



REPORTE INTEGRADO DE GESTIÓN
Grupo ISA
2020

Medellín, marzo de 2021

Tabla de contenido

<i>Mensaje del presidente</i>	4
<i>Grupo ISA en el contexto de la pandemia por COVID-19</i>	11
Cuidado de los empleados	11
Continuidad del negocio	12
Compromiso y solidaridad con el entorno	14
<i>Perfil del reporte</i>	16
<i>Perfil Grupo ISA</i>	18
Cifras relevantes	19
Negocios	22
Energía Eléctrica	22
Vías	24
Telecomunicaciones y TIC	25
Hitos relevantes	26
Reconocimientos	28
Sistemas integrados de gestión	30
Buen gobierno e integridad	30
Junta Directiva	30
Administración	31
Ética	32
<i>Estrategia</i>	37
Revisión de la estrategia en el contexto de la pandemia	37
Estrategia ISA2030 – Valor Sostenible	39
Avances de la estrategia	43
Gestión integral de riesgos	48
<i>Análisis de materialidad</i>	56
Alcance de los asuntos materiales	58
Solidez y crecimiento	59
Excelencia	63
Ciberseguridad	69
Anticipación e innovación	72

Liderazgo transformador y capacidad de influencia	80
Gestión regulatoria	80
Gestión gremial	85
Compromisos institucionales	86
Contribución a desafíos ambientales globales	88
Compromiso con la protección de la biodiversidad	91
Gestión de impactos ambientales	94
Mitigación y adaptación al cambio climático	99
Compromiso con el desarrollo socioeconómico	114
Gestión social en el ciclo de vida del activo	114
Diálogo con grupos de interés	121
Desarrollo y cuidado del talento humano	127
Desarrollo del talento	127
Calidad de vida	131
Seguridad y salud en el trabajo	134
<i>Resultados financieros</i>	139
Informe de los resultados consolidados acumulados	139
Estado de resultados consolidados	141
Balance general consolidado	145
Obligaciones financieras y bonos consolidados	147
Calificación de riesgo crediticio	151
Inversiones	152
Informe de los resultados individuales	154
Estado de resultados individuales	154
Balance general individual	156
Obligaciones financieras y bonos de ISA	156
Desempeño de la acción	159
Dividendos	162
<i>Estados financieros consolidados</i>	164
<i>Estados financieros separados</i>	164
<i>Anexos</i>	164

Mensaje del presidente

Estimados accionistas:

“Cambiemos nuestra conversación y cambiará nuestra vida”, decía el biólogo, filósofo y escritor chileno Humberto Maturana. Y cito esta frase porque para mí expresa, de manera sencilla, lo que está exigiendo la vida de nosotros con esta difícil situación: que trascendamos nuestra individualidad, nuestros intereses particulares y abramos nuestras conversaciones a los grandes y urgentes asuntos que nos unen a todos como humanidad; que nos comprometamos a pensar y construir desde la empatía y el reconocimiento del otro, y así contribuir a un mundo más equitativo y solidario en el que el respeto por los demás y el cuidado del planeta sean el centro de la atención y también de la acción. Hemos visto nuestra existencia marcada en todas las formas posibles: nuestros valores, principios, sistemas, la manera en la que nos relacionábamos y hacíamos las cosas. Este año nos mostró que no somos invencibles, pero también que somos absolutamente responsables de nuestras acciones, pues de ellas depende nuestro futuro y el de los demás; que entre todos y todo hay una profunda conexión.

En Grupo ISA lo entendimos así. Renovamos nuestros motivos para mantenernos firmes en la esperanza y el optimismo, y ratificamos que, como lo expresa nuestro manifiesto, *todos somos uno y nuestro bienestar está ligado al de todos*. En este momento la vacuna tal vez represente un alivio, pero solo saldremos triunfantes de esta prueba si seguimos creciendo en autoconocimiento, corresponsabilidad y resiliencia. Joichi Ito, exdirector del MIT Media Lab y autor del fascinante libro *Whiplash*, escribió que “el mundo está en el medio de un cambio estructural fundamental. Tenemos que ser capaces de adquirir la habilidad de adaptarnos y ver cosas que usualmente ignoramos por no ser afines a nuestro condicionamiento preestablecido”. Sin duda, la forma como continuemos respondiendo y aprendiendo de esta situación marcará el futuro que sigamos construyendo como humanidad.

La pandemia también ha aflorado en nosotros capacidades y recursos que teníamos latentes o desconocíamos y que nos permiten mantenernos firmes frente a la adversidad y proyectarnos en el nuevo orden. De igual forma, nos ha traído grandes lecciones sobre el acelerado e imperativo proceso de transformación digital y el foco hacia la innovación, dos palancas que van de la mano y que son clave para garantizar la sobrevivencia de cualquier empresa en el mundo de hoy y en las que hemos venido avanzando como grupo. Al respecto, no puedo dejar de hacer un importante reconocimiento a la capacidad de adaptación, trabajo en red y flexibilidad frente al cambio de todos nuestros colaboradores; sin ello hubiera sido imposible lograr avanzar en estas circunstancias tan complejas.

Para nuestra compañía esta coyuntura ha significado, además, una oportunidad para ratificar que vamos por el camino correcto y que nuestras escogencias y prioridades son pertinentes. En ese sentido, nuestra atención estuvo dirigida, como primer foco, a proteger la salud e integridad de nuestros colaboradores y sus familias; en segundo lugar, a garantizar la continuidad en la prestación de nuestros servicios de transmisión de energía, vías y telecomunicaciones; todos ellos, servicios determinantes para la conectividad, el bienestar, el progreso y el desarrollo de la sociedad.

Y, además, ha sido el momento de entender que nuestra responsabilidad excede nuestros ámbitos más próximos y se extiende a toda la sociedad. Con esta convicción pusimos en marcha una estrategia de ayuda humanitaria en la que, con nuestras filiales, invertimos recursos por más de USD 4,5 millones en Latinoamérica para contribuir, mediante alianzas empresa-universidad-Estado, con acciones dirigidas directamente a enfrentar el impacto de la pandemia, como el mejoramiento de la capacidad hospitalaria, el impulso a desarrollos científicos y el soporte a nuestras comunidades en sus necesidades más urgentes. De esta manera pusimos de presente nuestro propósito de CONEXIONES QUE INSPIRAN. (Ver: Grupo ISA en el contexto de la pandemia).

Durante todo el año, y a pesar de la situación -cuya magnitud era difícil de prever-, seguimos honrando nuestro compromiso con ustedes, nuestros accionistas, y con todos los grupos de interés, generando Valor Sostenible, fortaleciendo los territorios, protegiendo el medio ambiente y manteniéndonos líderes y referentes en nuestros negocios. En ese sentido, estamos muy complacidos de informarles que superamos, una vez más, nuestros resultados financieros históricos y alcanzamos importantes hitos con los que seguimos avanzando en el cumplimiento de nuestra estrategia a 2030.

Resultados financieros

En el plano financiero, dada la naturaleza de los sectores en los que estamos, la gestión de los proyectos y las acertadas decisiones corporativas dirigidas al fortalecimiento de nuestros negocios, seguimos creciendo de manera rentable y capturando eficiencias para mejorar permanentemente nuestro desempeño y competitividad. En 2020, el indicador de retorno al patrimonio ROE cerró en 15,6%, un aumento del 18,7% frente a 2019; el ebitda fue de COP 6,6 billones, 24,4% superior al del año anterior, y el margen ebitda fue de 64,6%. La utilidad neta alcanzó los COP 2,1 billones, un 25,7% por encima de 2019; los ingresos operacionales fueron de COP 10,2 billones, representando un aumento del 24,9%, y los activos, de COP 54 billones, un incremento de 10,7% con respecto a 2019.

Coherente con los resultados expuestos, el precio de la acción ha mostrado un crecimiento consistente en los últimos años: en 2020 tuvo el mejor desempeño en la Bolsa de Valores de Colombia, acumulando una valorización del 31,1%, por encima de los mercados emergentes y de Estados Unidos. La acción superó en seis

oportunidades durante el año su máximo histórico, llegando a los COP 25.700 al cierre del año 2020.

Negocios resilientes, claves en la reactivación

Con respecto a la dinámica de los negocios, uno de los más importantes hitos se dio en el negocio de Vías en Colombia con el cierre de la adquisición de la Concesión Costera Cartagena Barranquilla: 146 km de vías que han ganado premios de ingeniería y de desarrollo socioambiental -por su innovación e impecable construcción-, que conectan a sectores de desarrollo urbanístico, turístico y portuario de gran relevancia para la competitividad y la reactivación económica de la costa Caribe y de Colombia. Con esta adquisición, el grupo formalizó su entrada al mercado de concesiones viales en el país y aumentó su infraestructura en operación de vías a 1.053 km en Colombia y Chile.

También en este negocio se constituyó en Chile INTERCONEXIONES VIALES, empresa con la que se materializa nuestra alianza con Construcciones El Cóndor y a través de la cual participaremos en licitaciones públicas y proyectos privados de infraestructura de carreteras en Colombia y Perú para conformar un sólido portafolio en la región. El grupo tiene el control de la nueva empresa, con una participación del 65%, a través de la filial ISA INTERVIAL CHILE, y Construcciones El Cóndor tiene el 35%.

En el negocio de Energía, mantenemos nuestro liderazgo en la región como el mayor transportador de energía eléctrica a alto voltaje. Este año pusimos en operación cinco proyectos en Brasil, Chile, Colombia y Perú, aumentando a 47.358 km y 95.720 MVA nuestra infraestructura. Asimismo, nos fueron asignados ocho proyectos de transmisión, entre los que se destacan la línea La Loma-Sogamoso (275 km), en Colombia; el Lote 7, adjudicado en subasta pública por la Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), en Brasil, así como los proyectos Chinchá Nueva y Nazca Nueva, en Perú. Estos dos últimos países fueron escenario de los movimientos más importantes este año en el negocio: en Brasil, nuestra filial ISA CTEEP firmó un acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de Piratininga-Bandeirantes Transmissora de Energia (PBTE), negocio con el que reafirmamos nuestra posición relevante en el estado de São Paulo.

De la misma manera, a través de nuestra filial ISA PERÚ, adquirimos de ORAZUL ENERGY PERÚ S.A. el 100% de las acciones de ORAZUL ENERGY GROUP en ese país. Este último es dueño, a su vez, de ETENORTE y ETESELVA, empresas que operan allí seis líneas de transmisión con un total de 746 kilómetros de circuito. Las concesiones son a perpetuidad y representarán al grupo ingresos anuales aproximados de USD 13 millones. También celebramos el primer año de energización en Chile de nuestra Línea Cardones-Polpaico, el proyecto de infraestructura más grande del país en los últimos cincuenta años, con el que llevamos energía limpia a más de 5 millones de hogares.

Por su parte, nuestra filial XM, que este año cumplió quince de operación, ha tenido un papel fundamental en la seguridad del sistema eléctrico colombiano durante la pandemia como operador del Sistema Interconectado Nacional (SIN) y administrador del Mercado de Energía Mayorista (MEM). La compañía lanzó EcoGox, una plataforma de certificación y registro de energía renovable, la cual utiliza la tecnología 4.0 al servicio de la sostenibilidad, dinamizando el mercado de energía renovable en Colombia y Latinoamérica. Del mismo modo, XM se convirtió en la primera empresa del país en ser reconocida por la incorporación de fuentes renovables en Colombia, por el Instituto de Investigación de la Energía Eléctrica (EPRI por sus siglas en inglés), y fue declarada “fuera de concurso” en el Gran Premio Andesco de Sostenibilidad 2020.

