra de predio Ramo de los Olivos en el municipio de Ocaña. Formulación del PMA para el área protegida adquirida como compensación forestal en el predio El Tranquilo, municipio de Abrego, vereda La María, en el departamento de Norte de Santander.
Corporación Autónoma Regional del Cesar y del Magdalena –CORPOCESAR y CORPAMAG–	<p>A través del convenio con la Fundación PROSIERRA para gestionar los proyectos de compensación forestal en la jurisdicción de CORPOCESAR y CORPAMAG, se logró:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementar como aulas ambientales de las instituciones educativas del Cesar, cuatro viveros dotados con infraestructura y equipamientos adecuados con el fin de realizar actividades y programas educativos no formales y para la producción de especies frutales y forestales nativas.</li> <li>■ Producir y sembrar 16.000 plántulas de especies frutales y forestales nativas, en el marco de la ejecución de programas de educación ambiental en el Cesar.</li> <li>■ Construir un aula ambiental como escenario para el avistamiento de aves y para la conservación del complejo cenagoso de Zapatosa.</li> <li>■ Diseñar la guía metodológica para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de Proyectos Ambientales Escolares –PRAES–.</li> <li>■ Formular 19 PRAES con instituciones educativas del Cesar.</li> <li>■ Implementar tres viveros como aulas ambientales de las instituciones educativas del Magdalena, para la producción de especies frutales y forestales nativas, con infraestructura y equipamientos adecuados para llevar a cabo actividades y programas educativos no formales, destinados a la educación ambiental.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

*Viene de la página anterior*

CORPORACIÓN	OBJETO
Corporación Autónoma Regional del Cesar y del Magdalena -CORPOCESAR y CORPAMAG-	Convenio con CORPOCESAR y la ONF Andina para adelantar acciones orientadas a evitar la deforestación de los bosques naturales y adelantar actividades de recuperación, y restauración de ecosistemas, llevando a cabo un proceso piloto de deforestación evitada bajo la estrategia REDD+ -Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación-, en la jurisdicción de la Corporación Autónoma Regional CORPOCESAR.
Corporación Autónoma Regional del Atlántico –CRA–	Se finalizó el compromiso de la compensación forestal en el Atlántico, para lo cual se adquirió un predio de 70 hectáreas para conformar el área protegida de Luriza en el municipio de Usiacurí. Así mismo, se formuló el plan de manejo de la zona de Rosales en el municipio de Luruaco.

Este programa se viene desarrollando desde 2005 y ha alcanzado una inversión de \$ 16.539,8 millones en diez Corporaciones Autónomas.

## GESTIÓN DE SERVIDUMBRES

### CONSTRUCCIONES EN ZONA DE SERVIDUMBRE DE LAS LÍNEAS

ISA cuenta con un plan para la Gestión Integral de Servidumbres, el cual ha creado con el ánimo de reubicar las construcciones que se encuentran en las zonas de servidumbres. Adicionalmente, la Compañía ha normalizado sus tiempos de atención.

<sup>5</sup> Caso especial: situaciones que dada su complejidad en la negociación, no se reubican sino que se realiza un mejoramiento de confiabilidad del vano, con el propósito de disminuir los riesgos; aumentando la frecuencia en la ejecución de los mantenimientos, así como otras actividades técnicas que dan un mayor aseguramiento del cable a la torre.

Durante 2010, ISA negoció 128 construcciones en zonas de servidumbre y terminó el año con un inventario de 555 construcciones, de las cuales 94 son casos especiales. Al finalizar el 2011 se contaba con 504 avisos, que comprenden 47 construcciones no reportadas en zonas de servidumbres, y 94 que continúan siendo casos especiales<sup>5</sup>. Además, durante 2011, se llegó a un acuerdo directo con 121 propietarios de construcciones a reubicar.

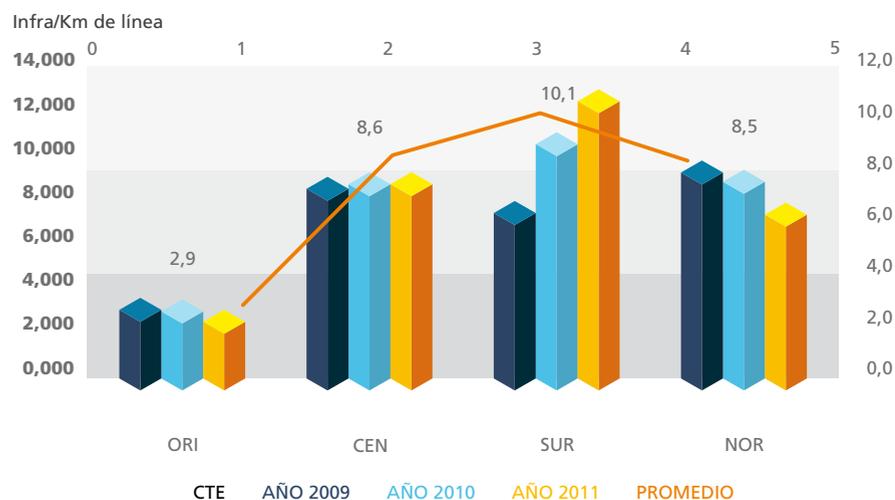
Para la atención de los casos especiales se mejoró la confiabilidad de aquellos vanos que en su zona de servidumbre presentan construcciones que dadas sus condiciones físicas y económicas dificultan el proceso de acuerdo con propietarios. En este sentido, para 2011 se incrementaron las inspecciones en 18 vanos y se ejecutaron acciones de mejoramiento, instalación de antiescalatorios y reforzamiento de herrajes en otros 16 vanos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

CONSTRUCCIONES EN ZONA DE SERVIDUMBRE

CTE	CONSTRUCCIONES SIN CASOS ESPECIALES	CASOS ESPECIALES	REUBICADAS EN 2010	CANTIDAD AVISOS SIN CASOS ESPECIALES 2011	AVISOS CASOS ESPECIALES 2011	REUBICADAS EN 2011
Oriente	54	7	10	62	7	23
Centro	71	29	5	87	29	0
Suroccidente	143	49	16	104	49	23
Noroccidente	193	9	97	157	9	75
<b>Total</b>	<b>461</b>	<b>94</b>	<b>128</b>	<b>410</b>	<b>94</b>	<b>121</b>

CONSTRUCCIONES EN SERVIDUMBRE POR CADA 100 KM DE LÍNEA

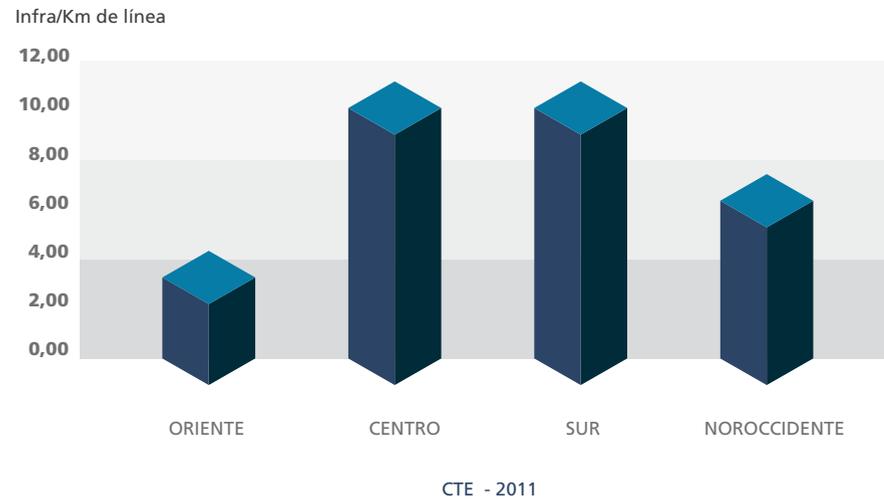


CONSTRUCCIONES EN ZONA DE SERVIDUMBRE DE LAS LÍNEAS AÑOS 2009 – 2010

Derivado del proceso de mejoramiento realizado en 2011, el cual buscaba optimizar la gestión de construcciones mediante la expedición de avisos de mantenimiento y la integración en ellos de las construcciones asociadas a un mismo propietario, se logró representar independientemente las construcciones y los avisos por km de línea, de forma que se pueda identificar en el sistema la transición generada con la migración de las construcciones.

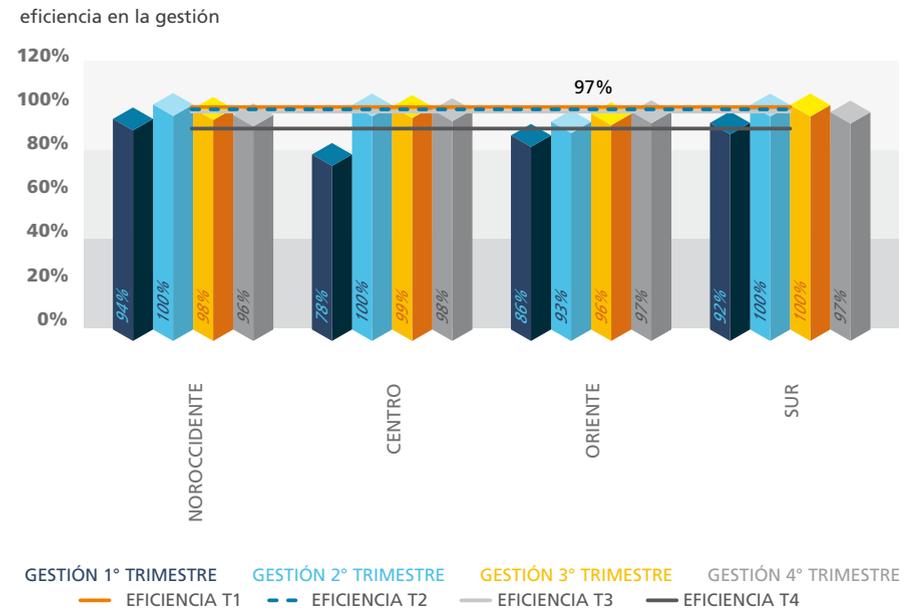
## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### AVISOS N4 DE ACERCAMIENTO CONSTRUCCIONES POR CADA 100 KM DE LÍNEA



Como resultado del proyecto Lean Six Sigma “Aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión de predios y servidumbres” se logró mejorar la efectividad en la atención de avisos de tala, vivienda y relacionamiento con propietarios. Los resultados en este campo fueron los siguientes:

### EFICIENCIA DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN AVISOS N7 Y N4 EN EL TRIMESTRE

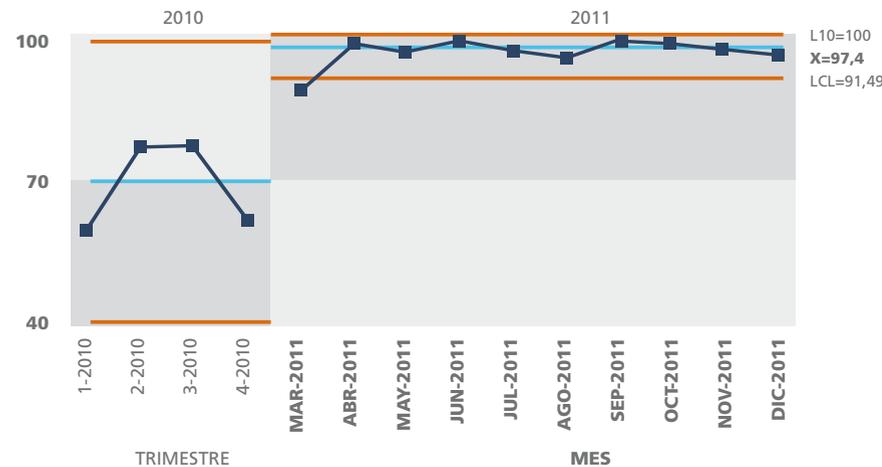


Tal como lo ilustra la gráfica anterior el mejoramiento progresivo de la aplicación del proyecto aumentó la eficiencia de la gestión de avisos.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## % EFICIENCIA ATENCIÓN REQUERIMIENTOS AMBIENTALES

porcentaje %



## MANEJO DE VEGETACIÓN

Frente al componente de manejo de vegetación en la etapa de operación y mantenimiento de las líneas de transmisión se lograron los siguientes avances en 2011:

- Gestión de permisos de aprovechamiento forestal para el mantenimiento de zonas de servidumbre.
- El equipo ambiental de la Gerencia de Transporte de Energía avanzó considerablemente en el objetivo de minimizar el impacto a las coberturas vegetales, para lo cual realizó las siguientes acciones:

- Manejo integrado de servidumbres, mediante la parametrización del módulo de mantenimiento PM de SAP. En donde se administra la gestión técnica de los activos y la viabilización ambiental, predial y social de la operación y mantenimiento de las líneas de transmisión.

- Se crearon y modificaron avisos SAP para el manejo ambiental que han mejorado el sistema. Gracias a ello, hoy se cuenta con tres tipologías específicas que permiten el seguimiento a la gestión ambiental, en un marco de mejoramiento y optimización.

- Una gestión ambiental del proceso de mantenimiento que se ejecuta conforme con los documentos de referencia y registros del sistema de gestión ambiental de ISA: Matriz Plan de Gestión Ambiental Líneas, Matriz de Control Operacional y Seguimiento Gestión Ambiental, guías, manuales técnicos normalizados, fichas técnicas y demás formatos.

- Capacitación permanente de personal de mantenimiento de líneas de transmisión en aspectos ambientales relacionados con el manejo de vegetación.

- 97 solicitudes para la gestión de permisos, compensación y estimación del impacto.

- Construcción de indicadores forestales.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Se obtuvieron siete permisos de aprovechamiento forestal de árboles aislados para el manejo de vegetación en mantenimiento de servidumbres en sitios donde la normatividad ambiental así lo requiere. En estas solicitudes se incluyeron 429 individuos arbóreos, los cuales, a su vez, representan un volumen estimado de 397 m<sup>3</sup>.

En 2011 se realizó con todo el personal de mantenimiento de líneas el despliegue e implementación de la cartilla de especies vegetales comunes en la red de transmisión de ISA, importante herramienta de campo para la adecuada identificación, registro, manejo de vegetación y diversidad florística durante los mantenimientos de las zonas de servidumbre.

Desde 2010, ISA viene liderando ante el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio las gestiones requeridas para contar con una regulación que supla los vacíos normativos sobre la gestión forestal en líneas no licenciadas. En este sentido, ha tenido algunos logros como la formulación del plan de manejo silvicultural para el mantenimiento de áreas de servidumbre de líneas de transmisión de energía eléctrica; para lo cual desarrolló una línea piloto en cada uno de sus Centros de Transmisión de Energía –CTE–.

## GESTIÓN LEGAL AMBIENTAL

Para la Empresa, 2011 fue un año de avance en consolidación de un sistema confiable del manejo legal ambiental:

- Se formularon los lineamientos corporativos para la gestión legal ambiental para ISA y sus empresas.
- Se desarrolló el estudio sobre problemática derivada de la regulación del proceso de licenciamiento ambiental y de la gestión de servidumbres de los proyectos de transmisión de ISA y sus empresas; documento expuesto en el Congreso Internacional de Sostenibilidad e Industria Eléctrica – CISLIE, organizado con la CIER y realizado en Medellín en Abril de 2011. En el marco de este evento se gestionó una reunión con las autoridades ambientales de Perú, Colombia, Brasil y Panamá, con el fin de discutir los problemas del licenciamiento en América Latina.
- Se consolidaron indicadores de gestión legal en el marco del Comité de Transporte de Energía de ISA y sus empresas –CTEGE–.

### PERMISOS AMBIENTALES:

- Se obtuvo permiso de vertimiento para la subestación Copey, así como renovación de permisos de concesión de agua para la sede Medellín y la subestación Primavera.
- Se solicitó renovación del permiso de vertimiento de las subestaciones Chivor, Torca, Cerromatoso, Chinú, Jaguas Bolívar, San Marcos, San Bernardino y Páez, así como las bases militares Cerro 3 y 4. Estas renovaciones continúan en trámite.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Se solicitó y continúa en trámite la renovación del permiso de concesión de aguas de la subestación Chinú.
- Se obtuvieron cuatro permisos de aprovechamiento forestal (línea Primavera –San Carlos con CORNARE; línea Virginia – San Marcos con la CARDER; línea Chivor – Sochagota con CORPOCHIVOR y línea Betania – San Bernardino con la CAM). Se tienen tres permisos en trámite, para las líneas Ancón Sur-Esmeralda, subestación Ancón Sur y Sede Medellín.

## LOGROS:

- Formulación de lineamientos legales para ISA y sus empresas.
- Desarrollo de un estudio sobre la problemática derivada de la regulación del proceso de licenciamiento ambiental y de la gestión de servidumbres de los proyectos de transmisión de ISA y sus empresas.
- Análisis y plan de acción para cumplimiento de 11 nuevas normas ambientales relacionadas con los temas de ordenamiento territorial, código penal, URE, sustracción de reservas, comparendo ambiental, plan nacional de desarrollo, licenciamiento ambiental y reforma de autoridades ambientales.

- Ejecución de los planes de acción de las normas nuevas y las expedidas en 2010 en materia de vertimientos, licenciamiento, aire, sancionatorio, planes postconsumo de residuos, radioactivos, áreas protegidas y sustancias químicas.
- Elaboración y actualización de la matriz de identificación de requisitos legales para los proyectos de transporte de energía en fase de construcción y operación; igualmente para proyectos viales.
- Gestión de los compromisos legales para líneas y subestaciones, derivados de licencias y permisos ambientales, así como el seguimiento a su cumplimiento.

## GESTIÓN SECTORIAL:

ISA adelantó ante la Cámara Ambiental de ANDESCO, los ministerios de Ambiente y Minas y Energía, la Unidad de Planeación Minero Energética –UPME– y el grupo de medio ambiente de la Comisión de Integración Eléctrica Regional –CIER–, las siguientes acciones:

- Apoyo al desarrollo de las agendas ambientales con ANDESCO y los ministerios de Ambiente y Minas y Energía.
- Formulación de documento para Ministerio de Minas y Energía sobre la problemática de las servidumbres de los proyectos de transmisión eléctrica y dificultades de orden ambiental para la expansión.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Comentarios para ANDESCO e instancias sectoriales a nueve proyectos de normatividad ambiental, expedidos en el 2011 en temas relacionados con: Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Contingencia de Vertimientos, Estructura Geodatabase estudios ambientales, reforma CAR, CONPES, cambio climático, Código de Minas, Política de Riesgos, Decreto PCBs, Ley General Agraria, Ordenación Forestal, Plan de Acción Política RESPEL, parámetro de vertimientos, compras estatales verdes y Estatuto de Participación Ciudadana.
- Apoyo a la formulación del documento UPME sobre Evaluación Ambiental Estratégica del Sector Eléctrico.
- Actualización del Observatorio Ambiental CIER y del documento Marco Normativo Países CIER a 2011.

INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## Dimensión social



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Considera la gestión que la Compañía realiza con los grupos de interés colaboradores, proveedores, clientes, estado y sociedad. Para el propósito de esta memoria, en este capítulo se presentará su caracterización, compromiso y hechos más relevantes de la gestión realizada durante el período.

GRUPO DE INTERÉS COLABORADORES	
COMPROMISO Y CARACTERIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>ISA reconoce el talento humano como eje principal para impulsar y lograr los objetivos organizacionales. En la política de Gestión Humana se define el compromiso recíproco entre empresa y trabajador de crear un ambiente laboral de mutua confianza, con base en relaciones de trabajo respetuosas, claras, equitativas y justas, así como a lograr, en forma compartida, el desarrollo integral de las personas y sus empresas.</p>	<p>Disponer del talento humano para movilizar la gestión de los negocios, teniendo en cuenta que para alcanzar el logro de los objetivos se requiere de una gestión centrada en la atracción, retención y desarrollo de este recurso.</p> <p>Contar con la mejor gente, se constituye en ventaja competitiva cuando se logran alinear los resultados de las personas con los de la empresa.</p>
CRITERIOS	RETOS 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover la participación.</li> <li>■ Desarrollar el conocimiento y contribuir al desarrollo integral.</li> <li>■ Otorgar reconocimiento.</li> <li>■ Proteger la salud y el bienestar del colaborador y su familia.</li> <li>■ Mantener una comunicación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Habilitar capital intelectual para la productividad y el crecimiento, de tal manera que se cuente con:             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gente idónea y motivada para actuar en el momento y lugar requerido, a costos competitivos.</li> <li>■ Organización adaptativa y capacidades laterales desarrolladas.</li> <li>■ Servicios, sistemas tecnológicos y portales que contribuyan al negocio, soporten la movilidad y el ambiente colaborativo y acompañen la toma de decisiones.</li> </ul> </li> </ul>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

En 2011, ISA y sus empresas se plantearon unos retos asociados a la gestión del talento humano, cuyos logros se resumen a continuación:

<p>Disponer de talento humano para apoyar el aseguramiento de los negocios actuales y el desarrollo de otros nuevos.</p>	<p>Acompañamiento a los negocios en lo relativo a la gestión de competencias y la consecución de los recursos humanos y técnicos requeridos para cumplir con los objetivos. Durante el período, ingresaron a la Organización 71 personas, que desde sus diferentes cargos, apalancan el logro de la MEGA.</p> <p>Preparación de la Organización para el desarrollo del negocio de Concesiones Viales, buscando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realizar la gestión requerida para que el proyecto Autopistas de la Montaña se desarrolle cumpliendo con los objetivos del caso de negocio.</li> <li>■ Desarrollar un conocimiento profundo sobre los esquemas y contratos de concesiones viales en el mundo.</li> <li>■ Promover la homologación de prácticas de negocio y el aprovechamiento de sinergia.</li> </ul> <p>Durante todo el año se trabajó en la fase pre operativa del proyecto Autopistas de la Montaña.</p>
<p>Habilitar líderes con capacidad de direccionar, inspirar, movilizar, transformar y lograr resultados a través de su comportamiento y soporte.</p>	<p>Desarrollo del programa de formación contribución a través de otros, dirigido a directivos con rol estratégico y movilizador, y a los coordinadores con rol integrador.</p>
<p>Alinear metas y mecanismos para promover un desempeño superior.</p>	<p>Presentación de dos propuestas por parte de la Dirección Gestión Talento Humano y de un consultor externo.</p>

INDICADORES DE DESEMPEÑO

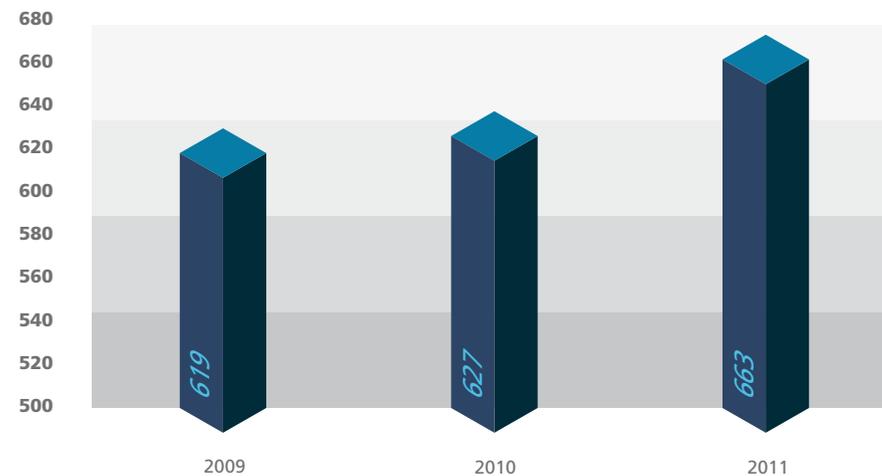
Viene de la página anterior

<p>Fomentar en los colaboradores el equilibrio entre vida personal y actividad laboral.</p>	<p>Creación de espacios que facilitan la salud física y mental de los colaboradores y sus familias, con el desarrollo de actividades culturales, deportivas, recreativas y de esparcimiento, que logran mejorar el estilo de vida y la adquisición de hábitos sanos.</p>
<p>Cumplir el plan de trabajo para la certificación ISO 14001 y OHSAS 18001 para el negocio de Construcción de Proyectos de Infraestructura.</p>	<p>Desarrollo del diagnóstico que determine las implicaciones y efectos en la implantación de los estándares ISO 14001 (Gestión Medio Ambiente) y OHSAS 18001 (Gestión Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) sobre el negocio de Construcción de Proyectos de Infraestructura. Como resultado se conformó el equipo del proyecto y se construyó el cronograma de implantación de los estándares para 2012 y 2013.</p>

**EMPLEO, GESTIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ISA**

Al cierre de 2011, ISA contaba con un equipo de 663 colaboradores, con un promedio de 43.6 años de edad y 14.9 años de servicio. Del total, 5% corresponde a directivos y 95% a trabajadores no directivos.

PLANTA DE PERSONAL

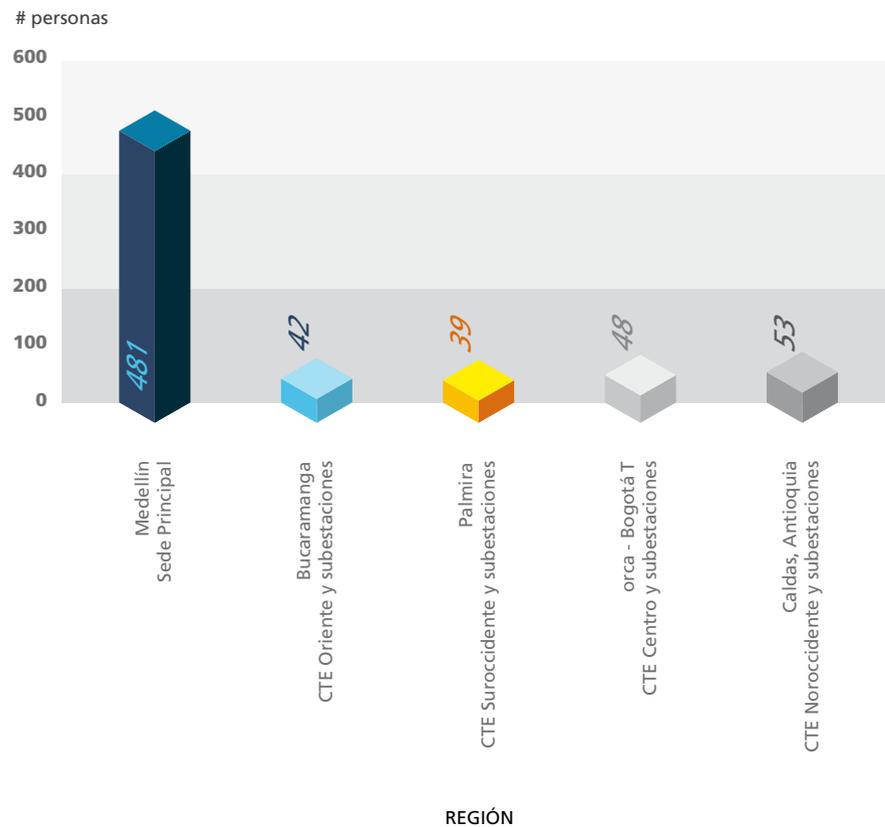


MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

De los 663 colaboradores, 73% labora en Medellín y el 27% restante está ubicado en los Centros de Transmisión de Energía –CTE– en el centro, suroccidente, oriente y noroccidente del país.

### DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES POR REGIÓN



<sup>6</sup> Hace referencia a dos personas jubiladas y una pensionada por invalidez. Para lo relativo al índice de rotación, se consideran las dos personas jubiladas.

Durante el año ingresaron a ISA 71 personas, 32% al negocio y 68% a las áreas corporativas; se retiraron 37 colaboradores, tres de los cuales lo hicieron por pensión<sup>6</sup>. De los 34 restantes, 30% pertenecían al negocio y 70% a las áreas corporativas.

De los 663 colaboradores, 303 tienen cargo de analista, posición que es la más común en la Organización. La distribución por cargo se completa así:

	# DE TRABAJADORES	% PARTICIPACIÓN
<b>Gerente</b>	8	1%
<b>Subgerente</b>	1	0%
<b>Director</b>	24	3%
<b>Especialista</b>	86	13%
<b>Analista</b>	311	47%
<b>Asistente</b>	166	25%
<b>Soporte</b>	67	10%
<b>Total general</b>	663	100%

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## RELACIONES EMPRESA TRABAJADORES

La Empresa cuenta con dos regímenes de contratación: ordinario fijo y salario integral, el 81% de la planta pertenece al primer régimen y el restante 19% al integral.

**Ordinario fijo:** a él pertenecen 536 colaboradores que tienen la posibilidad de afiliarse al contrato colectivo de su preferencia: Sin-

dicato Nacional de Trabajadores de Interconexión Eléctrica S.A. ISA - SINTRAISA- o Pacto Colectivo. De esta manera, la Empresa cumple el principio tres del Pacto Global donde la participación y la libertad de asociación son garantizadas por la Organización.

**Salario integral:** a él pertenecen 127 colaboradores que tienen establecidas sus condiciones laborales en un contrato individual.

DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES POR RÉGIMEN					
			DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO		
RÉGIMEN	TIPO	NÚMERO DE COLABORADORES	M	F	%
<b>Salario integral</b>		127	81	46	19.16%
<b>Salario Ordinario fijo</b>	Pacto Colectivo	440	281	159	66.37%
	Convención Colectiva	96	85	11	14.48%
<b>Total</b>		<b>663</b>			

En cuanto al término de la relación laboral, de los 663 trabajadores, 657 tienen contrato a término indefinido (99.1%) y seis a término fijo (0.9%).

En la tabla siguiente se registra la clasificación de los trabajadores por rango de edad y antigüedad en la empresa.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA								
RANGO DE EDAD	MAYOR QUE 0 Y MENOR QUE 5	MAYOR QUE 5 Y MENOR QUE 10	MAYOR QUE 10 Y MENOR QUE 15	MAYOR QUE 15 Y MENOR QUE 20	MAYOR QUE 20 Y MENOR QUE 25	MAYOR QUE 25 Y MENOR QUE 30	MAYOR QUE 30	TOTAL GENERAL
Mayor que 20 y menor que 25	8							<b>8</b>
Mayor que 25 y menor que 30	51							<b>51</b>
Mayor que 30 y menor que 35	71	14						<b>85</b>
Mayor que 35 y menor que 40	35	23	10	15				<b>83</b>
Mayor que 40 y menor que 45	18	12	19	35	10			<b>94</b>
Mayor que 45 y menor que 50	4	13	9	59	41	20	2	<b>148</b>
Mayor que 50 y menor que 55	4	5	2	18	16	45	45	<b>135</b>
Mayores que 55		1		8	3	17	30	<b>59</b>
<b>Total general</b>	<b>191</b>	<b>68</b>	<b>40</b>	<b>135</b>	<b>70</b>	<b>82</b>	<b>77</b>	<b>663</b>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

En cuanto al género, 33% de los vinculados (216 trabajadores) son mujeres, mientras que del total de la planta un 1% son mujeres y ocupan cargos directivos.

HOMBRES		MUJERES	
Directivo	No directivo	Directivo	No directivo
4%	64%	1%	31%
67%		33%	

De las 33 personas en cargos directivos, ocho son mujeres y 25 hombres. Esta asignación no contempla, desde la selección, características de género, sino que se fundamenta en las directrices de la Política de Gestión Humana de la Organización:

- Identificar y desarrollar las competencias que sean necesarias para consolidar el reconocimiento de ISA y sus empresas en los mercados objetivos.
- Crear oportunidades, espacios y condiciones para adquirir, aplicar, documentar, compartir y transferir experiencia y conocimiento.
- Valorar la experiencia productiva, los procesos de autoformación y el desarrollo de la creatividad y la innovación.

<sup>7</sup> Los valores citados se toman con base en el Régimen Ordinario Fijo.

TIPO DIRECTIVO	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL GENERAL
<b>Gerentes</b>	3	5	8
<b>Directores</b>	5	20	25
<b>Total general</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>33</b>

Para el cubrimiento de vacantes en cargos directivos, se identifican posibles sucesores en ISA y sus empresas, y en caso de ser necesario se buscan candidatos en el mercado que se ajusten al perfil requerido. En ISA, un 88.6% de los directivos tienen sucesor listo para asumir el cargo en menos de dos años.

En ISA y sus empresas se utiliza el método de valoración Hay, el cual tiene en cuenta tres factores: saber: conocimientos y experiencias; pensar solución de problemas, y actuar: responsabilidad. En las asignaciones salariales se reconoce las competencias y desempeño y se aplican en términos de igualdad a todos los colaboradores, sin considerar ningún tipo de discriminación por raza, género, religión y origen, entre otros.

En cuanto a referentes salariales, el sueldo mínimo de ISA es de \$1,157,000 y su relación con el Salario Mínimo Legal Vigente - SMLMV es de 2.16 veces más; así mismo, el sueldo promedio es de \$3,204,487 y la relación con el SMLMV es de 5.98 veces más<sup>7</sup>.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

Al cierre del período, ISA registró 71 ingresos y 37 retiros, dos de los cuales fueron por jubilación.

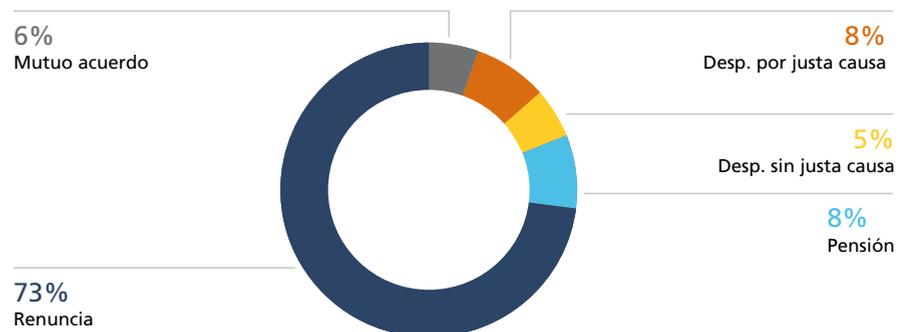
El número de retiros sobre la planta promedio fue de 5.75%, y de 5.3% sin jubilaciones. Ahora bien, si el indicador se calcula como la relación porcentual entre admisiones y retiros con respecto al número promedio de colaboradores del año, el resultado es de 8.38%. La siguiente tabla muestra esta evolución y el comparativo con el referente internacional.

AÑO	INGRESOS DE PERSONAL	RETIROS DE PERSONAL	ROTACIÓN	REFERENTE INSTITUTO DE SARATOGA*
<b>2009</b>	49	48	7.6%	6.30%
<b>2010</b>	45	35	6.36%	6.40%
<b>2011</b>	<b>71</b>	<b>37</b>	<b>8.38%</b>	<b>6.40%</b>

\* Empresas con ingresos de USD 300 a USD 700 millones (anual).

El 73% de las personas que se retiraron lo hicieron a través de renuncia y 8% por despido con justa causa.

### CAUSAS DE RETIROS 2011



### DESARROLLO Y FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En ISA, el talento humano es altamente calificado, condición que se destaca como un sello de excelencia.

#### DESARROLLO DE TALENTO DIRECTIVO Y TÉCNICO

Evaluación de desempeño y de desarrollo profesional: programa de participación que contempla acciones orientadas al desarrollo de competencias técnicas y humanas. La participación de los colaboradores está determinada por las metas de desempeño, las cuales se enmarcan en la definición de logros estratégicos esperados en la dependencia asignada.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

La gestión del desempeño es uno de los procesos de participación más importantes de la Compañía. Por esta razón, en sus etapas de definición, seguimiento y cierre se exige que el líder de desempeño establezca un diálogo con el colaborador sobre temas como la forma de desarrollar el trabajo, aciertos y desaciertos, mejoramientos a realizar y perspectivas de desarrollo personal.