En el marco de nuestra apuesta por la descarbonización del sector energético en Colombia, ISA pasó a ser la primera empresa del sector real en hacer una emisión de bonos verdes en el mercado público de valores. Con los recursos de esta exitosa transacción son financiados dos proyectos en la costa norte de Colombia, que permitirán la conexión de energías renovables no convencionales (eólica y solar) al SIN. La colocación de bonos verdes generó una sobredemanda de 2,54 veces el monto ofertado (COP 300.000 millones). Igualmente, y dentro de este mismo propósito corporativo, inauguramos una planta solar en la sede principal en Medellín: 1.044 módulos de generación solar fotovoltaica con una capacidad total de 402 kW, con la que, además de cubrir parte del consumo de energía de la sede, se adelantan investigaciones sobre recursos energéticos distribuidos. Este es uno de los proyectos de investigación del programa Energética 2030, una alianza empresa-universidad-Estado para desarrollar una propuesta integral de transformación del sector energético en Colombia.

Por otro lado, el negocio de Telecomunicaciones fue determinante para soportar la conectividad durante la pandemia. Para nuestra filial INTERNEXA representó muchos desafíos y, en particular, el reto de fortalecer sus servicios para acompañar los procesos de transformación digital de los clientes. Este año la compañía logró el acceso a dos puntos adicionales de intercambio de tráfico (Amsterdam y Londres), estando presentes así en cinco de los diez puntos de tráfico más importantes del mundo.

En innovación, uno de los pilares del acrónimo VIDA, el cual soporta nuestra Estrategia ISA2030, trabajamos en la exploración gradual de iniciativas que soporten la competitividad de los negocios actuales, acerquen los negocios adyacentes o promuevan nuevos modelos de negocios. En esta línea, Colciencias reconoció cinco proyectos en las categorías de Innovación de procesos e Innovación organizacional, y se conformaron los comités de innovación en las filiales, que han sido determinantes en el fortalecimiento de la cultura de innovación.

Generar valor sostenible, una apuesta para el presente y el futuro

Por más de cinco décadas hemos trabajado por alcanzar el liderazgo en temas como la sostenibilidad, el gobierno corporativo, la ética y la transparencia. En estos ejes hemos sido reconocidos, por diferentes prescriptores, como referentes regionales por nuestro desempeño y tratamiento de las oportunidades, los riesgos y los impactos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social de nuestros negocios y por nuestro profundo respeto por los derechos humanos. Ese liderazgo fue premiado, por primera vez, con la medalla de bronce otorgada por S&P Global The Sustainability Yearbook 2021, que nos reconoció como una de las empresas más sostenibles del mundo. De la misma manera, por seis años consecutivos hemos sido incluidos en el Dow Jones Sustainability Index, indicador que en 2020 nos seleccionó como una de las diez mejores empresas de Servicios Públicos de Energía Eléctrica a nivel global. Además, la compañía fue incluida en el FTSE4Good, que destaca a las empresas en bolsa con mejores estándares globales de inversión corporativa y mejores prácticas en sostenibilidad empresarial. ISA fue también seleccionada como una de las tres empresas con mejores prácticas de inversión social privada en Colombia, y la Asociación Nacional de Empresarios de este país (ANDI) la incluyó en la lista de empresas INspiradoras 2020, por el apoyo, a través de su filial ISA INTERCOLOMBIA, al desarrollo integral de la caficultura antioqueña. Estos reconocimientos nos llenan de satisfacción, pues permiten que agentes externos a la organización, especializados y algunos de ellos con cobertura global, reconozcan nuestro indeclinable foco hacia el Valor Sostenible.

Del mismo modo, Transparencia por Colombia, una vez más, calificó a ISA como una compañía con “bajo riesgo de corrupción”, junto con sus filiales XM e ISA INTERCOLOMBIA. Y seguimos apostándole, cada vez con mayor ímpetu, a temas de diversidad sexual, pensamientos divergentes, equidad de género y discapacidad, por medio de nuestro programa corporativo *Otras Miradas*.

Nuestra apuesta por el desarrollo de los territorios trasciende la dimensión obligatoria: la inversión social voluntaria en los países donde operamos fue de COP 38.632 millones, la cual fue dirigida, principalmente, al fortalecimiento de las comunidades, apoyados en la transferencia de capacidades, el desarrollo de proveedores locales, la promoción de la inclusión, la participación y la construcción de acuerdos y visiones de futuro compartidas. Entre las iniciativas se encuentran los Programas de Desarrollo y Paz, Convivencia y Educación Ambiental, Alianzas para el Desarrollo Territorial, Obras por Impuestos, Servidumbres Sostenibles, entre muchos otros. El 95% de los beneficiados con estos proyectos pertenece a la población rural, el 97% es población en condición de vulnerabilidad y el 100% de los programas se hicieron en alianza con las comunidades.

Otra iniciativa que quiero destacar, porque demuestra la calidad de seres humanos que conforman la organización, es el programa Voluntariado ISA -lanzado oficialmente en el 2020-, el cual busca conectar a nuestros empleados con acciones

solidarias y de impacto hacia aquellos que más lo necesitan. Hasta el momento tenemos noventa voluntarios en iniciativas que mejoran la calidad de vida de las comunidades.

En el marco de nuestra Estrategia ISA2030 contribuimos de forma proactiva y trascendente a la adaptación al cambio climático y a la protección y conservación de los ecosistemas y su biodiversidad, inspirando a otros para beneficio de la humanidad. Con nuestro programa bandera de sostenibilidad, Conexión Jaguar, tenemos hoy más de 780.000 hectáreas de bosque protegidas, 167 especies de fauna registradas y un potencial de reducción de más de seis millones de toneladas de CO₂ entre los proyectos forestales apoyados en Colombia, Brasil y Perú. De igual forma, realizamos una primera comercialización internacional de los bonos de carbono del proyecto de Amazónicos por la Amazonía (AMPA) en Perú: fueron 35.000 créditos de carbono con certificación internacional. Y, en la Sierra Nevada de Santa Marta, se llegó a un acuerdo con el Pueblo Arahua para avanzar en un proyecto de conservación y protección de su territorio ancestral. A nivel internacional, nos unimos a la Iniciativa 20x20 para la restauración y conservación de más de 50 millones de hectáreas de bosques en toda Latinoamérica e incluimos a Forest Stewardship Council (FSC) como cooperante técnico del programa. Para mí es un orgullo contarles que Conexión Jaguar fue reconocido como el “mejor programa corporativo de compensación de emisiones” por el **Environmental Finance Awards** 2020, premio que destaca a los mejores actores del mercado voluntario de carbono.

En nuestra apuesta por la mitigación del cambio climático, también contribuimos a las metas del Plan Nacional de Desarrollo en Colombia a través de la siembra y el mantenimiento de más de 1,8 millones de árboles que generarán mejores condiciones ambientales en zonas de interés ecológico, en un proceso que se inició en 2018 y que irá hasta 2022. En esta materia, quiero destacar que el Ministerio de Minas y Energía de Colombia le otorgó a ISA INTERCOLOMBIA el reconocimiento “Experiencias significativas en gestión ambiental y social del sector minero energético” por las mejores prácticas y el liderazgo en reducción de impactos y su contribución proactiva al ODS 13 Acción por el Clima.

Todos estos logros fueron posibles gracias a cada uno de nuestros cerca de 4.000 empleados, que han demostrado, una vez más, que ante las adversidades sacan aún más su fuerza y su compromiso con el propósito superior de ISA. Ello se hace patente cuando, nuevamente, este año los resultados de la encuesta de clima organizacional fueron la expresión del orgullo y el fuerte sentido de pertenencia que todos sentimos de trabajar en esta empresa: alcanzamos un índice de favorabilidad del 86% en la medición realizada por Korn Ferry -uno de los mejores climas entre compañías de nuestro nivel en LATAM-, en la cual se evidencian fortalezas en el direccionamiento de la organización, la confianza en los líderes y en la capacidad de adaptación al cambio y la innovación. Para mí es un inmenso orgullo y un privilegio liderar a un equipo humano de personas comprometidas con las mayores competencias humanas y técnicas. Les estoy profundamente agradecido.

Gratitud y compromiso

A nuestros grupos de interés, accionistas e inversionistas, aliados, proveedores, academia, gremios y nuestras comunidades, gracias por seguir creyendo en nosotros y por acompañarnos en este año de adaptación y transformación. En 2021 este grupo seguirá adelante con su fuerza financiera y empuje humano para contribuir con la urgente reactivación económica, tan esperada en todos los países de la región y, por supuesto, continuará comprometido con la mitigación del cambio climático, el cual será la gran prueba de la humanidad en las décadas venideras. Contamos con ustedes para trabajar juntos y prepararnos de cara a la transformación del sector energético y a la descarbonización de la economía, lo cual supone trabajar en el desarrollo de soluciones energéticas renovables y distribuidas, el impulso al consumo eficiente de los recursos, las optimizaciones operacionales basadas en alianzas y la innovación colaborativa y el aceleramiento del desarrollo de modelos digitales, entre otros importantes temas.

En ISA recibimos este 2021 trabajando con optimismo y esperanza, manteniéndonos rentables, competitivos, garantizando así que nuestra acción sea considerada como una opción de inversión atractiva para inversionistas locales e internacionales, sobre todo, construyendo tejido social, generando progreso y desarrollo para cada una de las vidas que tocamos con nuestra labor.

Nuestro inquebrantable compromiso será continuar aprendiendo e inspirando desde el ejemplo, siendo el cambio que necesita el mundo y participando de manera activa en los asuntos de agenda global. Para ello seguiremos nuestro camino guiados por ese propósito hermoso y desafiante que nos motiva, el de continuar haciendo CONEXIONES QUE INSPIRAN.

Bernardo Vargas Gibsone

Presidente ISA

Grupo ISA en el contexto de la pandemia por COVID-19

La pandemia causada por la COVID-19 hizo de 2020 un año sin precedentes en la historia reciente de la humanidad. Para mitigar su impacto, las organizaciones y los gobiernos han adoptado medidas para proteger la vida de las personas, garantizar la prestación de los servicios y minimizar sus consecuencias económicas y sociales. Para hacer frente a esta situación, el grupo priorizó acciones en tres líneas de trabajo:

- Cuidado de los empleados
- Continuidad del negocio
- Compromiso y solidaridad con el entorno

Cuidado de los empleados

La salud e integridad de sus trabajadores y de su entorno familiar fue, desde el inicio de la pandemia, la prioridad para la compañía. Para ello, en todas las empresas del grupo se implementaron una serie de medidas para velar por su seguridad, y se iniciaron las labores para el acondicionamiento de las sedes para el momento en que sea posible el regreso de los empleados a ellas.

Gráfico: Cuidado de los empleados

- Creación de Comités de Crisis en las empresas del grupo (24 comités en total) para cubrir, principalmente, temas relacionados con: atención y coordinación de la crisis, prevención de contagios, asuntos gerenciales, y el retorno a actividades presenciales – cerca de 50.000 horas de dedicación.
- Creación del Sistema de Monitoreo Diario con 30 profesionales en salud y líderes de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), operando de manera continua 24/7 desde el 16 de marzo.
- 75 protocolos definidos e implementados en todos los países para orientar a los empleados sobre las decisiones adoptadas por cada gobierno y asumidas como propias para la atención a la crisis sanitaria.
- USD 2,6 millones invertidos en la atención de necesidades originadas en las diferentes empresas, como compra de material de cuidado necesario, insumos para procesos de desinfección, realización de pruebas, transporte, atención de campamentos de operadores, adecuación de infraestructura, entre otros.

- 69% de empleados en trabajo en casa desde finales de marzo, aproximadamente.
- 21.084 horas de actividades dirigidas a empleados de las empresas del grupo y sus familias, buscando conservar el bienestar físico y emocional.
- 1.994 consultas de atención a las condiciones ergonómicas adecuadas en casa, fisioterapia y direccionamiento de pausas activas para fortalecer prácticas de cuidado y bienestar.
- 1.397 citas realizadas en la línea de atención psicológica que fue dispuesta para orientar el manejo de emociones en medio de la incertidumbre.

Texto destacado: En Grupo ISA reconocemos en nuestra gente la principal prioridad y estamos seguros de que nuestro bienestar está ligado al de todos, sobre todo en tiempos tan retadores como los que atravesamos actualmente como humanidad.

Continuidad del negocio

En este entorno se ha hecho aún más relevante el rol de los sectores que enfrentaron la pandemia en la primera línea de defensa, como el sector salud, pero también el de aquellos sectores, como en los que opera el grupo, que debían viabilizar la aplicación de las medidas de protección de la sociedad, garantizando la continuidad de la actividad económica, el suministro de servicios esenciales y el soporte a la reactivación de la economía una vez superada la crisis originada por la COVID-19.

El sector eléctrico ha garantizado la continuidad del suministro de energía durante la pandemia; el sector transporte ha sido el responsable de la disponibilidad de la infraestructura y los servicios para la movilidad, y el sector de telecomunicaciones, indispensable para la conectividad, fue declarado servicio esencial por los gobiernos de varios de los países donde el grupo tiene presencia.

La pandemia impuso nuevas y exigentes condiciones a la construcción, operación, mantenimiento y aprovisionamiento de la infraestructura, que requirió, a medida que fue dándose la reapertura gradual de las economías y la flexibilización de algunas restricciones, una adaptación permanente a la evolución de las medidas que los gobiernos definían con el objetivo de lograr una reactivación económica mitigando los impactos de posibles rebrotes.

En ese contexto, las empresas de ISA han venido emprendiendo las acciones requeridas para garantizar la continuidad en la prestación de sus servicios, con base en los análisis de los principales impactos de la pandemia. Entre dichas se encuentran:

Medidas para garantizar la continuidad de las operaciones		
Energía Eléctrica	Vías	Telecomunicaciones y TIC
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones al 100%: 125 operadores en 11 centros de control (principales y respaldo) ▪ Reprogramación de actividades de mantenimiento suspendidas ▪ Suspensión y posterior reactivación de ejecución de 15 proyectos ▪ Monitoreo permanente a suministro de bienes y servicios críticos ▪ Planes de contingencia en función del riesgo de desabastecimiento ▪ Evaluación permanente de riesgos e implementación de acciones para seguridad de los empleados ▪ Trabajo en sedes solo para empleados de operación ▪ Concentración de 27 operadores durante 5 meses, desarrollando labores del Centro Nacional de Despacho para garantizar la operación del sistema eléctrico colombiano y el suministro de energía a todo el país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operación del centro de control de respaldo ▪ Personal esencial en terreno bajo todas las medidas sanitarias y protocolos establecidos ▪ Ejecución de obras a menor ritmo considerando las medidas de aislamiento propias y de terceros ▪ Reducción de equipos operativos, centrales y equipos de emergencia ▪ Monitoreo al suministro de bienes y servicios críticos ▪ Evaluación permanente de riesgos e implementación de acciones para seguridad de los empleados y contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelización de clientes ▪ Foco en asegurar los servicios para empresas del grupo ▪ Rigurosidad en ingeniería de tráfico ▪ Replanteamiento de estrategias y proveedores alternativos y plan de trabajo con aliados ▪ Ampliación de inventario en equipos de alta demanda ▪ Atención de demanda de tráfico y lanzamiento de servicios para acompañar clientes en la contingencia ▪ Adaptación de la oferta de valor con foco en soluciones y nichos de mejor demanda ▪ Desarrollo de redes metropolitanas con aliados ▪ Aceleración del mapa de experiencia digital del cliente y canales de autoservicio

Destacado:

ISA y sus empresas cumplieron con la prestación eficiente de sus servicios:

- 99,99% de confiabilidad y 99,87% de disponibilidad en los servicios de transmisión de energía
- 100% de cumplimiento de indicadores CREG por parte de XM

- 92% de favorabilidad del servicio al cliente en ISA Intervial y sus sociedades concesionarias
- Nivel de servicio de 98,3% en INTERNEXA

Compromiso y solidaridad con el entorno

En la crisis humanitaria desencadenada por la pandemia, Grupo ISA ha hecho vivo lo expresado en su Propósito Superior y sus máximas: “Si somos conscientes de que todos somos uno, si estamos seguros de que nuestro bienestar está ligado al de todos, hay conexión”. Fue así como para promover la solidaridad y unión como personas y empresas, se definió una estrategia de ayuda humanitaria denominada “TODOS SOMOS UNO” cuyos objetivos son:

1. Contribuir a aplanar la curva de contagios a través de la masificación de las pruebas diagnósticas.
2. Proteger al personal médico y a las poblaciones más vulnerables en sus necesidades urgentes, como elementos de bioseguridad, alimentación y agua.
3. Generar capacidad instalada en los países donde el grupo tiene presencia con equipos, infraestructura y conocimiento para atender no solo la situación actual, sino las futuras.

Todos Somos Uno

Principales acciones en Colombia		
Acción país	Territorio	Nuestra gente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masificación pruebas PCR: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100.000 pruebas ○ Vigilancia comunitaria ○ Vigilancia hospitalaria ▪ Brigadas médicas en 21 municipios ▪ Plasma de convaleciente ▪ Producción local de reactivos ▪ Investigación aplicada ▪ Desarrollo de pruebas rápidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos de protección para personal médico en hospitales públicos ▪ Aporte a pueblos de la Sierra Nevada de Santa Marta ▪ Dotación camas UCI Hospital San José de Maicao, Guajira ▪ Kits sanitarios para población vulnerable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1x1 (aporte empresas y empleados de Grupo ISA) ▪ Voluntariado

Principales acciones en otros países:
Brasil, Perú, Chile, Bolivia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y aporte para pruebas rápidas (Perú y Brasil) ▪ Entrega de uniformes para uso de población vulnerable (Brasil) ▪ Contribución a construcción de planta de vacunas (Brasil) ▪ Construcción de 110 ventiladores (100 en Perú y 10 en Chile) ▪ Fondo para proyectos comunitarios (Chile)

- Alimentos y agua (Brasil, Perú, Chile, Bolivia)
- Elementos de protección personal médico (Brasil, Perú, Chile, Bolivia)
- Planta de oxígeno (Perú)
- Kits sanitarios para población vulnerable (Brasil, Perú, Chile, Bolivia)
- 1x1 - aporte de empresas y empleados de Grupo ISA – (Brasil, Perú, Chile, Bolivia)
- Voluntariado (Brasil, Perú, Chile, Bolivia)

En cifras:

Más de USD 4,5 millones en aportes totales en Latinoamérica

- USD 2.702.703 Colombia
- USD 630.400 Perú
- USD 881.337 Brasil
- USD 331.376 Chile
- USD 20.000 Bolivia

El desarrollo de estas acciones, que se soportan en innovación y alianzas, pilares de la Estrategia ISA2030, ha estado marcado por el trabajo colaborativo y articulado entre empresa–universidad–Estado–ONG, para lograr la mayor rigurosidad, sostenibilidad e impacto.

[Gráfico: Aliados en los diferentes países](#)

Perfil del reporte

Este informe se elaboró de acuerdo con la metodología del International Integrated Reporting Council (IIRC) y bajo el nuevo estándar del Global Reporting Initiative (GRI) de conformidad esencial. [GRI 102-54] Corresponde al período comprendido entre el 1.º de enero y el 31 de diciembre de 2020, y tiene una periodicidad anual. [GRI 102-50] Para efectos comparativos se debe referenciar el Reporte Integrado de Gestión de 2019, presentado en marzo de 2020. [GRI 102-51] [GRI 102-52]

El reporte aborda los resultados de la gestión de ISA y sus negocios: Energía Eléctrica, Vías, y Telecomunicaciones y TIC. En él se incluyen los resultados de los asuntos materiales que pueden afectar la creación de valor de los negocios de Energía Eléctrica y de Vías. Se presentan diez asuntos materiales que hacen parte de las dimensiones ambiental, social y económica. Este reporte, a su vez, representa la Comunicación de Progreso del Pacto Global de las Naciones Unidas (COP).

Para la vigencia 2020, el análisis de materialidad abarca a ISA, matriz del grupo, sus empresas en el sector de energía: ISA INTERCOLOMBIA, ISA REP, ISA CTEEP, ISA TRANSELCA, ISA INTERCHILE y XM, así como ISA INTERVIAL, empresa del negocio de Vías; cuyos ingresos en conjunto representan el 68,9% del total de ingresos de los negocios de ISA. Para el negocio de Telecomunicaciones y TIC, se muestra los principales resultados de su gestión. Cada una de las filiales cuenta con sus respectivos informes de gestión que pueden ser consultados en sus páginas web.

El análisis de materialidad fue liderado por la Vicepresidencia de Relaciones Institucionales y el Reporte Integrado de Gestión fue construido por las vicepresidencias de Estrategia y de Relaciones Institucionales. Ambos procesos fueron validados por el Comité de Presidencia, para garantizar que todos los aspectos materiales quedaran debidamente cubiertos. [GRI 102-32]

La compañía contrató a la firma KPMG para realizar la verificación del reporte, de acuerdo con los lineamientos del estándar Global Reporting Initiative (GRI) de conformidad con las normas ISAE 3000 e ISAE 3410, asegurando así la confiabilidad y precisión de la información publicada. El alcance y las conclusiones de la verificación pueden ser examinados en el informe de revisión independiente, incluido en los anexos. [GRI 102-56]

Para facilitar la consulta de los indicadores reportados, en los anexos se encuentra la tabla de indicadores GRI [GRI 102-55], la cual también incluye el cumplimiento de los Principios del Pacto Global.

[GRI 102-53] Para compartir sugerencias, opiniones o inquietudes respecto a este Reporte Integrado de Gestión, contactar a:

Olga Patricia Castaño Díaz
Vicepresidente de Estrategia
vicepresidenciaestrategia@isa.com.co

Perfil Grupo ISA

ISA es un grupo empresarial multilatinamericano, con más de 53 años de experiencia y trayectoria, que opera en los negocios de Energía Eléctrica, Vías y Telecomunicaciones y TIC, que aporta a la calidad de vida de millones de personas en Colombia, Brasil, Chile, Perú, Bolivia, Argentina y Centroamérica, a través del trabajo de sus más de cuatro mil empleados en sus 51 empresas. [GRI 102-4]

El grupo desarrolla sus negocios basado en la excelencia técnica, la prestación eficiente de sus servicios, la creación de valor sostenible para sus grupos de interés y la sociedad en general, apalancado en la innovación y la transformación digital, y soportado en las mejores prácticas de gobierno corporativo y ética.

ISA y sus empresas están comprometidas con la mitigación y adaptación al cambio climático, el uso racional de los recursos, el desarrollo de programas que generen impacto positivo en el medioambiente, el desarrollo integral de las comunidades donde opera y la calidad, confiabilidad y disponibilidad de los servicios que presta.

Después de más de cinco décadas de liderazgo en la región, ISA ha trascendido el acto físico de conectar un punto con otro para conectar personas, haciendo de cada conexión un acto inspirador.

Composición accionaria

Composición accionaria (dic. 31 - 2020) [GRI 102-7]		
Accionistas	Acciones	%
Inversionistas estatales	667.196.974	60,23
La nación	569.472.561	51,41
Empresas Públicas de Medellín	97.724.413	8,82
Inversionistas privados	440.480.920	39,77
Institucionales	297.761.561	26,88
Fondos de inversión extranjeros	106.715.904	9,63
Personas naturales	35.631.705	3,22
ISA ADR Program	371.750	0,03
Capital suscrito y pagado en circulación	1.107.677.894	100

ISA es una Empresa de Servicios Públicos Mixta, constituida como sociedad anónima por acciones, de carácter comercial, del orden nacional, regida por las leyes 142 y 143 de 1994 y con domicilio en la ciudad de Medellín (Colombia). La nación, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es el accionista mayoritario o controlante de ISA, al ser titular del 51,41% del capital social. [GRI 102-1] [GRI 102-3] [GRI 102-5]

La compañía tiene inversionistas estatales y privados. Sus acciones y bonos se transan en la Bolsa de Valores de Colombia y cuenta con ADR Nivel I que se negocian en el mercado *Over the Counter* (OTC) de Estados Unidos. Todas las acciones constitutivas del capital social gozan de los mismos derechos, son ordinarias, nominativas y desmaterializadas, no existiendo restricciones estatutarias a su transferibilidad. ISA aplica altos estándares de transparencia, eficiencia y gobierno corporativo que brindan protección y confianza a sus inversionistas.