En el logro de los objetivos de resultados, en la categoría de excelente o muy bueno, se obtuvo un resultado de 90%, equivalente a 505 personas, de un total de 560 que realizaron el proceso. Frente al logro de los objetivos de desarrollo, en la categoría de excelente o muy bueno, se obtuvo un resultado de 68%, que equivale a 379 personas, de un total de 560.

**Mapeo de talentos y plan de sucesión:** este proceso está enfocado al desarrollo de talento interno como alternativa al reclutamiento externo. Es aplicado tanto a nivel directivo como técnico y promueve la diseminación de competencias valiosas para la Organización, lo cual se constituye en una herramienta de retención para el personal de alto potencial.

Las actividades desarrolladas y el balance de planes de sucesión para directivos y talento técnico en ISA son:

**Talento directivo:** durante el año se realizó conversatorio con los directivos para reforzar el liderazgo diferenciador y se efectuó la actualización de la matriz de desempeño/potencial, cuyo resultado mostró que un 88.6% de los cargos directivos tiene sucesor preparado o en vías de desarrollo.

CARGOS CLAVE (DIRECTIVOS) CON SUCESOR PREPARADO ≤ 2 AÑOS				
ISA	No. CARGOS DIRECTIVOS	No. CARGOS CLAVE (DIRECTIVOS) CON SUCESOR PREPARADO ≤ 2 AÑOS	No. SUCESORES PARA CARGOS CLAVE (DIRECTIVOS)	% SUCESORES DEFINIDOS
	35	31	42	88.6

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

**Talento técnico:** se identificó el talento técnico de los negocios de ISA, iniciativa que tuvo los siguientes resultados:

NEGOCIO	No. DE CARGOS CRÍTICOS	TALENTO TÉCNICO IDENTIFICADO	No. SUCESORES PARA CARGOS CLAVE (DIRECTIVOS)
Transporte de Energía Eléctrica	22	40	1.82
Construcción de Proyectos de Infraestructura	7	20	2.86

**Pasantías:** el programa busca gestionar el conocimiento técnico de los negocios, a través del aprendizaje y la transferencia de mejores prácticas entre ISA y sus empresas, partiendo del fortalecimiento de conocimientos técnicos y la participación en actividades de investigación en la empresa y/o con otras entidades o proveedores, para potenciar así la curva de aprendizaje organizacional. Durante el período se desarrollaron 13 pasantías de las filiales y subsidiarias hacia ISA en Colombia, así: CTEEP: nueve; REP: dos; ISA Bolivia: dos.

**Semillero de profesionales:** este programa está orientado a identificar, atraer y desarrollar tempranamente talento técnico, con el fin de contar con las personas calificadas e idóneas que puedan cubrir even-

tualmente vacantes futuras para el mantenimiento y operación del Sistema Interconectado Nacional y el negocio de Construcción de Proyectos de Infraestructura.

En 2011, un grupo de seis profesionales en desarrollo inició el entrenamiento en el programa semillero de profesionales, proceso que duró cerca de cuatro meses en los distintos Centros de Transmisión de Energía –CTE– de la Empresa. El entrenamiento se desarrolla en diferentes procesos de transporte de energía y proyectos de infraestructura. Igualmente, un grupo de cinco profesionales en desarrollo culminó su entrenamiento y continuó en la Compañía como analistas de los procesos de transporte de energía.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

“Estar en ISA ha significado mucho en mi crecimiento personal y profesional. Gracias al proceso que he llevado en la Organización, empezando como estudiante en práctica en la Gerencia de Transporte de Energía, luego como profesional en desarrollo y ahora como analista de ingeniería de líneas de la Gerencia de Construcción de Proyectos de Infraestructura, he podido conocer diferentes áreas, enfoques y puntos de vista que han enriquecido mi formación integral y el conocimiento del negocio. Estar en ISA me ha enseñado a reconocer la importancia del trabajo en equipo, la dedicación y el compromiso como herramientas para alcanzar las metas. Es por esto que me siento orgullosa de pertenecer a esta Organización que cada día contribuye a mi desarrollo.”

### **Andrea Rendón Llanos.**

Analista Ingeniería de líneas.



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

**Estudiantes en práctica y aprendices SENA:** en 2011 se continuó con el programa de estudiantes en práctica, ejecutado bajo un esquema de contrato de aprendizaje que le permite al estudiante ingresar a la Empresa para desarrollar un plan de trabajo donde aplique sus conocimientos académicos ajustados a la realidad de la Organización. Durante el periodo, 88 estudiantes desarrollaron su práctica académica y 24 laboraron como aprendices del SENA.

### APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La Compañía diversificó su inversión en acciones de aprendizaje enfocadas en tres líneas: técnica, directiva y de gestión. En 2011, la inversión en las distintas opciones educativas alcanzó los \$2,392 millones, para un total de 41.107 horas de capacitación, que equivalen a un promedio de 60.2 horas/hombre.

### EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PLAN EDUCATIVO Y % DE PARTICIPACIÓN



### ACCIONES DE APRENDIZAJE EN LA LÍNEA TÉCNICA

Esta acción está enfocada en el saber medular, en las competencias técnicas del negocio, en herramientas, sistemas y metodologías requeridas. En el marco de esta línea se han desarrollado programas para las diferentes áreas de la Organización, entre los cuales se destacan:

**Habilitación y certificación de competencias laborales:** con el fin de operar y mantener la red de energía eléctrica con altos niveles de disponibilidad, confiabilidad y calidad, ISA ha venido implementando este tipo de programas que se constituyen en una práctica reconocida en empresas de clase mundial para desarrollar conocimiento, habilida-

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

des y aptitudes en cargos críticos, incorporando los mejores estándares internos y externos y las regulaciones establecidas, ayudando así a que el talento humano desarrolle procesos rigurosos y excelentes en el cumplimiento de un buen servicio.

El objetivo de este programa es alistar y cualificar el personal de mantenimiento y operación del negocio de Transporte de Energía para que alcance un desempeño superior y logre la excelencia técnica. A través de la certificación se reconoce formalmente la capacidad de los trabajadores para desempeñar una función productiva con la calidad que especifica una norma de competencia laboral del país o una exigencia de ley o estándar nacional o internacional que permite reconocer el nivel de competitividad y experiencia técnica de los trabajadores y la Empresa.

Actualmente se desarrolla el programa de habilitación y certificación de competencias laborales en trabajo en altura, jefes de trabajo, mantenimiento seguro, trabajo con tensión, equipos inductivos y operadores del Centro de Supervisión y Maniobras. Al cierre de 2011 se contaba con:

- 143 personas habilitadas como jefes de trabajo.
- 16 en trabajos con tensión.
- 91 personas certificadas para trabajo seguro en alturas (nivel avanzado).
- 75 personas en nivel administrativo, capacitadas para dar instrucciones desde piso.
- Cuatro jefes de trabajo certificados en la competencia laboral de mantenimiento seguro.

### **Caja de herramientas para el mejoramiento continuo Lean Six Sigma – LSS-**

gracias a la medición de cultura y a esa necesidad de mejoramiento continuo se evidenció la importancia de adoptar herramientas que permitan tener unos procesos más simples y libres de errores (menos complejos), y que a su vez nos permitan contar con la capacidad para lograr los resultados esperados.

Esta iniciativa cuenta con la participación de varias empresas filiales y subsidiarias y durante su implementación ha permitido ahorros reales en ISA y sus empresas que ascienden a los \$1,235 MCOP. Así mismo, ha logrado ahorros potenciales estimados de \$3,800 MCOP un mejor uso de los recursos y la optimización de procesos y puestos de trabajo. De igual forma, esta metodología ha logrado permear la cultura, y hoy 226 trabajadores trabajan con ella.

Adicionalmente, se han realizado 43 proyectos que incluyen mapeos y réplicas y se cuenta con un banco de 84 proyectos potenciales. En ISA y sus empresas se cuenta con 17 cinturones negros certificados y durante el 2012 se tendrán activos entre cuatro y siete cinturones para ISA y cinco y siete para las filiales, todo esto con el fin de atender el actual banco de proyectos.

Durante 2011, dos candidatos se formaron como cinturón negro maestro, a través del programa de certificación realizado en el Instituto Tecnológico de Monterrey en México.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

45 personas recibieron el programa para certificarse como cinturones verdes (54 horas) y gracias a ello y al conocimiento específico del proceso intervenido, podrán participar en la implementación de proyectos de mejora de procesos y solución de problemas, mediante la utilización de herramientas probadas y estructuradas que permiten que los procesos en la Organización cumplan con los requerimientos del cliente y sean más ágiles, flexibles, confiables y claros.

“He tenido la oportunidad de participar en diferentes proyectos y trabajar con personas de diversas disciplinas, lo cual me ha generado un aprendizaje muy valioso y una visión más integral de diferentes procesos en la Organización. Todos estos aprendizajes, experiencias y espacios de exposición van conformando lo que puedo llamar un equipaje de conocimiento, que ha sido muy útil tanto en el ámbito profesional como en el personal. Una de las experiencias de mayor impacto ha sido participar en la iniciativa de mejora continua Lean Six Sigma, cuya metodología me cambió la forma de ver los problemas e idear soluciones. Se trata de una metodología que tiene una amplia aplicabilidad, incluso para mi vida personal”.

### Luz Elena Tamayo Villada

Líder de mejoramiento Cinturón Negro Maestro

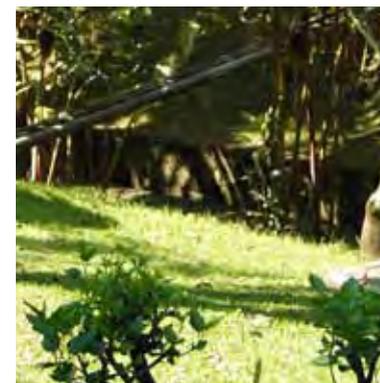


## INDICADORES DE DESEMPEÑO

“Hace poco más de 6 años ingresé a ISA, con 25 años de edad y tan solo un par de años de experiencia en trabajo de campo como Ingeniero Electricista. En ese momento apenas estaba dando mis primeros pasos en el camino de mi desarrollo, tanto personal como profesional. Hoy, a pesar de haber trascendido un periodo de tiempo relativamente corto, he logrado dar grandes pasos para alcanzar los logros que me he trazado como proyecto de vida, y esto ha sido gracias al relacionamiento, conocimiento y experiencia que el esquema dinámico de ISA me ha permitido adquirir a través de los diferentes cargos en los que he tenido la oportunidad de colaborar. De la mano de lo anterior, puedo afirmar que ISA me ha proporcionado todas las oportunidades y medios necesarios para alcanzar metas importantes y seguir en el camino de alcanzar muchas más”.

### **José Mauricio Restrepo Sánchez**

Líder de mejoramiento



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

**Entrenamiento técnico:** durante 2011, ISA realizó capacitaciones específicas sobre procesos, responsabilidades y tareas a seguir en todo lo relacionado con trabajo seguro y protección en espacios confinados, además de las técnicas de rescate y salvamento. Así mismo, la Compañía reforzó entre sus colaboradores los conocimientos sobre las protecciones de equipos y los sistemas eléctricos y todas las actividades relacionadas con el análisis, ajuste y coordinación de protecciones eléctricas.

Se resalta adicionalmente, el re-entrenamiento en Interruptores, donde se abordaron temáticas alrededor de mantenimiento centrado en confiabilidad, lubricación, instrumentación, empaques, inspecciones, modos de falla comunes, acciones correctivas y requerimientos de salud ocupacional y ambiental.

**Curso de valoración ambiental:** a través de esta capacitación se pudieron entender las diferentes metodologías existentes para hacer valoraciones económicas “ex ante de impactos ambientales” y conocer los análisis económicos que se pueden desarrollar a partir de la evidencia generada con los estudios de valoración. El curso tuvo una duración de 40 horas y contó con la participación de 20 personas de la Gerencia de Construcción de Proyectos de Infraestructura, la Dirección Concesiones Viales y la Secretaría General.

**Diplomado en finanzas corporativas:** capacitación orientada a brindar herramientas financieras útiles para optimizar el análisis de alternativas y la toma de decisiones estratégicas. El diplomado tuvo una intensidad de 90 horas y contó con la participación de 25 colaboradores de ISA, XM e INTERNEXA.

**Proyecto escuela técnica de transporte de energía:** como un elemento clave para la operacionalización de la línea de aprendizaje técnico, ISA avanzó en 2011 en la concepción y realización de la experiencia piloto de entrenamiento en protecciones para la escuela técnica de transporte de energía, actividad que busca alistar y cualificar al personal, contribuir con el mejoramiento continuo y el aseguramiento del flujo de los procesos, mediante un entrenamiento estándar, que permita conseguir los objetivos de rigurosidad, excelencia y seguridad operacional.

### ACCIONES DE APRENDIZAJE EN LA LÍNEA DIRECTIVA:

Esta iniciativa se enfoca en el saber gerencial, la contribución a través de otros, el desarrollo de personas, el desarrollo de la visión estratégica y la orientación a los resultados.

En esta línea se desarrollaron tres programas centrales, dirigidas al público directivo y las personas con rol integrador:

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

<p><b>Programa contribuyendo a través de otros</b></p>	<p>El objetivo es brindar herramientas que ayuden a los directivos a consolidarse en los desafíos de ser gestor de la gente y gestor del negocio. Esto, abordando los tres ejes temáticos: desarrollar perspectiva, orientar al resultado y dirigir y desarrollar a otros. Su ejecución, responde al compromiso permanente de contribuir al fortalecimiento del rol de liderazgo diferenciador.</p> <p>Se realizaron seis módulos de ocho horas cada uno y se contó con la participación de un 70% de los invitados. Los módulos desarrollados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ambiente de confianza en un grupo directivo (ocho horas).</li> <li>■ Comunicación, relacionamiento y manejo del conflicto (16 horas) -dos sesiones-</li> <li>■ Construyendo ambientes de reconocimiento y motivación (ocho horas).</li> <li>■ Sesión de protocolo directivo (ocho horas).</li> <li>■ ¿Son conciliables el desempeño y el desarrollo en las culturas organizacionales?</li> </ul> <p>Adicionalmente, se realizaron dos sesiones de acompañamiento personalizado a directivos, con el fin de lograr apropiación y puesta en práctica de las herramientas abordadas en el programa.</p>
<p><b>Programa de desarrollo de habilidades integradoras</b></p>	<p>Facilita a las personas con rol integrador la generación de espacios de desarrollo de competencias que le permitan administrar efectivamente las actividades en el tiempo, tomar decisiones y manejar situaciones problema; empoderar y enseñar a otros, alcanzar una visión estratégica y mayor influencia. Se realizaron tres módulos, desarrollados en 11 talleres de ocho horas en promedio, y se contó con la participación de un 95% de los invitados.</p>
<p><b>Coaching</b></p>	<p>Acción orientada a facilitar los procesos de aprendizaje y transformación del ser, a partir de la premisa "todas las personas tienen la posibilidad de expandir el potencial y alcanzar las metas que desean". Se realizaron 55 sesiones de coaching en 313 horas de trabajo, 37 para directivos y 18 para coordinadores.</p>

## ACCIONES DE APRENDIZAJE EN LA LÍNEA DE GESTIÓN

Están enfocadas en el saber organizacional, es decir, la serie de conocimientos requeridos por todos los trabajadores de ISA para viabilizar su labor.

- **Inducción y entrenamiento:** tiene como propósito desarrollar el alistamiento de los nuevos empleados a la Organización a través de un programa intensivo en el cual se les familiariza con el lenguaje, prácticas, valores, normas y estándares, que facilitan su inclusión y socialización.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actualmente, se encuentran en ejecución 99 planes de entrenamiento y durante el periodo se tuvieron 71 ingresos, 67 de los cuales recibieron inducción presencial, los cuatro pendientes participarán en la primera inducción de 2012. Este proceso se realizó además para 88 estudiantes en práctica y seis aprendices SENA.

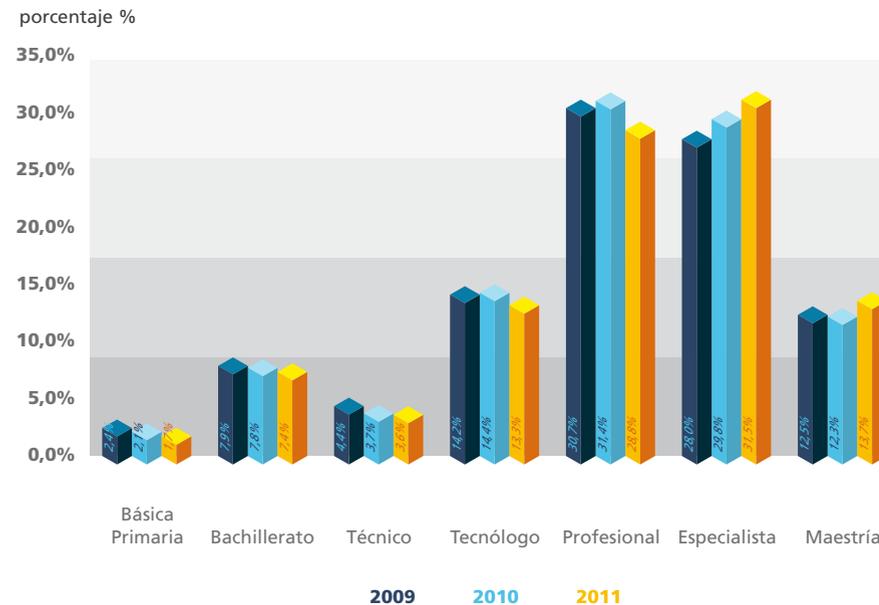
- **Patrocinio de estudios de postgrados y cursos especializados:** ISA invirtió \$176.065.550 millones para el patrocinio de ocho cursos especializados en temas como: alta gerencia, master black belt de Lean Six Sigma, CFO'S executive program, the CEOs management program y análisis económico del sector eléctrico (integración energética de América Latina).

Adicionalmente, se invirtieron \$143.255.000 para el patrocinio de postgrados, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes:

- 1 MBA internacional.
- 1 especialización en ingeniería sismo resistente
- 1 especialización en gerencia para Ingenieros.
- 1 maestría en administración.

Durante 2011, cinco personas concluyeron su posgrado. En total el rubro invertido para estos patrocinios ascendió a \$319.320.000, equivalente a un 13% del presupuesto invertido en acciones de aprendizaje.

## EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIOS



Como contribución adicional al desarrollo de la línea de gestión se trabajó también en los siguientes programas:

- **Multiplicadores del saber:** como soporte para la transferencia del conocimiento y buscando mantener y preservar el conocimiento, se inició la red de multiplicadores de saber de ISA. En este sentido, se brindó entrenamiento orientado a métodos y prácticas de aprendizaje organizacional, buscando mejorar las destrezas y ampliar los conocimientos de los facilitadores internos.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- **Talleres:** se realizaron cuatro talleres dirigidos a facilitadores de Lean Six Sigma, Sistema Integrado de Gestión y Habilitación y certificación. El programa tuvo una duración de 16 horas y en él participaron 43 personas.
- **Programa de idiomas:** diseñado para garantizar que las personas que requieran habilidades comunicativas en inglés o portugués, en razón del cargo que desempeñan, puedan adquirirlas y/o fortalecerlas.

IDIOMA	PERSONAL	TOTAL	GRUPOS
Inglés	Directivos	15	0
	Trabajadores	40	6
Portugués	Directivos	7	0
	Trabajadores	58	7
<b>Total trabajadores 120 y 10.472 horas</b>			

En este tema se destaca el auxilio que brinda la Organización para que los trabajadores refuercen sus estudios de idiomas que no están cubiertos en el programa interno de la Compañía. Estos estudios se realizan por fuera de la jornada laboral.

No. PERSONAS	VALOR PAGADO	TOTAL HORAS
36	\$ 32,812,433.00	4.141

## CULTURA E IDENTIDAD EN LOS PAÍSES DONDE ISA TIENE PRESENCIA

En 2011 se desarrollaron acciones que dieron continuidad al plan de cierre de brechas de cultura, el cual permitirá a la Organización lograr la cultura deseada en el año 2016. Entre las acciones más destacadas se encuentran:

- Desarrollo de guías de cultura en los países donde ISA y sus empresas tienen presencia, Colombia, Brasil, Chile, Perú y Bolivia, las cuales contienen información detallada de la cultura, comportamientos y características del país y las personas en el ambiente corporativo y social; información muy valiosa para quienes desarrollan actividades en esos entornos, dado que brindan un conocimiento base que ayuda a la toma de decisiones.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Identificación del estado de avance de cada una de las empresas en los diferentes focos de cultura y acciones de implementación para realizar en 2012.

## ACOMPañAMIENTO A LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

### INTERVENCIONES DE EQUIPO

Se originan en situaciones críticas que se detectan en los equipos de trabajo, a través de la interacción en las entregas y análisis de resultados de la medición de clima organizacional, el sentir de los equipos y los directivos, ajustes a modos de trabajo y gestión de cambio, entre otros.

Durante 2011 se realizaron intervenciones y alineaciones en 15 equipos de la Organización: Centros de Transporte de Energía -CTE-, Gestión Integral del Negocio, Recursos Financieros, Contabilidad e Impuestos, Informática, Auditoría Corporativa, Planeación Estratégica y Logística, entre otros.

Las intervenciones, que contaron con la participación de cerca de 280 personas, respondieron básicamente a la necesidad de integración entre áreas para el direccionamiento estratégico, el mejoramiento del clima organizacional, la revisión de la estructura interna de trabajo y de procesos, el fortalecimiento de la comunicación, el trabajo en equipo y la confianza, entre otros.

## DESPLIEGUE DE TEMAS EMPRESARIALES

Con esta iniciativa, que ISA trabaja desde 2008, los directivos divulgan a sus miembros de equipo temas de alto impacto para el negocio. Su desarrollo, se lleva a cabo mediante módulos en despliegue presencial, lo que permite mayor acercamiento entre los líderes y sus equipos de trabajo.

Durante el año, se abordaron dos temas, con los siguientes resultados:

- **Direccionamiento Estratégico:** estuvo a cargo de los gerentes de área, contó con una asistencia de 410 personas (70%) y fue abordado en 12 sesiones.
- **Sistema Integrado de Gestión:** fue realizado en 26 sesiones que estuvieron a cargo de los directores de área y contó con la participación de aproximadamente 450 personas.

Adicionalmente, se planeó un módulo sobre el Código de Ética, el cual fue finalmente extraído del ambiente de despliegue y abordado desde una estrategia particular que constó de:

- Cuatro sesiones de construcción de criterios, en las cuales participaron 29 personas.
- Seis sesiones de despliegue del Código que contaron con 120 asistentes. En 2012 se realizarán 10 sesiones adicionales, seis en Medellín y cuatro en los CTE.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## PROGRAMA ATRACCIÓN DE TALENTOS – VISITAS TÉCNICAS

ISA desarrolla una serie de acciones orientadas a la atracción y retención del talento. En este sentido, y como parte de la atracción de talento técnico, específicamente de ingenieros electricistas, se coordinaron en 2011 diez visitas técnicas, en las que se invitaron y atendieron 228 estudiantes de Ingeniería eléctrica de cuatro universidades del país: Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Nacional sede Medellín, Universidad de Antioquia y Universidad Tecnológica de Pereira –UTP–. En la actividad se comparten las características diferenciadoras y el propósito del negocio de Transporte de Energía en ISA y se visita el Centro de Supervisión y Maniobras.

Dado el interés común y la optimización de esfuerzos y recursos, ISA realiza este programa en compañía de otras empresas del sector como XM y Empresas Públicas de Medellín –EPM–, y con la Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Nacional – sede Medellín– y la Universidad de Antioquia.

## SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores en diferentes aspectos relacionados con el trabajo en la Empresa, ISA realizó la medición del clima organizacional, la cual contó con una participación de 95%. La evaluación incluye cuatro dimensiones:

- Compromiso
- Efectividad de la empresa
- Efectividad individual
- Efectividad en el reconocimiento al trabajo

Dentro de las dimensiones están desagregados 17 factores, que miden entre otras cosas la autonomía, la comunicación, los beneficios, la carga de trabajo, el direccionamiento, la satisfacción con el cargo, la disponibilidad de recursos, el superior inmediato, el compromiso, la remuneración, las posibilidades de desarrollo y la equidad en las cargas laborales.

La escala de medición de resultados es la siguiente:

- Clara fortaleza: superior a 75%.
- Moderada fortaleza: de 50% a 75%.
- Oportunidad de mejora: de 20% a 50%.
- Alerta: menor de 20%.

Los resultados obtenidos en 2011 fueron:

- **Compromiso:** 80% de favorabilidad. Referida a la disposición de los colaboradores para enfrentar los retos de la Empresa, la satisfacción con el trabajo que se realiza, así como la identificación con los valores de ISA. El resultado evidencia una clara fortaleza.
- **Efectividad de la Empresa:** 68% de favorabilidad. Referida a la satisfacción y orgullo por trabajar en ISA; la calidad de la orienta-

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

ción recibida con los planes, programas y proyectos desarrollados por la Empresa; la percepción del grupo directivo y de sus actuaciones; la orientación de ISA hacia la innovación; y la atracción y retención de talentos por parte de la Compañía. En esta dimensión hay varios factores considerados como clara fortaleza (>75%), entre ellos: direccionamiento e imagen externa de la Empresa; como moderada fortaleza (>50 y <75) están los aspectos relacionados con la percepción de la alta dirección, la cultura de innovación y la atracción y retención de talentos.

- **Efectividad individual:** 69% de favorabilidad. Referida a los aspectos relacionados con la disponibilidad y calidad de los recursos, la percepción sobre el superior inmediato, la cooperación y soporte que considera la gente que tiene para hacer su trabajo y la autonomía para desarrollarlo. Estos factores se encuentran en moderada fortaleza.
- **Efectividad en el reconocimiento al trabajo:** 56% de favorabilidad. Referida al reconocimiento, remuneración y beneficios, equilibrio y carga de trabajo, factores que se encuentran en moderada

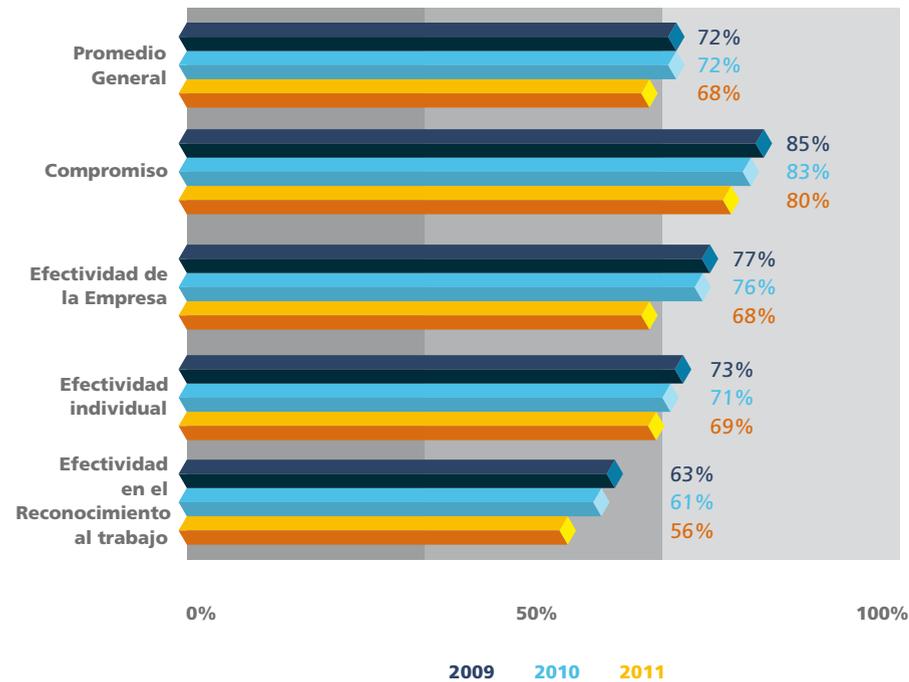
fortaleza. El aspecto, desarrollo de carrera, se encuentra en oportunidad de mejora (<50% de favorabilidad).

Estos resultados evidencian que ISA reconoce como fortalezas: la identificación con los valores de la Empresa, el direccionamiento, la satisfacción con el cargo, la imagen que tiene de la Empresa y el compromiso general. Como moderada fortaleza: la disponibilidad y calidad de los recursos, la percepción general de los superiores inmediatos, la cooperación y el soporte, el direccionamiento, el desarrollo de carrera, la autonomía, el reconocimiento, la remuneración y los beneficios, el equilibrio y la carga de trabajo, y la atracción y la retención de talento.

Para mejorar los aspectos considerados como críticos en la medición de 2010, se diseñaron programas específicos de intervención asociados a las problemáticas de clima presentadas. Los resultados de estas intervenciones fueron muy positivos, puesto que la mayoría de las áreas que fueron intervenidas mostraron mejoría en los valores individuales, de acuerdo con la nueva medición realizada en el tercer trimestre del 2011.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

EVOLUCIÓN PERCEPCIÓN DE FAVORABILIDAD DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2009, 2010 Y 2011 porcentaje de favorabilidad



RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR MOVIMIENTOS SALARIALES Y OTROS

Adicional a los ajustes colectivos, ISA incrementa sueldos y salarios en forma individual, teniendo en cuenta el ajuste al cargo y el desempeño del trabajador, con el propósito de contribuir a la retención, desarrollo y promoción del talento humano, reconocer el desempeño de los colaboradores y mantener un alto nivel de competitividad y de equidad en la remuneración. En 2011, la Empresa realizó 77 movimientos salariales, que representaron un incremento mayor al 90% con respecto a 2010.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

MOVIMIENTOS SALARIALES						
AÑO	No.	No.	PROMEDIO AUMENTO SALARIAL	MONTO	PROMEDIO AUMENTO INGRESO ANUAL DEL TRABAJADOR	MONTO
	TRABAJADORES	MOVIMIENTOS	(MILES)	(MILLONES)	(MILES)	(MILLONES)
2009	119	128	2,588.8	308.1	10,430.2	1,241.2
2010	40	41	497.1	19.9	8,776.7	351.1
2011	77	80	881.1	70.5	9,907.1	792.6

## PROMOCIONES Y ASCENSOS

Otra forma de otorgar reconocimiento en la Organización es mediante ascensos y promociones. En 2011, ISA realizó 19 movimientos de personal, los cuales son especificados en la siguiente tabla:

DE / PARA	TOTAL MOVIMIENTOS
<b>De auxiliar a asistente</b>	0
<b>De asistente a analista</b>	2
<b>De profesional en desarrollo a analista</b>	5
<b>De analista a especialista</b>	4
<b>De analista a director</b>	1
<b>De especialista a director</b>	3
<b>En el mismo nivel de cargo</b>	4
<b>Total general</b>	<b>19</b>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### CONVOCATORIAS

De conformidad con sus principios, la Compañía ofrece igualdad de oportunidades para el cubrimiento de cargos, basada en criterios técnicos que determinan las calidades académicas, la experiencia, el desempeño laboral y las características personales.

Así mismo, ISA desarrolla convocatorias que permiten a las personas revisar e identificar los procesos que son de su interés y presentarse voluntariamente, en caso de cumplir con los requisitos y considerar que el cargo aporta a su desarrollo personal y profesional.

Durante el período se publicaron 26 convocatorias que tuvieron como propósito cubrir 30 cargos: uno de ellos fue cubierto con candidato interno, 22 con externos y siete se encuentran en proceso.

### BENEFICIOS SOCIALES

La Organización tiene como premisa realizar actividades que permitan a los trabajadores desarrollar sus actividades en un ambiente laboral que propicie su desarrollo integral desde los aspectos humano, laboral y social.

### BENEFICIOS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Durante 2011, la Empresa realizó inversiones por \$7.262 millones en planes complementarios de salud y auxilios para gastos de salud (extensivos a la familia del trabajador activo y pensionado), y \$1.441 millones

en medicamentos, botiquines, vacunas, evaluaciones ocupacionales de ingreso (periódicas y de retiro), chequeos ejecutivos ocupacionales, programas recreativos, programas de prevención y promoción en salud, elementos de protección personal y dotación de puestos de trabajo.

De igual forma, para mejorar la gestión del riesgo ocupacional y mantener a los colaboradores en condiciones de salud adecuadas, la Empresa desarrolló las siguientes acciones:

- Programa de protección contra caída para trabajo en alturas.
- Programa de prevención de riesgo cardiovascular.
- Evaluaciones ocupacionales de ingreso, periódicos y de retiro.
- Acciones de medicina preventiva: vacunación contra fiebre amarilla e influenza + Ah1n1.
- Exámenes de laboratorio, optometría, tamizaje de mama y citología vaginal y evaluación nutricional.
- Taller ofidismo y artrópodos ponzoñosos.
- Programas de incentivo al desarrollo de actividades deportivas y prevención de lesiones osteomusculares.
- Evaluaciones médico deportivas.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Feria de la salud y cursos formativos.
- Evaluaciones psicológicas (trabajos con tensión, jefes de trabajo y trabajo en alturas).
- Programa de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosociales.
- Programa de prevención de riesgo eléctrico.
- Encuentro Nacional de COPASOS, con participación de 22 representantes de todo el país.
- Asesoría y acompañamiento al funcionamiento del COPASO.
- Escuela de familia: actividades preventivas de salud, culturales, formativas y recreativas.
- Programas de bienestar para el trabajador.

De igual manera se desarrollaron celebraciones institucionales que permitieron un mayor acercamiento: día de la secretaria, celebraciones eucarísticas, almuerzo de aniversario, quinquenios para empleados ISA - 44 años, evento protocolario y cultural de aniversario, visitas culturales y deportivas con la familia, día de la familia, fiesta de fin de año, vacaciones recreativas, feria navideña, día de velitas, entre otros.

Se desarrollaron además, conferencias temáticas, cursos culturales y de armonización, cursos para la familia, talleres culturales, actividades en el centro de acondicionamiento físico, torneos internos, evaluaciones osteomusculares, asistencia de fisioterapia a familia, consultas externas de fisioterapia, pausas activas, acompañamiento fisioterapéutico a la actividad, bienvenida a la navidad.

Por su parte para la promoción y prevención en salud se efectuaron evaluaciones y reevaluaciones médico deportivas, conferencias sobre insomnio, migraña e higiene postural, asesorías dermatológicas, higiene oral, tamizaje postural, terapia alternativa y planes de psicomotricidad, entre otros.

De otro lado, la Compañía otorgó los siguientes beneficios extralegales:

- Subsidio a planes de salud para pensionados, trabajadores activos y sus grupos familiares.
- Auxilios para lentes.
- Auxilio de salud para todos los pensionados y trabajadores activos con sus grupos familiares.
- Auxilio de fallecimiento, nacimiento y matrimonio.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

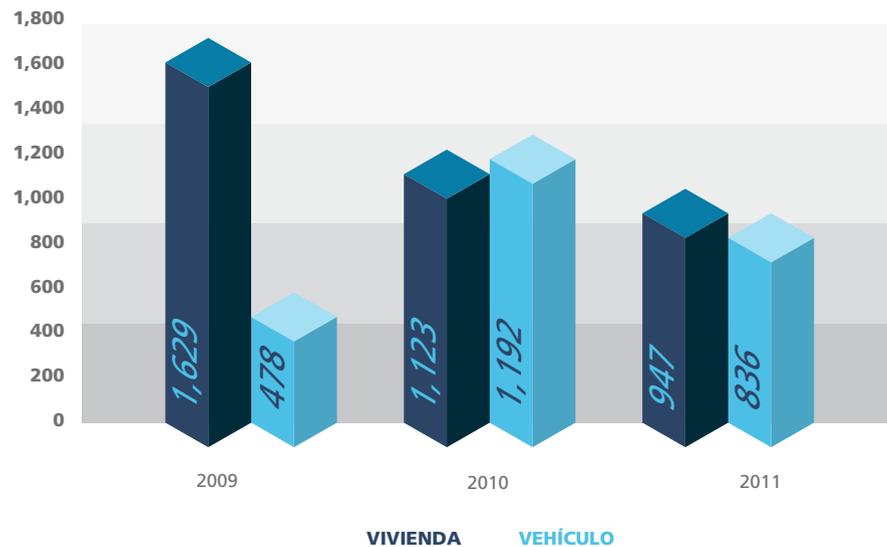
### PRÉSTAMOS DE VIVIENDA Y VEHÍCULO

Durante el periodo fueron aprobados 129 préstamos de vivienda. De este total fueron desembolsados 22, que ascendieron a \$947.404.335.