Cifras relevantes

[GRI 102-7]

51 empresas: ISA, matriz del grupo y 50 subordinadas
Participación en otras 14 empresas
Operaciones en 6 países de Suramérica y en Centroamérica
47.358 km y 95.720 MVA de infraestructura de transmisión en operación
65.612 km y 114.017 MVA, incluyendo la participación de ISA en otras empresas
6.529 km y 15.603 MVA de infraestructura de transmisión en construcción
1.053 km de autopistas en operación
136 km de autopistas en construcción
Coordinación de la operación del sistema eléctrico colombiano, 70.249 GWh de demanda atendida, 17.485 MW de capacidad efectiva neta
Control de la movilidad en 5 municipios (Medellín y corregimientos)
54.137 km de fibra óptica en operación
4.352 empleados
30% del equipo directivo son mujeres
43% de trabajadores en convenios y sindicatos
Miembro del Dow Jones Sustainability Index por seis años consecutivos
Miembro de Dow Jones Sustainability Index MILA Pacific Alliance

Sello de calidad de la Bolsa de Valores de Colombia por su transparencia, gobierno corporativo y compromiso con el mercado de valores, por cinco años consecutivos

Cifras financieras

Cifras financieras consolidadas: **2020** Variación%

Ingresos operacionales	10.167.826	24,9
Utilidad neta	2.059.191	25,7
Ebitda	6.573.459	24,4
Margen ebitda	64,6%	-0,4
Activos	54.029.723	10,7
Pasivos	33.883.530	22,4

Cifras financieras individuales: Variación

Utilidad Neta	2.062.950	25,5
---------------	-----------	------

Cifras por negocio	Ingresos	%	Ebitda	%	Activos	%
Energía Eléctrica:	8.131.542	80,0	5.618.738	85,6	40.358.071	74,7
Vías	1.657.271	16,3	796.056	12,1	12.328.234	22,8
Telecomunicaciones y TIC	379.013	3,7	158.665	2,3	1.343.418	2,5
Total	10.167.826		6.573.459		54.029.723	

Nota: Las cifras financieras contenidas en este informe están expresadas en pesos colombianos, a no ser que se especifique otra moneda.

Presencia en Latinoamérica

[Gráfico: Mapa de presencia en Latinoamérica](#)

DATOS ASG – ambientales, sociales y de gobierno

Buen gobierno [GRI 102-18]		
9 miembros	en la Junta Directiva	(Sin variación)
78% independientes	en la Junta Directiva	(Sin variación)
COP 5.020.587	remuneración por sesión de Junta Directiva	(+7,39%)
7,3 años	tiempo promedio de permanencia en la Junta Directiva	
100%	quejas gestionadas de la Línea Ética	(Sin variación)

0	eventos de vulneración a los derechos humanos	(Sin variación)
Social		
COP 38.652 millones	inversión en comunidades	(-52%)
1.591	organizaciones sociales fortalecidas	(+2,38%)
90,4%	compras locales	(-0,66%)
13	proveedores en fortalecimiento	(+18%)
100%	consultas atendidas de accionistas	(Sin variación)
Ambiental [GRI 305-5] [GRI 304-3]		
COP 59.498.802.792	inversión ambiental	(+88,48%)
36.683	toneladas CO ₂ e compensadas	(+42,75%)
25.194	toneladas CO ₂ e fugas de SF ₆	(+6,86%)
452.026	hectáreas protegidas	
12	hábitats protegidos y restaurados	(Sin variación)
67	porcentaje de empresas del grupo que son carbono neutro	
1	sanciones y multas no monetarias	(-93,33%)
4	sanciones y multas monetarias	0 en el año anterior

Negocios

Infográficos: modelo de negocio, modelo de aprovisionamiento, origen y destino de los bienes y, talento humano

Energía Eléctrica

Mapa de Negocio de Energía

Transmisión de Energía:

ISA es el mayor transportador de energía eléctrica de Latinoamérica. Las empresas de transporte de energía del grupo expanden, operan y mantienen una red de transmisión a alta tensión en Colombia, Perú, Bolivia, Brasil y Chile, así como las interconexiones internacionales que operan entre Colombia y Ecuador, y Ecuador y Perú. En Centroamérica, la compañía tiene una participación en la Empresa Propietaria de la Red (EPR), la cual, opera el Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central (Siepac).

ISA, a través de sus subordinadas, transporta anualmente 407.000 GWh, mediante 47.358 km de circuito de redes de alto voltaje que soportan el suministro eléctrico en la región, y construye 6.529 km adicionales que entrarán en servicio en los siguientes años.

En los países en los cuales ISA tiene presencia, el transporte de energía, por su condición de monopolio natural, es una actividad regulada dentro de la cadena productiva del sector eléctrico, cuya expansión se adjudica a la inversión privada a través de procesos licitatorios; es por ello que las condiciones de estabilidad jurídica y regulatoria en los distintos países impactan de manera directa la gestión del negocio.

Los ingresos asociados a la prestación del servicio de transporte de energía son regulados y están indexados a variables macroeconómicas como la tasa de cambio peso-dólar, al índice de precios al productor (IPP), al índice de precios al consumidor (IPC) o a los índices equivalentes en los diferentes países.

Destacado:

La transmisión es fundamental para la creación de un mercado de energía, al ser el punto de encuentro entre la generación y la demanda. A través de ella, se logra el intercambio físico de la energía eléctrica y se optimiza el uso de los recursos de generación.

[GRI 102-2] [GRI 102-6] [GRI 103-2] Los servicios prestados por las empresas de transmisión de energía eléctrica del grupo incluyen:

- Diseño, construcción, operación y mantenimiento de sistemas de transmisión de energía eléctrica a alto voltaje
- Conexión al sistema eléctrico de generadores, operadores de red, transportadores regionales y grandes consumidores

XM

XM es una empresa de Grupo ISA especializada en la gestión de sistemas de tiempo real; realiza la planeación y coordinación de la operación de los recursos del Sistema Interconectado Nacional (SIN), administra el Sistema de Intercambios Comerciales (SIC) en el Mercado de Energía Mayorista (MEM) y las Transacciones Internacionales de Electricidad (TIE) con Ecuador y efectúa la liquidación y administración de los cargos por uso de las redes del SIN; asimismo, desarrolla soluciones y presta servicios de energía e información. [GRI 102-2] [GRI 102-6] [GRI 103-2]

La gestión de sistemas de tiempo real consiste en la planeación, el diseño, la optimización, la puesta en servicio, la coordinación de la operación, la administración o el gerenciamiento de sistemas transaccionales o plataformas tecnológicas, que involucran el intercambio de información con valor agregado, y mercados de bienes y servicios relacionados.

Como operador del SIN, XM garantiza el equilibrio entre la producción y el consumo de energía eléctrica en el país y, con base en la estimación de la demanda de electricidad, opera de forma coordinada y en tiempo real las plantas de generación y la red eléctrica, logrando así que la producción de las centrales de generación coincida permanentemente con la demanda de los consumidores de forma económica, confiable, segura y con calidad.

Texto aparte:

Participación de XM en otros sectores:

- Financiero:

- Derivex, empresa que administra en Colombia un sistema de negociación y registro de futuros de electricidad.
 - Cámara de Riesgo Central de Contraparte (CRCC), entidad financiera que gestiona el riesgo de contraparte en las transacciones de instrumentos financieros derivados.
- Tránsito y transporte: Como filial de XM, Sistemas Inteligentes en Red S.A.S. (SIER) ofrece tecnología y conocimiento en la coordinación de la operación y la gestión de información en redes de infraestructura inteligentes. Asimismo, toma la experiencia y solidez en la operación y planeación del sistema eléctrico, para ofrecer soluciones multiobjetivo orientadas a la optimización del tráfico y a la reducción de la accidentalidad.
 - Activos ambientales y desarrollo sostenible: plataformas transaccionales EcoRegistry, EcoTrade y EcoGox, desarrolladas en alianza entre XM y Latincheckout, que tienen entre sus objetivos, aportar al desarrollo sostenible de Latinoamérica por medio de implementación de tecnología *blockchain*.

Vías

Infográfico: Mapa de Negocio de vías

Destacado:

Con el cierre de la adquisición del 100% de las acciones de la concesión Costera Cartagena Barranquilla, el grupo ingresó formalmente al mercado de concesiones viales en Colombia y aumentó su operación de vías a un total de 1.053 km en Colombia y Chile.

ISA diseña, construye, opera y mantiene infraestructura de carreteras conectando a millones de personas en Chile y Colombia, contribuyendo a su desarrollo social, económico y ambiental y asegurando altos estándares de calidad, seguridad y conectividad a los usuarios. [GRI 102-2] [GRI 102-6] [GRI 103-2]

En Chile, el grupo tiene experiencia y reconocimiento en el sector por cerca de 20 años: hoy es el mayor operador de vías interurbanas, con 907 km y otros 136 km en construcción (de los cuales se operarán 111 km). Las operaciones de ISA INTERVIAL CHILE comprenden la Ruta 5 desde Santiago hasta Río Bueno, por la que transitan más de 126 millones de vehículos al año.

En Colombia, la concesión Cartagena Barranquilla (RUTA COSTERA) tiene 146 kilómetros de vías y conecta a dos ciudades principales (Tramo 1: Cartagena-Barranquilla, 110 km, y Tramo 2: Circunvalar de la Prosperidad entre Malambo y Barranquilla, 36,7 km). La obra contratada está terminada al 98% y ocupa el segundo puesto en avance en el programa de Cuarta Generación (4G) en Colombia. El proyecto comprende el Viaducto Gran Manglar, ubicado sobre la Ciénaga de la Virgen en Cartagena, con una extensión de 5,4 km, que además de ser el más largo de Colombia, recibió el Premio Panamericano de Desarrollo Sostenible, el Premio Nacional de Ingeniería y el Premio Nacional Ambiental, por su mínima intervención sobre el manglar y mínima ocupación de la ciénaga.

Producto de la alianza entre ISA y Construcciones El Cóndor, se constituyó en 2020 la empresa Interconexiones Viales, una plataforma para el crecimiento en el mercado primario y secundario en Colombia y Perú. Con esta alianza se ejecutará una estrategia conjunta de evaluación, participación y adquisición de concesiones, para conformar así un sólido portafolio en estos países.

Telecomunicaciones y TIC

Infográfico Mapa de Negocio de Telecomunicaciones

INTERNEXA es la empresa de telecomunicaciones y tecnologías de la información de Grupo ISA, reconocida en la industria por su trayectoria en la prestación de servicios en sectores como empresas OTT (*Over The Top*, compañías que prestan servicios por internet sin ser operadores) y telecomunicaciones. INTERNEXA se ha especializado en acompañar los procesos de transformación digital de sus clientes, con servicios de conectividad, servicios administrados, los mejores servicios de nube y seguridad.

La compañía, en un año atípico, logró avanzar en la diversificación de su portafolio y su mercado, acompañando a sus clientes en el proceso de transformación digital. En el 2020 sumó una nueva línea de servicios basada en analítica y el internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés), que complementan su portafolio de servicios de conectividad, internet, *cloud*, *data center*, seguridad y servicios administrados, para articular soluciones integrales para sus clientes. [GRI 102-2] [GRI 102-6] [GRI 103-2]

En 2020 se avanzó en la diversificación de segmentos un 2,5%, principalmente jalonado por el crecimiento del segmento OTT. También se incorporaron dos nuevos *data centers* en Lima y Santiago.