Frente a los préstamos de vehículo, 45 fueron aprobados y 38 desembolsados, estos últimos tuvieron un valor de \$835.757.000.

#### PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA Y VEHÍCULO 2009 - 2011

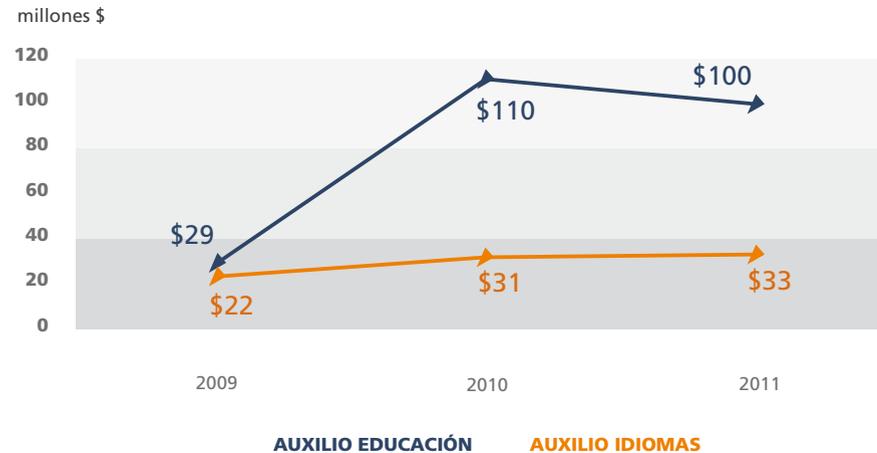
valor préstamo en millones \$



### AUXILIO DE EDUCACIÓN Y DE IDIOMAS

La Empresa invirtió \$100 millones en auxilios de educación que beneficiaron a 52 colaboradores, y \$33 millones en auxilio para idiomas destinados a 36 colaboradores.

#### RESUMEN PAGO DE AUXILIOS EDUCACIÓN - IDIOMAS 2009 - 2011



Adicionalmente, la Compañía realizó una inversión en auxilios de educación para hijos de empleados y pensionados, la cual se presenta en la siguiente tabla:

TIPO DE AUXILIO	No. AUXILIOS	VALOR AUXILIOS	TOTAL GENERAL
<b>Auxilio educación hijos empleados</b>	518	\$ 778, 04	302
<b>Auxilio educación hijos de pensionados</b>	157	\$173,7	101

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

ISA incentiva el ahorro entre sus colaboradores y en este sentido realizó en 2011 aportes por \$1,213 millones, canalizados a través del Fondo de Empleados –FEISA–. Como contraprestación, la Empresa aportó 3% a los colaboradores que ahorraron el 4% de su salario ordinario y 1.9% para aquellos trabajadores de salario integral que ahorraron el 2.5% de su sueldo.

### FONDO INSTITUCIONAL NOMINADO

La Organización cuenta desde 2009 con un fondo institucional nominado a través del cual realiza los aportes adicionales correspondientes a las pensiones de aquellos trabajadores que cambiaron del Régimen Ordinario Fijo –ROF– al Régimen de Salario Integral –RSI–. Esta iniciativa no aplica para promociones ni nombramientos y obedece únicamente a aquellos trabajadores a quienes se les motivó a cambiar de régimen por ofrecimiento.

El aporte se realiza en enero de cada año y tiene un horizonte de hasta 10 años por empleado. Al fondo han ingresado 40 trabajadores y se han retirado cuatro, lo cual deja un total de 36 colaboradores activos.

### SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

ISA cuenta con instancias de participación para la promoción, control y asesoría en salud y seguridad, las cuales velan por la preservación y cuidado de la salud de sus colaboradores. Entre esas instancias se destacan el Comité Paritario de Salud Ocupacional –COPASO– y la Brigada de Emergencia. Asimismo, dispone de un Sistema de Gestión de

Seguridad y Salud Ocupacional, certificado con la norma internacional OHSAS 18001.

### COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL -COPASO-

Método de participación de la Organización que tiene como propósito promover y vigilar el cumplimiento de las normas y reglamentos estipulados por la Compañía en materia de salud ocupacional.

Existe un comité para la sede principal y uno para cada CTE, conformado por personas, que en igualdad de número, representan a la Empresa y a los colaboradores. En la actualidad, los comités están integrados por 28 personas en total.

Los representantes de los colaboradores son elegidos por los mismos trabajadores, mediante votación que se realiza en cada sede, mientras que la Empresa nombra los suyos. El presidente del COPASO de la sede principal es elegido por la Gerencia Administrativa y el de los CTE por el director respectivo.

### BRIGADA DE EMERGENCIA

ISA desarrolló en todas sus sedes e instalaciones diferentes acciones encaminadas a fortalecer la gestión sobre esquemas de prevención y atención de emergencias, entre ellas: capacitación y entrenamiento a los equipos de atención de emergencias, instalación de sistemas de alarmas, cambio de detectores de humo y reuniones de los comité de

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

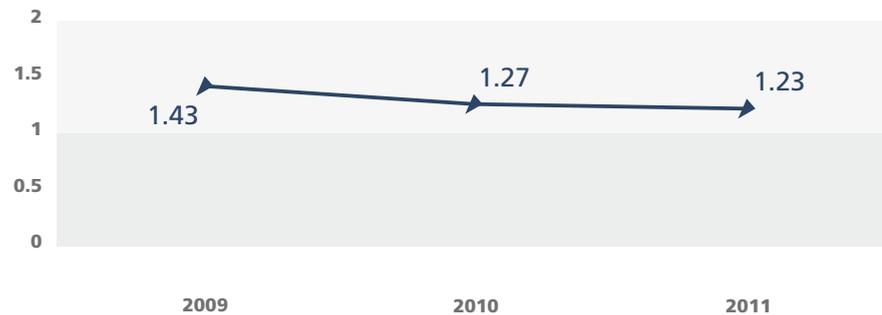
seguridad y emergencias. De igual forma, ejecutó acciones que permitieron la articulación del plan de emergencias con terceros y el ajuste a la matriz de emergencias.

Durante el periodo, se planearon y ejecutaron 39 simulacros en 34 instalaciones de ISA entre virtuales, parciales y generales.

## AUSENTISMO Y ACCIDENTALIDAD

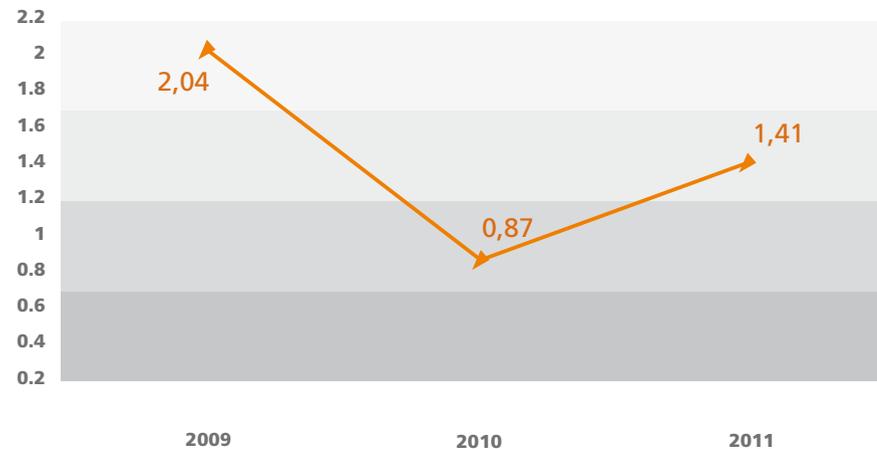
En el periodo se registraron 2.140 días de ausencias por enfermedad general y accidentes de trabajo, lo cual ubicó el índice de ausentismo anual en 1.23% (0,04% menos que en 2010).

INDICE DE AUSENTISMO 2009 - 2011  
(SIN LICENCIAS DE PATERNIDAD, NI MATERNIDAD)



Por su parte, el índice de accidentalidad aumentó de 0,87 en 2010 a 1.41 en 2011.

INDICE DE ACCIDENTALIDAD 2009 - 2011



La accidentalidad laboral tuvo un incremento de dos casos con respecto a 2010. De los nueve accidentes de trabajo ocurridos en 2011, cuatro se presentaron por caídas desde su propia altura, generadas por factores humanos asociados a la falta de atención. Este fenómeno se sigue presentando con una frecuencia alta y una gravedad baja, es decir pocos días perdidos por incapacidad, pese a las diferentes campañas internas desplegadas.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## LOS DERECHOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

ISA realizó en 2011 un importante trabajo para difundir y socializar los Derechos Humanos entre sus colaboradores. En este sentido, desarrolló piezas de comunicación que difundió a través de los diferentes medios de comunicación internos. Adicionalmente, diseñó y publicó el curso virtual Empresa y Derechos Humanos, que continuará desplegándose en 2012.

**Participación y libre asociación:** el derecho de asociación reconoce la libertad que tiene toda persona de pertenecer o afiliarse a una asociación (aspecto positivo) o el derecho de no pertenecer o retirarse de ésta, en cualquier tiempo (aspecto negativo). Esta libertad cuenta con el reconocimiento como derecho fundamental por parte de la Constitución Política de Colombia, artículo 38.

Por su parte, el derecho de sindicalización o de asociación sindical, como modalidad del derecho de asociación, fue reconocido expresamente como derecho fundamental en el artículo 39 de la Constitución. Consiste en la libertad que tienen los trabajadores para constituir o asociarse a sindicatos, organismos destinados a promover y defender los intereses comunes que surgen de las relaciones laborales.

Ese derecho de asociación sindical lleva implícitos otros derechos o garantías como son el fuero sindical, los permisos sindicales y la posibilidad de negociar y suscribir convenciones colectivas. La Empresa respeta el

derecho de asociación, tanto en su aspecto positivo como negativo, y específicamente el derecho de asociación sindical, con las garantías implícitas que éste conlleva.

ISA cerró el 2011 con 663 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

RELACIÓN COLECTIVA	PERSONAS
<b>Convención colectiva</b>	96
<b>Salario integral</b>	127
<b>Pacto colectivo</b>	440
<b>TOTAL</b>	<b>663</b>

Ambos contratos colectivos de trabajo, convención y pacto, se negocian autónoma e independientemente, de acuerdo con las formalidades establecidas en la ley, sin embargo, su contenido es similar en los aspectos económicos.

**Sindicato de trabajadores:** de la totalidad de trabajadores de ISA, 96 están asociados al Sindicato Nacional de Trabajadores de Interconexión Eléctrica S.A. -SINTRAIISA-, sindicato de empresa, con quien ISA suscribió en 2006 una convención colectiva de la cual se benefician los trabajadores sindicalizados.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

39 trabajadores están afiliados al Sindicato de Trabajadores de Empresas de Energía Eléctrica de la República de Colombia -SINTRAENERGÍA-, Sindicato de Industria.

84 trabajadores están afiliados al Sindicato de Trabajadores de la Industria Energética -SINTRAE-, sindicato de Industria, creado en septiembre de 2009.

Con SINTRAENERGIA y SINTRAE la Empresa no ha suscrito Convención Colectiva de Trabajo, no obstante lo anterior, todos los trabajadores de ISA asociados a SINTRAENERGÍA y SINTRAE son también asociados a SINTRAISA y en consecuencia se benefician de la Convención Colectiva suscrita entre ISA y SINTRAISA.

**Permisos sindicales:** en 2011 se otorgaron a los trabajadores asociados a SINTRAISA 927 permisos sindicales remunerados, distribuidos así: 523 para los miembros de la Junta Directiva Nacional de SINTRAISA, 282 para acción sindical, permisos generales y capacitación sindical, y un total de 122 permisos para preparación de pliego de peticiones. A los trabajadores de ISA asociados a SINTRAE se les concedieron 160 permisos sindicales remunerados. Los 927 permisos de SINTRAISA y los 160 de SINTRAE se concedieron en días de permiso remunerado.

**Fueros sindicales:** ISA reconoce los fueros sindicales que establece la ley a los trabajadores asociados a SINTRAISA, SINTRAE y SINTRAENERGÍA.

Contra ISA no se instauraron en 2011 demandas o tutelas de parte de ningún trabajador sindicalizado que hubiera alegado haber sido despedido, trasladado o desmejorado en sus condiciones de trabajo, teniendo fuero sindical y sin haber previamente solicitado la autorización del juez.

**Pacto colectivo:** la mayoría de los trabajadores de la Empresa, han ejercido su derecho de asociación al suscribir el Pacto Colectivo de Trabajo 2005-2010, el cual se encuentra en prórroga ya que su vigencia era hasta el 31 de diciembre de 2010.

En 2011 los beneficiarios del Pacto Colectivo y la Empresa, a través de sus representantes, participaron en una mesa de acercamiento, cuyo objetivo principal fue poner en común los intereses de ambas partes alrededor de una eventual negociación del Pacto Colectivo.

Las reuniones que se desarrollaron entre los meses de junio y noviembre, permitieron conocer el enfoque y las expectativas que cada una de las partes tiene sobre temas relacionados con los esquemas prestacional y de beneficios contemplados en el Pacto Colectivo vigente. De esta forma se pudo contar con un espacio de análisis que permitiera encontrar puntos de acercamiento.

El 25 de noviembre de 2011 se venció el plazo acordado y finalizó la mesa de acercamiento, luego de haber explorado, analizado y debatido los temas expuestos. Al culminar el proceso, las partes ratificaron su interés por fortalecer la relación, manteniendo un diálogo abierto y

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

permanente, que permita escuchar y analizar los casos y/o situaciones que requieren un trabajo conjunto, en procura de una solución de mutuo beneficio.

Igualmente, ISA extendió a los representantes del sindicato la invitación para conformar la mesa de acercamiento; sin embargo no hubo un pronunciamiento de su parte lo que impidió que esta iniciativa se concretara.

En 2011 se presentaron cuatro tutelas contra ISA, todas ellas falladas a favor de la Compañía en primera y segunda instancia; así mismo, se presentó una demanda que fue fallada a favor de ISA en primera y segunda instancia y está pendiente el recurso de casación.

**Actividades y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación del riesgo potencial de incidentes de explotación infantil:** ISA, como garante de los convenios de la OIT, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Declaración Universal de los Derechos del Niño, contrata como fuerza laboral directa a ciudadanos mayores de edad y no incluye a población infantil en su nómina de trabajadores. Esta decisión evita situaciones en las cuales potencialmente se pueda dar la explotación infantil.

**Actividades que promuevan la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación:** a través de su Código de Ética, ISA explicita el compromiso a brindar igualdad de oportunidades a los trabajadores, clientes, proveedores y personas en general, sin importar su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social

o ideología política. Durante el período reportado no se tuvo conocimiento de quejas, reclamos o denuncias que indiquen discriminación.

De conformidad con sus principios y lo consagrado en la política de Gestión Humana, el proceso de selección en ISA ofrece igualdad de oportunidades para el cubrimiento de los cargos, y se basa en criterios eminentemente técnicos, basados en las calidades académicas, la experiencia, el buen desempeño laboral y las características personales de los aspirantes.

**Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación:** no existen en ISA condiciones de trabajo forzado, impartidas ni consentidas, en ninguno de los cargos definidos en la estructura organizacional.

ISA administra y controla los riesgos asociados a su actividad, con el propósito de evitar la afectación de la salud de los trabajadores. Esta gestión se realiza a partir del panorama de factores de riesgo que gestiona el área de salud ocupacional.

**Formación en Derechos Humanos:** ISA presentó en diciembre de 2011 la campaña de sensibilización en Derechos humanos, con el propósito de brindar los conocimientos básicos sobre los Derechos, su importancia desde la vivencia que se tiene como integrante de la sociedad, desde las acciones que se relacionan con el mundo empresarial, las

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

implicaciones que puede tener su vulneración, y los grandes beneficios que se tienen con una adecuada promoción. Esta estrategia se dirigió a todos los colaboradores de ISA y en 2012 se extenderá a los proveedores de servicios.

Como parte del proceso de inducción y capacitación que ISA efectúa al personal, tiene incorporado un módulo orientado a la gestión de riesgos sociopolíticos, en el cual incorpora su compromiso para promover y respetar los Derechos Humanos, no actuar como cómplice en su vulneración, actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el secuestro, y fortalecer la difusión y aplicación de los principios 1, 2 y 10 del Pacto Global. Igualmente, la Empresa socializa entre sus colaboradores los mecanismos y procedimientos definidos para la realización de la debida diligencia en caso de que se conozcan situaciones que vulneren los Derechos Humanos. Estos compromisos son incorporados también en las inducciones a las empresas contratistas que participan en la construcción y mantenimiento de proyectos de infraestructura. A la capacitación efectuada a jefes de trabajo asistieron 17 personas, mientras que el proceso de Inducción contó con 39 colaboradores.

Actualmente el 60% del personal de gestión de riesgos sociopolíticos, que interviene de manera directa en la seguridad de la empresa, adelanta un diplomado virtual en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario –DIH-, orientado por la Escuela de Derechos Humanos y DIH del Ejército Nacional.



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

GRUPO DE INTERÉS SOCIEDAD	
COMPROMISO Y CARACTERIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Respetar los Derechos Humanos, prestar servicios con calidad y eficiencia, suministrar de manera oportuna información de interés público y contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar social.</p> <p>Para ISA, la sociedad está constituida por grupos humanos influenciados por las actividades y servicios en sus diferentes formas organizativas, expresiones culturales y escalas territoriales.</p> <p>En la actualidad, la infraestructura de ISA tiene presencia en 334 municipios, ubicados en 21 departamentos de las regiones centro, suroccidente, noroccidente y norte del país.</p>	<p>Articular y gestionar relacionamiento con el grupo de interés sociedad.</p>
CRITERIOS	RETOS 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecimiento Institucional.</li> <li>■ Contribución a la disminución de la pobreza.</li> <li>■ Apoyo al mejoramiento de la calidad de la educación, la investigación y el desarrollo.</li> <li>■ Derechos Humanos.</li> <li>■ Apoyo a la gestión del cambio climático.</li> <li>■ Comunicación.</li> <li>■ Educación ambiental.</li> <li>■ Voluntariado.</li> </ul>	<p>Afianzar la aplicación del modelo de gestión social y ambiental en ISA y sus empresas.</p> <p>Fortalecer la gestión social en el ciclo de vida de los activos.</p> <p>Consolidar el uso del Observatorio territorial de la red como herramienta de conocimiento del entorno y gestión de alertas en Derechos Humanos.</p>

Los retos planteados en 2011 para la gestión con el grupo de interés sociedad señalan un avance importante en el conocimiento que la Organización adquirió sobre el entorno de este grupo de interés, gracias a la implementación de una nueva herramienta creada por ISA, denominada observatorio territorial de la red, la cual permite desarrollar procesos sis-

temáticos de análisis y gestión de las dinámicas de los entornos donde se desarrollan los negocios presentes y futuros de la Empresa, desde los subsistemas ambiental, social, predial y planeación – mantenimiento. Este observatorio arrojó información relevante para la toma de decisiones inherentes a la operación de las redes de ISA en Colombia.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

El subsistema social, que fue el primero en implementarse en 2011, cuenta con información estructural y coyuntural, la primera basada en datos demográficos, socioeconómicos, políticos y culturales del entorno social, y la segunda, resultante del monitoreo de los hechos relevantes relacionados con el conflicto que pueden afectar la operación. El análisis de esta información orienta la toma de decisiones pertinente de la gestión social, en aspectos como la priorización de la presencia territorial, la inversión de recursos y la cualificación de los programas sociales y ambientales.

Durante 2011 el módulo social del observatorio puso a disposición de los interesados la información correspondiente a 399 municipios en los cuales ISA hace presencia a través de sus negocios. Adicionalmente, aportó el panorama general y los hechos ocurridos en el territorio que podrían afectar el entorno de operación y los recursos de la Empresa, especialmente la reputación.

Durante este mismo período, el sistema reportó 138 eventos relacionados con situaciones producidas por el conflicto armado, expresadas en desplazamientos de población, amenaza a funcionarios de las administraciones públicas o dirigentes comunales, asesinatos de líderes y movilizaciones sociales, entre otros. Además registró siete eventos que potencialmente podían afectar la reputación empresarial, ocasionados por información sobre los negocios que la Empresa desarrolla en algunas localidades, manejada erróneamente por las comunidades.

Para 2012 ISA se ha planteado como reto profundizar en los análisis de coyuntura socio política como medida de administración de los riesgos que pudieran impactar los negocios.

ISA potencia su intervención en la dimensión social mediante alianzas con otros actores del territorio, a través de la cuales puede optimizar los beneficios de la inversión, desarrollar competencias, y estructurar una gestión efectiva que responda a la necesidad de construir un entorno favorable que legitime y viabilice los negocios y contribuya a la ocurrencia de cambios favorables en la sociedad. Esta decisión se deriva de la conciencia que tiene la Compañía sobre las altas complejidades sociales y políticas que presenta el entorno en el cual desarrolla sus negocios, las cuales debe tener muy claras al momento de planear.

### INVERSIÓN SOCIAL DE ISA EN 2011

PROGRAMA	\$ MILLONES DE PESOS
<b>ISA Región</b>	1,951,957,500
<b>Convivencia y solidaridad</b>	634,721,502
<b>Comunicación, cultura y sociedad y apoyo a la calidad de la educación</b>	1,408,318,050
<b>Beca ISA</b>	226,251.81
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>3,995,223,304</b>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Esta inversión responde al cumplimiento de los compromisos establecidos con el grupo de interés sociedad, y está acorde con el modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

## INDICADORES DE EFECTIVIDAD SOCIAL

Para medir la efectividad de su gestión social, ISA cuenta con los indicadores de priorización territorial y apalancamiento, a través de los cuales evalúa el nivel de presencia que tendrá en el territorio, la continuidad y viabilidad de los proyectos y la gestión de recursos con sus aliados.

**Priorización territorial:** la focalización territorial de ISA en 2011 se realizó a partir del Observatorio territorial de la red, instrumento que permite conocer las condiciones sociopolíticas y económicas en que se encuentran los municipios del área de influencia de los proyectos desarrollados por la Compañía, así como las situaciones o hechos que pudieran afectarla de manera puntual, ya sea por causa de la operación o del entorno.

De esta forma, la conjunción de los datos arrojados por el observatorio y las dinámicas propias de los negocios de ISA, permitieron construir cuatro criterios para la focalización territorial y la priorización de la inversión:

- Interés estratégico de ISA, sus empresas y negocios.
- Índice de viabilidad de los municipios en donde se tiene presencia: identifica datos estructurales reportados por entidades oficiales, locales e internacionales sobre las condiciones socio-económicas, políticas y culturales de las localidades; contiene información sobre calidad de vida, educación, administración pública, salud, economía, Derechos Humanos, confrontación armada, presencia de cultivos ilícitos y cambio climático.
- Capacidad instalada / aliados.
- Eventos coyunturales, de orden social o ambiental, que hayan afectado gravemente a las localidades, generando situaciones de vulnerabilidad.

En 2011, ISA aumentó la inversión y presencia territorial, pasando de 28 a 50 municipios atendidos, gracias a la aplicación de los cuatro criterios para la focalización territorial. Durante el período, los programas sociales alcanzaron una cobertura de 100% en los 50 municipios priorizados para inversión directa.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

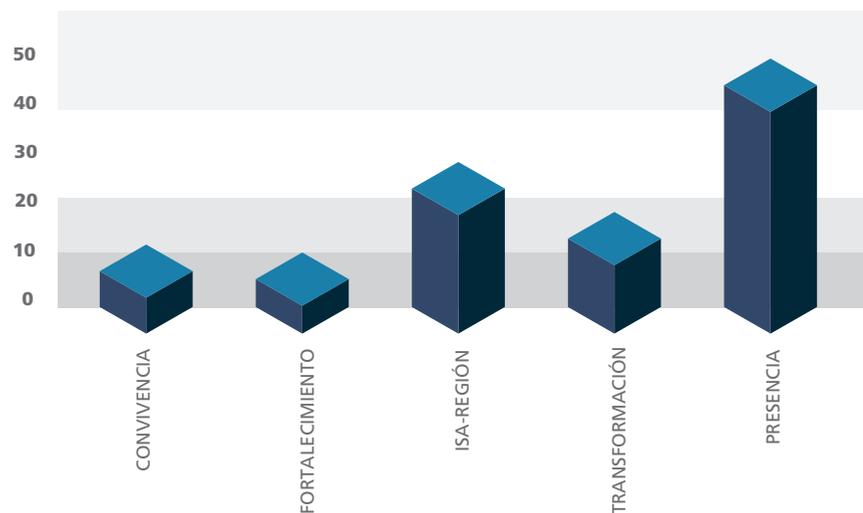
112

MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
<b>Puerto Libertador</b>	Córdoba	<b>Arroyohondo</b>	Bolívar
<b>El Carmen De Bolívar</b>	Bolívar	<b>San Jacinto</b>	Bolívar
<b>Guachené</b>	Cauca	<b>Calamar</b>	Bolívar
<b>San Cristóbal</b>	Bolívar	<b>Caldono</b>	Cauca
<b>San Estanislao</b>	Bolívar	<b>Campamento</b>	Antioquia
<b>El Guamo</b>	Bolívar	<b>Tierralta</b>	Córdoba
<b>Santa Rosa</b>	Bolívar	<b>Valencia</b>	Córdoba
<b>Cáceres</b>	Antioquia	<b>González</b>	Cesar
<b>Villanueva</b>	Santander	<b>Valdivia</b>	Antioquia
<b>Zaragoza</b>	Antioquia	<b>Acandí</b>	Chocó
<b>Turbo</b>	Antioquia	<b>Sabanas De San Ángel</b>	Magdalena
<b>Soplaviento</b>	Bolívar	<b>Tarazá</b>	Antioquia
<b>Mercaderes</b>	Cauca	<b>Topaipi</b>	Cundinamarca
<b>Manatí</b>	Atlántico	<b>Pueblo Nuevo</b>	Córdoba
<b>Cerro San Antonio</b>	Magdalena	<b>El Piñón</b>	Magdalena
<b>Buenavista</b>	Córdoba	<b>Planeta Rica</b>	Córdoba
<b>Páez</b>	Cauca	<b>San Juan Nepomuceno</b>	Bolívar
<b>Inzá</b>	Cauca	<b>Unguía</b>	Chocó
<b>Bolívar</b>	Santander	<b>La Esperanza</b>	Norte De Santander
<b>Cajibío</b>	Cauca	<b>Gámbita</b>	Santander
<b>Totoró</b>	Cauca	<b>Chiriguana</b>	Cesar
<b>Vergara</b>	Cundinamarca	<b>Caucasia</b>	Antioquia
<b>Campo De La Cruz</b>	Atlántico	<b>San Rafael</b>	Antioquia
<b>Santa Lucía</b>	Atlántico	<b>Cartagena</b>	Bolívar
<b>Montelíbano</b>	Córdoba	<b>San Carlos</b>	Antioquia

MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### PARTICIPACION DE LOS PROGRAMAS EN LOS MUNICIPIOS PRIORIZADOS

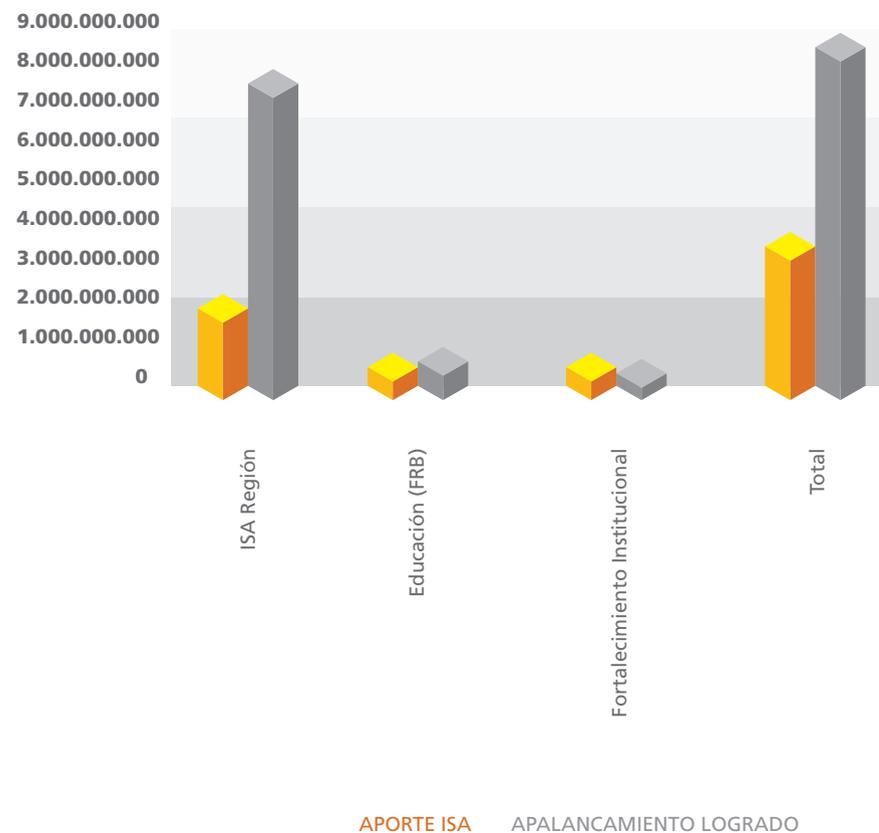


### INDICADOR DE APALANCAMIENTO ECONÓMICO

Hace referencia al apalancamiento económico que realizan los aliados estratégicos en las localidades, a través del cual se garantiza la continuidad y sostenibilidad de los proyectos en los cuales ISA invierte.

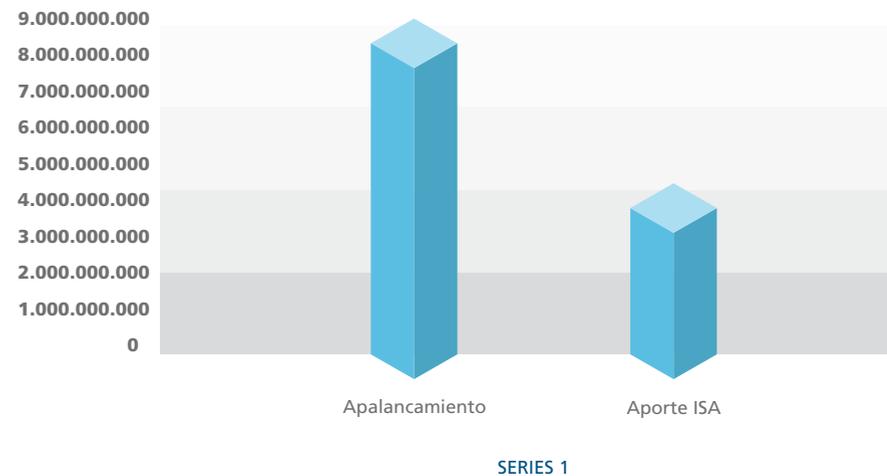
Para la gestión social del año 2011 ISA a través de sus aliados estratégicos, entidades territoriales, entidades de cooperación internacional y empresas socias, logró apalancar \$18,222,005,046. El indicador de apalancamiento al cierre del año fue de 122%.

### APALANCAMIENTO



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## APALANCAMIENTO ECONÓMICO 2011



Vale la pena anotar que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– realizó un aporte de \$9,672,903,000 para el convenio de aceleración de Objetivos de Desarrollo del Milenio, cifra que no fue considerada para este indicador.

## CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

## RESPECTAR LOS DERECHOS HUMANOS

ISA entiende los Derechos Humanos como atributos morales inherentes a cada persona, innegables y de carácter universal. Razón por la cual considera su respeto como imperativo moral y ético ratificado en las políticas corporativas, el quehacer diario, la participación activa en espacios locales, regionales y nacionales de discusión, el establecimiento de acuerdos para la acción (Comité Minero Energético de Seguridad y

Derechos Humanos de la Vicepresidencia de la República de Colombia), y la suscripción de acuerdos internacionales como el Pacto Global.

ISA gestiona los Derechos Humanos en su esfera de influencia, tomando las medidas internas que permitan su respeto, no siendo cómplice de violación, y promoviendo estas mismas iniciativas en su cadena de valor y con las comunidades.

En 2011 el Comité Corporativo de ISA participó en las acciones derivadas de línea de trabajo que la Organización viene haciendo en el campo de los Derechos Humanos, las cuales estuvieron sustentadas en las metodologías recomendadas por Pacto Global. En este sentido:

- Se realizó un diagnóstico de vulnerabilidad en cada una de las etapas del negocio de Transporte de Energía, identificando acciones prioritarias.
- Se asignaron funciones específicas a personal interno para promover el tema de Derechos Humanos dentro de la Organización.
- Se redactó la Declaratoria de Compromiso sobre Derechos Humanos, la cual se publicó en la página web de la Empresa. Para su aplicación concreta fue necesario modificar los formularios de contratación de los proveedores de servicios.
- En el tema de debida diligencia, se logró consolidar las plataformas estructural y coyuntural del observatorio social como módulo del

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Observatorio territorial de la Red, el cual incluye monitoreo y análisis sobre los Derechos Humanos.

- Se realizaron dos estudios específicos sobre riesgos socio políticos para los proyectos Autopistas de la Montaña e Interconexión Eléctrica Colombia - Panamá. Adicionalmente, se inició la estructuración de un plan de capacitación para colaboradores.
- A través de la línea ética, se inició el monitoreo de denuncias sobre la vulneración de Derechos Humanos.
- Se continúa con las acciones de promoción entre las comunidades.
- Se continúa con el programa de riesgo socio político del negocio de Transporte de Energía.

Un hecho a resaltar en este tema es que en 2011 no se presentaron eventos de vulneración de los Derechos Humanos causados o facilitados en desarrollo del negocio de Transporte de Energía de ISA.

Como parte de las acciones realizadas desde la gestión social, con el fin de dar cumplimiento al compromiso con los Derechos Humanos, se destacan las siguientes:

**Promoción de los Derechos Humanos a través del programa Transformación Educativa para la Vida:** se concretaron acciones de

formación y promoción de los derechos de los niños que contribuyen a evitar el trabajo infantil y el reclutamiento en zonas de conflicto. La iniciativa se extendió a 764 docentes y 20.242 niños y jóvenes.

**Promoción de los Derechos Humanos a través de los programas de desarrollo y paz:** se continuaron procesos sociales que permiten promover el conocimiento y el respeto de los Derechos Humanos en los territorios en los que opera la Compañía, y apoyar su restablecimiento

entre las comunidades que han sido sujeto de vulneración. La iniciativa se articuló en la línea de Paz y Derechos Humanos de estos Programas y contó con el apoyo de ISA

En 2011, los Programas de Desarrollo y Paz realizaron tres tipos de acciones encaminadas a promover el ejercicio de los Derechos Humanos y su exigibilidad por parte de poblaciones vulnerables:

- **Eventos de capacitación:** se realizaron 112 talleres que contaron con la participación de 860 personas, de las cuales el 60% son jóvenes. Su contenido estuvo relacionado con la conceptualización de derechos, los mecanismos de exigibilidad, el respeto y la restitución.
- **Encuentros y foros regionales en torno a la promoción de los Derechos Humanos:** iniciativa articulada con dos Programas de Desarrollo y Paz que contó con la participación de 1.684 personas en las regiones de Magdalena Centro, Bajo Magdalena, Córdoba y Urabá. Los encuentros permitieron el posicionamiento y la visibi-

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

lización del tema en las regiones, el intercambio de experiencia y la sensibilización de toda la población sobre su respeto y vivencia.

- **Elaboración de materiales de difusión y metodologías de trabajo en Derechos Humanos:** todos los Programas apoyados por ISA trabajaron en la elaboración de material educativo en Derechos Humanos, usados para difundir, promover y sensibilizar a los pobladores de las diferentes regiones.

Como parte del compromiso con la promoción de los Derechos Humanos, se destaca el trabajo realizado por el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Centro, que durante el período concretó la participación de 620 jóvenes en mesas subregionales de debate, en las cuales se sensibilizaron y adquirieron herramientas para la exigibilidad de sus derechos desde la formación como ciudadanos activos.

Igualmente el Programa de Desarrollo y Paz de Córdoba y Urabá, que inició su intervención en el territorio en el año 2010, ha venido impulsando misiones humanitarias y de Derechos Humanos conformadas por agencias de cooperación internacional, con el propósito de dar a conocer la grave situación de vulneración en este tema que viven los pobladores de la región por acción de grupos armados ilegales.

También se destaca el Programa Desarrollo y Paz del Bajo Magdalena, que inició la implementación de una escuela de ciudadanía integral para líderes, con enfoque en Derechos Humanos.

## ACCIONES DE SOLIDARIDAD

Además de apoyar procesos en Derechos Humanos, desde la gestión social de ISA se apalancan acciones puntuales que ayudan a la superación de situaciones de afectación grave por causa de desastres naturales o acciones violentas de los grupos armados ilegales. En 2011, se apoyó puntualmente al municipio de El Peñol, departamento de Nariño, en la recuperación de una vía que quedó destruida por el invierno, lo cual permitió a las comunidades el acceder a alimentación, educación y salud.

Así mismo, se realizó una donación al municipio de Guadalupe, departamento de Antioquia, para la reparación de una vía y el mejoramiento de un acueducto que beneficia a tres veredas cuya población ha sido afectada por la voladura de torres de energía.

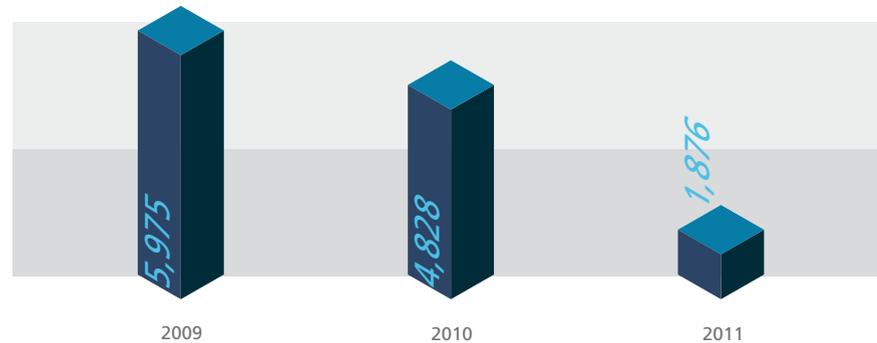
## PRESTAR SERVICIOS CON CALIDAD Y EFICIENCIA

Los servicios prestados por ISA están asociados a la calidad de vida, al desarrollo económico y a la estabilidad institucional. Por esta razón, y dando cumplimiento a su objeto social, la Empresa cumple con la responsabilidad de prestarlos con calidad, eficiencia y oportunidad.

**Energía No Suministrada –ENS–:** la Energía No Suministrada al SIN fue de 1,876 MWh, cifra que está por debajo de la meta establecida para el año (6,895 MWh). El resultado del indicador obedece a causas atribuibles a la Empresa y no considera los atentados. El 78.2% de la ENS fue causada por actividades de mantenimiento programado y coordinado con los clientes afectados. Este resultado corresponde a una

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

óptima operatividad del sistema, pues sólo el 0.003% de la demanda total del SIN (57,150 GWh) correspondió a ENS.

ENERGÍA NO SUMINISTRADA -ENS-  
MWh

**Disponibilidad de la red de transmisión:** la disponibilidad total promedio para todos los activos de ISA fue de 99.913%, cifra que supera la meta fijada por la Comisión de Regulación de Energía y Gas –CREG–, que fue de 99.881%.

## DISPONIBILIDAD DE LA RED DE ISA

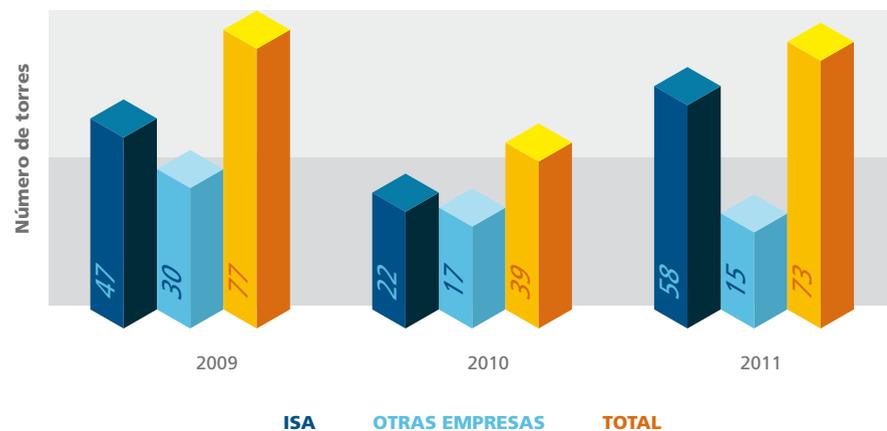
porcentaje %



**Atentados a la infraestructura eléctrica:** durante el año fueron derribadas 58 torres de la Red de ISA, 36 más que en 2010. De este total, 36 fueron afectadas en el departamento de Antioquia, 15 en el departamento de Arauca y el resto en los departamentos de La Guajira y Norte de Santander.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### TORRES AFECTADAS EN EL SIN



Con el apoyo decidido del Gobierno Nacional, la Fuerza Pública y las empresas del sector eléctrico, ISA ejecutó las labores necesarias para garantizar la disponibilidad del servicio. Al cierre de 2011, el 98% de la infraestructura de ISA que había sido afectada por atentados estaba recuperada.

El tiempo promedio de recuperación de las estructuras afectadas fue de 21.8 días por torre, similar a los 20.9 días del año 2010, lo cual representa un aumento significativo con respecto a la media alcanzada en los últimos años (5.9 en 2009 y 6.73 en 2008). Esta situación se debió

a los problemas de orden público que dificultaron el acceso a los sitios de torres colapsadas en el circuito Porce – Cerromatoso a 500 kV, departamento de Antioquia.



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### SUMINISTRAR INFORMACIÓN OPORTUNA DE INTERÉS PÚBLICO

ISA continuó produciendo lineamientos que permitan desarrollar procesos de comunicación homologados y coherentes que faciliten la comprensión de su naturaleza y sus negocios entre los diferentes grupos de interés y dinamicen la producción de información de interés público. En este sentido, aprobó en 2011 los lineamientos básicos para presentar la cuarta competencia de ISA, que agrupa las nuevas líneas de negocio de XM, avanzó en la definición de lineamientos para el negocio de Concesiones Viales, construyó un documento que amplía la vocería sobre temas corporativos de la matriz a los voceros de las empresas de ISA, y estableció el tipo de presencia que debe tener la marca ISA en las redes sociales.

Así mismo, se comenzó a trabajar formalmente la comunicación con los distintos grupos de interés desde el punto de vista de la gestión de la reputación, entendida como las percepciones que tienen los públicos sobre una compañía. La gestión de dichas percepciones permite fortalecer la relación con los públicos de modo que se incrementen las conductas de apoyo hacia la compañía.

Para dar continuidad a las campañas de posicionamiento estructuradas con anterioridad, y comunicar mejor a la sociedad en general a qué se

dedica ISA, la campaña de posicionamiento en 2011 buscó explicar mejor los negocios, generar mayor cercanía e incrementar el conocimiento sobre la Empresa.

En cuanto a la labor informativa asociada a la prestación del servicio de transporte de energía, vale la pena destacar que los cortes del suministro de energía programados por tareas de mantenimiento fueron comunicados con oportunidad a los afectados. Y cuando las suspensiones del servicio fueron provocadas por atentados, ISA mantuvo disponible y actualizada la información en su sitio Web [www.isa.com.co](http://www.isa.com.co) por considerar la situación asunto de interés público.

### COMUNICACIÓN CULTURA Y SOCIEDAD

En la línea de comunicación se potencializan espacios de mutuo reconocimiento entre la Empresa, la sociedad y el Estado en los ámbitos local y regional. Durante el 2011, esta gestión presentó los siguientes resultados:

- **Comunicación con las comunidades en el ámbito de influencia de los activos:** para ofrecer información clara y oportuna sobre los impactos de la construcción y operación de la infraestructura de servicio público a las comunidades cercanas a la infraestructura de ISA, se adelantaron las siguientes acciones:

<p><b>ISA Conecta Regiones</b></p>	<p>Con el programa radial ISA conecta regiones se llegó a 216 municipios. 35 emisoras, en su mayoría comunitarias, transmitieron los 1.260 programas referidos a buenas prácticas con la infraestructura y con el medio ambiente y acciones adelantadas en el marco de los programas de la gestión social de ISA, entre otros.</p> <p>En el 2011, se sumaron a esta iniciativa 10 emisoras indígenas del Cauca que empezaron a reproducir el programa en la región.</p>
<p><b>Relacionamiento con propietarios y mantenimiento de servidumbres</b></p>	<p>A través de la campaña “por tu seguridad piensa en prevención” se logró impactar 360 municipios del país. La campaña incluyó plegables, afiches, calendarios de bolsillo e imanes dirigidos a las administraciones públicas para ser replicadas en sus comunidades, en cuyos contenidos se difundieron mensajes asociados a una de convivencia segura con la infraestructura eléctrica y se invitaba explícitamente a comunicarse con la Compañía a través de la línea ética 018000 941 341, el portal web <a href="http://www.isa.com.co">www.isa.com.co</a> y el buzón corporativo <a href="mailto:isa@isa.com.co">isa@isa.com.co</a></p> <p>Para mejorar el relacionamiento con propietarios, se creó un curso virtual y un video para el buen relacionamiento de ISA con sus vecinos, dirigidos a los encargados de los mantenimientos de las servidumbres. En estas piezas se presentó el paso a paso y los requisitos necesarios en los campos técnico, ambiental, de salud y seguridad. Estas piezas promueven entre colaboradores y proveedores el respeto de las personas por el entorno que comparten.</p>

isa



## Manejo de servidumbres en los mantenimientos

Isael Torres



El proyecto Lean Six Sigma de 2010 «[Aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión de predios y servidumbres](#)» lanzó recientemente el curso virtual [Manejo de Servidumbres en los Mantenimientos](#), el cual demuestra el paso a paso de una ejecución de mantenimiento de servidumbre exitosa, realizada por un personaje llamado Isael Torres y su equipo.

El curso virtual realiza un acercamiento a las acciones que deben ser ejecutadas y promovidas por el personal de líneas, las cuales califican su asertividad y manejo de situaciones en la zona de servidumbres.

Como complemento a esta iniciativa y con el fin de afianzar cada vez más el buen [Relacionamiento con propietarios en el mantenimiento de líneas de transmisión de ISA](#), la Dirección Socioambiental Corporativa lanzó un video que contiene los pasos a seguir en el relacionamiento con propietarios, comunidad y regiones; este y el curso de [Manejo de Servidumbres en los Mantenimientos](#), deben ser objeto de estudio de todo el personal de líneas incluido los contratistas.

Para ingresar al [curso](#) debe dirigirse a la página [Gerencia Transporte de Energía \ cursos \ Manejo de servidumbres en los Mantenimientos](#)

Para ingresar al [video](#) debe dirigirse a la página de [Dirección Socioambiental Corporativa \ Presentaciones y videos \ video Relacionamiento con propietarios en el mantenimiento de líneas de transmisión de ISA](#)

**Si usted no pertenece al personal de líneas y desea conocer cómo se realiza un mantenimiento y relacionamiento con propietarios en zona de servidumbres, también puede ingresar realizando los pasos anteriores.**



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- **Aprendamos con Eloísa Latorre:** actividad que entregó en 2011 material escolar básico para 28.800 niños y niñas que cursan entre preescolar y quinto de primaria de 292 escuelas vecinas a 41 subestaciones de energía de ISA. En los tres cuadernos que hacen parte de este material, la Compañía difunde mensajes pedagógicos para promover comportamientos seguros con la infraestructura eléctrica y a la vez da a conocer los derechos de los niños. Estos contenidos contribuyen a que niños y niñas contaran con material básico para estudiar, aprender y replicar prácticas seguras entre sus familias y vecinos.

Esta actividad fue calificada como exitosa, de acuerdo con los resultados de la evaluación aplicada a maestros (79,8% de satisfacción) y estudiantes (98.4% la calificaron como excelente).

Para mayor información sobre Eloísa Latorre, consulte: <http://www.isa.com.co/autopista/>

- **Comunicación con grupos étnicos:** consecuente con su interés por respetar la diversidad cultural, ISA adelantó un convenio con el Consejo Regional Indígena del Cauca para fortalecer el plan de vida territorial de los pueblos indígenas de este departamento. El convenio beneficia a 116 cabildos indígenas a través del desarrollo de una estrategia de comunicación con medios propios en la cual se reafirma su plan de vida, el proceso organizativo y político,

autoridades y comunidades. Dentro de los resultados más destacados de 2011 se encuentra el fortalecimiento de las 10 emisoras indígenas, la participación comunitaria en el rediseño de la página web, la entrega de equipos audiovisuales que dan mayor visibilidad a la problemática en Derechos Humanos de los pueblos indígenas, la preparación de la Cumbre de Comunicación Indígena que se realizará en México en 2013 y la definición de 2012 como el año internacional de la comunicación indígena.

- **Promoción de valores, prácticas y compromisos de RSE:** la Compañía realiza diferentes actividades para comunicar las acciones adelantadas con los grupos de interés, resaltar la responsabilidad social como valor corporativo y su gestión socialmente responsable.
- **Publicación del Boletín de RSE:** en 2011 se publicaron cuatro boletines de RSE con una periodicidad trimestral, los cuales sirvieron para divulgar las acciones que la Compañía realiza en cumplimiento de los compromisos adquiridos con los grupos de interés. La nueva publicación está dirigida a las administraciones públicas de los municipios del área de influencia, los colaboradores y los aliados.

Para mayor información consulte: <http://rse.isa.com.co/>

- **Apoyo a eventos locales, regionales, nacionales e internacionales:** convencida de la necesidad de abrir espacios de diálogo con todos los grupos de interés, ISA realizó durante 2011 una serie

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

de eventos que favorecieron el acercamiento y generaron criterios claves para avanzar hacia relaciones cada vez más equilibradas.

ISA patrocinó cerca de 70 eventos en los que fueron abordados temas ambientales, sociales y de Responsabilidad Social Empresarial, a través de los cuales logró visibilizar su imagen y compromiso entre aproximadamente 8.000 personas. Entre ellos, se destacan el II Congreso Internacional: Sostenibilidad y la Industria Eléctrica - CISLIE 2011; el VI Seminario Ambiental ANDESCO; Foro Colombia Regional, el Congreso Internacional de Bosques, la Gran Cena Villalpaz; el VI Simposio Internacional: Energía y Frontera Tecnológica en el Sector Rural; los Premios Medellín la Más Educada; y la muestra itinerante que realizó el Museo del Caribe en Santa Marta para conmemorar los 25 años de la Fundación Prosierra, entre otros.

- **Renovación del mini sitio de la Dirección Socioambiental Corporativa en la intranet:** la intranet de ISA se denomina ISAnet, medio de comunicación que aloja toda la información que los colaboradores deben conocer sobre la Compañía en todos sus ámbitos, con despliegue oportuno de los hechos necesarios para la gestión del día a día y el fortalecimiento de una cultura organizacional.

A través de su mini sitio en la ISAnet, la Dirección Socioambiental Corporativa, como responsable de la gestión de la RSE en la Compañía, despliega la información relativa a su misión de contribuir a la viabilidad de los negocios y la sostenibilidad de ISA y sus Empre-

sas. La página permite enterarse de las acciones que la dirección realiza en su proceso orientador de la gestión social y ambiental, para garantizar el cumplimiento de las normas y los compromisos voluntarios, desde una mirada global y estratégica de la responsabilidad social empresarial.

**Publicación de noticias internas y externas:** 46 artículos sobre la gestión en RSE fueron publicados por ISA en 2011, para lo cual se acudió a los diferentes medios internos y externos: 38 de ellos se publicaron en Internoticias, ocho artículos en los boletines de clientes, accionistas y proveedores, y uno en la web de ISA(<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://7164c0f66c83e93b7c614528c77c2a2f>).

- **Campañas internas:** durante el mes de octubre, ISA realizó la campaña denominada “Ser Humano Integral”, dirigida al grupo de interés colaboradores para dar a conocer lo que implica la gestión de RSE con todos los grupos de interés y motivar actuaciones coherentes con los compromisos declarados por la Organización en este tema. La sensibilización le apunta a que en un futuro cercano ISA pueda lograr las oportunidades de mejoramiento que le permitan alcanzar los estándares propuestos en la Norma ISO 26000.

Con esta campaña, que contó con la participación de los 663 colaboradores de ISA, se planteó como reto que cada uno de ellos

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

encuentre el ser humano integral que hay en su interior, a partir de tres acciones: escuchar, reflexionar y actuar.

### CONTRIBUIR AL BIENESTAR SOCIAL

El bienestar social está constituido por un conjunto de factores que confluyen para que todas las personas tengan una mejor calidad de vida. Entre ellos se encuentran factores tangibles: ingresos, vivienda, salud y un ambiente sano, entre otros; e intangibles: condiciones y libertades que hagan realidad el desarrollo individual y el aporte a la sociedad por parte del individuo.

Consecuente con este propósito, ISA orienta varias de las líneas de su modelo de gestión socioambiental para contribuir al desarrollo de capacidades sociales. Estas líneas son la contribución a la disminución de la pobreza, el fortalecimiento institucional y el apoyo a la calidad de la educación.

### CONTRIBUCIÓN A LA DISMINUCIÓN DE LA POBREZA

- **Proyectos productivos:** en esta línea ISA apoya proyectos productivos y de seguridad alimentaria liderados por los Programas de Desarrollo y Paz. En 2011 se establecieron 14 proyectos productivos nuevos que han beneficiado a 242 familias en tres regiones, (1.210 personas en promedio). Estas iniciativas han sido de pescadores en la región del Magdalena Centro; de productores agrícolas y comercializadores en el norte del Cauca; y de reciclaje con jóvenes en Restrepo, Meta. Su desarrollo ha permitido el mejoramiento de

los ingresos de las familias, con ejemplos destacados como el del Magdalena Centro que ha permitido un aumento de 15% en los ingresos familiares.

- **Seguridad alimentaria:** se apoyaron iniciativas de este tipo a través de la implementación de huertas familiares y colectivas. En total se formalizaron 21 proyectos de huertas en 86 solares que han beneficiado a 274 familias. Estas huertas proveen de alimento, reduciendo la compra y garantizando el acceso a comida saludable y a una mejor nutrición. Se destacan las experiencias con PRODEOCSA en los municipios cundinamarqueses de Madrid, Mosquera y Funza, donde las huertas proveen alimento para las familias cultivadoras y hogares geriátricos e infantiles.

El apoyo a estos procesos combina capital de trabajo, equipos, maquinaria, capacitación y asistencia técnica. En este sentido se destacan los encuentros formativos realizados en los municipios de Bochalema, Chinácota, Labateca y Toledo para elaborar estudios de mercado para el proyecto de unidades productivas implementadas (especies menores, cultivos transitorios y cultivos de largo plazo). Esta actividad, liderada por el Programa Desarrollo y Paz CONSOR-NOC, contó con la participación de 56 personas. De otro lado, el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Centro se fortaleció con asistencia técnica a cinco proyectos productivos, especialmente en temas de economía solidaria que son muy útiles para mejorar el fondo rotatorio que vienen implementando.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- **Desarrollo económico incluyente:** adicional al apoyo que ISA ofrece a los Programas de Desarrollo y Paz para implementar conjuntamente proyectos productivos, la Empresa ha establecido una alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– para fortalecer las estrategias del proyecto desarrollo económico incluyente. Una de las estrategias en este sentido consiste en la instalación y puesta en operación de los centros de emprendimiento, entendidos como instancias de referencia y orientación a oportunidades de ingresos y empleo, donde confluye una oferta de servicios especialmente diseñados para población en pobreza y vulnerabilidad.

En la actualidad se cuenta con seis centros y ocho sedes de atención en las ciudades de Cartagena, Pasto, Barranquilla, Sincelejo, La Guajira y Santa Marta. Estos centros se han puesto en operación gracias a alianzas locales con las administraciones municipales y otras entidades como las Cámaras de Comercio y la Corporación Minuto de Dios.

- **Negocios inclusivos:** otra estrategia que se apoyó mediante la alianza con el PNUD fue el establecimiento de un negocio inclusivo con el Hotel Zuana Beach Resort, entidad que construye una nueva torre hotelera y en cuyo proceso ha requerido de personal capacitado en camarería, mesa y bar. Para esta experiencia se seleccionaron 146 jóvenes con alta vulnerabilidad, registrados en la Red Unidos (Acción Social), y fueron capacitados por el SENA en los oficios que

requiere el Hotel. Como resultado exitoso de esta iniciativa, 120 de estos jóvenes serán contratados de manera permanente para prestar sus servicios en el Hotel.

A este proceso se han vinculado además el Plan Mundial de Alimentos de Naciones Unidas, con su programa Alimentos por Capacitación, la Fundación Metroagua y Acción Social. Otros Hoteles como el Santamar Centro de Convenciones planean sumarse a esta iniciativa vinculando personas vulnerables que hayan sido contratadas por el Zuana.

## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Fortalecimiento a organizaciones: durante 2011 se continuó con el apoyo al fortalecimiento de organizaciones sociales a través de los Programas de Desarrollo y Paz. En total se fortalecieron 279 organizaciones comunitarias y de productores en los Programas de Vallenpaz, Magdalena Centro, CORDEPAZ, CORDUPAZ y PRODEPAZ. Este proceso se hizo a través de capacitaciones en planeación estratégica, administración, liderazgo, participación comunitaria y gestión. Se beneficiaron 1.335 personas de las organizaciones participantes.

Considerando que el 2011 fue un año electoral, el 70% de los Programas de Desarrollo y Paz adelantó acciones de formación electoral con las organizaciones y pobladores de los diferentes territorios, aportando así a la consolidación de procesos de gobernabilidad democrática y participación. Las acciones consistieron en foros, debates con candidatos, ta-

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

lles de capacitación en democracia y participación ciudadana, análisis de programas de desarrollo de candidatos y herramientas para el control social. Participaron un total de 3.840 personas en las cinco regiones del país en las cuales tienen presencia los programas del Canal del Dique, Bajo Magdalena, Magdalena Centro, Vallenpaz y PRODEPAZ.

El PDP Bajo Magdalena, creó en 2011 la Escuela de Ciudadanía Integral –ECI– con el objetivo de cualificar la participación ciudadana y generar control social en una región en la cual se señala a los dirigentes como corruptos y se identifica al Estado como entidad cooptada por grupos ilegales. Esta escuela se inició con la formación a 300 líderes en el conocimiento sobre el territorio, el funcionamiento del Estado y la legislación en participación ciudadana.

**Fortalecimiento de lo público:** ISA participó en el proyecto desarrollo económico local Bajo Cauca antioqueño, iniciativa que hace parte del proyecto redes y que se desarrolló en alianza con la Agencia para el Desarrollo Regional de Antioquia -ADRA-. Este trabajo, que se realizó a través de la mesa de competitividad de los municipios de Caucasia, Tarazá, Cáceres y Zaragoza, fue coordinado por la Cámara de Comercio de Medellín y alcanzó, entre otros, los siguientes logros:

- Se conformó la red de competitividad para Antioquia, la cual cuenta con 100 participantes de cerca de 60 entidades de las nueve subregiones del departamento.

- Se realizó el Congreso Internacional de Planificación Estratégica Territorial y Desarrollo Económico Local.
- Se activó y puso en operación una plataforma informática de apoyo a la promoción del desarrollo económico local.
- La subregión del Bajo Cauca conformó la mesa de competitividad, integrada por 30 personas. En este marco se logró la definición de proyecto y la creación del portafolio para la subregión del Bajo Cauca antioqueño.

## CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO -ODM-

En el marco del convenio con el PNUD se apoyó la estrategia de país para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio –ODM–, en 30 de los 31 municipios del milenio priorizados en los departamentos de Cesar, Cauca, Santander y Cundinamarca. Gracias al apoyo brindado por ISA, se trabajó en la aplicación de la metodología MAF (aceleración de los ODM) para identificar los cuellos de botella que impiden el logro de los objetivos y acelerar su consecución. Esta iniciativa, que es paralela al apoyo del desarrollo incluyente, obtuvo además los siguientes resultados:

- Identificación de un ODM crítico por cada uno de los municipios.
- Identificación de intervenciones sobre el ODM priorizado.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Identificación de cuellos de botella del ODM priorizado y de sus respectivas intervenciones.
- Identificación de actores y propuesta de soluciones de los cuellos de botella del ODM priorizado.
- Formulación y gestión para la implementación de proyectos.

En resumen, con la metodología de aceleración de los ODM se identificaron 23 intervenciones, que presentan 82 cuellos de botella y 73 soluciones propuestas que dieron origen a seis proyectos formulados, tres de ellos cofinanciados con recursos que ascendieron a \$90,000,000. Con estos tres proyectos se beneficiaron más de 650 familias (3,000 personas). Adicionalmente, se lograron identificar nueve ideas o perfiles de proyecto en educación y salud.

DEPARTAMENTO		
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PROYECTO
Cesar	El Paso	Compra de insumos y equipos para el sector de la salud.
	Chimichagua	Estudios de suelos y topográficos del lote para la construcción del proyecto de vivienda para 200 familias.
	La Gloria	Estudios de suelos y topográficos del lote para la construcción del proyecto de vivienda para 200 familias, con resultados negativos pues el terreno no es viable para la construcción y debe buscarse uno nuevo.
	González	Formulación e implementación del programa de mejoramientos de vivienda, el cual fue financiado con recursos de la gobernación.  Resultados: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejora en la calidad de vida de 1.075 habitantes rurales.</li> <li>■ Definición de la ruta para la implementación y gestión de proyectos de vivienda.</li> <li>■ Articulación de actores y trabajo interinstitucional.</li> <li>■ Fortalecimiento de organizaciones de base y de la institucionalidad local.</li> <li>■ Generación de 4.640 jornales de trabajo.</li> </ul>

*Viene de la página anterior*

128

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PROYECTO
<b>Santander</b>	Vergara	Acompañados por la Federación Nacional de Cafeteros, el Comité de Cafeteros de Cundinamarca y la UMATA del municipio de Vergara se entregaron los insumos necesarios para la siembra y la renovación de los cafetales en varias comunidades de la localidad.  Se entregaron las tanquetinas para los caficultores.
	Topaipi y Quebrada Negra	Planteamiento de los proyectos para el plan departamental de aguas que cuenta con recursos para el tema de saneamiento básico.
	Yacopí	Con el acompañamiento y la experticia técnica de la fundación Restrepo Barco y la comunidad educativa de Yacopí, se realizó el diagnóstico de la situación de calidad educativa del municipio y se formuló el proyecto.
	Peñón y Quipile	Formulación del proyecto para cocinas ecológicas en el municipio El Peñón y el mejoramiento de vivienda en el municipio de Quipile.
	Guataquí y Jerusalén	Con la secretaria de Desarrollo Productivo y Competitividad del departamento se logró que estos dos municipios pudieran ser incluidos en el trabajo de diagnóstico económico rural que está realizando el departamento, con el objetivo de conformar los clusters productivos regionales por provincias.

*Continúa en la página siguiente*

MENÚ ▲

INDICADORES DE DESEMPEÑO

*Viene de la página anterior*

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	PROYECTO
Cundinamarca	El Paso	Compra de insumos y equipos para el sector de la salud.
	Chimichagua	Estudios de suelos y topográficos del lote para la construcción del proyecto de vivienda para 200 familias.
	La Gloria	Estudios de suelos y topográficos del lote para la construcción del proyecto de vivienda para 200 familias, con resultados negativos pues el terreno no es viable para la construcción y debe buscarse uno nuevo.
	González	<p>Formulación e implementación del programa de mejoramientos de vivienda, el cual fue financiado con recursos de la gobernación.</p> <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejora en la calidad de vida de 1.075 habitantes rurales.</li> <li>■ Definición de la ruta para la implementación y gestión de proyectos de vivienda.</li> <li>■ Articulación de actores y trabajo interinstitucional.</li> <li>■ Fortalecimiento de organizaciones de base y de la institucionalidad local.</li> <li>■ Generación de 4.640 jornales de trabajo.</li> </ul>

MENÚ ▲

**APOYO A LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

Este programa ha generado grandes transformaciones en los lugares donde tiene presencia, impactando positivamente al entorno que compone la comunidad educativa.

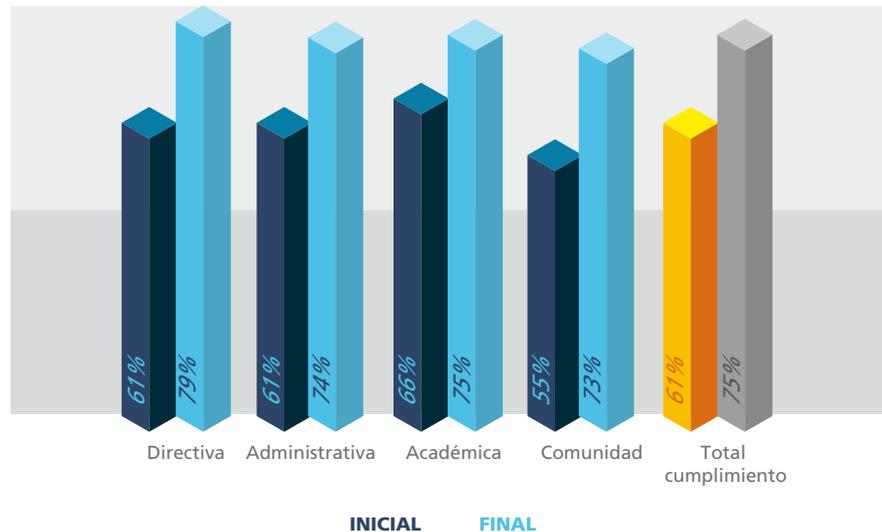
En 2011, el programa transformación educativa para la vida, en alianza con la Fundación Antonio Restrepo Barco, ejecutó actividades en 14 municipios de cuatro departamentos, tuvo cobertura de 72 establecimientos educativos, contó con la participación de 764 docentes, 20.242

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

niños y jóvenes, y apoyó la construcción de 10 planes educativos municipales. En el marco de este proyecto se realizó el primer encuentro subregional de docentes y se formuló el proyecto para la gestión de recursos de cooperación.

Los resultados consolidados de los tres últimos años han sido contundentes:

### CONSOLIDADO NACIONAL PORCENTAJE CAMBIO POR DIMENSIONES



El consolidado nacional de cambio en las cuatro dimensiones de la gestión de la calidad educativa es de 14%, pasando de 61% a 75% en el total de cumplimiento de los estándares de calidad. Nariño es el departamento en el cual se ha presentado el mayor porcentaje de cambio en el cumplimiento de estándares de calidad educativa. Mientras que San Carlos, en el departamento de Antioquia, es el municipio con mayor porcentaje de cambio al pasar de 54% a 93% en el cumplimiento.

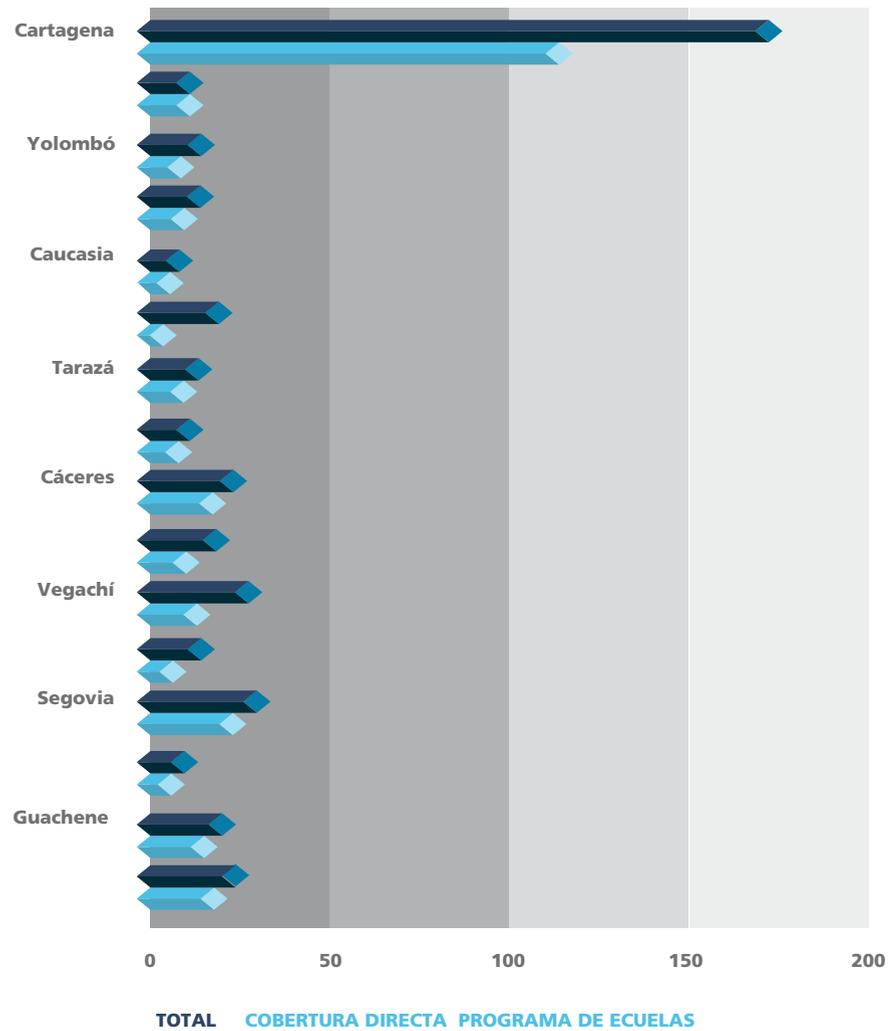
### MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

- El consolidado de cambio, a nivel nacional: Antioquia, Cundinamarca, Cauca y Nariño, en las cuatro dimensiones de la gestión de la calidad educativa es de 14%, pasando de un total de cumplimiento de 61% a 75% en los estándares de calidad.
- En el departamento del Cesar el consolidado de cambio a nivel departamental fue del 16% en las cuatro dimensiones de la gestión de la calidad educativa, pasando de un total de cumplimiento de los estándares de calidad de 66% a 82%.
- Adicionalmente, se hicieron ajustes a la guía metodológica del programa.