Lo anterior ha complementado la red de más de 54.000 km de fibra óptica, los dos *data centers*, uno en Bogotá y otro en Río de Janeiro, la nube propia *Thunder* y plataformas centralizadas de comunicaciones; todo lo anterior, bajo la supervisión y control del Network Operation Center (NOC) en Colombia y el Security Operation Center (SOC) en Brasil, los cuales garantizan la seguridad informática de los clientes.

ISA tiene también una participación accionaria en la empresa ATP, operador privado de infraestructura digital, que ofrece servicios de operación y arrendamiento de activos de torres, azoteas, *small cells* y fibra óptica en Colombia, Perú y Chile.

Hitos relevantes

Mes	Hito
Marzo	ISA gana proyecto de transmisión La Loma-Sogamoso 500 kV de 275 km en Colombia, que reforzará la zona norte del país y facilitará la conexión de energías renovables.
Abril	Grupo ISA lanza su proyecto de ayuda humanitaria para atender la emergencia sanitaria por COVID-19 en los países donde tiene presencia, con tres frentes de actuación: Acción País, Territorio y Nuestra Gente.
Junio	Grupo ISA lanza su programa de voluntariado corporativo.
Julio	Grupo ISA crea, con Construcciones El Cóndor, la compañía Interconexiones Viales, para participar en el sector de infraestructura de carreteras en Colombia y Perú.
Agosto	ISA realiza exitosa emisión de bonos verdes, con una sobredemanda de 2,54 veces el monto ofertado.

Agosto	Se inicia la construcción del proyecto Rutas del Loa en Chile: 136 km que facilitarán la conexión y movilidad en la región de Antofagasta.
Agosto	Grupo ISA adquiere el 100% de las acciones de ORAZUL ENERGY GROUP en Perú, propietario a su vez, de ETENORTE y ETESELVA.
Septiembre	Grupo ISA inaugura, en su sede principal, una planta de generación solar fotovoltaica con 1.044 módulos, con la cual se busca contribuir a la mitigación del cambio climático y aportar a la investigación sobre recursos energéticos distribuidos.
Septiembre	Grupo ISA reafirma su compromiso como signatario del Pacto Global, atendiendo el llamado de la Organización de las Naciones Unidas.
Octubre	A través de su empresa ISA INTERVIAL Chile, Grupo ISA cierra la adquisición de la Concesión Costera Cartagena Barranquilla.
Diciembre	Grupo ISA firma acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de la empresa de transmisión Piratininga-Bandeirantes Transmissora de Energia (PBTE) en Brasil.
Diciembre	Grupo ISA gana licitación de proyectos de transmisión Chinchá Nueva y Nazca Nueva en Perú.
Diciembre	Grupo ISA gana proyecto de transmisión en Brasil: Lote 7 de subasta de ANEEL 001/2020.
Diciembre	Puesta en servicio de proyectos de transmisión de energía de Grupo ISA en Brasil, Chile, Colombia y Perú por más de USD 191 millones.
Diciembre	Precio de la acción de ISA alcanza un nuevo máximo histórico: cerró el 30 de diciembre en COP 25.700.
Diciembre	XM lanza EcoGox, plataforma de certificación y registro de energía renovable, que utiliza la tecnología 4.0 al servicio de la sostenibilidad, dinamizando el mercado de energía renovable en Colombia y Latinoamérica.

Reconocimientos

Mes	Reconocimiento	Entregado por
Enero	Colciencias reconoce cinco proyectos de innovación de Grupo ISA en Colombia, en las categorías de Innovación de Procesos e Innovación Organizacional.	Colciencias
Junio	XM es declarada fuera de concurso en el Gran Premio Andesco de Sostenibilidad 2020.	Andesco
Julio	ISA es seleccionada como una de las tres empresas con mejores prácticas de inversión social privada en Colombia.	Firma Jaime Arteaga en alianza con Semana Sostenible y el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
Agosto	Grupo ISA es reconocido entre las empresas INspiradoras 2020, por el Programa para la Especialidad del Café (PEC), una iniciativa social y comercial en beneficio de los caficultores antioqueños liderada por ISA INTERCOLOMBIA.	ANDI
Septiembre	Conexión Jaguar es elegido como el mejor programa corporativo de compensación de emisiones, en la edición 2020 de uno de los premios más reconocidos del mercado voluntario de carbono a nivel mundial.	Ranking Environmental Finance Voluntary Carbon Market
Octubre	ISA, entre las 100 empresas con mejor reputación y capacidad de atraer y retener talento en Colombia. Bernardo Vargas Gibsone, entre los quince líderes empresariales con mejor reputación.	Merco

Noviembre	ISA, entre las 10 primeras empresas de servicios públicos de energía en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).	Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
Noviembre	Olga Lucía López, vicepresidenta de Tecnologías de Información de ISA, ganadora de la categoría <i>Tech Executive</i> en los Premios Globant Awards, edición Women that Build Colombia.	Globant Awards 2020
Noviembre	ISA, ISA INTERCOLOMBIA y XM, clasificadas como empresas con bajo riesgo de corrupción, según Transparencia por Colombia.	Transparencia por Colombia
Diciembre	Conexión Jaguar obtiene el primer puesto en la categoría gestión ambiental.	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía de Perú
Diciembre	El proyecto Planta Medicinal para Canchamayo, de ISA REP, obtiene el primer puesto en la categoría "juntos contra COVID-19: sumando esfuerzos".	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía de Perú
Diciembre	ISA INTERVIAL recibe reconocimiento al compromiso con la integridad, por la vivencia de sus valores éticos, la eficacia de las herramientas de <i>compliance</i> implementadas para prevenir conductas anti-éticas y el manejo de la pandemia.	Fundación Generación Empresarial (FGE)
Diciembre	ISA es incluida en el FTSE4Good Index Series.	FTSE Russell

Sistemas integrados de gestión

Consecuente con su decisión de aplicar estándares internacionales que contribuyan a elevar sus niveles de competitividad, ISA y sus empresas han adoptado las normas ISO y Oshas, las cuales les permiten administrar integralmente aspectos de calidad, salud y seguridad en el trabajo, medio ambiente, seguridad en la información y gestión de activos.

Empresa	ISO 9001	ISO 14001	OSHAS 18001 / ISO 45001	ISO 27001	ISO 55001
ISA	X				
ISA REP	X	X	X		X
ISA INTERCOLOMBIA	X	X	X	X	X
ISA CTEEP		X			
ISA TRANSELCA	X	X	X		X
ISA BOLIVIA	X	X	X		
Proyectos de Infraestructura del Perú (PDI)	X				
ISA INTERVIAL	Intervial y sociedades concesionarias	Intervial y Ruta del Maipo			
INTERNEXA	X		X	X	
XM				X	

Buen gobierno e integridad

Para ISA y sus empresas el buen gobierno y la integridad significan disponer de órganos de gobierno que aseguren la transparencia e independencia de la compañía y velen por la creación de valor sostenible.

Junta Directiva

[GRI 102-18] [GRI 102-22] [GRI 102-23]

Infografía Junta Directiva

- 13 sesiones realizadas en el año
- 78% miembros independientes

- Remuneración COP 5.020.587 por sesión asistida
- 99% de asistencia a sesiones de junta
- 80% meta de asistencia mínima

Nombre	Miembro Independiente	Nominado por	Comités de la Junta Directiva			
			GOBIERNO CORPORATIVO, SOSTENIBILIDAD Y RIESGOS	Negocios	Auditoría Corporativo	Talento Organizacional
Isaac Yanovich Farbaiarz	x	Ministerio de Hacienda y Crédito Público				Presidente
Carlos Mario Giraldo Moreno	x	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Presidente			
Henry Medina González	x	Fondos de pensiones y cesantías				
Camilo Zea Gómez	x	Fondos de pensiones y cesantías				
Santiago Montenegro Trujillo *	x	Fondos de pensiones y cesantías		Presidente		
Jesús Aristizábal Guevara	x	Empresas Públicas de Medellín			Presidente	
Marcela Meléndez Arjona**	x	Ministerio de Hacienda y Crédito Público				
Viceministro Técnico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Juan Pablo Zárate Perdomo	VICEMINISTRO TÉCNICO DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Ministerio de Hacienda y Crédito Público				
Director de Crédito Público y del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público - César Augusto Arias	DIRECTOR DE CRÉDITO PÚBLICO Y DEL TESORO NACIONAL DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Ministerio de Hacienda y Crédito Público				

* Presidente de la Junta Directiva

** Renunció desde el mes de noviembre de 2020

Administración

[GRI 102-18]

Infografía Administración

- Bernardo Vargas Gibsone – Presidencia
- Olga Patricia Castaño Díaz – Vicepresidencia Estrategia
- César Augusto Ramírez Rojas – Vicepresidencia Transporte de Energía
- Ernesto Carrasco Morales – Vicepresidencia Concesiones Viales
- Carolina Botero Londoño – Vicepresidencia Finanzas Corporativas
- Juliana Suso Jaramillo – Vicepresidencia Relaciones Institucionales
- Carlos Humberto Delgado Galeano – Vicepresidencia Talento Organizacional
- Sonia Margarita Abuchar Alemán – Vicepresidencia Jurídica
- Daniel Isaza Bonnet – Vicepresidencia de Crecimiento y Desarrollo de Negocios
- Olga Lucía López Marín – Vicepresidencia Tecnología de Información
- Carlos Ignacio Mesa Medina – Vicepresidencia Auditoría Corporativa
- Jaime Alberto Peláez Espinosa – Gerencia General INTERNEXA

Ética

GRI [102-16]

La ética define el carácter de ISA, es la característica intrínseca de sus trabajadores y administradores, lo cual constituye la base fundamental en la generación de confianza con quienes la compañía se relaciona. Desde su creación, ISA y sus empresas han sustentado su identidad en principios éticos basados en la adopción de conductas honestas, coherentes, idóneas y responsables, que han permanecido en todos los ciclos estratégicos y son garantía de la generación de valor responsable para todos los grupos de interés. Por tanto, durante el 2020 se dio continuidad al fortalecimiento en ISA y sus empresas de los mecanismos que permiten que esta convicción tome vida en cada una de las definiciones y decisiones corporativas.

Texto destacado:

Grupo ISA cuenta con canales de denuncia que son un mecanismo para prevenir y detectar actos de corrupción y faltas a la ética y cumplir con la responsabilidad que tiene la compañía de realizar la gestión pertinente.

A continuación se mencionan las acciones más relevantes:

Definición de protocolo de asuntos éticos: Con el liderazgo de la Vicepresidencia de Auditoría Corporativa se establecieron los protocolos para el tratamiento de asuntos éticos, que consideran criterios a seguir por cada empresa, la protección al denunciante, el cuidado de la confidencialidad de la información y la protección de los datos personales. Este protocolo está acompañado de una publicación dirigida a todos los grupos de interés para su conocimiento y uso de los canales de la Línea Ética.

Desde la gestión integral de riesgos se mantuvo la identificación y valoración del riesgo corporativo de Compliance (que incluye temas de fraude, corrupción, lavado de activos, entre otros) para los procesos más expuestos. Asimismo, se dio continuidad a la declaración de conflicto de interés y a la respectiva gestión de los reportes recibidos.

Se desarrolló el plan de comunicación y capacitación dirigido a los administradores, trabajadores y a otros grupos de interés externos, con el propósito de conservar una cultura sólida de la ética. Entre los temas abordados se encuentran:

- Promoción de la cultura ética: Prevención del lavado de activos, conflicto de interés, manejo de obsequios y regalos, protección de datos personales.
- Programa *e-learning* de ética como parte del proceso de inducción para nuevos empleados.
- Conversatorios con expertos internacionales sobre temas como “La práctica de nuestra ética” y “La motivación y el liderazgo basados en valores”.
- A nivel externo, ISA estuvo presente en el Encuentro con Proveedores y Diálogos con Grupos de Interés de las diferentes filiales, lo que permitió afianzar la importancia de incorporar la ética como eje central de sus decisiones, no solo en el relacionamiento con las empresas del grupo, sino dentro de su diario hacer.