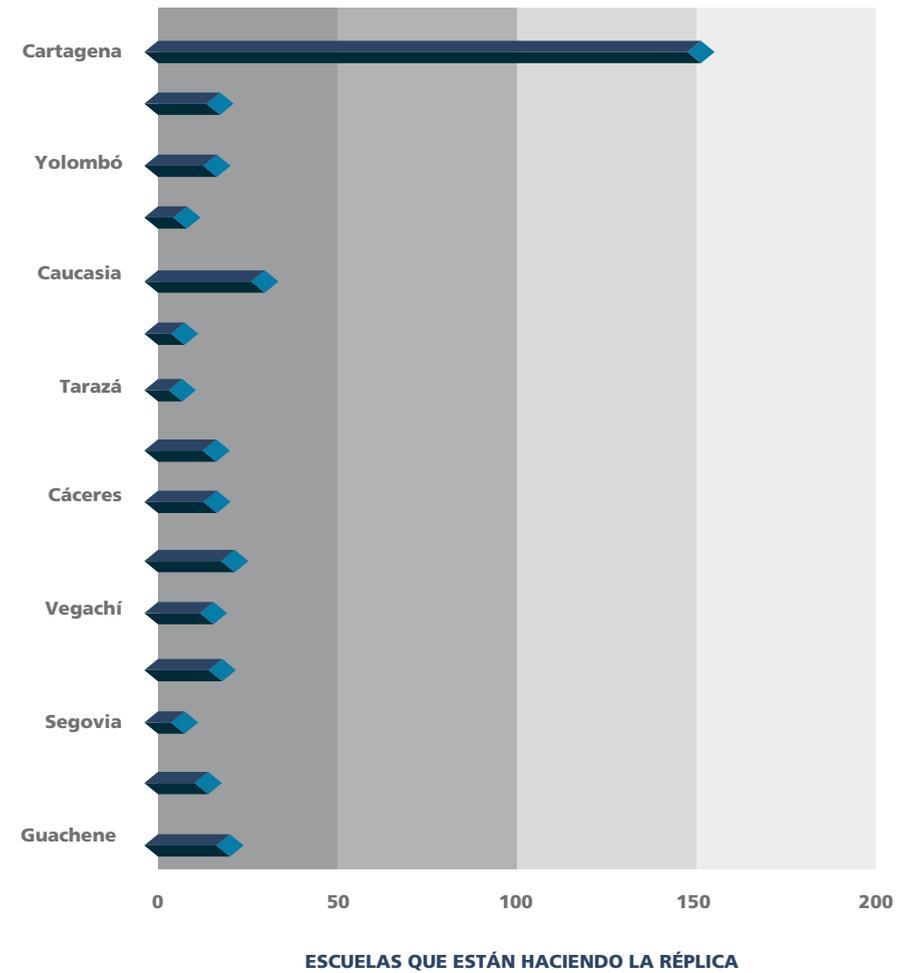
INDICADORES DE DESEMPEÑO

COBERTURA DEL PROGRAMA

COBERTURA DIRECTA PROGRAMA DE ESCUELAS



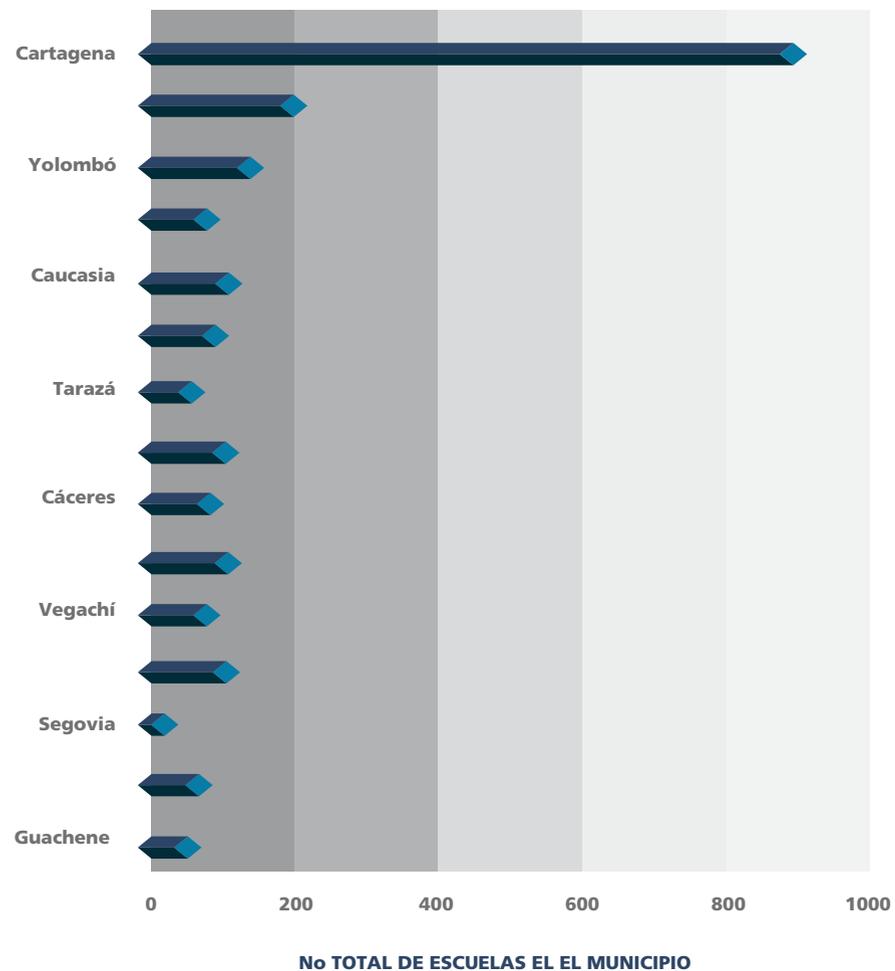
ESCUELAS QUE ESTÁN HACIENDO LA REPLICA



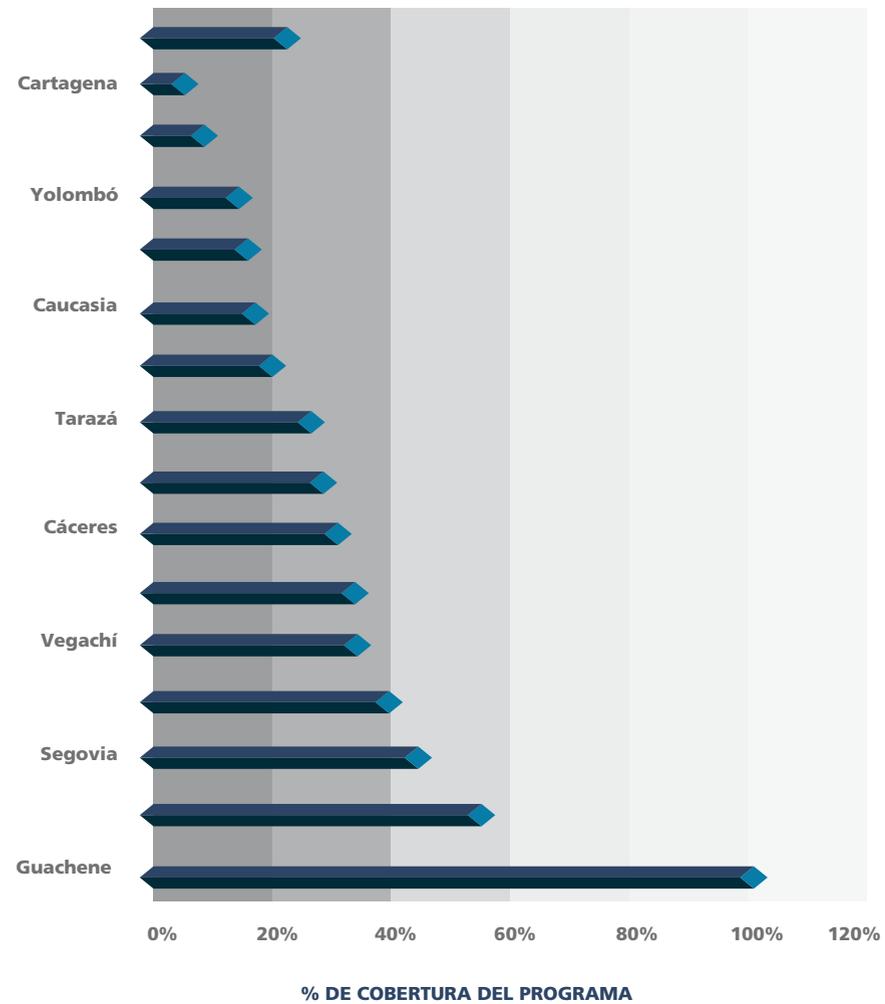
INDICADORES DE DESEMPEÑO

COBERTURA DEL PROGRAMA

NÚMERO TOTAL DE ESCUELAS EN EL MUNICIPIO



PORCENTAJE DE COBERTURA DEL PROGRAMA



Nota: no se incluyen los municipios de Cundinamarca y Cesar, en los cuales no se adelantó replica.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

El programa de educación ha contado con la receptividad de las alcaldías, las cuales se han comprometido a hacer réplicas en las demás escuelas y, adicionalmente, ha logrado sumar alianzas con otras empre-

sas y organizaciones como Fundación SIEMENS, CORONA, ISAGEN y Gobernación de Antioquia.

### BECA ISA

Esta iniciativa, que se realiza en asocio con la Universidad Nacional, apo-

ya a becarios en las maestrías en sistemas y medio ambiente y desarrollo. Así mismo arroja otros insumos adicionales para la Organización:

- Investigaciones de utilidad en medio ambiente y sistemas, investigación de operaciones.
- Formación de recurso humano: a través de becas directas y proyectos, tanto estudiantes de maestría como de pregrado.
- Producción académica en reportes de investigación, artículos científicos y jornadas de socialización.
- Participación conjunta en las jornadas académicas de la facultad de Minas.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

GRUPO DE INTERÉS PROVEEDORES	
COMPROMISO Y CARACTERIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>El compromiso de ISA con sus proveedores es la equidad, la transparencia y las reglas claras.</p> <p>Los proveedores suministran bienes y servicios para el funcionamiento de la Empresa y están clasificados en tres grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proveedores que suministran bienes y servicios para el Servicio de Transporte de Energía –STE–.</li> <li>■ Proveedores que suministran bienes y servicios para la construcción de proyectos de infraestructura.</li> <li>■ Proveedores que suministran bienes y servicios corporativos.</li> </ul>	<p>Construir relaciones de confianza, desarrollando procesos de adquisición de bienes y servicios ágiles, oportunos, eficientes y con reglas claras. La relación de confianza se genera desde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La buena fe, el obrar debido, leal, honesto y ético que deben observar las partes, generando confianza, credibilidad y seguridad.</li> <li>■ La transparencia en los procesos de adquisición debe partir de procedimientos claros, imparciales y objetivos que garanticen a los proponentes, igualdad de condiciones y oportunidades.</li> <li>■ La economía, para que los procesos de adquisición se adelanten de tal manera que ISA pueda seleccionar la propuesta que convenga a sus intereses y ejecutar el contrato respectivo, haciendo la mejor inversión en recursos técnicos, económicos y humanos.</li> </ul>
CRITERIOS	RETOS 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas.</li> <li>■ Garantizar transparencia en el proceso de adquisición de bienes y servicios.</li> <li>■ Desarrollar procesos de contratación, bajo procedimientos de selección objetiva y reglas claras que garanticen imparcialidad e igualdad de oportunidades.</li> <li>■ Suministrar información oportuna y pertinente sobre los planes y programas empresariales.</li> <li>■ Exigir el cumplimiento de estándares y normas nacionales e internacionales de calidad.</li> </ul>	<p>Implementar un programa de gestión y desarrollo de proveedores que permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actualizar la política de comunicaciones con los proveedores, acorde con las necesidades del mercado.</li> <li>■ Categorizar los proveedores de acuerdo con su capacidad para suministrar bienes y servicios.</li> <li>■ Garantizar que la evaluación de proveedores determine el real desempeño del proveedor en la ejecución del contrato.</li> <li>■ Continuar con las iniciativas generadas en años anteriores.</li> <li>■ Alcanzar la implementación de los elementos propios de los proveedores de los principios del Código de Ética y la Declaratoria sobre Derechos Humanos.</li> </ul>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tres grandes logros marcaron la gestión de ISA con sus proveedores en 2011, a través de los cuales se mejoró el proceso de comunicación entre las partes, se facilitó el seguimiento a la gestión con la implementación de un nuevo software y se fortaleció el relacionamiento con el desarrollo de un curso virtual de inducción.

Como parte de la optimización de los procesos de comunicación, comenzó a circular trimestralmente el Boletín Proveedor, publicación electrónica que durante 2011 contó con cuatro ediciones en las cuales se compartieron temas que afianzan el crecimiento en doble vía. El boletín pueden ser consultado en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://fb6892f4ded319b4ff112b4524227aab>

En cuanto al nuevo software de gestión de proveedores permite acceder en línea a un sistema electrónico de registro de información que admite el monitoreo y control de la gestión de riesgos laborales y de impacto ambiental, en aquellos trabajos que están a cargo de contratistas y subcontratistas.

El software, que se encuentra en proceso de implementación, permite el control de los riesgos identificados, en aspectos e impactos tanto ambientales como salud y seguridad ocupacional. Se trata de una herramienta de apoyo al trabajo que realizan los responsables de ejecutar las actividades de los contratos que son catalogados como “críticos” en salud

ocupacional y manejo ambiental. Así mismo, el contratista y el subcontratista pueden interactuar con la información registrada directamente en la red, optimizando así su gestión en aspectos básicos como la oportunidad, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos.

La tercera iniciativa incluye la realización de un curso virtual de inducción para proveedores a través del cual se pueda fortalecer el relacionamiento y la pedagogía con este grupo de interés. En 2011 se desarrollaron los contenidos en temas que hacen referencia a la política, la gestión ambiental, la salud y seguridad ocupacional, y la calidad, y para 2012 se espera implementar la herramienta. El interés de ISA es que este curso sea de utilidad para el desarrollo de proveedores en tanto aporte mejoras a su gestión y desempeño empresarial.

## POLÍTICA DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Considerada como el marco de actuación con el grupo de interés y base para el desarrollo de los compromisos mutuos; apalanca el proceso de mejoramiento de la gestión para hacer los proveedores más competitivos y crecer como empresa, suma asuntos contemplados en la Política de Salud Ocupacional y la Política Ambiental, materializado en lo siguiente:

- Actualización de requisitos legales en salud ocupacional y gestión ambiental: dos publicaciones en la página Web.
- Cumplimiento de requisitos del Sistema para la Prevención del Lavado de Activos y financiación del terrorismo –SIPLA–.

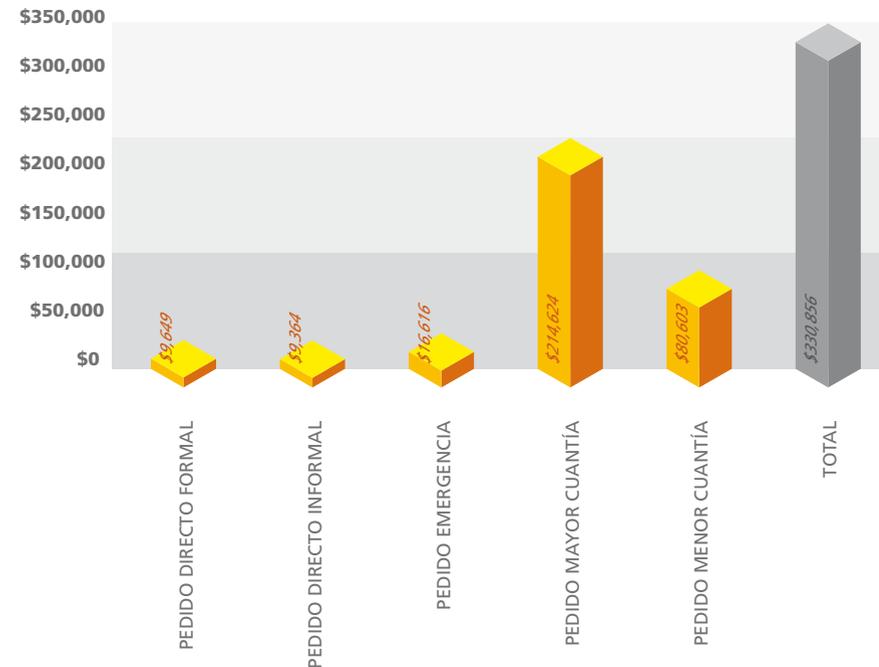
## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Actualización de las normas de contratación.
- Acceso con clave personalizada a la información que cada empresa tiene disponible en el minisitio de proveedores ubicado en la página Web de ISA.
- Aplicación por parte del proveedor de fichas de contratación en las cuales se especifique didácticamente los requisitos legales en salud ocupacional y gestión ambiental que debe cumplir antes y durante la ejecución de los contratos.
- Verificación de las calidades de los administradores de las empresas contratistas en listas de riesgo nacionales e internacionales: OFAC –Clinton–, ONU, Procuraduría, entre otras; todas ellas enmarcadas en el Sistema de Prevención para el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo –SIPLA–.
- Publicación en la página Web de ISA de las normas de contratación.

## GESTIÓN CONTRACTUAL

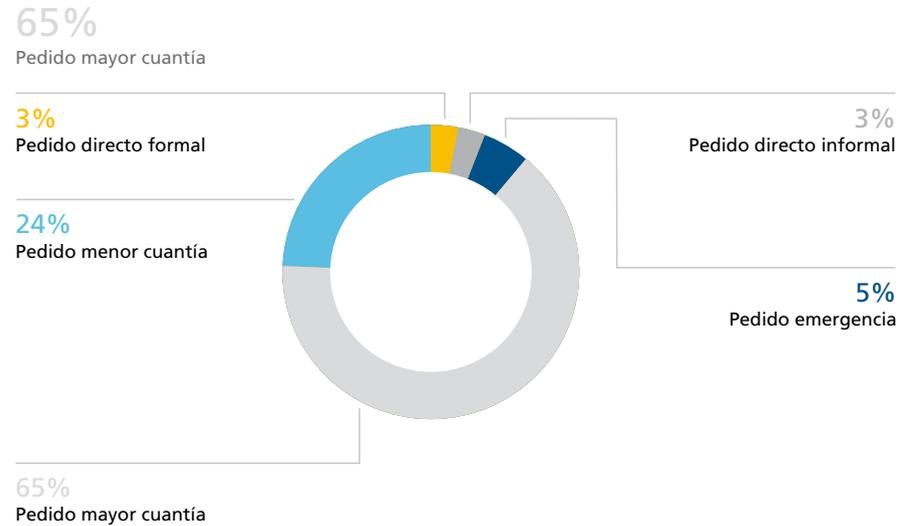
**Distribución económica de los contratos:** las siguientes gráficas ilustran la distribución de los contratos celebrados por ISA durante 2011:

VALOR TOTAL DE LOS CONTRATOS (MILLONES DE PESOS)

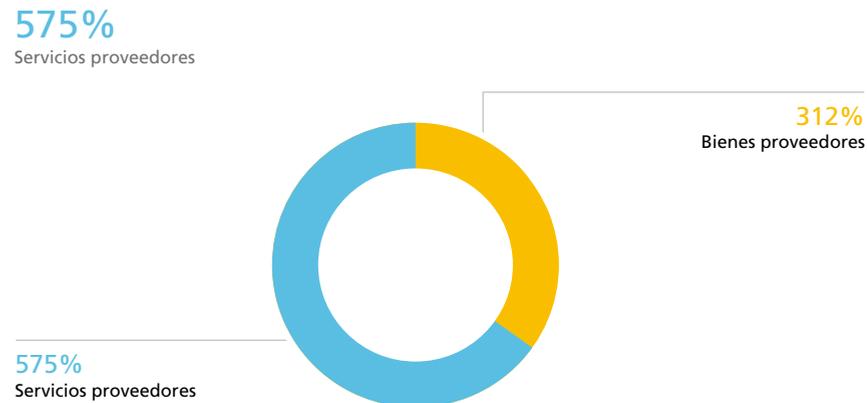


## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### PORCENTAJE DEL VALOR DE LOS CONTRATOS



### PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS



## GESTIÓN DE PROVEEDORES

Las diferentes áreas de ISA que tienen responsabilidades asociadas a la gestión de este grupo de interés, analizaron en 2011 un esquema de gestión y desarrollo de proveedores que contribuya a su crecimiento y aporte pautas para un adecuado relacionamiento que genere valor.

El fortalecimiento de su competitividad se produjo a partir de la gestión en salud ocupacional y ambiental, y la evaluación de proveedores, que es una herramienta de mejoramiento que permite identificar aquellos asuntos que son susceptibles de mejoramiento en futuras ofertas.

Evaluación del desempeño de proveedores: se realiza periódicamente desde 2008 a aquellos proveedores con quienes se formalizan contratos con un monto superior a 100 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Esta evaluación, que se realiza durante la ejecución del contrato, o dentro de los 45 días siguientes a la fecha de su terminación, arroja los siguientes resultados:

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

AÑOS DE EVALUACIÓN	CANTIDAD DE CONTRATOS EVALUADOS	DESEMPEÑO OBTENIDO		
		CONFORME 80-100	CONDICIONADO 60-79 PLAN DE MEJORA	DEFICIENTE <60 NO CONTRATAR
2009	106	98	6	2
2010	239	235	3	1
2011	327	306	12	9

A todos los evaluados se les remite una comunicación informándoles el resultado obtenido y los aspectos que debe mejorar o continuar fortaleciendo.

Los proveedores que obtienen una calificación entre 80 y 100 puntos, se consideran con un desempeño conforme y son tenidos en cuenta en futuros procesos de contratación.

Los proveedores que obtienen una calificación entre 60 y 79 puntos, deben gestionar planes mejoramiento que corrijan las desviaciones de calidad y cumplimiento. Hasta su implementación, estos planes son verificados y están expuestos a procedimientos periódicos de seguimiento y auditoría.

Los proveedores que obtienen una calificación inferior a 60 puntos, no pueden ser tenidos en cuenta en futuros procesos de contratación, hasta tanto no demuestren que han corregido todas las falencias que derivaron su bajo desempeño.

Gestión en salud ocupacional y gestión ambiental: la Empresa realizó un gran esfuerzo para fortalecer el control operacional y el seguimiento a la ejecución de aquellos contratos que incluyeron aspectos relacionados con estas gestiones.

- **Control operacional:** se consolidó la utilización de 23 guías de gestión en salud ocupacional y gestión ambiental, diseñadas para soportar el proceso de contratación y facilitar la comunicación de

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

los requisitos que los contratistas deben cumplir después de la adjudicación.

Se brindó acompañamiento a los contratistas para que cumplan los requisitos legales requeridos para el inicio de trabajos, y a los administradores de contrato de ISA, para que realicen una correcta gestión y seguimiento a la ejecución de los contratos.

Así mismo, se hizo seguimiento en campo a más de 60 contratos que tenían aspectos críticos en gestión de salud ocupacional y ambiental, con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos definidos, revisar los planes de acción ejecutados y retroalimentar a los contratistas.

- **Evolución del software de proveedores:** avanza en su proceso de consolidación como una de las herramientas más importantes para

efectuar el seguimiento a la gestión de los contratistas, permitiendo a las partes, empresa – contratista, conocer el estado real de la documentación del proceso y monitorear los indicadores de gestión.

Durante el período se incluyeron mejoras en la aplicación que permiten un ingreso más ágil de la información de gestión en salud ocupacional y ambiental. También, se capacitó a trabajadores de 52 contratistas, en el diligenciamiento en el software del reporte de la información de seguimiento del contrato.

**Indicadores de gestión del proceso:** como resultado de la información ingresada al software de proveedores, específicamente en lo referente a la gestión de riesgos laborales y de impacto ambiental que ejecutan los contratistas y subcontratistas, se obtuvieron los siguientes indicadores de ejecución de los contratos durante el tercer y cuarto trimestre de 2011: Accidentes ambientales presentados: 0

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Número de empleos directos generados

EMPLEOS	JORNALES
450	47

Consumo de químicos:

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD
<b>Aceites</b>	Galones	18.33
<b>Gasolina</b>	Galones/día	13.05
<b>ACPM</b>	Galones/día	15
<b>Hipoclorito de sodio</b>	Litros	34
<b>Pinturas</b>	Galones	2.07
<b>Thinner</b>	Galones/mes	2
<b>Plaguicidas</b>	Litros	25
<b>Alcohol isopropílico</b>	Litros/mes	3.2

RESIDUO	UNIDAD	CANTIDAD
<b>Escombros</b>	m <sup>3</sup>	70
<b>Lámparas</b>	Unidades	8
<b>Químicos</b>	Galones	30
<b>Baterías</b>	Unidades	43
<b>Recipientes de plaguicidas</b>	Unidades	30
<b>Otros</b>	Kg	200
<b>Plaguicidas</b>	Litros	25
<b>Alcohol isopropílico</b>	Litros/mes	3.2

- **Control de riesgos en la contratación de emergencia:** entre abril y agosto de 2011, ISA realizó nuevamente el procedimiento de precalificación de proveedores que pudieran ser contratados en caso de presentarse una emergencia en el Sistema Interconectado Nacional –SIN– que ponga en riesgo la normal prestación del servicio. Con la información arrojada por este procedimiento se construirá una base de proveedores que cumplan con todos los requerimientos básicos de ISA en materia de contratación.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

En total se precalificaron 38 proveedores, de los cuales, 28 pueden realizar contrataciones por un monto superior a 100 SMLMV, y los 10 restantes por un monto inferior a esa cifra. Estos proveedores están en capacidad de prestar sus servicios de transporte helicoporado, levantamiento de torres colapsadas y montaje de redes de transmisión, entre otras.

## COMUNICACIÓN CON LOS PROVEEDORES

- **Publicación de procesos de selección y evaluación de oferentes:** consecuentes con el compromiso de transparencia en la gestión, ISA publicó en la página Web información de 107 procesos de contratación que superaron los 100 SMMLV, y envió los documentos de solicitud de oferta a todos los proveedores que lo solicitaron.

Se garantizó a todos los proponentes procesos de contratación transparentes, equitativos y con reglas claras, a través del suministro igualitario de documentación y aportando información sobre las condiciones del proceso de selección, y mediante el análisis de las ofertas recibidas, bajo los mismos criterios técnicos y jurídicos. Adicionalmente, se dio respuesta a todas las preguntas realizadas por los proponentes y, vía adendos, se realizaron las aclaraciones solicitadas.

Finalmente, para aquellos procesos de contratación superiores a los 500 SMMLV, se hizo público el informe de evaluación de las ofertas,

se permitió el acceso a todos los proponentes y, con posterioridad, se recibieron y analizaron los comentarios respectivos.

- **Boletín Proveedor:** se trata de una publicación trimestral que contiene información de interés para más de 600 empresas proveedoras de bienes y servicios de ISA, en 18 países del mundo. En las cuatro ediciones publicadas en 2011 se compartió información relacionada con:
  - Los principales proyectos de infraestructura eléctrica a desarrollar.
  - La estructura organizacional del área de compras.
  - El régimen de contratación de ISA.
  - El lanzamiento del Código de Ética.
  - Consejos prácticos para aplicar al estructurar ofertas.
  - Los nuevos negocios de ISA.
  - El compromiso de la Empresa con la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo.
  - La promoción del conocimiento y la aplicación de los Derechos Humanos.
  - La participación en eventos nacionales.
  - Las nuevas metodologías y ayudas informáticas aplicadas al proceso de contratación.

Los boletines pueden ser consultados en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://fb6892f4ded319b4ff112b4524227aab>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- **Medios interactivos:** ISA promueve entre los proveedores el acceso a diferentes medios de comunicación corporativa, entre los que se destaca la página de internet [www.isa.com.co](http://www.isa.com.co) / minisitio de proveedores. Durante el período se publicaron allí diferentes informaciones de interés:
  - Noticias.
  - Información de actualidad.
  - Requisitos normativos del proceso de contratación.
  - Actualización de los requisitos legales en gestión de salud ocupacional y ambiental.
  - Información personalizada de proveedores, relacionada con el pago de sus facturas.

Adicionalmente, se promovió el uso de los buzones de contacto: [proveedores@isa.com.co](mailto:proveedores@isa.com.co), [contratacionweb@isa.com.co](mailto:contratacionweb@isa.com.co), y [cotizaciones@isa.com.co](mailto:cotizaciones@isa.com.co), entre otros, como medio para garantizar una adecuada y oportuna respuesta.

Sitio web:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://d3b0cc9cc845e7ad12eb2f0a4ec7f5e1>

## DERECHOS HUMANOS EN LA CADENA DE VALOR

Como parte del proceso de alineación de la RSE de ISA con la Norma ISO 26000, se identificó como prioridad en una primera fase de alineación, contar con una mayor influencia del tema de Derechos Humanos en la

cadena de valor, para lo cual se desarrolló una estrategia de motivación y sensibilización. Aprovechando el impulso que el Código de Ética le aporta a este tema, se retomaron los aspectos que permitieron desarrollar una línea de trabajo común.

- **Gestión ética y Declaratoria sobre Derechos Humanos:** se invitó al lanzamiento del Código de Ética un grupo representativo de proveedores, con el propósito de sensibilizarlos y aportarles nuevos conocimientos sobre los atributos y orientaciones éticas que apoyan, fortalecen y apalancan las actuaciones del proveedor en su relación con ISA.

La puesta en marcha del Código es uno de los retos planteados con este grupo de interés, teniendo en cuenta que para ISA representa un avance considerable que los proveedores conozcan, se adhieran y pongan en práctica en su gestión empresarial estas orientaciones. En este sentido, la Empresa modificó el Formulario A1, en el cual los proveedores se comprometen a conocer y seguir tanto las orientaciones contenidas en el Código de Ética, como los asuntos relacionados en la Declaratoria sobre Derechos Humanos firmada por ISA.

Esta información puede ser consultada en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://901e18bf4ced4979156bbd2f86b1fdc7>

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://33d30f4b86adb0bbdd60b7be07c91db7>

INDICADORES DE DESEMPEÑO

GRUPO DE INTERÉS CLIENTES	
COMPROMISO Y CARACTERIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>ISA está comprometida con sus clientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prestar servicios con oportunidad y calidad a costos competitivos, comparados con estándares internacionales.</li> <li>■ Construir relaciones sostenibles, basadas en la confianza y el respeto.</li> <li>■ Tener comunicación permanente y confiable con una excelente actitud de servicio, basada en el conocimiento del mercado.</li> </ul> <p>Los clientes son empresas pertenecientes a los sectores eléctrico: generadores, transportadores, distribuidores y comercializadores de energía, energético: petroleros y mineros e industrial: grandes consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantener el reconocimiento en el mercado.</li> <li>■ Garantizar un servicio confiable, disponible y seguro.</li> <li>■ Aumentar los ingresos y la rentabilidad vía infraestructura adicional.</li> <li>■ Ser reconocidos en el mercado por la competencia técnica.</li> </ul>
CRITERIOS	RETOS 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construcción de relaciones sostenibles.</li> <li>■ Servicios con calidad y oportunidad.</li> <li>■ Comunicación confiable y permanente.</li> <li>■ Servicios con costos competitivos.</li> <li>■ Garantizar estándares de clase mundial en los procesos del negocio, asegurando seguridad y salud en el ambiente de trabajo.</li> </ul>	<p>Mantener altos niveles de reconocimiento entre los clientes.</p>

El mayor reto que ISA tiene con este grupo de interés es mantener los altos niveles de reconocimiento alcanzados, en este sentido se trabajó en 2011 en la implementación de planes de mejoramiento y en la aplicación de la encuesta de satisfacción de clientes, referente que mide la gestión adelantada, determina los niveles de gestión obtenidos y las medidas a implementar. El reto ha sido reafirmado para 2012.

RESULTADO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTES	
2008	2010
85.6	85.9

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Durante el primer trimestre de 2011, ISA aplicó la encuesta de satisfacción a sus clientes para el período 2010, cuyos resultados muestran un aumento en la calificación de satisfacción, coherente con lo que se ha venido presentando durante los últimos dos años.

A partir de los resultados de la encuesta de satisfacción, así como de sus atributos, se observó como oportunidad de mejoramiento la cercanía que sienten los clientes con ISA, en este sentido, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Actualización del mini sitio de clientes en la página Web de ISA
- Revisión del portafolio de servicios y actualización del directorio de clientes.
- Incursión en las redes sociales con el propósito de contar con una

comunicación más eficaz y ágil con los clientes. Para este propósito se eligió Twitter, la plataforma de microblog más utilizada actualmente en Colombia y en el mundo, lo cual garantiza una comunicación más fluida. Los clientes pueden seguir la cuenta @tenergialSA, un canal exclusivo con información de interés sobre el negocio de Transporte de Energía Eléctrica.

- Divulgación a los clientes de la estrategia de la Gerencia de Transporte de Energía, para lo cual se compartieron las mejores prácticas en rigurosidad y excelencia.

## PROGRAMAS DESARROLLADOS POR EL ÁREA COMERCIAL

La gestión con los clientes involucra en el día a día los siguientes aspectos:

PLANES	EN QUÉ CONSISTEN
<p><b>Plan anual de gestión clientes.</b></p>	<p>Incluye diferentes actividades que buscan cerrar la brecha entre la percepción y el servicio prestado, las actividades de fidelización y de relacionamiento con clientes, mejoras y revisión de procesos del área comercial. Entre los aspectos a revisar se tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Servicios de uso, conexión y asociados.</li> <li>■ Servicios de uso y conexión.</li> <li>■ Base de datos clientes.</li> <li>■ Medios de comunicación.</li> <li>■ Eficiencia en los procesos.</li> <li>■ Proceso comercial.</li> </ul>

Continúa en la página siguiente

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Viene de la página anterior

PLANES	EN QUÉ CONSISTEN
<p><b>Plan de mejoramiento clientes.</b></p>	<p>Aplicación de la mejora continua a los procesos del área comercial, desde la perspectiva del ciclo PHVA, cuyo objetivo es el de mejorar la satisfacción de clientes de la Gerencia de Transporte de Energía de ISA.</p> <p>Considera, entre otras, las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programar encuentros anuales con el cliente y visitas periódicas directas a empresas ubicadas en regiones distantes.</li> <li>■ Implementar plan de comunicación a través de Twitter para los clientes del negocio de Transporte de Energía.</li> <li>■ Publicar el Boletín Cliente ISA, como medio de comunicación e interacción.</li> <li>■ Programar y ejecutar el plan de contactos a los clientes del servicio de conexión.</li> <li>■ Realizar cada dos años evaluación de satisfacción con los servicios prestados por la gerencia de Transporte de Energía.</li> <li>■ Aplicar el ciclo PHVA en la cadena del proceso comercial, especialmente en lo relacionado con los resultados de auditorías del SIG y evaluación de satisfacción clientes externos.</li> </ul>

Por su parte, los programas desarrollados por el área comercial obtuvieron los siguientes resultados:

**METAS CUMPLIDAS 2011**

- Indicadores de perspectiva clientes.
- Ingresos futuros nuevos negocios.
- Índice de satisfacción clientes.
- Revisión del portafolio de servicios de ISA.
- Nueva estructura del área comercial de ISA y administración de los clientes.

- Actualización del directorio de clientes.
- Plan de mejoramiento: a través del sistema integrado de gestión se atendieron dos auditorías externas y una interna, que arrojaron cero No Conformidades –NC-.
- Se ejecutó plan de mejoramiento de las auditorías.

**PROYECTO GESTIÓN CLIENTES 2011**

- Encuesta satisfacción, encuentro clientes, revisar y ajustar los contratos de conexión con los operadores de red.

MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Quejas de clientes: 0 reclamos durante 2011.
- Boletín Cliente ISA (bimestral): seis boletines y tarjeta de navidad virtual.

## CONFORMACIÓN DE LOS CLIENTES POR SEGMENTOS

En lo relativo al Negocio de Transporte de Energía Eléctrica, ISA expande, opera y mantiene sistemas de transmisión de energía a alto voltaje, para lo cual cuenta en Colombia con sus empresas ISA y TRANSELCA. El portafolio lo integran:

### SERVICIO DE TRANSPORTE DE ENERGÍA

ISA presta el servicio de transporte de energía eléctrica en alta tensión a los agentes del mercado para la comercialización de energía y la interconexión de los sistemas eléctricos regionales. El servicio consiste en el transporte de energía eléctrica, operación y mantenimiento de la red y expansión del Sistema de Transmisión Nacional –STN–. En este sentido, ISA cuenta con 54 clientes comercializadores de energía eléctrica en Colombia y con el Centro Nacional de Control de Energía –CENACE–, en Ecuador. Del total de clientes, 18 representan cerca del 90% de los ingresos por este servicio.

### SERVICIO DE CONEXIÓN AL SISTEMA INTERCONECTADO NACIONAL –SIN–

Provee el acceso al SIN a los generadores, distribuidores, transportadores regionales y grandes consumidores, para que puedan recibir o entregar la potencia y energía eléctrica requerida o generada. ISA presta

este servicio a 25 clientes: cinco generadores, 16 operadores de red y cuatro grandes consumidores

### SERVICIOS ASOCIADOS AL TRANSPORTE DE ENERGÍA

Está conformado por servicios menores y ocasionales que presta la gerencia de Transporte de Energía de ISA, principalmente relacionados con estudios eléctricos y energéticos, pruebas de análisis químico de materiales aislantes –AQMA– y disponibilidad de infraestructura de telecomunicaciones. Los servicios asociados se prestan a 157 clientes.

### SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

Consiste en el ofrecimiento de soluciones integrales para el desarrollo de proyectos de líneas y subestaciones de transmisión de energía y redes de fibra óptica, a la medida de las necesidades de los clientes. En 2011, los servicios fueron prestados a la Gerencia de Transporte de Energía de ISA y se desarrollaron cinco proyectos de conexión.

## RELACIÓN SOSTENIBLE CON LOS CLIENTES

El servicio de transporte de energía es regulado y el de conexión se rige por una definición política de ISA de trasladar las mismas eficiencias propias de la reglamentación vigente. Para estos servicios la norma exige reportar y llevar claramente identificados los compromisos y responsabilidades de las metas de disponibilidad de los activos como parte del esquema de calidad del servicio, en donde, si existe algún incumplimiento por parte del prestador, disminuye el cobro del servicio.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**

ISA cuenta con un completo portafolio de productos y servicios, y dispone de la información requerida por los clientes. Tanto el portafolio como la información pueden ser consultadas en el Boletín Cliente ISA y en la página Web.

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://8170869ce68426e836ab35935815b501>

Así mismo, al momento de formalizar la oferta y aceptar el pedido o

contrato establecido, ISA entrega a sus clientes la información necesaria sobre el producto o servicio, de acuerdo con el alcance previsto.

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://8f2989311eceb4f847cef8eca8e2b80&LightDTNKnobID=278483387>.

El portafolio de servicios se puede consultar en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://5904a0f067ec732e754581b7bf85b738>

**PRÁCTICAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

<p><b>Promesa de servicio</b></p>	<p>Compromiso soportado en los requerimientos particulares de los clientes y las señales de mejoramiento indicadas en los procesos anuales de evaluación de satisfacción. Está compuesta por elementos objetivos y subjetivos del servicio como los índices de calidad en el STN, información con valor agregado y oportunidad en la respuesta a los requerimientos.</p>
<p><b>Mediciones</b></p>	<p>Se producen a través de la evaluación de satisfacción de clientes.</p>
<p><b>Encuentro con el cliente</b></p>	<p>Certamen del área comercial ISA – TRANSELCA con sus clientes que se realiza en el segundo semestre de cada año, con el propósito de ofrecer un espacio de mutua confianza que permita escuchar la voz de los clientes y fortalecer las relaciones comerciales. Adicionalmente, es el lugar donde la Compañía comparte temas de interés acordados o sugeridos por los clientes.</p> <p>Durante los encuentros con los clientes realizados en julio, agosto y septiembre de 2011 se trataron, entre otros, los siguientes temas: ISA y sus empresas, el negocio de Transporte de Energía, experiencia adquirida con el evento de abril 26 de 2007, factores humanos en la seguridad operacional (sector aviación), avance en proyectos y nuevos medios de comunicación e interacción con los clientes.</p>

Viene de la página anterior

148

## PRÁCTICAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

<p><b>Encuentro con el cliente</b></p>	<p>Los encuentros estuvieron presididos en su mayoría por el Gerente de Transporte de Energía de ISA, quien además respondió a las inquietudes de los clientes sobre la definición de los negocios, proyectos, servicios y empresas en las cuales ISA y TRANSELCA tienen participación, así como otros temas como el manejo de la relación con las comunidades en las zonas de influencia de las empresas, modelo de Responsabilidad Social Empresarial e Interconexión Eléctrica Colombia – Panamá.</p> <p><a href="http://encuentrocliente.isa.com.co/">http://encuentrocliente.isa.com.co/</a></p>
<p><b>Boletín Cliente ISA</b></p>	<p>El área comercial integrada por ISA – TRANSELCA edita bimestralmente el Boletín Cliente, medio de comunicación digital interactivo dirigido a los clientes de ambas empresas. Contiene información de interés sobre los servicios, presentados mediante temas técnicos, comerciales y socioambientales, así como aquellos que se implementan para mejorar los procesos y servicios prestados.</p> <p><a href="http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://849dbd28e86ee657b119b5df814fc897">http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://849dbd28e86ee657b119b5df814fc897</a></p>
<p><b>Centro de Atención Clientes –CAC–</b></p>	<p>ISA cuenta con un CAC que sirve como ventana de comunicación con sus clientes. Esta iniciativa obedece a lo definido en la promesa de servicio compartida con los clientes, según la cual la Compañía debe tener comunicación permanente y confiable con una excelente actitud de servicio, basada en el conocimiento del mercado.</p>
<p><b>Directorio de atención al cliente.</b></p>	<p>Como instrumento para fortalecer la relación con sus clientes, ISA renovó el directorio para atención de los clientes, el cual puede ser consultado en:</p> <p><a href="http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://75c66474b16569e7b12e72ffde026ee1">http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://75c66474b16569e7b12e72ffde026ee1</a></p>

MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- **Aspectos relevantes en la gestión con el cliente:** ISA ha venido adoptando procedimientos y estándares nacionales e internacionales que orientan la ejecución de actividades bajo criterios de calidad y seguridad tanto para las personas como para los equipos y el medio ambiente. Estos procesos de implementación le permiten a ISA y sus empresas asegurar la prestación de servicios con rigurosidad y excelencia.

### DURANTE 2011 ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES FUERON

Cumplimiento del protocolo de comunicaciones operativa: de acuerdo con la medición periódica del cumplimiento, realizada por Auditoría Corporativa, se alcanzaron resultados por encima de 90% para todas las áreas de los Centros de Transmisión de Energía –CTE– y de 99,2% para el Centro de Supervisión y Maniobra –CSM–.

Fortalecimiento de los niveles de atención en el CSM: se realizó la valoración integral de procesamiento de información del personal del CSM, incorporando el CogScreen como nueva metodología de medición. La herramienta, que es utilizada en el sector aeronáutico, evalúa la atención, la memoria inmediata y de corto plazo, las funciones perceptivas visuales, las funciones de la secuenciación, la resolución de problemas lógicos, las habilidades de cálculo, la reacción en tiempo, simultáneamente con las capacidades de procesamiento de información y las funciones ejecutivas.

Integración de actividades de mantenimiento, a través de reuniones periódicas con los agentes del sector, para construir el Programa Semestral de Mantenimiento –PSM–. Esta actividad, coordinada por XM, permite optimizar la salida de los equipos del STN.

Finalización de la primera etapa del portal del Sistema Integrado de Normalización Técnica –SINTEC–, portal que se basa en una plataforma Microsoft Windows SharePoint, a través de la cual se accede a un modelo de gestión que define los procedimientos y responsabilidades para elaborar, divulgar, aplicar y asegurar la calidad de documentos registrados como normas técnicas del servicio de transporte de energía de ISA y sus empresas. Se trata del conocimiento acumulado en la Organización a partir de la experiencia y dominio en el diseño, construcción, montaje, negociación, recepción, almacenamiento, pruebas en fábrica y en sitio, operación, mantenimiento y gestión de activos. La plataforma soporta las siguientes clases de documentos:

- Especificaciones técnicas normalizadas.
- Fichas técnicas normalizadas.
- Guías de aplicación normalizadas.
- Manuales técnicos normalizados.
- Planos normalizados.

Desarrollo procesos de gestión, implementación y calificación de equipos:

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Ejecución de los algoritmos para la calificación automática de interruptores, seccionadores y líneas, lo cual redundará en la oportunidad para definir acciones de mantenimiento sobre estos equipos.
- Implementación de la metodología para el análisis de causa raíz, la cual ayudará a la correcta definición de acciones sobre los equipos.
- Conclusión del desarrollo del Sistema Automático de Recolección de Información –SARIM-, a través del cual el personal de mantenimiento reporta el valor de las variables que determinan la condición de los equipos de patio y líneas. El sistema utiliza dispositivos móviles que permiten el ingreso automático de la información a SAP.
- Definición de la matriz de priorización para renovación de equipos de protección y de patio, en la cual se ponderan los diferentes elementos relacionados con el reemplazo de activos para obtener la mejor decisión técnico - económica de cambio.
- Desarrollo del Sistema Automático de Gestión de Equipos en Subestaciones –SAGES–, plataforma que permite el acceso remoto a las protecciones, registradores de falla y control. La iniciativa fue desarrollada conjuntamente por las áreas de operación y mantenimiento, y como parte del plan piloto, se implementó el sistema en las subestaciones Purnio y Ancón Sur.
- Implementación de tecnologías in-house para los sistemas de control de las subestaciones de Torca, Guatiguará y El Bosque, a través del Sistema Automático de Subestaciones –SAS–.
- Finalización del proceso de homologación relacionado con los relés de distancia ofrecidos por los proveedores para el sistema eléctrico colombiano. Se evaluaron las protecciones suministradas por los diferentes fabricantes, como ABB, Areva, Siemens, SEL, General Electric, ZIV y Nary.
- Definición de un plan de renovación de los componentes de los servicios auxiliares de Direct current o corriente directa –DC– de las subestaciones. En 2011 se ejecutó la primera fase, en la cual se renovaron componentes de los servicios auxiliares de DC en las subestaciones La Sierra, Guatiguará, Betania, La Miel y Purnio, y se adelantó un proceso de contratación para actualizar en 2012 los componentes de servicios auxiliares en 10 subestaciones.

## DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS EN EL MANTENIMIENTO

- Aplicación de tecnologías para el manejo de aceites en transformadores, gracias a la adquisición de una planta de regeneramiento de aceite dieléctrico con reactivación de la tierra Fuller. Esta nueva práctica permite reducir los desechos contaminados y prolongar la vida útil del aceite dieléctrico, con lo cual se obtienen beneficios ambientales y económicos.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Aplicación de tecnologías para mejorar el diagnóstico y desempeño de las líneas de transmisión; entre otras, se realizó la inspección aérea con cámaras de alta tecnología que consideraron diferentes tipos de medición.
- Adquisición de la tecnología de descargadores de línea que mejoran significativamente el desempeño de la línea en operación ante descargas atmosféricas. El montaje de estos equipos se realizará en 2012.
- Adopción de tecnología que permite la recuperación de los bancos de baterías abiertas de 125 VDC. Este plan piloto de restablecimiento se ejecuta para que las baterías puedan permanecer en servicio por 10 años más. Se logró que la capacidad se elevara de 55% a 73.7%. En 2012 se va a continuar con este proceso de restablecimiento con el ánimo de elevar su capacidad por lo menos al 90%. Desarrollo, revisión e implementación de un procedimiento detallado para la reparación de transformadores de tensión capacitivos. Fue implementado en 20 equipos, evitó fallas indeseadas y arrojó beneficios económicos asociados a la renovación de equipos.
- Diagnóstico, diseño, desarrollo y pruebas de solución para recuperar la protección de barras de la subestación Betania a 230 kV, planta que estaba por fuera como consecuencia de disparos erróneos ocurridos en 2008 y 2009.

- Diseño, pruebas e implementación del sistema de deslastre de carga en Cerromatoso. Se trató de un logro conjunto entre las áreas de operación y mantenimiento de ISA, que fue acordado con diferentes agentes y XM, y permitió ofrecer mayor confiabilidad y disponibilidad a la mina.

## SE DESARROLLARON Y REALIZARON APLICACIONES PARA SOSTENIBILIDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE MANTENIMIENTO

- Capacitación en mantenimiento de interruptores, con cuatro módulos de 40 horas cada uno, donde se abordaron distintos temas técnicos. En algunos módulos se contó con la participación de fabricantes de equipos y con instructores propios de ISA.
- Capacitación en mantenimiento de protecciones, con dos módulos de 40 horas cada uno, donde se abordaron distintos temas técnicos. En 2012 se espera ejecutar tres módulos más con participación de los fabricantes de protecciones.

## GESTIÓN REALIZADA EN ALMACENES

- Reducción de \$6.600'000.000 en el valor de inventario, producto de la identificación y depuración de materiales y repuestos obsoletos, inservibles o innecesarios para la operación del SIN.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Reducción en un 70% del espacio físico del almacenamiento de documentos que se encuentra ubicado en el banco de información técnica, como resultado de la digitalización de 32.500 documentos.
- Centralización de los sistemas de almacenamiento de materiales y equipos, eliminando los almacenes satélites de San Felipe, Ocaña, La Esmeralda, Urrá, Cuestecitas y Chivor, así como los patios de estructura en Ocaña y Jamondino.
- Venta de más de 1.000 toneladas de estructura metálica, a través de la modalidad de subasta electrónica, lo cual permitió ingresos que estuvieron 43% por encima de lo presupuestado.

## PLANES COMERCIALES

- Mejora continua en los procesos.
- Evaluación de satisfacción clientes.

- Capacitación en el área comercial de ISA.
- Elaboración del informe gestión comercial en la evaluación del negocio de Transporte de Energía de ISA.
- Seguimiento a la negociación de los contratos de conexión OR's y atención de los nuevos.
- Consolidación de la ejecución y seguimiento a proyectos.
- Elaboración del nuevo portafolio de servicios asociados, centrado en estudios eléctricos y fibra oscura.
- Implementación del nuevo esquema regulatorio: Resolución 097-08 y 011-09: ingresos y calidad del servicio.
- Plan de mejoramiento clientes ISA 2011.

## CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Los resultados de 2011 dan cuenta de los altos índices de calidad del servicio alcanzados.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADORES 2011				
INDICADOR	RESULTADO	META INFERIOR	META SUPERIOR	COMENTARIO
<b>Energía no suministrada (MWh).</b>	1,876.47	7,438.58	6,894.71	Energía dejada de atender en los últimos 12 meses por causas atribuibles a ISA. No considera atentados.
<b>Disponibilidad del STN.</b>	99.91%	99.65%	99.92%	Porcentaje de tiempo que los activos estuvieron en servicio o disponibles para el servicio, en los últimos 12 meses.
<b>Índice de severidad de errores de operación y mantenimiento.</b>	0.4	0.85	1	Los errores presentados no causaron Energía No Suministrada –ENS–
<b>Confiabilidad.</b>	97.87%			
<b>Efectividad del recierre.</b>	82.19%	77.67%	81.30%	Porcentaje de fallas fugaces que tuvieron recierres efectivos, que el activo quedó finalmente en su condición original, en los últimos 12 meses.
<b>Salidas no selectivas y no necesarias.</b>	5.28%	9%	6%	Porcentaje de salidas que no fueron selectivas ni necesarias, en los últimos 12 meses.
<b>Ejecución oportuna de maniobras.</b>	99.78%	99.75%	100.00%	Porcentaje de maniobras ejecutadas oportunamente. De 17,364 maniobras ejecutadas, 39 presentaron retraso en ejecución.
<b>Tasa de fallas circuitos 500 - 230 kV.</b>	3.67	4.5	3.5	

INDICADORES DE DESEMPEÑO

**COMUNICACIÓN CONFIABLE**

Para garantizar una comunicación confiable y preservar la confidencialidad con los clientes se realizan las siguientes actividades preventivas:

- Cláusulas de confidencialidad en los contratos.
- Manual unificado de operación y mantenimiento (capítulo: protocolo para el suministro de información en caso de demanda no atendida o energía no suministrada).

- Indicación de uso de la información en el contrato laboral.
- Capacitaciones sobre el manejo de información.

**Comunicaciones de marketing:** ISA ha identificado como una acción de mejoramiento la difusión de buenas prácticas a través de los diferentes medios de comunicación, de tal forma que se pueda lograr una adecuada transferencia en prácticas de responsabilidad extensivas a la cadena de valor.

PORTAFOLIO SE SERVICIOS	DIRECTORIO PARA ATENCIÓN CLIENTES	ATENCIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS
<p>ISA pone a su disposición toda la experiencia y conocimientos desde un portafolio de servicios altamente calificado, que busca atender las necesidades de sus clientes y contribuir al cumplimiento de sus objetivos empresariales.</p>	<p>Está concebido como un instrumento para facilitarles la comunicación a sus clientes y fortalecer con ellos la relación comercial.</p>	<p>Con el objeto de incrementar la satisfacción de sus clientes, el área comercial de ISA – TRANSELCA presenta los mecanismos disponibles para atender oportunamente los reclamos y sugerencias de sus clientes relacionados con los servicios que presta. Así mismo, cuenta con información disponible en el directorio para atención clientes, publicado en los sitios web de ISA y TRANSELCA.</p>

Estos productos pueden ser consultados en:

<http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://8f2989311eceb4f847cef8eca8e2b80&LightDTNKnobID=278483387>

INDICADORES DE DESEMPEÑO

GRUPO DE INTERÉS ESTADO	
COMPROMISO Y CARACTERIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Respetar y promover el Estado de Derecho.</p> <p>ISA considera el Estado como el conjunto de instituciones responsables de garantizar los derechos de las personas, velar por el interés general y proteger los bienes públicos. Además de cumplir las obligaciones con el Estado, la Empresa aporta al fortalecimiento de las instituciones mediante convenios con entidades públicas y privadas, en procura de mejorar la gestión pública y sensibilizar a la población acerca del uso adecuado de los recursos naturales y de la convivencia con obras de infraestructura en los municipios de sus zonas de influencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Respetar el Estado de Derecho.</li> <li>■ Promover el Estado de Derecho.</li> </ul>
CRITERIOS	RETOS 2012
<p>La relación de ISA con el Estado se fundamenta en el principio constitucional que establece que el Estado debe asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos a los habitantes del territorio nacional. Para cumplir con este propósito, el Estado se reserva la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios.</p> <p>ISA respeta y promueve el Estado de Derecho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cumplimiento estricto de la ley (respeto a la normatividad).</li> <li>■ Suministro de información oportuna.</li> <li>■ Relacionamiento institucional.</li> <li>■ Fortalecimiento institucional.</li> </ul>	<p>Avanzar en el relacionamiento con el grupo de interés, donde se promuevan acciones para el crecimiento del sector.</p> <p>Consolidar el programa de fortalecimiento institucional, desde el apoyo a las administraciones municipales y organizaciones de base.</p>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

En 2011, ISA se planteó como reto apoyar a las administraciones locales a través del programa de fortalecimiento institucional, a través del cual se obtuvieron resultados muy significativos:

- En los seis municipios de Caucasia, Tarazá, Nechí, El Bagre, Zaragoza y Cáceres, que corresponden a la subregión del Bajo Cauca antioqueño, se lleva a cabo un proceso piloto de acompañamiento a los nuevos gobiernos locales, diseñado para aportarles metodologías y herramientas que mejoren sus índices de desempeño integral y fiscal y por esa vía aumenten el índice de viabilidad del municipio, lo cual debe redundar en condiciones de viabilidad cada vez más favorables para el desarrollo de los negocios de la Compañía. El proceso se realiza en alianza con el Departamento Nacional de Planeación –DNP– y con la Corporación Conciudadanía, quien hace las veces de operadora.
- La subregión del Bajo Cauca es de especial interés para ISA dado que en ella tiene presencia con el negocio Transporte de Energía y proyecta el tramo II de Autopistas de la Montaña.,

## CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

### RESPETAR EL ESTADO DE DERECHO

#### VIGILANCIA Y CONTROL

Los siguientes entes recibieron de parte de la Empresa información oportuna y consistente:

#### Contaduría General de la Nación

- Informe anual consolidado con el catálogo de cuentas, movimientos de cuentas por pagar, operaciones recíprocas, partidas patrimoniales, bienes inmuebles, flujos de efectivo, informe de control interno, estados contables y notas a los estados financieros.
- Tres informes trimestrales intermedios con información correspondiente a catálogo de cuentas, movimientos de cuentas por pagar, operaciones recíprocas, partidas patrimoniales, bienes inmuebles, flujos de efectivo, balance general y estado de la actividad financiera y económica.
- Dos informes semestrales para el boletín deudores morosos del Estado.

#### Contraloría General de la República –CGR–

- Auditoría gubernamental con enfoque integral, realizada de enero a julio.
- Informe anual de rendición de la cuenta, que incluyó información contractual, ambiental, indicadores, estados financieros, deuda y auditoría interna.
- Dos informes sobre el avance del plan de mejoramiento.
- Doce informes sobre deuda al Sistema Estadístico Unificado de Deuda –SEUD–.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Doce informes mensuales sobre contratos firmados, reportados al Sistema de Información de Contratación del Estado –SICE–.
- Informe anual sobre el presupuesto de la contratación reportado al SICE.
- Informe anual de seguimiento de alarmas en el SICE.
- Cuatro reportes trimestrales sobre información presupuestal de ISA al Sistema Consolidador de Hacienda e Información Financiera Pública –SCHIP–.
- Un reporte anual con información de personal y costo para el SIDEF.

### Superintendencia Financiera de Colombia

- Información previa y posterior a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas: fecha de la asamblea, proyecto de distribución de utilidades, y copia del acta de la asamblea y del informe anual (estados financieros).
- Doce informes sobre colocación de documentos, y evolución de cada una de las emisiones de títulos en circulación de ISA vigentes en el mercado primario.
- Informe financiero anual, con notas a los estados financieros e informe del revisor fiscal.

- Informes financieros trimestrales.
- Información relevante en su página web, cuando fue necesario.

### Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios –SSPD–

- Tres actualizaciones del Registro de Prestadores de Servicios Públicos –RUPS–.
- Cuatro informes trimestrales sobre accidentes de origen eléctrico.
- Información financiera anual: plan de cuentas, costos y gastos.
- Envío de los estados financieros firmados.
- Reporte sobre información complementaria financiera anual.
- Reporte sobre información complementaria financiera semestral.
- Informe anual complementario de facturación y recaudo.
- Informe anual complementario administrativo.
- Informe anual sobre proyectos de inversión en infraestructura.
- Entrega del informe anual y del acta de la asamblea.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Diligenciamiento de encuesta anual de medición de satisfacción del cliente.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE–

- Cuatro encuestas trimestrales de importación y exportación de servicios.

- Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Doce informes en el aplicativo Sistema Único de Información de Personal –SUIP–, sobre los contratos de prestación de servicios personales.

- Departamento Nacional de Planeación.

- Entrega del informe anual.

## PAGO DE IMPUESTOS

ISA reporta el pago de impuestos como parte de su transparente gestión y con el propósito de consolidar el debido control social sobre los recursos del Estado.



RELACIÓN DE IMPUESTOS PAGADOS			
CONCEPTO	MILLONES \$ 2009	MILLONES \$ 2010	MILLONES \$ 2011
Impuesto de renta (gasto provisión renta)	145,471	108,637	121,675
Contribución FAER	50,454	48,076	52,486
Gravamen a los movimientos financieros	993	1,049	3,938
Impuesto de industria y comercio	6,812	6,803	7,262
Impuesto al patrimonio	20,173	20,173	39,050
Transferencia a la UPME	2,881	3,178	3,283
Contribución PRONE	37,238	34,536	36,562
Cuota de Control Fiscal CGR	1,245	1,145	1,972
Contribución superintendencias y comisiones de regulación	1,280	1,974	2,277
Impuesto de timbre nacional	25	0	0
Impuesto predial unificado	361	818	1,411
Impuesto de avisos y tableros	61	54	53
Impuesto de alumbrado público	579	630	646
Sobretasa de bomberos	124	142	185
Contribución por servicio de energía	35	163	191
Contribución sobre contratos de obra pública	0	120	0
Impuesto de vehículos	5	6	10
Sobretasa de prevención de desastres	1	0	0
Estampillas	2,178	2,038	2,063
<b>Total</b>	<b>269,919</b>	<b>229,543</b>	<b>273,065</b>

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN

A través de la línea ética no se recibieron durante 2011 consultas o denuncias acerca de eventos de discriminación y se presentaron dos eventos de conflicto de interés, para los cuales la empresa aplicó las medidas administrativas respectivas.

Frente a la gestión de prácticas anticorrupción, la metodología de gestión integral de riesgos definida por la Organización comprende las siguientes etapas: identificación, evaluación, manejo, monitoreo, comunicación y divulgación y consolidación. Las tres primeras se realizan a través de reuniones con los diferentes dueños de proceso, lo cual permite identificar a cuáles riesgos se está expuesto. Esta actividad se revisa cada año y ofrece una cobertura general de la exposición de ISA y sus empresas al componente de corrupción, que está contenido en el riesgo de fraude.

Adicionalmente, ISA aplica el Sistema para la Prevención del Lavado de Activos y financiación del terrorismo –SIPLA–, mecanismo adicional que le permite contar con prácticas que previenen la corrupción. Como parte de esta iniciativa, se realizaron en 2011 las actividades de prevención y control contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en los procesos de contratación y de administración de contratos. Hasta el cierre del período el sistema ha tramitado más de 17.000 solicitudes de verificación de información correspondiente a un total de 2.647 proveedores. Durante el último año, se gestionaron 8.227 solicitudes de verificación de información actualizada, correspondiente a 1.202 proveedores.

Así mismo, en 2011 la Junta Directiva aprobó el Código Antifraude, como marco de referencia que busca formalizar la voluntad estratégica de la Compañía con respecto a este tema. En él se, declara una cultura de no tolerancia y se establecen lineamientos corporativos y responsabilidades que permitan su prevención, detección, investigación y respuesta.

De manera complementaria, ISA realizó entre sus colaboradores el plan de despliegue, refuerzo e interiorización del Código de Ética, con el propósito de fortalecer a la Organización en procedimientos anticorrupción. La socialización se realizó en primera instancia en un acto masivo que contó con la presencia de representantes de todos los grupos de interés, posteriormente se realizaron sesiones de construcción de criterios con los Directivos y, finalmente, se inició el refuerzo a nivel de los colaboradores, actividad que se prevé terminar en el primer trimestre de 2012.

Así mismo, durante 2012 se aspira a realizar el plan de despliegue del Código Antifraude, como una herramienta clave para la gestión del riesgo de corrupción.

## PROMOVER EL ESTADO DE DERECHO

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Este programa desarrolla acciones que contribuyen a la promoción del Estado de Derecho, lo cual materializa la contribución de ISA para

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

viabilizar los territorios. La Compañía se ha comprometido de manera voluntaria con el fortalecimiento institucional, instalando capacidades técnicas en las administraciones municipales, facilitando de esta forma que cumplan sus responsabilidades en materia de planeación participativa, control social, finanzas públicas, ordenamiento territorial, prestación de servicios básicos a las comunidades y creación de condiciones para el ejercicio efectivo de los Derechos Humanos.

Como parte de la gestión realizada por ISA en 2011 se destacan una serie de acciones emprendidas en los seis municipios que conforman la subregión del Bajo Cauca: Caucasia, El Bagre, Nechí, Tarazá, Cáceres y Zaragoza, en donde se mejoraron las condiciones de buen gobierno y se fortaleció la competitividad regional. Las acciones más destacadas en este proceso fueron:

- Taller de formación para formulación de planes de gobierno: dirigido a alcaldes, secretarios de despacho y candidatos a alcaldías, en convenio con CONCIUDADANÍA.
- Suscripción de un convenio marco con el Departamento Nacional de Planeación –DNP– para aunar esfuerzos en el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos municipales del área de influencia de ISA, con el fin de mejorar sus indicadores de desempeño integral municipal.

- Convenio con CONCIUDADANÍA para desarrollar un proceso de implementación de la metodología del DNP en seis de sus componentes básicos: programas de gobierno, presupuesto, marco fiscal de mediano plazo, rendición de cuentas, procesos de empalme, y financiación de los planes de desarrollo. Adicionalmente, aplicar la metodología de medición de desempeño integral y fiscal que contiene un conjunto de indicadores denominado índice de desempeño integral municipal, con el cual se medirá el impacto del proyecto. Como avance de este convenio, se llevó a cabo en 2011 el primer taller de empalme y las respectivas asesorías técnicas en los seis municipios. Este proyecto continuará ejecutándose en 2012.
- Fortalecimiento de la competitividad regional, mediante el proyecto redes competitivas para el desarrollo económico local de Antioquia. La actividad se realiza en convenio con ADRA y contribuye a una mayor integración de las subregiones mediante la formulación y promoción de políticas de desarrollo económico local en 16 municipios del Bajo Cauca y el Nordeste antioqueño. Durante 2011 se realizaron capacitaciones en conformación de redes, gerencia de proyectos, y accesos a plataforma informática.

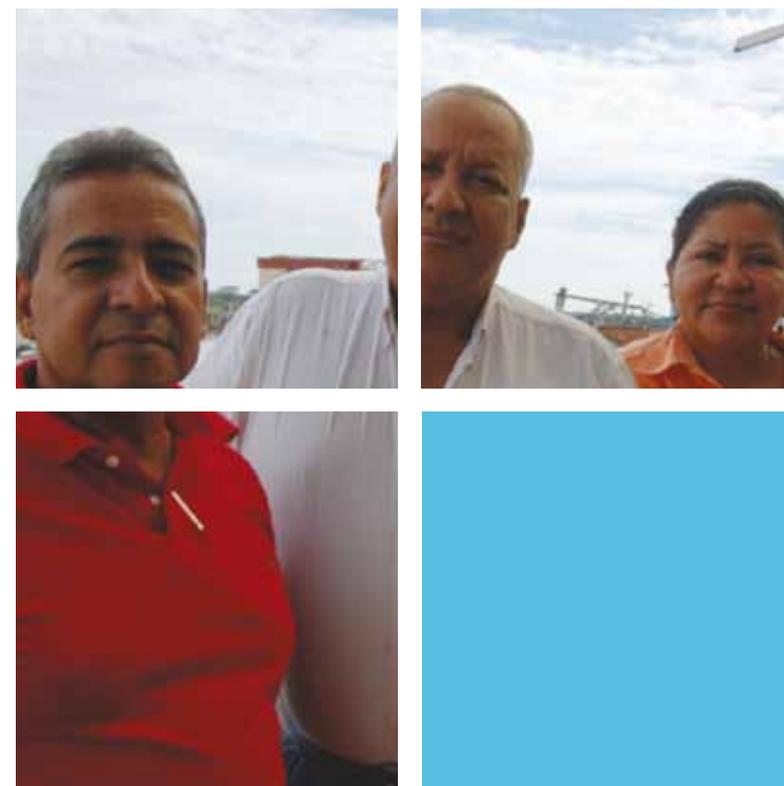
## INDICADORES DE DESEMPEÑO

“El apoyo de ISA a los gobiernos entrantes, para el período 2012 – 2015 nos compromete mucho porque esta es una región que afronta grandes retos para el desarrollo del departamento y el país”.

### Equipo de empalme del Municipio de Tarazá

Como parte de los proyectos que ISA ejecuta conjuntamente con los Programas de Desarrollo y Paz –PDP– se destacan los avances del proyecto Politeia, iniciativa desarrollada por el PDP del Magdalena Centro que evidencian como la escuela de liderazgo en la región del Magdalena Centro se ha configurado como un espacio de formación para la participación ciudadana y la incidencia política.

En esta escuela, se han formado líderes en temas como territorio, estado, planeación participativa y control social, para ejercer su derecho y su deber de participación en las decisiones de lo público. Entre sus logros se identifican el fortalecimiento de las capacidades en los líderes para participar de forma cualificada, reflejado en un incremento de su participación en los asuntos públicos y en una mayor confianza para interlocutar con las administraciones municipales. Así mismo, la escuela ha desarrollado Iniciativas de presupuesto participativo y ha propiciado mayor control por parte de los ciudadanos y ciudadanas sobre la destinación de los recursos públicos y la ejecución presupuestal de sus municipios, en un ambiente de confianza y motivación.



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

“Los encuentros de pobladores son el reflejo de que somos una comunidad en fraternidad, todos buscamos lo mismo, nuestros jóvenes con su ánimo y nosotros los viejos con la experiencia, todos construimos nuestro territorio y hacemos de él un lugar productivo, para que los violentos que tanto daño nos hicieron, no vuelvan a someternos. Desde que inició la Escuela de Liderazgo – Politeia, hemos tenido la claridad y la seguridad de que debemos saber elegir a nuestros gobernantes y nos hemos formado”

### **Testimonio Gerardo Cardona, líder comunitario y participante, Politeia– La Dorada**

Otra acción de fortalecimiento significativa durante 2011, fue el inicio de un proceso orientado a construir condiciones de desarrollo y paz en la subregión de Porce, en los municipios antioqueños de Anorí, Guadalupe y Amalfi. El proceso se basa en la transferencia metodológica de la experiencia del Oriente Antioqueño en la superación del conflicto. Mediante convenio con la Corporación Prodepaz, entidad promotora del Programa de Desarrollo para la Paz del Oriente, Nordeste y Magdalena Medio Antioqueño, ISA se planteó el reto de contribuir en la búsqueda de alternativas para superar problemáticas asociadas al conflicto, la pobreza, el acceso a servicios, la vías, entre otros, con participación de los gobiernos locales, las empresas que operan en el territorio y las comunidades. En este marco se instalaron las bases de lo que se espera sea en 2012 la mesa de desarrollo y paz en Porce.



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### GESTIÓN GREMIAL

ISA participó activamente en las diferentes cámaras de ANDESCO:

**Cámara de Energía:** Comentarios al Decreto-Ley 129 de 2011 que otorga Subsidios excepcionales para el no cobro de los servicios públicos domiciliarios a usuarios de estratos bajos damnificados por la ola invernal y los cuales serán asumidos por el Gobierno Nacional, conforme con las facultades en la declaratoria del estado de emergencia económica, social y ecológica.

- Gestión para la prórroga del traslado a la tarifa de la contribución FAER. Ley Plan Nacional de Desarrollo –PND–.
- Comentarios y seguimiento a la propuesta del estatuto de riesgo de desabastecimiento de energía.
- Comentarios y seguimiento a la propuesta de regulación del Mercado Organizado MOR (Resolución CREG 090-2011).
- Carta intergremial al Decreto 2915 de 2011 - Exención de la contribución servicio de energía para industriales.

**Cámara de Comunicaciones y RSE:** promoción de buenas prácticas en RSE, a partir de la experiencia de ISA o de otras compañías. En 2011 se destacan acciones frente a la promoción e inclusión de prácticas que permitieron el desarrollo de los Objetivos de Desa-

rollo del Milenio –ODM–, el Pacto Global, programas de fortalecimiento institucional, metodologías para el diálogo con grupos de interés e implementación de la Guía ISO26000.