Gestión relevante en las filiales

ISA, ISA INTERCOLOMBIA, ISA TRANSELCA y XM continuaron trabajando voluntariamente en la Acción Colectiva del Sector Eléctrico. Se resalta la divulgación del acuerdo a los diferentes grupos de interés, la definición de los aspectos mínimos sugeridos que deben tener las empresas en cuanto a sus programas de ética empresarial y la reafirmación del compromiso por cinco años más. Asimismo, se destacó la realización del 8.º Foro de Ética del Sector Eléctrico Colombiano en su primera versión virtual, que tuvo como propósito seguir propiciando un espacio de reflexión, acción y compromiso alrededor de la ética.

Cuadro destacado

Acción Colectiva - Compromisos:

- Avanzar en el desarrollo e implementación del programa integral anticorrupción, referenciado en los “Principios empresariales para contrarrestar el soborno”, de la organización Transparencia Internacional.

- Continuar promoviendo la competencia en el sector eléctrico, teniendo como referente las buenas prácticas de gobierno corporativo para la prevención de restricciones a la libre competencia.
- Construir y divulgar, en cada empresa, un mapa de riesgos de corrupción, de prácticas restrictivas de competencia y de lavado de activos y financiación del terrorismo, incluyendo las medidas de administración pertinentes, así como también contribuir a la elaboración de este para el sector.
- Suministrar información útil para fomentar la transparencia en el sector y en el mercado de energía.

ISA INTERVIAL CHILE y sus sociedades concesionarias recertificaron el Modelo de Integridad Corporativa & Ética – Ley 20.393 (Compliance), incluyendo a dos nuevas sociedades: RUTA DEL LOA e ISA INVERSIONES COSTERA CHILE SPA. Además de dar cumplimiento a esta ley, se dio respuesta a los más altos estándares de implementación sugeridos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

De igual forma, fortalecieron la gestión de Compliance incorporando indicadores para monitorear la eficacia y el desempeño del modelo, así como analítica de datos para realizar debidas diligencias continuas y en línea de los grupos de interés, relacionadas con los delitos establecidos en la regulación chilena (incluyendo el riesgo de corrupción).

Adicionalmente, se implementó el Modelo Predictivo de Fraude, que permite monitorear en tiempo real las operaciones del proceso de recaudo de peajes y, con ello, determinar señales y alertas de prevención de forma anticipada.

Resultados de la Línea Ética

GRI [102-17]

En cuanto a la gestión de los canales de denuncia, el total de reportes recibidos fue gestionado en el período, ninguno de ellos relacionados con actos de corrupción. Acompañando esta gestión, el Comité de Ética de cada compañía se reunió de acuerdo con lo establecido en cada una de ellas.

Resultados Línea Ética	
# de casos recibidos a la Línea Ética	50

# de casos abiertos	3
# de casos cerrados	47

Quejas gestionadas en la Línea Ética

	2018	2019	2020
% de quejas gestionadas en la Línea Ética	100	100	100

Consolidado de casos Línea Ética y

[GRI 102-34] Naturaleza y número total de preocupaciones críticas

Categoría	# de casos por tipo			Total general
	Efectivo	No efectivo	En investigación	
Otros temas		27		27
Acoso Laboral		5		5
Fraude	2	2		4
Conductas Anómalas		3		3
Acoso Sexual	2			2
Incumplimiento de Funciones		2		2
Violación de leyes, normas y regulaciones		2		2
Inadecuadas Condiciones Laborales		1		1
Manejo de Obsequios y regalos		1		1
Sin categorizar			3	3
Total general	4	43	3	50

Casos confirmados de Corrupción [GRI 205-3]

	2018	2019	2020
Número de casos de corrupción confirmados	0	0	0

Derechos humanos

Eventos de vulneración a los Derechos Humanos

Número de casos de vulneración a los Derechos Humanos confirmados	0	0	0
---	---	---	---

Protección y manejo de la información

Habeas data

	2018	2019	2020
Número de casos comprobados por mal uso de la información	0	0	0
Número de casos reportados	0	0	0

Planes de mejoramiento instaurados

Frente a los dos casos de acoso confirmados se tomaron las acciones administrativas respectivas en el marco de la ley laboral local. De igual manera, se realizaron acciones preventivas para evitar la ocurrencia de otros casos, orientadas a fortalecer el entendimiento de las personas sobre lo que se tipifica como acoso, su tratamiento y capacitaciones dictadas por expertos en la materia.

En relación con los casos de fraude, uno de ellos concerniente al acceso indebido a información sensible, se aplicaron las medidas administrativas respectivas dentro del

marco legal, y se ajustaron controles clave en tecnologías de información (TI) que permitieran mayores restricciones sobre estos accesos; asimismo, se establecieron controles de monitoreo para detectar usos inadecuados y se adelantaron campañas de concientización sobre la importancia de la adecuada gestión y uso de la información. Respecto al segundo caso, relacionado con la apropiación indebida de recursos de la empresa por parte de terceros, se adelantaron las denuncias ante las autoridades competentes y se fortalecieron los mecanismos de monitoreo del proceso.

Estrategia

Revisión de la estrategia en el contexto de la pandemia

Destacado:

Se ratifica la Estrategia ISA2030.

En 2020, un año caracterizado por la alta incertidumbre, se verificó que la estrategia de ISA es suficientemente sólida para absorber las nuevas dinámicas globales.

La pandemia por COVID-19 exigió de las empresas responder ante la crisis no solo con acciones oportunas para asegurar la salud y seguridad de sus empleados, garantizar la continuidad de las operaciones y la prestación de los servicios, sino también, generar una reflexión profunda sobre las metas establecidas previamente, el impacto de la pandemia en las escogencias de mediano y largo plazo, la construcción de escenarios extremos y la formulación de nuevos caminos estratégicos.

Es así como, acompañado de una lectura permanente del entorno y el análisis de riesgos de origen interno y externo, desde los inicios de la pandemia en la región, ISA realizó un ejercicio de construcción de dos posibles escenarios: optimista y pesimista; ambos con supuestos diferentes de duración de la crisis epidemiológica y de superación de los efectos, tres meses y doce meses, respectivamente. Se identificaron y analizaron los impactos para la operación y el mantenimiento, la ejecución de los proyectos y el abastecimiento en cada uno de los negocios: Energía Eléctrica, Vías, y Telecomunicaciones y TIC; de igual manera, se analizaron los posibles impactos en términos del crecimiento esperado y en los modelos de negocio. Además, se analizó si la coyuntura afectaba la certidumbre o el impacto de las macro tendencias que soportan las escogencias estratégicas al 2030. [GRI 102-15]

En ambos escenarios se encontraron implicaciones, tanto positivas como negativas, para los negocios de ISA; entre las señales del entorno más relevantes por escenario, se encuentran las siguientes:



Adicionalmente, el análisis del posible desempeño financiero de las empresas del Grupo en el corto y mediano plazo, frente a los dos escenarios evaluados, en términos de ingresos, gastos, ejecución de *capex* y flujo de caja, permitió concluir, en general, que el grupo cuenta con solidez financiera, mercado y condiciones favorables para lograr las metas de inversión propuestas.

- Las características de los negocios de largo plazo, los ingresos regulados que no dependen de la demanda y la política de cubrimiento natural en cada compañía entre los ingresos y el financiamiento, permitieron afrontar la crisis sin efectos desfavorables significativos en términos de ingresos.
- Las desviaciones en ejecución de gastos de administración, operación y mantenimiento están asociadas, principalmente, al desplazamiento en actividades de mantenimientos programados, ahorros en viáticos y viajes, capacitaciones y gastos de oficina.
- El costo de deuda en 2020 se vio impactado por los índices inflacionarios de cada país.
- El desplazamiento en la ejecución de *capex* generó menores necesidades de endeudamiento.
- Las empresas de ISA cuentan con liquidez suficiente para los próximos años; el flujo de caja mensual fue positivo para todas las compañías.

Con base en los resultados anteriores se evaluó la validez de las metas de corto, medio y largo plazo definidas, con lo que fue posible concluir que la Estrategia ISA2030 responde a los nuevos retos. Asimismo, se dieron las señales para hacer ajustes en el corto plazo, permitiendo el acople a la nueva realidad y seguir hacia adelante en la búsqueda del logro de los objetivos.

Destacado:

El monitoreo y análisis del entorno permanentes facilitaron la toma de decisiones oportunas y el desarrollo de acciones para superar los impactos de la pandemia por COVID-19.

Estrategia ISA2030 – Valor Sostenible

Texto aparte Marco de Actuación

El propósito superior CONEXIONES QUE INSPIRAN y sus máximas son la principal declaración de la forma de ser, actuar y las creencias de las empresas de ISA; se complementa con el Código de Ética y Conducta, el Código de Buen Gobierno Corporativo y los Compromisos con los Grupos de Interés. [GRI 102 16] [GRI102 17]



Texto aparte o inmerso en el gráfico

Las empresas de ISA se reconocen como actores clave en el desarrollo y progreso de la sociedad, trascendiendo lo obligatorio y creando un legado para las futuras generaciones.

La estrategia de ISA al 2030 está orientada a la creación de Valor Sostenible: Es la gran apuesta por crear valor en el tiempo, trascendiendo de la generación de valor netamente económico a la inclusión de aspectos sociales y ambientales y todas las oportunidades que ofrece el futuro, cada vez más dinámico, colaborativo y digital, asegurando la vigencia corporativa. [GRI 102-14]



La Estrategia ISA2030 se soporta en cuatro pilares que orientan las acciones y decisiones en el día a día, así como la forma en que ISA se relaciona internamente y con el mundo.



Verde: Minimizar los impactos ambientales del negocio y promover iniciativas positivas frente al medio ambiente.

Innovación: Aprovechar las oportunidades de negocio derivadas de la evolución tecnológica y las tendencias.

Desarrollo: Construir capacidades y líderes para afrontar los retos del negocio y promover el desarrollo del territorio y ecosistema de emprendimiento.

Articulación: Sellar alianzas estratégicas para el logro de los objetivos.

Las escogencias de negocio reflejan la configuración de un portafolio equilibrado, que balancea criterios de riesgo y rentabilidad, visión y adyacencia, y diversificación geográfica y de negocios.



El crecimiento en cada segmento y geografía se hará mediante transacciones orgánicas e inorgánicas, siendo más competitivos gracias a la excelencia en formulación y ejecución de *capex* y *opex*, el establecimiento de alianzas estratégicas, la generación de impacto social y ambiental positivo y una apuesta ambiciosa por la innovación y la digitalización.

Además de los objetivos y sus metas al 2030, se tienen definidas unas metas intermedias para asegurar la implementación de los desafíos, mantener la mirada

de trascendencia en el largo plazo y desarrollar en el corto plazo las acciones que se requieren para el logro de los resultados futuros. Estas metas facilitan revisar las prioridades en el corto plazo de acuerdo con las dinámicas del entorno, sincronizar el ritmo de implementación con la naturaleza de las variables relevantes de la estrategia, propiciar conexiones y factores motivacionales, facilitar la comunicación de metas alcanzables en el corto y mediano plazo, entre otras ventajas.

VALOR SOSTENIBLE



Generar valor al accionista

Aumento mínimo del **70%** en **EBITDA** sobre el 2018.
Inversión de **USD 10,5 mil millones** en negocios y geografías actuales y en nuevas geografías.



Asegurar la vigencia corporativa

Inversión de **USD 2.000 mil millones** en nuevos negocios de energía.
Inversión de **USD 150 millones** en emprendimiento.