**Cámara Ambiental:** su actividad se concentra en el desarrollo de la agenda ambiental de ANDESCO y del Ministerio de Minas y Energía, con énfasis en la gestión regulatoria enfocada en comentarios técnicos y jurídicos para hacer ajustes y recomendaciones durante la definición de los proyectos normativos en curso, los cuales se reseñaron en las acciones gremiales del capítulo ambiental.

### APOYO A LAS INSTITUCIONES

En el marco de la estrategia de viabilidad empresarial en medio de la confrontación armada, en su línea coordinación interinstitucional, ISA desarrolla periódicamente análisis con las entidades del Estado, especialmente con los organismos de seguridad y la Fiscalía General de la Nación, para definir medidas de administración de riesgos sociopolíticos.

### RELACIONAMIENTO CON ORGANISMOS DE SEGURIDAD

ISA es miembro desde 2003 del Comité Minero Energético en Seguridad y Derechos Humanos, ente que promueve el mejor desempeño del sector privado y de las instituciones del Estado colombiano en los campos de seguridad y Derechos Humanos.

El comité está integrado por la Vicepresidencia de La República, el Ministerio de Defensa Nacional, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Comando General de las Fuerzas Militares, tres embajadas de países amigos, dos organizaciones de la sociedad civil y varias empresas.

ISA reporta mensualmente a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, las tentativas y eventos que en contra de la empresa y de los Derechos Humanos conoce de manera directa. Estos reportes incluyen atentados a la infraestructura del SIN, extorsiones, secuestros, accidentes con campos minados y agresiones físicas.

Por otro lado, ISA es miembro del Comité de Riesgos Sociopolíticos de Antioquia, cuya misión es conocer y analizar la dinámica sociopolítica de los entornos de operación de las empresas que lo integran, con el propósito de identificar riesgos asociados al conflicto armado y al social. Hacen parte del comité las empresas del sector eléctrico del departamento de Antioquia, donde tienen asiento también personalidades reconocidas por su conocimiento y experiencia en la temática; asisten como invitados la misión de apoyo a procesos de paz de la Organización de Estados Americanos, organismos de seguridad del Estado e invitados especiales.

ISA comparte análisis de riesgos sociopolíticos, define medidas de administración de esos riesgos y apoya su implementación conjuntamente con otras empresas que tienen visión o problemáticas compartidas y con los organismos del Estado que contribuyen a la seguridad de las regiones y por ende a la viabilidad de entornos complejos en donde opera. Estas acciones se enmarcan en la línea de gestión de coordinación inte-

rinstitucional de la estrategia de viabilidad empresarial en medio de la confrontación armada.

De otro lado, ISA tiene suscrito con el Ministerio de Defensa Nacional un convenio de colaboración interinstitucional, cuyo objeto faculta al Ejército Nacional para mantener las condiciones de protección y seguridad de las actividades y de la infraestructura e instalaciones de ISA, en las áreas en las que esta Empresa desarrolla actividades de administración, operación y mantenimiento asociadas a su negocio de Transporte de Energía Eléctrica.

Como parte de las consideraciones especiales del convenio se estima que las Fuerzas Militares de Colombia – Ejército Nacional, como institución que se rige por la constitución política y los tratados internacionales de Derechos Humanos suscritos por el Estado colombiano, son y serán respetuosas del marco jurídico de los mismos, cuya preservación y defensa están obligadas a cumplir y a vigilar; el Estado colombiano hace parte de la iniciativa Internacional denominada “Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos” desde octubre del 2009; y, los “Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos” son respaldados expresamente por la “Política Integral de Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario” del Ministerio de Defensa Nacional.

Además cuenta con un comité de coordinación, del que hace parte un representante de la Empresa, que tiene la responsabilidad de orientar la ejecución del convenio de manera que se ajuste a estrictos niveles

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

de eficacia y transparencia, vigilando que el desarrollo del mismo no afecte la buena imagen y las buenas relaciones de las partes con la comunidad y conociendo sobre el cumplimiento de normas ambientales, Derechos Humanos y de salud ocupacional, para el personal

comprometido en la protección de los sectores de interés, así como para efectuar recomendaciones. Finalmente, el convenio permite a ISA asignar unos recursos económicos para que el Ejército invierta en capacitación en Derechos Humanos.

INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

## Dimensión económica



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

168

PRINCIPALES INVERSIONES E INGRESOS		
CONCEPTO	INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PRESTADOS*	CIFRAS EN MILLONES DE PESOS
I-POA	Optimización activos	\$7,453
I-BETA	Renovación subestación Betania	\$663
	<b>Subtotal reposición de activos</b>	<b>\$ 8,116</b>
I-UPME01	Proyecto UPME 01	\$1
I-UPME07	Proyecto UPME 07	\$44,010
I-UPME08	Proyecto El Bosque	\$5,572
I-CONFIAB	Confiabilidad Etapa 3	\$764
	<b>Subtotal UPMES</b>	<b>\$50,348</b>
I-S/ELIMON	Ampliación subestación Caño Limón	\$107
INFANTAS	Proyecto Infantas	\$11,716
CARICARE	Proyecto Caricare	\$15,181
I-SANCCHIVOR	Proyecto San Carlos - Chivor	\$512
	<b>Subtotal proyectos de transmisión</b>	<b>\$27,516</b>
<b>Total</b>		<b>\$85.979</b>

\*inversiones de caja de ISA

MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

RESULTADOS DE ISA EN EL PERIODO - MILLONES DE \$				
	2011	2010	VARIACIÓN	%VARIACIÓN
<b>RESULTADOS</b>				
Ingresos operacionales	996,688	941,971	54,717	5.8%
Costos y gastos operacionales	(518,037)	(469,363)	(48,674)	10.4%
EBITDA	614,212	623,946	(9,734)	-1.6%
Utilidad operacional	478,651	472,608	6,043	1.3%
Resultado no operacional	(19,358)	(20,075)	717	3.6%
Utilidad antes de impuestos	459,293	452,533	6,760	1.5%
Provisión impuesto de renta	(122,517)	(108,637)	(13,880)	12.8%
Utilidad Neta	336,776	343,896	(7,120)	-2.1%
<b>BALANCE</b>				
Activo	9,384,833	9,033,380	351,453	3.9%
Pasivo	2,988,490	2,593,684	394,806	15.2%
Patrimonio	6,396,343	6,439,696	(43,353)	-0.7%
<b>INDICADORES</b>				
Margen EBITDA (%)	61.6%	66.2%		
Margen operacional (%)	48.0%	50.2%		
Margen neto (%)	33.8%	36.5%		
Rentabilidad del activo (%)	3.6%	3.8%		
Rentabilidad del patrimonio (%)	5.3%	5.3%		
Endeudamiento (%)	31.8%	28.7%		
Deuda neta / EBITDA (veces)	2.31	2.25		
EBITDA / intereses (veces)	5.26	5.37		

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### PORTAFOLIO DE SERVICIOS

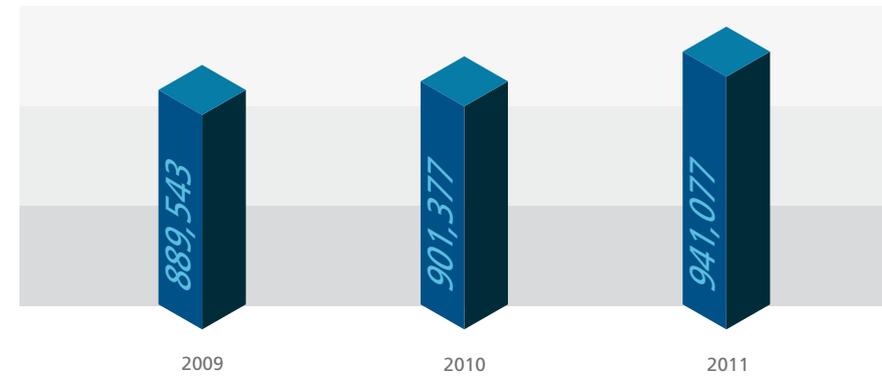
La Compañía brinda un completo portafolio de servicios a través de un área comercial integrada, que se vale de la sinergia entre ISA y TRANSELCA:

- Transporte de energía eléctrica
- Conexión al Sistema de Transmisión Nacional –STN–
- Servicios asociados

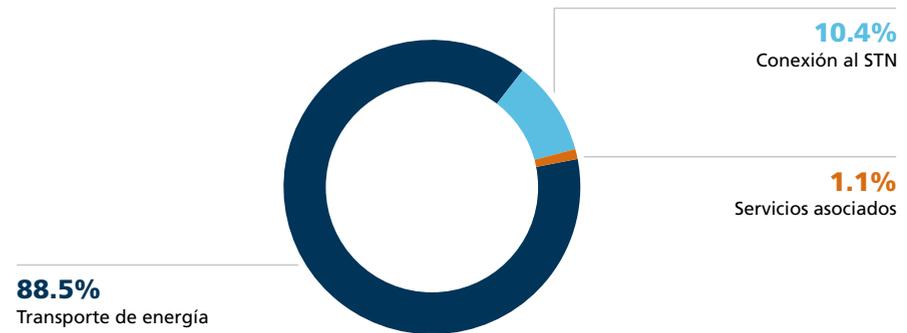
Por estos servicios, ISA percibió en 2011 ingresos por \$941,077 millones, que representaron un crecimiento de 4.4% frente a 2010.

### INGRESOS POR SERVICIOS

millones \$



### PARTICIPACIÓN DE INGRESOS POR SERVICIO



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

GRUPO DE INTERÉS ACCIONISTAS	
COMPROMISO Y CARACTERIZACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Crecimiento con rentabilidad y generación de valor.	Asegurar incremento de valor.
CRITERIOS	RETOS 2012
Comunicación confiable con los accionistas. Establecimiento de mediciones para el mejoramiento en la atención al accionista. Crecimiento con rentabilidad y generación de valor.	Mantener buenas prácticas que aporten al crecimiento del negocio.

171

## FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE INFORMACIÓN PARA LOS ACCIONISTAS

Al cierre de 2011, ISA contaba con 48,168 accionistas, localizados en Bogotá (35.50%), Medellín (19.06%), Cali (6.93%), Barranquilla (3.20%), Bucaramanga (2.19%) y en el resto de las ciudades (33.13%). Durante 2011, el centro de atención para los accionistas registró un nivel de servicio de 99%, 9% superior a lo pactado, con un total de 28,711 contactos durante todo el año.

FUENTE 2011	No. DE CASOS	%
<b>Llamadas de salida Call Center</b>	73	0.25%
<b>Llamadas y visitas oficina ISA Bogotá</b>	105	0.37%
<b>Carta/fax de accionistas</b>	204	0.71%
<b>Otros contactos (Derechos de petición, boletines de actualización, buzón telefónico)</b>	339	1.18%
<b>Llamadas y visita oficina atención Medellín</b>	510	1.78%
<b>Contactos oficinas regionales Fiducolombia</b>	638	2.22%
<b>Actualización de datos de accionistas utilizando como medio la página web de ISA-internet sección accionistas</b>	1,554	5.41%
<b>Contacto al buzón de <a href="mailto:accionesisa@isa.com.co">accionesisa@isa.com.co</a></b>	1,829	6.37%
<b>Línea de Servicio Call Center</b>	23,459	81.71%
<b>TOTAL</b>	<b>28,711</b>	<b>100.00%</b>

MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

La línea gratuita de atención al accionista recibió el 82% de los requerimientos a través del *Call center* y las líneas de atención (23.459 llamadas), los cuales fueron atendidos con un nivel de servicio de un 96% (superando el 85% pactado).

Así mismo, durante el período se ingresaron 10 casos relacionados con quejas y 195 casos de felicitación y agradecimiento. Adicionalmente se promovió el uso de la actualización de datos básicos a través de la página web, sección contáctenos.

A través de Fiduciaria Bancolombia, ISA contrató a la firma INVAMER S.A., entidad que realiza la encuesta de satisfacción de servicio a los accionistas, para evaluar la calidad de la línea de atención al accionista durante 2011. La calificación de 4.77 puntos se ubica en el rango de excelente, según el Quality Service Audit S.A.

Conservando la importancia de mantener un permanente relacionamiento con los accionistas e inversionistas, la Compañía realizó una serie de actividades relacionadas con el suministro de información oportuna:

- El Gerente General de la Compañía presentó el informe de gestión y resultados corporativos del año anterior 2010 durante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 31 de marzo de 2011, la cual contó con un quórum de un 79.94%.
- Así mismo, presentó de manera presencial el informe de gestión y resultados a sociedades comisionistas de bolsa e inversionistas insti-

tucionales locales. La presentación se hizo en seis reuniones presenciales celebradas en Bogotá, Cali y Medellín respectivamente. De igual forma se realizaron tres teleconferencias (webcast) dirigidas a inversionistas internacionales, donde se resaltaron los principales hechos corporativos y cifras financieras.

- Durante el año se atendieron varias visitas de inversionistas internacionales, e igualmente la Compañía participó en algunos eventos enfocados al mercado de capitales.
- La Empresa cumplió con el envío oportuno de noticias y hechos relevantes corporativos, resultados financieros y calificaciones crediticias, entre otros. Durante el año se efectuaron 531,806 envíos de correos electrónicos dirigidos a accionistas actuales, sociedades comisionistas de bolsa e inversionistas institucionales del mercado colombiano e inversionistas internacionales.
- La Empresa publicó y envió dos boletines para accionistas y una guía para el inversionista, cerca de 58,500 boletines, 29,000 guías para el inversionista y 33,412 correos electrónicos, los cuales también se encuentran publicados en la página web - sección inversionistas. De igual forma se enviaron un total de 27,815 certificados tributarios (8,991 certificados impresos y aproximadamente 18,824 electrónicos).
- ISA dispuso de mecanismos de consulta electrónica en su página web, que le permite a sus accionistas obtener el certificado tributa-

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

rio para efectos de declaración de renta y el extracto mensual con el valor de su inversión, Página web, sección inversionistas, extracto de cuenta y certificado tributario. De esta manera la compañía promueve el uso racional de los recursos naturales, en el marco de una gestión socialmente responsable.

Consciente del compromiso de generar valor a sus accionistas, ISA publicó la guía para el inversionista, documento de carácter formativo. La publicación, que comenzó a circular desde 2010, contiene información sobre diversos temas bursátiles de interés general, Responsabilidad Social Empresarial -RSE-, línea ética, entre otros.

De otro lado, se mantuvo la página web actualizada con noticias, hechos relevantes, informes de resultados financieros trimestrales, certificados, boletines, extractos semestrales y otras piezas genéricas.

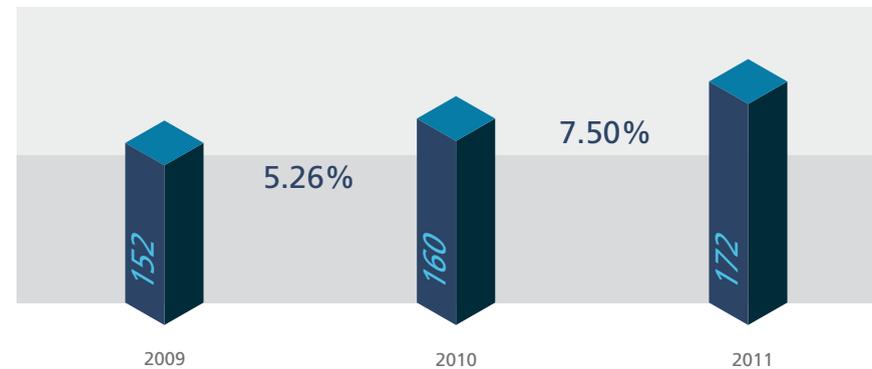
## POLÍTICA DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas celebrada el 31 de marzo de 2011, aprobó la proposición sobre la apropiación y distribución de utilidades del ejercicio 2010, la propuesta consistió en distribuir utilidades por

\$190,521 millones para pagar un dividendo de \$172 por acción. El pago se realizó en cuatro cuotas trimestrales iguales de \$43 por acción (18 de abril, 18 de julio y 18 de octubre de 2011; y 27 de enero de 2012). En el período, la retribución directa al accionista en forma de dividendos fue de \$172, correspondiente a un incremento del 7.50% respecto al dividendo de 2010 (\$160).

### DIVIDENDOS ORDINARIOS POR ACCIÓN

pesos \$



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### COMPOSICIÓN ACCIONARIA

A 31 de diciembre de 2011, ISA contaba con 48,168 accionistas.

COMPOSICIÓN ACCIONARIA		
ACCIONISTAS	ACCIONES	%
<b>Inversionistas estatales</b>	<b>682,078,108</b>	<b>61.58</b>
La Nación	569,472,561	51.41
Empresas Públicas de Medellín	112,605,547	10.17
<b>Empresas con capital público y privado</b>	<b>77,373,530</b>	<b>6.99</b>
ECOPETROL	58,925,480	5.32
Empresa de Energía de Bogotá	18,448,050	1.67
<b>Inversionistas privados</b>	<b>348,226,256</b>	<b>31.44</b>
Institucionales	213,061,778	19.23
Personas naturales	84,911,927	7.67
Personas jurídicas	20,750,545	1.87
Fondos de inversión extranjeros	28,157,106	2.54
ISA ADR Program	1,344,900	0.12
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO EN CIRCULACIÓN</b>	<b>1,107,677,894</b>	<b>100</b>

### EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

#### MERCADO ACCIONARIO

El 2011 fue uno de los años más complejos para los tres mercados accionarios pertenecientes al Mercado Integrado Latinoamericano –MILA–. El Índice General de la Bolsa de Valores de Lima –IGBVL– presentó una caída de 16.6% en el año, seguido del Índice de Precio Selectivo de Acciones –IPSA– (Chile) que se desvalorizó el 15.2%; mientras en Colombia, el Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia –IGBC– cerró con una desvalorización de 18.3%, y el Colcap registró una caída de 13.8%.

#### VARIACIÓN PRECIO ACCIÓN ISA VS PRINCIPALES ÍNDICES

variación (%)



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Igualmente, el índice *Morgan Stanley Capital International Emerging Markets –MSCI EM– Latin America*, que ha sido diseñado para medir el desempeño del mercado bursátil de los mercados emergentes (Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), cerró con una desvalorización de 21.9%.

La situación fue igualmente difícil en el contexto internacional, en la cual países como los de la Unión Europea se vieron abocados a implementar estrategias que les permitieran contrarrestar la delicada situación fiscal. Sin embargo, los resultados no fueron favorables, pese a que durante el año se tomaron decisiones que pretendían mitigar los efectos negativos de la situación, amparadas en una política económica común y la adopción de medidas para la estabilización monetaria. Evidentemente esta situación terminó impactando el comportamiento del mercado de renta variable. No obstante, los resultados financieros de los principales emisores del país fueron positivos.

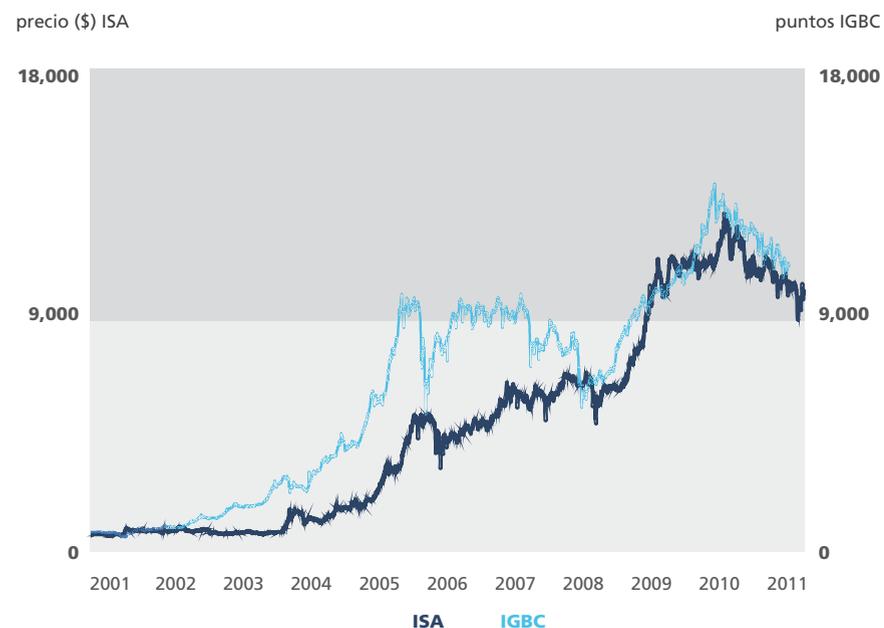
A este panorama hay que sumarle que 2011 fue un año record en emisiones de acciones en el mercado colombiano, lo cual, según algunos analistas, incidió para que las personas naturales vendieran acciones en el mercado secundario por aproximadamente \$1.8 billones, cifra superior a las ventas acumuladas de 2010 (aproximadamente \$528 mil millones). Al tiempo, los inversionistas extranjeros y los programas de ADR's se constituyeron en los compradores más importantes del año consolidando altos niveles de inversión.

## COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN

Como es de suponer, la acción de ISA no fue ajena a los fenómenos del mercado global, a los volúmenes de negociación y a la liquidación y recomposición de portafolios, razón por la cual al cierre de 2011 alcanzó un precio de \$11,200 por acción, con una desvalorización de 20.57%, similar al comportamiento del IGBC.

Sin embargo, desde 2001 hasta 2011, la acción de ISA ha tenido una valorización del 1,218%, similar al alza del IGBC (1,167%).

### VALORIZACIÓN ISA vs IGBC (2001-2011)



## INDICADORES DE DESEMPEÑO

La capitalización bursátil de la Compañía, a 31 de diciembre de 2011, ascendió a \$12,405,992 millones, con 1,107,677,894 acciones en circulación.

176

INDICADORES BURSÁTILES			
	2009	2010	2011
<b>Acciones en circulación (No)</b>	1,107,677,894	1,107,677,894	1,107,677,894
<b>Free - Float (%)</b>	31.44	31.42	31.44
<b>Accionistas (No)</b>	53,215	53,215	48,168
<b>Valor nominal (\$)</b>	32.80	32.80	32.80
<b>Valor intrínseco con valorización (\$)</b>	5,528.96	5,813.69	5,774.55
<b>Precio de cierre (\$)</b>	12,980	14,100	11,200
<b>Capitalización bursatil (millones USD)</b>	7,033	8,160	6,386
<b>Promedio negociado (millones \$)</b>	3,166	3,166	3,166
<b>IGCB (puntos)</b>	11,602.14	15,496.77	12,665.10
<b>Colcap (puntos)</b>	1,366.85	1,823.70	1,571.55
<b>Col 20 (puntos)</b>	1,115.43	1,452.68	1,287.63
<b>Precio cierre ADR (USD)</b>	158.84	183.59	144.44
<b>Precio promedio ADR (USD)</b>	114.83	173.70	166.64

MENÚ ▲

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

## DESEMPEÑO ECONÓMICO Y FINANCIERO

## CRECIMIENTO CON RENTABILIDAD Y VALOR

INDICADORES	2009	2010	2011
<b>EBITDA</b>	<b>625,204</b>	<b>623,946</b>	<b>614,213</b>
<b>DELTA EBITDA (\$)</b>		-1,258	-9,733
<b>Variación %</b>		-0.20%	-1.56%
<b>EVA</b>	<b>37,324</b>	<b>95,479</b>	<b>117,126</b>
<b>DELTA EVA (\$)</b>		58,155	21,647
<b>Variación %</b>		156%	23%

El EBITDA finalizó en \$614,213 millones, representando una disminución de 1.56%, debido a que los ingresos de ISA alcanzaron \$996,689 millones, con un crecimiento de 5.8% respecto a 2010, mientras que los costos y gastos operacionales ascendieron a \$520,591 millones, con un crecimiento de 10.9%. Los ingresos estuvieron favorecidos por el comportamiento del IPP, mayores ingresos por FAER y PRONE y los gastos por su parte se incrementaron por mayores gastos de mantenimiento

asociados a la reparación de torres por derribamientos y ola invernal, mayores contribuciones de FAER y PRONE y costos asociados a contratos de construcción para terceros.

El EVA terminó el año 2011 en \$117,126 millones, un incremento de 22.67% con respecto al año anterior, lo cual muestra un comportamiento muy favorable. El crecimiento en el EVA se debe principalmente al incremento en los ingresos no operacionales netos (indemnizaciones y recuperaciones) y a la disminución del WACC (debido a las menores tasas de interés de referencia en USA y disminución del riesgo país para Colombia).

## CALIFICACIÓN DE RIESGO CREDITICIO

*Fitch Ratings* de Colombia ratificó con una perspectiva estable la calificación AAA de la tercera emisión de bonos por \$130.000 millones y el programa de emisión y colocación de bonos de deuda pública interna por \$1,7 billones emitidos por Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P.

*Standard & Poor's* asignó a ISA calificación de grado de inversión con perspectiva estable, pasando de BB+ a BBB-. La calificación de S&P corresponde a la tercera calificación obtenida por ISA con grado de inversión y perspectiva estable, después de las de Moody's (Baa3) y Fitch Ratings (BBB-), que habían sido asignadas a finales de 2010.

INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD  
**2011**

Anexos



## ANEXOS

**PACTO GLOBAL**

ISA está comprometida con la gestión de los 10 principios del Pacto Global, y para el período que comprende el reporte de esta Memoria ha realizado grandes avances en los principios 1 y 2, generando innovaciones a los procesos y compromisos extensivos a la cadena de valor.

Los principios 4, 5 y 6 tienen una presencia importante en la Declaratoria sobre Derechos Humanos y el Código de Ética. A través de estos dos compromisos declarados se evidencia una acción de promoción e influencia en la cadena de valor.

Este mismo concepto aplica para el principio 10, a través de la implementación de todo un sistema de gestión de la ética que permite apalancar el Código de Ética, así como la creación del protocolo antifraude, con acciones muy concretas que permite a la Organización generar acciones de promoción de la anticorrupción.

Los principios asociados a los asuntos laborales y ambientales, se pueden consultar en el capítulo ambiental, mientras que el social, en el aparte correspondiente a los colaboradores.

**PRINCIPIOS:**

Principio 1 Apoyar y respetar.

Principio 2 No ser cómplices.

Principio 3 Libertad de asociación y negociación colectiva.

Principio 4 Eliminación de trabajo forzado.

Principio 5 Erradicación de trabajo infantil.

Principio 6 Abolir discriminación en el empleo y ocupación.

Principio 7 Enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8 Fomentar iniciativas que promuevan mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9 Desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10 Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y soborno.

**OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO**

En la cumbre del milenio de las Naciones Unidas, celebrada en la sede de las Naciones Unidas (Nueva York, 2000), los jefes de estado y de gobierno del mundo firmaron la declaración del milenio. En ella asumieron compromisos en materia de paz y seguridad, derechos humanos, protección del entorno y atención especial a la pobreza. Con base en esa declaración se concertaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, que incluyen ocho objetivos, 18 metas y más de 40 indicadores que deben hacerse realidad para 2015. “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio constituyen un pacto entre las naciones para eliminar la pobreza humana”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aKa020101--&m=a&e=A>

**ANEXOS**

ISA contribuye con los ODM a través del convenio ISA-PNUD, el cual identifica los ODM más críticos en los municipios donde la Empresa tiene presencia y define la implementación de acciones que les permitan avanzar en estas metas.



Objetivo 1

Erradicar la pobreza extrema y el hambre.



Objetivo 2

Lograr la enseñanza primaria universal.



Objetivo 3

Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer.



Objetivo 4

Reducir la mortalidad infantil.



Objetivo 5

Mejorar la salud materna.



Objetivo 6

Combatir el HIV/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.



Objetivo 7

Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.



Objetivo 8

Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

ANEXOS

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<a href="#">Sitio Web de los informes empresariales</a>	<a href="http://www.xm.com.co/Pages/Informes-Empresariales.aspx">http://www.xm.com.co/Pages/Informes-Empresariales.aspx</a>	<a href="http://www.INTER-NEXA.com/Paginas/centro_recursos.aspx">http://www.INTER-NEXA.com/Paginas/centro_recursos.aspx</a>	<a href="http://www.TRANSELCA.com.co/SitePages/RSE.aspx">http://www.TRANSELCA.com.co/SitePages/RSE.aspx</a>	<a href="http://www.rep.com.pe/rep/Reporte%20de%20sostenibilidad/Forms/AllItems.aspx">http://www.rep.com.pe/rep/Reporte%20de%20sostenibilidad/Forms/AllItems.aspx</a>	<a href="http://www.ctEEP.com.br/">http://www.ctEEP.com.br/</a>
<b>Información de la Empresa</b>	<b>Esta información puede consultarse en la memoria de sostenibilidad en el capítulo dimensión de la Organización</b>				
Asuntos relevantes	<p>XM- Compañía de Expertos en Mercados, CIDET (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico), COCIER (Comité Colombiano de la Comisión de Integración Energética Regional), CNO (Consejo Nacional de Operación), CAC (Comité Asesor de Comercialización) y CINTEL (Centro de Investigación de las Comunicaciones) vienen estructurando una propuesta de programa cuyo objetivo es establecer concertadamente con las principales empresas del sector eléctrico y demás actores relacionados, un marco de lineamientos, políticas y estrategias para el desarrollo óptimo de las redes inteligentes en el sistema eléctrico colombiano orientado a los retos del país, considerando los beneficios y costos esperados.</p>		<p>Para el año 2011 dentro del programa de gestión de proveedores de TRANSELCA, se estandarizaron los requisitos exigidos a los contratistas teniendo en cuenta el tipo de servicio prestado, siendo estos incluidos en los pliegos de contratación, divulgados durante las inducciones realizadas al personal y verificado su cumplimiento durante la ejecución de los trabajos.</p> <p>En total se realizaron 105 actividades de inducción a personal de empresas contratistas, con la participación de 631 trabajadores, espacios donde se divulgó la política de salud ocupacional, programa de gestión con los contratistas, normas de seguridad exigidas por TRANSELCA, se fomentó el autocuidado, el reporte de accidentes e incidentes de trabajo.</p>		<p>CTEEP, en 2011 adhirió al Pacto Global de la Naciones Unidas, expresando su compromiso por gestionar los diez Principios como un asunto estratégico de su gestión empresarial.</p>

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
Premios y distinciones	<p>XM fue reconocida como empresa que sobresalió por su contribución destacada al desarrollo de la IEEE. En la ciudad de Medellín, se realizó la primera conferencia sobre Innovación en Tecnologías de Redes Inteligentes – ISGT- auspiciada por la Sociedad de Energía y Potencia –PES- de la IEEE en América Latina.</p>	<p>INTERNEXA en su primera participación en los premios MEF de la región CALA (Caribe y Latino America), fue galardonada con dos premios como reconocimiento a su excelencia y liderazgo en el desarrollo, mercadeo y entrega de servicios Carrier Ethernet durante el último año en su región. El MEF (Metro Ethernet Forum) es la entidad a nivel mundial encargada de definir los estándares para redes Carrier Ethernet.</p> <p>Las categorías ganadas fueron: Mejor Servicio Mayorista (Wholesale) Ethernet, premia al proveedor de servicio en la región CALA, con la oferta de servicio mayorista más robusta, extendiendo la alcanzabilidad de los servicios ethernet incluyendo Backhaul Móvil y Corporativos. Proveedor de Servicio Regional del año, otorgada al proveedor que su operación principal y oferta de servicios Ethernet están enfocados en la región CALA, y que tiene el mayor acumulado de puntaje de todas las otras categorías. Hasta este año este premio había sido desierto. INTERNEXA quedó también como finalista en las otras tres categorías: Mejor Servicio Ethernet Corporativo, Mejor Mercadeo y Proveedor de servicio del año.</p>	<p>2011 fue el año de consolidación del Programa Maletines Viajeros, el cual opera en alianza con la Corporación Luis Eduardo Nieto Arteta, en 7 municipios (Sabanalarga – Atlántico, Santa Marta y Fundación – Magdalena, Cartagena – Bolívar, Albania/Cuestecitas – La Guajira y El Copey – Cesar). Los buenos resultados alcanzados por el programa en los 4 años de trayectoria, permitieron su incorporación al Programa Educativo Institucional –PEI- de cada una de las 67 instituciones educativas donde se tiene presencia.</p>	<p>El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE): en marzo del 2011 otorgó el premio “Buenas prácticas Laborales 2010” a REP en la categoría Desarrollo Profesional y acceso a la capacitación. Ministerio de Cultura: distinguió a REP a inicios del año por el trabajo del año 2010, en reconocimiento a su valioso aporte al Programa PROMOLIBRO, que lleva bibliotecas móviles a diversos puntos del país. La Empresa contribuyó con 76 bibliotecas en el año 2011 y tiene previsto llegar a 190 bibliotecas en 2012. El 15 de julio: REP fue distinguida por el Ministerio de Educación, por su compromiso con la Educación en el País, habiendo beneficiado alrededor de 300,000 niños de zonas de escasos recursos, con adoptantes en capacitación o infraestructura para las escuelas, así como con la supervisión de las actividades de difusión.</p>	

ANEXOS

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Temas ambientales</b>					
	XM, realiza campañas de sensibilización frente a un uso eficiente de recursos; pues desde la operación del negocio no hay afectación a los recursos naturales, ni impactos ambientales que requieran de un sistema de gestión				
EN1 Materiales utilizados, por peso o volumen.	NA	Consumo de agua m <sup>3</sup> : Acueducto 333 ; agua lluvias 408 y carro tanque 48. Vertido de aceites y combustibles (cuasiaccidentes ambientales): 0	Consumo de agua m <sup>3</sup> : 8225.72 Residuos generados (peligrosos) Kg: 6575.0 Residuos generados (no peligrosos) Kg: 704.8 Consumo de hidrocarburos Galones anual: 6596 Vertido de aceites y combustibles (cuasiaccidentes ambientales): 0	En el periodo 2011, no se registraron derrames de químicos o aceites, que involucren un impacto significativo al ambiente. La operación de regeneración de aceite dieléctrico de transformadores, cuyo proceso tiene por objeto primordialmente obtener la limpieza total del transformador y de la celulosa hasta dejarlo libre de contaminantes y, en segundo lugar, la recuperación del aceite	Durante 2011 CTEEP realizó medición de residuos peligrosos y logró gestionar adecuadamente el 43,44% de todos los residuos.
EN3 Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	NA	Consumo de energía: 3144.695	Consumo de energía kWh/mes: 142648.2	Es una meta para 2012. En 2011 se hizo un piloto.	Para 2011 no hubo una medición de uso de energías no renovables. En situaciones de interrupción del abastecimiento de energía eléctrica, la operación en las subestaciones utiliza biodiesel.

ANEXOS

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Temas ambientales</b>					
EN16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	NA	Taxis: 1,30 toneladas de CO <sub>2</sub> Buses de transporte de los colaboradores: 44.48 toneladas de CO <sub>2</sub> Transporte aéreo nacional: 13.40 toneladas de CO <sub>2</sub> Transporte aéreo internacional: 41.54 toneladas de CO <sub>2</sub> Consumo energía Subestaciones : 320.78 toneladas de CO <sub>2</sub> Consumo energía Sede: 80,35 toneladas de CO <sub>2</sub> Total emisiones INTERNEXA 2011 = 501.85 toneladas, redujeron con respecto al 2010.	Emisiones SF <sub>6</sub> y CO <sub>2</sub> : 0,06 Actualmente se tiene implementado en TRANSELCA el seguimiento de las cantidades de SF <sub>6</sub> emitidas al medio ambiente mediante la medida de esta cantidad y su debido registro en SAP para cada equipo instalado en el sistema de potencia de la empresa. Igualmente esta información registrada en SAP es llevada a un Reporte en el BI para su análisis y así poder tomar las medidas de mitigación pertinentes.	Es una meta para 2012.	Es una acción que se realizará en 2012, desde un ejercicio piloto de inventario de Gases Efecto Invernadero.
EN22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	NA	Residuos: N/A Se tiene planteada una meta de medición para 2012.	Excedentes industriales manejados Kg: 139,648	En el periodo 2011, se dispusieron adecuadamente alrededor de 21 Ton de residuos peligrosos y no peligrosos en el ámbito nacional a través de empresas prestadoras de residuos sólidos (EPS-RS) y empresas comercializadoras de residuos sólidos (EC-RS), registradas en la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Asimismo, se apoyó a la comunidad a través de la donación de materiales reciclables, como papel y plásticos.	Dentro de sus planes de 2012 contempla:  Estrategia para la implementación de compras con criterios ambientales en terminos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación</li> <li>■ Procedimiento</li> <li>■ Construcción de almacenamientos para residuos químicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Baru</li> <li>■ Sao Paulo</li> <li>■ Taubate</li> </ul> </li> </ul>

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Temas ambientales</b>					
EN28 Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	NA	Durante el 2011 no se presentaron sanciones o incumplimientos a requerimientos de las entidades ambientales en cada uno de los países donde INTERNEXA tiene operaciones.	Durante 2011 no se presentaron sanciones o incumplimientos ambientales.	Las empresas de ISA en Perú no recibieron ninguna sanción o multa por parte del organismo regulador respecto al cumplimiento de la normativa ambiental. Tampoco se recibieron multas por el incumplimiento de leyes y normativas impuestas por OSINERGMIN en relación con el servicio de transmisión, con la excepción del pago de compensaciones previstas en la Norma de Calidad del sector eléctrico NTCSE.	CTEEP no recibió en 2011 multas o sanciones monetarias significativas, y no tuvo procesos de arbitraje ambiental. Durante el período se recibieron algunas notificaciones para aclarar cuestiones ambientales que no derivaron en multas o sanciones para la Empresa.
<b>Temas Laborales</b>					
LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	XM cuenta con 192 empleados, de los cuales 13 tienen contrato indefinido y 179 a término fijo. La distribución por empleado es la siguiente: Analistas: 117 Asistente: 2 Especialista: 54 Directivos: 19 Los colaboradores se encuentran principalmente en la sede principal en la ciudad de Medellín.	INTERNEXA en Colombia cuenta con 146 colaboradores vinculados con contrato a término indefinido. La distribución por empleados es la siguiente: Gerente general: 1 Gerente: 8 Director: 9 Especialista: 21 Analista: 104 Asistente: 3 Los colaboradores se encuentran en cuatro ciudades de Colombia, principalmente en la ciudad de Medellín.	TRANSELCA cuenta con 166 empleados, de los cuales 48 tienen salario integral, son convenionados 113, 5 se encuentran en régimen ordinario. La distribución por empleados es la siguiente: Gerente general: 1 Gerente de área: 4 Director de auditoría: 1 Secretaría general: 1 Jefe de departamento: 9 Coordinador senior: 15 Coordinador junior: 1 Especialista: 9 Analista senior: 10 Ejecutivo de clientes: 4 Líder de mejoramiento: 1 Analista junior: 37 Técnico operativo: 42 Técnico administrativo: 17 Auxiliar operativo: 3 Auxiliar administrativo: 11	REP cuenta con 357 empleados. La distribución por empleados es la siguiente: Directivos: 21 Coordinadores: 29 Profesional de soporte: 57 Profesional del negocio: 62 Técnico de soporte: 23 Técnico del negocio: 165 La distribución geográfica es la siguiente: Distrito norte: 48 Distrito sur: 53 Distrito este: 51 Distrito centro: 84 Sede principal: 121	CTEEP cuenta con un total de 1418 empleados. Presidente: 1 Directores: 4 Gerentes: 26 Coordinadores: 79 Administrativos: 271 Técnicos operacionales: 927 Ingenieros: 115 Pasantes: 16 Aprendices: 20

ANEXOS

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Temas ambientales</b>					
LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	1.15% Las principales causas de ausentismo son: Traumatismos y envenenamientos, enfermedades del aparato respiratorio, enfermedades del sistema nervioso y de órganos de los sentidos. Respecto a enfermedades profesionales es cero, víctimas mortales cero, accidentes de trabajo cero	0.44%	0.03%	En el año 2011 la tasa de ausentismo laboral en REP por accidentes de trabajo fue de cero.	La fórmula de cálculo de absentismo se genera por días de trabajo perdidos/horas hombre de trabajo el resultado fue: 36.7
<b>Temas Laborales</b>					
LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	XM presenta un total de cargos directivos donde cuenta con la participación de 9 mujeres y 10 hombres, respectivamente. El rango de edad se ubica entre: 30-40: 4 personas 41-50: 13 personas 52-60: 2 personas	INTERNEXA cuenta con un total de 18 directivos y 128 no directivos. Del total de población se cuenta con 93 hombres y 53 mujeres. El rango de edad se ubica entre: 25-30: 1 30-35: 104 35-40: 33 40-45: 8 Mayores de 60: 1	TRANSELCA presenta en cargos directivos cuenta con la participación de 9 mujeres y 7 hombres, respectivamente. El rango de edad se ubica entre: 30-40: 3 personas 40-50: 7 personas 50-60: 5 personas 60-70: 1 persona	REP cuenta con 21 directivos. La planta general de empleados está conformada por 304 hombres y 53 mujeres. El rango de edad se ubica entre: 18-30: 26 31-40: 101 41-50: 85 51-60: 123 mayores de 61: 22	CEETP presenta en cargos directivos con la participación de 27 hombres y 4 mujeres. La planta de empleados está conformada por 1264 hombres y 154 mujeres. El rango de edad se ubica entre: Menores de 30: 176 30-50: 1047 Mayores de 50: 195

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Temas Laborales</b>					
LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	La asignación salarial se hace teniendo en cuenta los siguientes criterios: Valoración del cargo. Estudios de competitividad salarial. Ajuste de la persona al cargo, en términos de formación, experiencia, competencias humanas y técnicas, y desempeño. Estos criterios se aplican en términos de igualdad a todos los colaboradores sin diferencias de género.	No existen diferencias salariales entre hombres y mujeres, las diferencias están asociadas a las responsabilidades de los cargos y la variable de género no es tomada en cuenta para la definición salarial.	Existen cuatro escalas de salario por cargo: 1. El personal con salario integral cuenta con una escala salarial definida por la Administración de TRANSELCA. 2. La escala salarial del personal convenionado, administrativo y técnico, se encuentra señalada en la Convención Colectiva de Trabajo. Esta escala tiene definido 4 rangos porcentuales (70%, 80%, 90% y 100%) con el cual se vincula el personal, la asignación del rango depende del grado de experiencia y estudio que tenga el candidato. 3. El personal convenionado profesional cuenta con una escala salarial establecida en la Convención Colectiva de Trabajo que permite la movilidad entre bandas con base en desempeño. 4. La nueva Convención Colectiva de Trabajo permitió la vinculación de personal a término fijo para la ejecución y apoyo de proyectos por un término de hasta 2 años, prorrogable por 1 año más si las condiciones del proyecto lo ameritan. También reguló el salario de estas contrataciones así: para el personal técnico una suma no inferior a 2 SMLMV y personal profesional una suma no inferior a 3 SMLMV.	No existen diferencias salariales entre hombres y mujeres, las diferencias están asociadas a las responsabilidades de los cargos y la variable de género no es tomada en cuenta para la definición salarial.	Salario base hombres: R\$ 4,565.59 Salario base mujeres: R\$ 5,043.44 Salario medio: R\$ 4,617.49

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Derechos humanos</b>					
HR3 Formación de empleados en Derechos Humanos	En 2011 no se realizaron acciones de formación en Derechos Humanos.	En 2011 no se realizaron acciones de formación en Derechos Humanos	En 2011 no se realizaron acciones de formación en Derechos Humanos	En 2011 no se realizaron acciones de formación en Derechos Humanos	En 2011 no se realizaron acciones de formación en Derechos Humanos
HR5 Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos	XM cuenta y facilita los mecanismos de comunicación, participación y reunión que permiten la libertad de asociación. La Compañía provee en la Intranet un sitio para la participación donde se convocaron las reuniones y votaciones para la debida elección y discusión de asuntos concernientes al Pacto Colectivo.	INTERNEXA cumple lo dispuesto en la política de Gestión Humana de ISA y sus Empresas, donde se declara en su alcance: "El grupo empresarial ISA enmarca la relación laboral con sus trabajadores de conformidad con el ordenamiento jurídico y la legislación aplicable en cada país, la normatividad interna propia de cada empresa, los contratos individuales de trabajo y los Contratos Colectivos vigentes".	La Empresa cuenta con una Convención Colectiva de Trabajo y de ella, en la actualidad, se benefician 113 trabajadores de la Empresa. El sindicato es de industria y se denomina Sintraelec ISA TRANSELCA. La CCT actual vence el 31 de diciembre de 2012. En ella se encuentran consagradas beneficios para trabajadores convenionados.	Al 31 de diciembre de 2011, 179 trabajadores están sindicalizados. La composición sindical representan al 50.1% del total de colaboradores de la empresa.	Se cuenta con una cláusula de acuerdo donde se asegura que el sindicato no puede realizar una reclamación a la Empresa, sin que previamente sea presentada formalmente al departamento de recursos humanos, y éste debe dar respuesta en un plazo no mayor a 45 días.

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Cumplimiento normativo</b>					
SO8 Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	El Municipio de Guachené impuso a XM una sanción por valor de \$376.980.000 por no entregar información. Aunque la información fue entregada el día 22 de mayo de 2011, el Municipio impuso la sanción y libró mandamiento de pago en contra de XM, notificado el 19 de diciembre de 2011. Como estrategia de defensa se formularán excepciones contra el mandamiento de pago, cuyo plazo vence el 30 de enero de 2012. Así mismo, se otorgó garantía bancaria para evitar la práctica de embargos de las cuentas bancarias de XM, la cual fue aceptada por el Municipio. De otro lado, se presentó demanda de nulidad y restablecimiento del derecho contra las Resoluciones que impusieron a XM la sanción, la cual se presentó el día 13 de enero de 2012 ante el Tribunal Contencioso Administrativo del Cauca.	Durante 2011, la Empresa no recibió sanciones financieras y no financieras por incumplimiento de leyes y regulaciones	Investigación SSPD – Caso Evento San Andrés de Sotavento Noviembre 2009 Cargo formulado por la SSPD : Falla en la prestación del servicio, en atención a que TRANSELCA superó el término de suspensión del servicio de energía eléctrica, aprobado por XM sin mediar una justificación válida. La SSPD Mediante Resolución Nro.SSPD - 20112400020335 del 25 de Julio de 2011, resuelve “Imponer sanción de MULTA a la empres TRANSELCA S.A. E.S.P. Por la suma de (\$28.922.400.00). TRANSELCA S.A. E.S.P. estando en total desacuerdo con la decisión adoptada por la SSPD interpuso el 30 de agosto de 2011 Recurso de Reposición contra la Resolución Nro. SSPD - 20112400020335 del 25 de Julio de 2011 . Se espera de la decisión por parte de SSPD.	En el año 2011 no se reportaron ni detectaron incidentes por corrupción. Las empresas de ISA Grupo en Perú no recibieron ninguna sanción o multa por parte del organismo regulador respecto al cumplimiento de la normativa ambiental. Tampoco se recibieron multas por el incumplimiento de leyes y normativas impuestas por OSINERG-MIN en relación con el servicio de transmisión, con la excepción del pago de compensaciones previstas en la Norma de Calidad del sector eléctrico NTCSE.	Durante 2011 no recibió sanciones y multas significativas por incumplimiento a la ley y a la regulación.

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Prácticas cliente</b>					
PR3 Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	El portafolio de servicio de XM ofrece los servicios de: Operación y Administración del Sistema Interconectado Nacional Soluciones en Sistemas de Potencia: Estudios Eléctricos y Energéticos, Consultorías en Sistemas de Potencia y Entrenamiento y Capacitaciones. Soluciones en Sistema de Tiempos Real: Consultoría en Diseño y Montaje de Centros de Control, Soporte y Mantenimiento de Centros de Control, Montaje y puesta en Funcionamiento de Centros de Control, capacitaciones y Seminario de Operadores de Sistemas Eléctricos de Potencia. Soluciones para Mercados de Energía: Consultoría en Mercados de Energía, Capacitaciones y Seminarios de Mercados.	El portafolio de servicios de INTERNEXA incluye: Transporte: servicios de conectividad soportados sobre la única red de fibra óptica terrestre que conecta directamente las ciudades principales de la región, creando así el camino más corto y rápido para enlazarlas, con la mejor disponibilidad y seguridad. IP: Servicios que proveen acceso a contenidos y aplicaciones disponibles en redes IP públicas (Internet) o privadas. Conexión: Los servicios de conexión proveen acceso a sitios específicos de la arquitectura de red del cliente. Infraestructura: Suministra los espacios, la energía y las condiciones óptimas para el hospedaje de equipos de propiedad del cliente. Operación y mantenimiento: Supervisa, opera y mantiene integralmente redes de transmisión de telecomunicaciones y enrutamiento de datos (fibra óptica, microondas, satelital).	1. Transporte de Energía Eléctrica en el STN. La red de transmisión de energía eléctrica de TRANSELCA, permite la interconexión de generadores, operadores de red y grandes consumidores, de tal manera que se realicen los intercambios de energía entre los diferentes agentes del mercado, como se contempla en la regulación vigente del Sector Eléctrico en Colombia. 2. Conexión al Sistema de Interconectado Nacional (SIN) TRANSELCA ofrece la conexión o modificación de la conexión existente de generadores, transportadores o grandes consumidores, a los Sistemas de Transmisión Nacional (STN), Transmisión Regional (STR) y/o Distribución Local (SDL).	Transporte de Energía Eléctrica, Operación y Administración de Mercados, Transporte de Telecomunicaciones, Construcción de Proyectos de Infraestructura y Concesiones Viales.	CTEEP es la mayor concesionaria privada de transmisión de energía eléctrica en Brasil; es responsable de la transmisión de casi el 100% de la energía eléctrica producida en el estado de São Paulo, lo que corresponde a cerca de un 30% de la energía transmitida por el Sistema Interconectado Nacional –SIN-. Con una capacidad instalada de 43.973 MVA (Mega Volt Ampère), cuenta con una infraestructura conformada por una red de 12.316 kilómetros de líneas de transmisión, 18.794 kilómetros de circuitos, 2.488 kilómetros de cable de fibra óptica en 105 subestaciones. Presente en 12 estados brasileiros – Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Maranhão e Piauí – CTEEP cuenta con cinco regionales, todas instaladas en ciudades paulistas (Cabreúva, Taubaté, Bauru, Jupia e São Paulo); un Centro de Operación de Transmisión (COT), en Jundiaí; y un Centro de Operación de Retaguarda (COT), en Jundiaí; e un Centro de Operação de Retaguarda (COR), en Cabreúva.

ANEXOS

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Prácticas cliente</b>					
PR4 Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	Mensualmente se publica el informe sobre el cumplimiento de los indicadores de la Resolución CREG 081 de 2007, los cuales determinan la calidad del servicio requerido para la operación del SIN y la administración del mercado. El comportamiento de estos indicadores en su mayoría estuvo dentro de los límites establecidos; Durante el año 2011, se cumplió con el nivel de disponibilidad establecido, 97%, para el indicador Calidad de los Enlaces de Comunicación del CND-CRC, excepto para el mes de febrero, donde se presentó una falla mayor, de manera simultánea, sobre los canales de comunicación principal y de respaldo con un agente del mercado que llevó al indicador a un valor de 96,63%. De manera inmediata se tomaron las acciones correctivas para superar la falla y como producto del análisis del evento y en la búsqueda del mejoramiento continuo se realizaron acciones adicionales para aumentar la capacidad de seguimiento al desempeño de los canales en tiempo real y la gestión con los agentes.	No hubo incumplimientos a la norma o por los servicios prestados.	No hubo incumplimientos a la norma o por los servicios prestados.	No hubo incumplimientos a la norma o por los servicios prestados.	No hubo incumplimientos a la norma o por los servicios prestados.

REPORTE GESTIÓN FILIALES					
INDICADOR	XM	INTERNEXA	TRANSELCA	REP	CTEEP
<b>Prácticas cliente</b>					
PR5 Prácticas para la satisfacción del cliente, incluyendo estudios de satisfacción	<p>En el marco de su direccionamiento estratégico, XM ha manifestado la orientación al cliente, en el Código de Buen Gobierno, la Política de Servicio y la Promesa de Valor. La Promesa de Servicio es una declaración voluntaria de los compromisos que XM asume con sus clientes y su objetivo principal es establecer el marco de actuación para generar confianza. Está se encuentra enmarcada en cuatro líneas temáticas, apalancadas en los valores, competencias y motivación del personal de XM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios</li> <li>■ Fortalecimiento de las relaciones de largo plazo</li> <li>■ Practicas del Buen Gobierno Corporativo</li> <li>■ Fortalecimiento de la gestión integral de riesgos</li> </ul> <p>La implementación de acción en cada una de las líneas anteriores llevo a que la satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados en el 2011, fuera de 84.4%, la cual se mantuvo con respecto a los años anteriores. El índice internacional de sectores afines muestra un nivel de 79%, con lo cual XM lo supera en 5 puntos. Así mismo, se indagó sobre los sentimientos generales que tienen los clientes hacia XM, los resultados se muestran en la siguiente gráfica, e indican que la mayoría de ellos perciben a la empresa de una forma muy positiva.</p>	<p>INTERNEXA realiza anualmente la encuesta de satisfacción de clientes a nivel nacional e internacional de acuerdo a distribución de clientes, con un Nivel de confianza 95%, con el objetivo de determinar la satisfacción de los clientes externos de la compañía en cada uno de los servicios y procesos que se presentan en la relación de servicio, insumo fundamental para desarrollar de acción que permitan mantener y mejorar la fidelización de los clientes.</p>	<p>El índice de satisfacción general fue de 83.5% Se cuenta además con un plan anual de mejoramiento que permite disminuir las brechas en aquellos aspectos que son susceptibles de mejora. En este período se buscó tener una mayor cercanía con los clientes e identificar cuáles son aquellos aspectos del servicio con los cuales se sienten encantados y con cuáles no, así mismo mejorar la oportunidad en el relacionamiento con los clientes.</p>	<p>La encuesta de satisfacción del cliente es realizada por un tercero independiente. La última encuesta se realizó en el año 2010. La muestra incluyó 34 empresas clientes y 3 entidades administrativas y reguladoras. Se realizaron 49 entrevistas con el propósito de evaluar los estándares de calidad del servicio que ofrece REP a sus clientes, precisando el nivel de su satisfacción, identificando sus prioridades y atendiendo sus expectativas. Se obtuvo 88% como resultado de la calificación del servicio de REP, usando la metodología Top Two Boxes (de Walker Information Global Network). Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, el grado de satisfacción de clientes presenta un alto valor referencial, además de mantener una tendencia creciente.</p>	<p>La encuesta de satisfacción cliente fue realizada durante 3 años consecutivos (2008, 2009 e 2010). Está prevista realizar una nueva encuesta en 2012. Los resultados obtenidos se tradujeron en un plan de mejoramiento que se medirán los resultados con base a la encuesta de 2010. Estos asuntos trataron principalmente sobre: Las áreas de operación mantuvieron un contacto directo con los clientes, mejorando los procesos de comunicación. Mejora en los indicadores de la gestión clientes, desde las diferentes áreas de la empresa.</p>

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>1 ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>			
1.1 Declaración y compromiso con la política de sostenibilidad			Carta del Gerente General.
1.2 Principales impactos, riesgos y oportunidades.			Se presenta a lo largo del informe.
<b>2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
2.1 Nombre de la organización.			Información presente en este capítulo de la Memoria
2.2 Principales marcas, productos y servicios.			Información presente en este capítulo de la Memoria
2.3 Estructura operativa.			Información presente en este capítulo de la Memoria
2.4 Localización de la sede principal de la Organización			Calle 12 sur No 18-168 Medellín, Colombia
2.5 Donde opera			Información presente en este capítulo de la Memoria
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.			Información presente en este capítulo de la Memoria
2.7 Mercados servidos			Información presente en este capítulo de la Memoria
2.8 Dimensión de la organización			Información presente en este capítulo de la Memoria
2.9 Cambios significativos durante el período de la memoria			Implementación del Código de ética estructurado por grupos de interés, así como un sistema de gestión de la ética. Código antifraude. Declaratoria sobre Derechos Humanos.
2.10 Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.			Información presente en este capítulo de la Memoria
<b>3 PARÁMETROS DE LA MEMORIA</b>			
3.1 Período cubierto por la información contenida en la memoria			La memoria cubre el año 2011.
3.2 Fecha de la memoria anterior anterior más reciente			La memoria anterior correspondió al año 2010.
3.3 Ciclo de presentación de memorias			El ciclo de memorias es anual.
3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria			Información presente en este capítulo de la Memoria

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Alcance y cobertura de la memoria</b>			
3.5 proceso de definición del contenido de la memoria			Este informe es el segundo bajo la metodología GRI G3. Se definieron los contenidos a partir de la identificación de asuntos significativos para la Empresa en materia de sostenibilidad.
3.6 Cobertura de la memoria			Los asuntos materiales y aspectos de los grupos de interés, se presentan en esta capítulo de la Memoria.
3.7 Límites del alcance o cobertura de la memoria			Se presentan todos los asuntos en referencia a la dimensión ambiental, social y económica relevante a los compromisos con los grupos de interés.
3.8 Base para incluir información en el caso de negocios conjuntos			Se presenta un anexo sobre indicadores mínimos de ISA y sus empresas, así como los enlaces a las páginas web de cada una de ellas.
3.9 Técnicas de medición de datos y bases para realizar cálculos			Se presenta a lo largo del informe.
3.10 Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información de memorias anteriores.			Los cambios significativos se encuentran en el aparte de logros y dimensión de la Organización.
3.11 Cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados a la memoria			Información presente en este capítulo de la Memoria
<b>Índice del contenido GRI</b>			
3.12 Tabla de contenidos GRI			Anexo 1 tabla contenido GRI - G3.
<b>Verificación</b>			
3.13 Política práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa			Existe una verificación interna y los indicadores en su mayoría corresponden al Sistema de Gestión Integral -SIG- el cual fue auditado para la recertificación en ISO14001 y OSHAS 18001.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>4 GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>			
4.1 Descripción de la estructura de gobierno			Estructura de Gobierno de la Compañía.
4.2 Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.			Estructura de Gobierno de la Compañía.
4.3 Estructura de la Junta Directiva.			Estructura de Gobierno de la Compañía.
4.4 Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.			Dimensión económica, capítulo accionistas.
4.5 Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el desempeño de la organización.			Definido por la Asamblea General de accionistas según lo define el acuerdo de Junta No 76.
4.6 Procedimientos para evitar conflictos de interés.			Código de Buen Gobierno.
4.7 Procedimientos de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos			Comités de Junta.
4.8 declaración de misión, visión, valores, código de conducta y principios relevantes.			ISA qué quiere ser y cómo lo logrará.
4.9 Mecanismos de control de la Junta Directiva			Autoevaluación.
4.10 Mecanismos de auto evaluación de la Junta Directiva.			Resultados de evaluación 2011 en este capítulo de la memoria.
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>			
4.11 Adopción del principio de precaución	Principio 7 y 8	Objetivo 7	Sistema de Gestión Integral -SIG- dimensión ambiental.
4.12 Programas sociales, económicos y ambientales desarrollados externamente.	Principio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10	Objetivo 1, 2, 3, 4, 7 y 8	Capítulo de Gestión Ambiental en diseño, construcción y operación.
Dimensión social, capítulos Colaboradores, Sociedad, Proveedores, Estado y Clientes."			El ciclo de memorias es anual.
4.13 Principales asociaciones a las que pertenece la organización.		Objetivo 8	Asociaciones a las que pertenece ISA.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Participación de los grupos de interés</b>			
4.14 Relación de los grupos de interés que se han incluido.			Diálogo con los grupos de interés.
4.15 Metodología de selección de grupos de interés.			Diálogo con los grupos de interés.
4.16 Criterios para la selección de grupos de interés. (rendición que se le hace a cada uno de los grupos de interés)			Diálogo con los grupos de interés.
4.17 Preocupaciones de los grupos de interés recogidas.			Diálogo con los grupos de interés.
<b>5 INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>			
<b>Dimensión económica</b>			
<b>Desempeño económico</b>			
EC2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	Principio 7	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación.
EC3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales	Principio 1 y 2	Objetivo 1 y 2	Dimensión social, capítulo sociedad.
EC4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobierno			ISA no recibió ayudas financieras por parte del Estado.
<b>Presencia en el mercado</b>			
EC5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estandar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Principio 1 y 6	Objetivo 3	Dimensión social, capítulo colaboradores.
EC6 Política, prácticas, proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas			Dimensión social, capítulo proveedores (desarrollo de software proveedores y SOGA).
EC7 Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Principio 6	Objetivo 1	Dimensión social, capítulo colaboradores.
4.13 Principales asociaciones a las que pertenece la organización.		Objetivo 8	Asociaciones a las que pertenece ISA.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Impactos económicos directos</b>			
EC8 Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	Principio 1 y 2	Objetivo 1 y 2	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación.
Dimensión social, capítulo colaboradores.			Diálogo con los grupos de interés.
EC9 Descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo alcance			Dimensión económica, capítulo accionistas.
<b>Dimensión ambiental</b>			
<b>Materiales</b>			
EN1 Materiales utilizados, por peso o volumen.	Principio 8 y 9	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación.
EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	Principio 7 y 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, gestión integral de residuos.
<b>Energía</b>			
EN3 Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	Principio 7 y 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación del cambio climático.
EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia	Principio 8 y 9	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación del cambio climático.
EN7 Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y reducciones logradas con dichas iniciativas	Principio 8 y 9	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación del cambio climático.
4.13 Principales asociaciones a las que pertenece la organización.		Objetivo 8	Asociaciones a las que pertenece ISA.
<b>Agua</b>			
EN8 Captación total de agua por fuentes	Principio 7 y 8	Objetivo 7	No es material. Hay algunas captaciones en subestaciones
EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación	Principio 7 y 8	Objetivo 7	No es material. ISA no afecta fuentes de agua en el desarrollo de su negocio.
EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	Principio 7 y 8	Objetivo 7	No es material. ISA no utiliza agua en su proceso productivo.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Biodiversidad</b>			
EN11 Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas	Principio 7 y 8	Objetivo 7	No es material. Si bien existe una identificación de la infraestructura en terrenos adyacentes de áreas protegidas, no hay afectación a la zona; no se considera viable por que es un indicador estático no genera valor agregado.
EN12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	Principio 7	Objetivo 7	No es material. La actividad de ISA no genera impactos significativos sobre espacios protegidos o áreas de alta biodiversidad.
EN13 Hábitats protegidos o restaurados	Principio 7 y 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación de impactos.
EN14 Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	Principio 7 y 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, gestión de servidumbres (Cartilla sobre especies vegetales comunes en la red de transmisión de ISA).
EN15 Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie		Objetivo 7	No es material. Las operaciones de ISA no se desarrollaron en sitios que que provocaran impactos ambientales significativos, ni afectan especies en vía de extinción.
<b>Emisiones, vertidos y residuos</b>			
EN16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	Principio 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación del cambio climático
EN17 Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	Principio 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación del cambio climático.
EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y reducciones logradas	Principios 7, 8 y 9	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación del cambio climático.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Biodiversidad</b>			
EN19 Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	Principio 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación del cambio climático.
EN20 NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	Principio 8	Objetivo 7	No es material. Las emisiones de ISA no son significativas, no obstante se realizó un inventario de gases efecto invernadero que se puede consultar en la Dimensión ambiental, capítulo de cambio climático.
EN21 Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	Principio 8	Objetivo 7	No es material. ISA no afecta fuentes de agua en el desarrollo de su negocio.
EN22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	Principio 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, gestión integral de residuos.
EN23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Principio 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación de impactos.
EN24 Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y IV y porcentaje de residuos transportados internacionalmente	Principio 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, gestión integral de residuos.
EN25 Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante	Principio 8	Objetivo 7	No es material. ISA no afecta fuentes de agua en el desarrollo de su negocio. No obstante estos asuntos se tienen definidos en la matriz de control operacional.
<b>Productos y servicios</b>			
EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	Principio 7, 8 y 9	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, mitigación de impactos.
EN27 Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	Principio 8 y 9	Objetivo 7	Dimensión ambiental, capítulo gestión ambiental en operación, gestión integral de residuos.
<b>Cumplimiento normativo</b>			
EN28 Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	Principio 8	Objetivo 7	ISA no recibió ninguna sanción derivada por incumplimiento de la normativa ambiental.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Transporte</b>			
EN29 Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal	Principio 8	Objetivo 7	Dimensión ambiental, cambio climático.
<b>General</b>			
EN30 Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	Principio 7, 8 y 9	Objetivo 7	Dimensión ambiental, inversión ambiental.
<b>INDICADORES SOCIALES</b>			
<b>Categoría: prácticas laborales y ética del trabajo</b>			
<b>Empleo</b>			
LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	Principio 6		Dimensión social, capítulo Colaboradores, gestión del talento humano.
LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	Principio 6		Dimensión social, capítulo Colaboradores, gestión del talento humano.
LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada	Principio 6		Los colaboradores de ISA tienen los mismos beneficios y trabajan en jornada completa.
<b>Relaciones empresa/trabajadores</b>			
LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	Principio 1 y 3		Dimensión social, capítulo Colaboradores, gestión del talento humano.
<b>Salud y seguridad laboral</b>			
LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	Principio 1		Dimensión social, capítulo Colaboradores, salud y seguridad.
LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	Principio 1		Dimensión social, capítulo Colaboradores, beneficios sociales.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Salud y seguridad laboral</b>			
LA9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	Principio 1		Dimensión social, capítulo Colaboradores, beneficios sociales, salud y seguridad.
<b>Formación y educación</b>			
LA10 Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.			Dimensión social, capítulo Colaboradores, atracción del talento humano y gestión de competencias.
LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales			Dimensión social, capítulo Colaboradores, atracción del talento humano y gestión de competencias.
LA12 Porcentaje de empleados que reciben regularmente evaluaciones de desempeño y de desarrollo profesional			Dimensión social, capítulo Colaboradores, atracción del talento humano y gestión de competencias.
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Principio 1 y 6		Dimensión social, capítulo Colaboradores, gestión del talento humano.
LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Principio 1 y 6	Objetivo 3	Dimensión social, capítulo Colaboradores, gestión del talento humano.
<b>Categoría: Derechos humanos</b>			
<b>Prácticas de inversión y abastecimiento</b>			
HR1 Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	Principio 1 y 2 Principio 5		Los contratos de vigilancia privada y los convenios con el Ejército Nacional, exigen que su personal tenga conocimiento en Derechos Humanos y que presente un plan de capacitación que incluya también el tema.
HR2 Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	Principio 1 y 2		Dimensión social, capítulo Proveedores, derechos humanos en la cadena de valor.
HR3 Formación de empleados en Derechos Humanos	Principio 1, 2, 3, 4, 5, 6		Dimensión social, capítulo Colaboradores, los derechos humanos en la Organización.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>No discriminación</b>			
HR4 Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Principio 6		No se presentaron en el período incidentes de discriminación. Dimensión social, capítulo Colaboradores, gestión del talento humano.
<b>Libertad de asociación y convenios colectivos</b>			
HR5 Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos	Principio 3		Dimensión social, capítulo Colaboradores, los derechos humanos en la Organización.
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
LA12 Porcentaje de empleados que reciben regularmente evaluaciones de desempeño y de desarrollo profesional			Dimensión social, capítulo Colaboradores, atracción del talento humano y gestión de competencias.
<b>Explotación infantil</b>			
HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Principio 1, 2 y 5		Dimensión social, capítulo Colaboradores, los derechos humanos en la Organización.
<b>Trabajo forzado</b>			
HR7 Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Principio 1, 2 y 4		Dimensión social, capítulo Colaboradores, los derechos humanos en la Organización.
<b>Prácticas de seguridad</b>			
HR8 Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades	Principio 1 y 2		Dimensión social, capítulo Colaboradores, los derechos humanos en la Organización.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Minorías étnicas</b>			
HR9 número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos indígenas y medidas adoptadas	Principio 1		Para todo proceso de licenciamiento ambiental en la gestión ambiental en diseño y construcción se tiene en cuenta: el decreto 720 minambiente Artículo 5: Consulta con comunidades étnicas. Cuando el proyecto, obra o actividad pretenda afectar comunidades indígenas o negras, al momento de la radicación del DEMA, el interesado deberá acreditar la realización de la consulta previa y el cumplimiento de los demás requisitos exigidos en la Ley 21 de 1991 y en la Ley 70 de 1993, o normas que las desarrollen o modifiquen.
<b>Categoría: sociedad</b>			
<b>Comunidad</b>			
SO1 Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa	Principio 4, 5 y 6	Objetivo 1 y 2	Dimensión social, capítulo Sociedad.
<b>Corrupción</b>			
SO2 Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	Principio 10		Dimensión social, capítulo Estado, respetar el estado de derecho (prácticas anticorrupción y derechos humanos).
SO3 Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	Principio 10		Dimensión social, capítulo Colaboradores, los derechos humanos en la Organización.
SO4 Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Principio 10		No se presentaron incidentes de corrupción.
<b>Política pública</b>			
SO5 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	Principio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10		Dimensión ambiental, gestión ambiental en operación, gestión legal.
SO6 Aporte a partidos políticos e instituciones relacionadas	Principio 10		ISA no participa ni apoya partidos políticos o candidatos a cargos públicos; y ninguno de sus colaboradores puede hacerlo.
<b>Cumplimiento normativo</b>			
SO8 Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones			ISA no recibió ninguna sanción derivada por incumplimiento de la ley y la regulación.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Categoría: Responsabilidad sobre el producto</b>			
<b>Salud y seguridad del cliente</b>			
PR1 Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	Principio 1 y 7		No aplica por la naturaleza del negocio. No obstante en la dimensión ambiental se hace referencia al manejo de PCB en todos los equipos necesarios para la prestación del servicio de transporte de energía eléctrica, los equipos en funcionamiento se encuentran libres de esta sustancia.
PR2 Incidentes y sanciones por incumplimiento de normas legales o voluntarias	Principio 1		No se presentaron en el período sanciones ni incumplimientos legales.
<b>Etiquetado de productos y servicios</b>			
PR3 Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	Principio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10		Dimensión social, capítulo Clientes, comunicación confiable.
PR4 Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	Principio 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10		No se presentaron en el período incumplimientos en esta materia. Dimensión social, capítulo Clientes, calidad de los servicios.
PR5 Prácticas para la satisfacción del cliente, incluyendo estudios de satisfacción	Principio 10		Dimensión social, capítulo Clientes, relación sostenible.
<b>Comunicaciones y marketing</b>			
PR6 Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.			Dimensión social, capítulo Clientes, comunicación confiable.
PR7 Incumplimientos de regulación en comunicación de mercadeo, publicidad, promoción y patrocinios			No se presentaron incumplimientos en esta materia.

ANEXOS

RELACIÓN GRO-PG-ODM			
ÍNDICE CONTENIDOS GRI G3	PACTO GLOBAL	ODM	CAPÍTULO/COMENTARIO
<b>Privacidad del cliente</b>			
PR8 Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes			No se presentaron incumplimientos en esta materia.
<b>Cumplimiento normativo</b>			
PR9 Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.			ISA realizó compensaciones por \$4,660 millones.