Crear impacto social y ambiental

Reducir **11 millones** de tCO₂e

	2022	2026	2030
Lograr un aumento mínimo de 70% en el ebitda	+25%	+50%	70% - 100%
Invertir USD 10.500 millones en negocios y geografías actuales y en nuevas geografías	USD 2.800 millones (34%) Panamá USD 1.500 millones en EE.UU. a 2023	USD 7.800 millones (74%) USD 5,600 en negocios y geografías actuales (67%) USD 2,200 millones en otras geografías de LATAM (100%)	USD 10.500 millones (100%)
Reducir 11 millones de tCO ₂ e	6 millones tCO ₂ e (55%)	9 millones tCO ₂ e (80%)	11 millones tCO ₂ e (100%)
Invertir USD 2.000 millones en nuevos negocios de energía	USD 300 millones (15%)	USD 800 millones (40%)	USD 2,000 millones (100%)
Invertir USD 150 millones en emprendimiento	USD 45 millones (30%)	USD 120 millones (75%)	USD 150 millones (100%)

Avances de la estrategia

Objetivos por dimensión de valor sostenible. Metas a 2030	Avance a 2020:
Generar valor al accionista:	
Lograr un aumento mínimo de 70% en el ebitda	<p>Ebitda 2020: COP 6.573.459 millones 24,4% superior al del año anterior, lo cual representa un cumplimiento del 97,6% de la meta a 2022 y un 34,85% de la meta a 2030</p> <p>126,5% de cumplimiento indicador de ebitda definido para las empresas del grupo en 2020</p>
Invertir USD 10.500 millones en negocios y geografías actuales y en nuevas geografías	Más de USD 1.050 millones comprometidos en 2020 para nuevas inversiones, con lo cual se acumula un avance del 70% respecto a la meta a 2022 y un 19% respecto a la meta a 2030
Crear impacto social y ambiental positivo:	
Reducir 11 millones de tCO ₂ e	<p>Acumulado a 2020, se tiene una reducción de 6.355.844 toneladas de CO₂e, que se compone de un potencial de reducción de emisiones de 6.352.972 toneladas de CO₂e logrado con proyectos del Programa Conexión Jaguar y 2.872 toneladas de CO₂e por reducción de impactos; con lo cual se supera en un 6% la meta acumulada esperada a 2022, y representa un cumplimiento del 58% de la meta a 2030</p> <p>En 2020: 2.134 toneladas de CO₂e reducidas por el mejoramiento en la ecoeficiencia de las operaciones. Además de un potencial de 450.000 toneladas de CO₂e evitadas por la vinculación de un nuevo proyecto REDD+ al programa Conexión Jaguar. 28,19% de cumplimiento indicador definido para las empresas del grupo en el año</p>
Asegurar la vigencia corporativa:	
<p>Invertir USD 2.000 millones en nuevos negocios de energía</p> <p>Invertir USD 150 millones en emprendimiento</p>	<p>En 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ USD 12,83 millones en proyectos de innovación ▪ USD 2,55 millones en ingresos derivados de nuevos productos y servicios <p>Acumulado al 2020, 64% de cumplimiento de la meta a 2022 y 19% de la meta a 2030</p> <p>Innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 400 ideas o proyectos gestionados en la plataforma Brightidea como herramienta de gestión

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación y operación de los Comités de Innovación entre ISA y sus filiales ▪ Trabajo conjunto con el ecosistema de aliados y <i>startups</i>, dentro de las que se destaca la firma del memorando de entendimiento con DronePower en Brasil y el acuerdo de confidencialidad con Gilytics y Smart Wires <p>Nuevos negocios de energía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de propuesta a reguladores de Perú, Brasil y Chile para para consolidar los futuros desarrollos regulatorios para incorporación de tecnologías de almacenamiento de energía a gran escala ▪ Inauguración de la planta solar de ISA, con la cual se proyecta la reducción de hasta 1.427 toneladas de emisiones de CO₂ en los 25 años de operación ▪ Estructuración del caso de negocio para participar en el proceso de convocatoria STRD01-2020 para un sistema de almacenamiento de energía en Colombia, para presentar en el primer semestre de 2021 ▪ Estudios de identificación y evaluación de proyectos de almacenamiento de electricidad en los países donde el Grupo tiene presencia
--	--

El logro de estos objetivos se apalanca, entre otros, en la transformación digital y el desarrollo de capacidades organizacionales, temas frente a los cuales hubo también avances importantes durante el año:

Avance en la intensificación de la digitalización de los procesos *core* y soporte:

- En el camino de avanzar hacia el trabajo de futuro sin restricciones de tiempo y lugar y con las personas dedicadas a actividades de mayor agregación de valor, se consolidaron los asistentes digitales: 300 robots, acumulados al cierre de 2020, impactando 70 procesos, mejorando la productividad en 60.000 horas en el año.
- Se creó el primer laboratorio de robótica - RPALAB, para profundizar la capacidad de autoservicio robótico, impactando a 500 empleados formados en todo el Grupo.
- Se conformó el Centro de Excelencia Digital para Grupo ISA, priorizando los procesos *core* de los negocios: más de 120 soluciones de analítica e inteligencia artificial con técnicas avanzadas como *machine learning*, procesamiento de imágenes e inteligencia artificial; más de 150 personas formadas en estas técnicas.

- Se avanzó en la implementación de la estrategia de ciberseguridad del grupo y su mapa de ruta, así como en la evaluación, el control y la medición del riesgo cibernético.
- 71% de las iniciativas estratégicas están apalancadas en digitalización; se destacan: asistencia remota y realidad aumentada en el mantenimiento de subestaciones; Sistema Inteligente de Gestión de Activos (SIGA), analítica de imágenes para detección de fallas en líneas de transmisión, transferencia económica con la banca automática, *Host to Host*, manejo de deuda, el apalancamiento de la estrategia de crecimiento del Negocio de Vías con la habilitación en SAP de nuevas sociedades y la transformación interna de INTERNEXA, basándose en tecnología para mejorar los servicios y la experiencia de sus clientes.

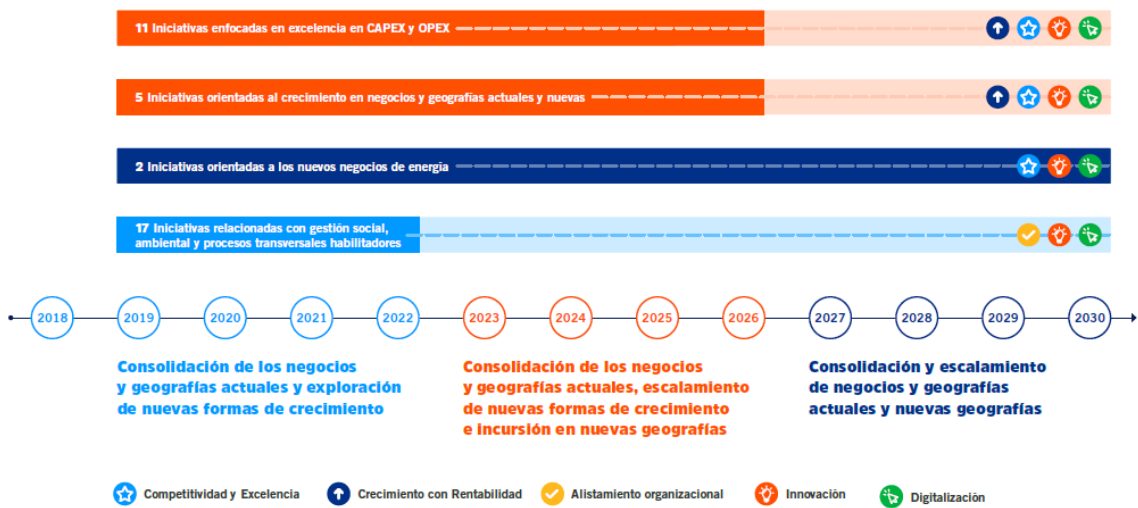
Las capacidades organizacionales de Grupo ISA, necesarias para movilizar la estrategia, son: orientación al cliente, excelencia operacional, innovación y emprendimiento, transformación digital, adaptabilidad, trabajo en red, ética, corresponsabilidad, gestión del entorno ambiental y social. Entre los principales avances al respecto se tienen:

- Diseño e implementación del modelo de desarrollo de capacidades
- Identificación de los conocimientos asociados a las capacidades priorizadas y, con base en estos, diseño de rutas formativas para los colaboradores
- Diseño e implementación del modelo de reconocimiento asociado a capacidades

Adicionalmente, las empresas de ISA avanzan en la ejecución de los proyectos que les permitirán acercarse a los objetivos y las metas propuestos. Durante el 2020 estuvieron en ejecución 35 iniciativas orientadas al mejoramiento de la competitividad, el crecimiento en negocios y geografías actuales y nuevas, gestión social, ambiental, nuevos negocios de energía y procesos transversales habilitadores; todas ellas, soportadas en innovación y digitalización.

Gráfico iniciativas estratégicas

- 10 excelencia operacional en *capex* y *opex* (competitividad y eficiencias)
- 4 iniciativas orientadas al crecimiento en negocios y geografías actuales y nuevas
- 2 iniciativas orientadas a los nuevos negocios de energía
- 19 iniciativas relacionadas con gestión social, ambiental y procesos transversales
- 46% de las iniciativas están apalancadas en innovación, 71%, en digitalización

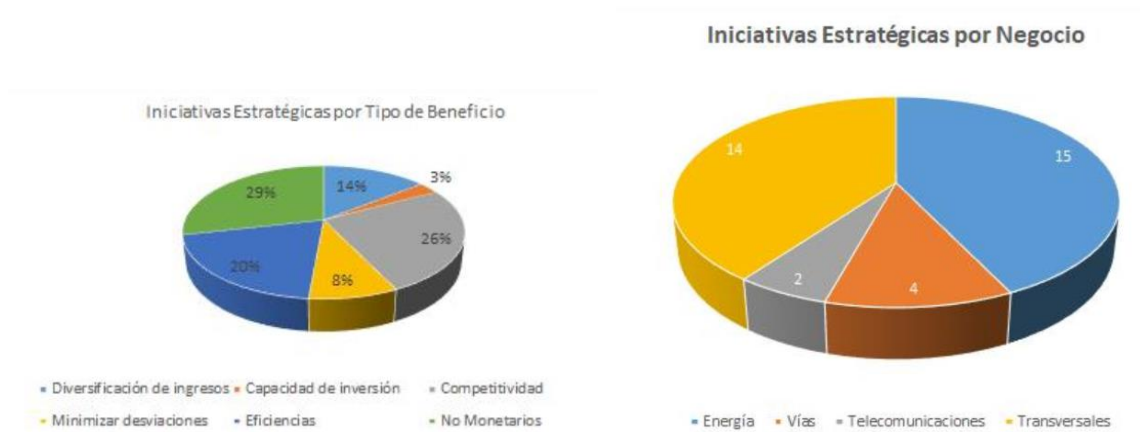


A pesar del impacto de la pandemia en los proyectos estratégicos en curso, se logró un avance satisfactorio, con un 95% de cumplimiento, de los hitos planteados para el año.

Iniciativas por tipo de negocio	
Energía	15
Vías	4
Telecomunicaciones	2
Transversales	14

Agregación de valor	# de iniciativas	%
Eficiencias	7	20%
Minimización de desviaciones	3	9%
Competitividad	9	26%
Diversificación de ingresos	5	14%
Capacidad de inversión	1	3%
Transversales con beneficios no monetarios	10	29%

Total 35



- 35 iniciativas en ejecución en 2020
- 216/227 hitos cumplidos

Los resultados de la gestión de ISA en el 2020 fueron sobresalientes, especialmente considerando que fue un año turbulento y retador. Asimismo, el 2021 será desafiante, pues pasará a la historia como el año de la reactivación económica, de la superación de la COVID-19 y de la adaptación de todos a la “nueva normalidad”. Es en ese contexto que ISA buscará transformar la experiencia ganada y la resiliencia demostrada en el 2020 incorporando de manera constructiva la incertidumbre y las restricciones, que se derivan de las principales señales del entorno, evidenciadas en el corto plazo, como: [GRI 102-15]

- Expectativa de transición hacia la normalidad política en los países de la región tras incertidumbre generada por estados de excepción generalizados y los últimos eventos políticos en Perú y Chile. Esa transición estará marcada por las elecciones en estos dos países.
- El desempeño de Biden como presidente determinará el intercambio comercial con LATAM, la temperatura geopolítica de la región y la tendencia de los mercados eléctricos en EE.UU.
- Efecto rebote por recesión jalonará el crecimiento de la economía en los primeros trimestres de 2021.
- Aun así, se espera un riesgo país elevado en mercados de LATAM de interés de ISA, especialmente Brasil, Bolivia y México.
- Deterioro fiscal de las naciones, exacerbado por demandas sociales crecientes y gestión de la COVID-19, genera presiones tributarias sobre grandes contribuyentes.
- Continuidad de las agendas de inversión e infraestructura de los gobiernos como medida de reactivación económica.

- Normalización gradual de la cadena de suministro.
- Incremento en los riesgos operacionales asociados a las agendas de movilización socioambiental.
- Gradualidad en la solución de la pandemia implicará una continuidad del mundo altamente digitalizado al que se migró en el 2020. Se espera una gran demanda de conectividad y predominancia de soluciones digitales y remotas.

Grupo ISA seguirá aportando al desarrollo y contribuirá a la recuperación económica pospandemia, de los países en los que tiene presencia, garantizando la continuidad de los servicios y la ejecución de proyectos con altos estándares de calidad, protegiendo la salud y seguridad de las personas, potenciando el desarrollo de los proveedores de bienes y servicios críticos para las operaciones, siempre con la convicción del cuidado del planeta: el desarrollo de los territorios, la protección del medio ambiente y la mitigación del cambio climático. Se continuará apalancando la generación de valor con la innovación y el emprendimiento, la transformación digital, las alianzas y el desarrollo de capacidades en un grupo de colaboradores de alto desempeño, comprometido con seguir teniendo una participación activa en los debates sociales y políticos.

Destacado aparte:

Grupo ISA avanza con determinación hacia el cumplimiento de la Estrategia ISA2030, confiados en que nuestro trabajo nos permitirá seguir generando CONEXIONES QUE INSPIRAN.

Gestión integral de riesgos

Destacado:

La Junta Directiva y la alta dirección tienen un fuerte compromiso en la gestión de los riesgos.

A través de su Comité de Gobierno, Sostenibilidad y Riesgos, la Junta Directiva realiza un seguimiento periódico a los riesgos relevantes en toda la organización. Además, revisa y aprueba cada año los criterios de priorización de riesgos, estableciendo el apetito y la tolerancia para los negocios y las operaciones del grupo.

La Gestión Integral de Riesgos (GIR) en ISA y sus empresas busca preservar la integridad de los recursos empresariales y la continuidad y sostenibilidad de los negocios. Para ello, se realiza sistemáticamente la identificación, el análisis, la evaluación, el monitoreo y la comunicación de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las empresas, con el fin de minimizar los impactos sobre el recurso financiero y el recurso reputacional y aprovechar las oportunidades que puedan derivarse de estos. Cada filial del grupo aplica el ciclo de riesgos y genera un mapa, con su identificación, valoración y medidas de administración. Esta información se actualiza y consolida cada trimestre.

Durante la vigencia se realizaron ajustes como actualización de las dimensiones y categorías de riesgos, criterios de priorización de estos para ISA (basados en los conceptos de apetito y tolerancia de riesgos) y, se aprobaron ajustes organizacionales para fortalecer la gestión de riesgos.

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

Gráfico: Mapa de Riesgos

Perfil de riesgo recurso financiero con nuevos agrupadores y apetito		Trim IV	
ECONÓMICO	GO – Gobernabilidad	verde	verde
	RE - Regulatorio	rojo	rojo
	JU - Jurídico	rojo	rojo
	PO – Político	rojo	rojo
	FI - Mercado, liquidez y crédito	amarillo	amarillo
OPERACIONALES	MC - Mercado, competencia, fusiones y adquisiciones	rojo	rojo
	DC - Diseño y Construcción de proyectos	naranja	naranja
	ON - Operación del negocio	amarillo	amarillo
	CS - Cadena de suministro	naranja	naranja
	TI - Ciberseguridad y tecnología de información	amarillo	amarillo
	CH - Capital humano y relaciones laborales	amarillo	amarillo
	ST - Seguridad y salud en el trabajo	amarillo	amarillo
	CO - Compliance	amarillo	amarillo
SOCIO AMBIENTAL	OP - Orden público y seguridad ciudadana	amarillo	amarillo
	AM - Ambiental	naranja	naranja
	FN - Fenómenos naturales y cambios climáticos extremos	verde	verde
	PR - Predial	naranja	naranja
	SO - Social	verde	verde



Gráficos: riesgos relevantes por negocio y por país

Riesgos:	TELCO/TIC	Vías	Energia
JR - Regulatorio			48%
JU - Juridico	11%		23%
AM -Ambiental			8%
DC - Diseño y Construcción de proyectos			4%
CS - Cadena de suministro			4%
MC - Mercado, competencia, fusiones y adquisiciones	45%	87%	
FI - Mercado, liquidez y crédito	23%	2%	3%
FN - Fenómenos naturales y cambios climatológicos extremos		2%	
ON - Operación del negocio	9%		
CH - Capital humano y relaciones laborales	5%		
OTROS	7%	9%	10.0%

	Rojos	Naranjas
Colombia	RE	CS, AM
Chile	MC	AM, PR
Brasil	RE, JU	
Peru		DC
TODOS	PO	

Monitoreo y revisión de riesgos

En ISA y sus empresas, la gestión de riesgos se fundamenta en los procesos y desde allí se realiza la identificación y administración de los eventos inciertos que pudieran afectar los resultados de la compañía. Por lo anterior, cada responsable de proceso, proyecto, activo, contrato, entre otros, está involucrado de manera directa en su adecuada identificación, valoración, prevención y mitigación. El seguimiento de los riesgos está asociado con los niveles de responsabilidad en la estructura de la organización, pasando por la capa de procesos para llegar a los niveles más altos de las compañías, incluyendo sus juntas directivas. Adicionalmente, las áreas de auditoría, en el desarrollo de su función, soportan su actuar en los análisis de los riesgos empresariales.

Gráfico: escalamiento de riesgos

Número de riesgos reportados en cada instancia: rojos, a direcciones, vicepresidencias y gerencias de área; amarillos, a gerencias generales; naranjas y rojos, a juntas directivas y sus equivalentes.

Rojos	8
Naranjas	6
Amarillos	114
Verdes	404

Riesgos prioritarios

Cat	País	Riesgo 2020	Acciones
RE	COL	Cambio del esquema de remuneración de la transmisión de energía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión directa y a través de gremios ante la autoridad reguladora, el Ministerio de Minas y Energía y el Ministerio de Hacienda. Análisis integrales técnicos, regulatorios, jurídicos y financieros de las propuestas del regulador ▪ Soporte en la gestión de activos para tomar decisiones con criterios de costo, riesgo y desempeño en la definición de los planes de reposición
RE	COL	Incertidumbre en la asignación del pago de las restricciones a los transportadores (Resolución CREG 100 del 2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión a través de diferentes instancias sectoriales como la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco) y el Consejo Nacional de Operación (CNO): <ul style="list-style-type: none"> ○ Comentarios y contrapropuestas al regulador ○ Análisis técnicos, regulatorios y jurídicos, para definición de propuesta a gestionar con el regulador ○ Gestión con el Gobierno para socializar los comentarios y las contrapropuestas ▪ Soporte en la gestión de activos para las decisiones de las estrategias y los planes de mantenimiento
JU	BRA	Eventos fiscales y de pasivo pensional en ISA CTEEP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de recursos pertinentes ante las autoridades reguladoras ▪ Aporte de la documentación y los soportes ▪ Gestión gremial ▪ Actuaciones judiciales y extrajudiciales ▪ Gestión de cobranza y seguimiento continuo de la evolución de los procesos ▪ Disposición de un equipo legal específico

JU	BRA	Incertidumbre en la recepción del valor total o parcial de la remuneración de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) de ISA CTEEP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión permanente con el Ministerio de Minas e Energia, el Ministerio da Fazenda, la Agencia Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) y el Tribunal de Contas da União (TCU) ▪ Presentación de propuestas y gestión judicial por medio de la Associação Brasileira das Empresas de Transmissão de Energia (ABRATE), en las acciones colectivas e individuales ▪ Actuación, junto con órganos responsables, aportando argumentos técnico-jurídicos
MC	CHIL	Incertidumbre por la renovación o sustitución de las concesiones viales a vencer antes de 2030, entre otras, por situaciones de políticas y de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación de sinergias ▪ Consideración de alianza estratégica ▪ Desarrollo de iniciativas privadas ▪ Participación en proyectos <i>brownfield</i> y <i>greenfield</i>
PO	TODOS	Inestabilidad en gobiernos, economías e instituciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión a través de gremios ▪ Seguimiento detallado a la agenda regulatoria ▪ Seguimiento, gestión y respuesta a cambios fiscales ▪ Acciones tendientes a la obtención de licencia social para operar en el largo plazo

Riesgos materializados

- Reducción de la RAP (Receta/Ingreso Anual Permitido) referente al Costo operativo eficiente, debido a cambios bruscos en la metodología de cálculo en Brasil
- Mayor valor del activo asociado al proyecto Coya-Yana, en Perú, por restricciones sociales, ambientales y con contratistas, y del proyecto Cardones–Polpaico, en Chile, por restricciones ambientales
- Pérdida de la relicitación de la concesión vial Talca-Chillán, en Chile
- Decisión a favor de Toshiba en un proceso de arbitramento en el proyecto Madeira, en Brasil

Riesgos emergentes

Complementaria a la evaluación trimestral de los riesgos que podrían desviar del logro de la estrategia, ISA realiza una mirada de los eventos inciertos, generalmente de origen externo y complejos con muchas interrelaciones que pueden afectar, además de la estrategia vigente, los modelos de negocio a futuro. En este ejercicio, se monitorean las tendencias y se evalúa la trayectoria de las variables principales que podrían amplificarlas o alterar la relación entre ellas, con el fin de reformular los modelos de negocio, reorientar la estrategia para anticiparse a los impactos negativos o convertirlos en nuevas oportunidades.



Riesgos emergentes	Descripción	Posibles impactos en la organización	Acciones
Inestabilidad en gobiernos, economías, instituciones o entre estados	<ul style="list-style-type: none"> Gran incertidumbre en la capacidad de los estados de la región en hacer frente a los desafíos políticos y económicos. Potencializado por varios periodos electorales (Perú, Colombia, Brasil) y el proceso constituyente en Chile 	<ul style="list-style-type: none"> Mayores restricciones en el desarrollo y crecimiento de los negocios requiriendo ajustes en la estrategia Mayores demandas de la sociedad Aumento de volatilidad de las variables macroeconómicas, en especial en tasas de interés y tipos de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del entorno en la región y ajustes en la estrategia Diversificación en negocios y mercados (geografías) Relacionamiento proactivo con grupos de interés y liderazgo en la reactivación económica sectorial Coberturas financieras
Inestabilidad social profunda en los países de interés	<ul style="list-style-type: none"> Malestar social con posibles disturbios por las reformas económicas, la caída del nivel de vida y la desigualdad. Alta interrelación con los riesgos políticos y económicos 		
Reconfiguración de la cadena de valor del sector energético (transición energética)	<ul style="list-style-type: none"> Entrada de nuevos jugadores a la cadena de valor, así como la incertidumbre en los desarrollos tecnológicos y regulatorios para responder a la transición energética con énfasis en baterías y generación distribuida 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto en el modelo de negocio de Energía Eléctrica, en competitividad e ingresos actuales Incremento de las oportunidades de inversión y el crecimiento en la cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Dinamizar la incursión en nuevos negocios de energía (almacenamiento y servicios energéticos distribuidos) Desarrollar nuevos modelos de negocio en etapa temprana Alistamiento del recurso humano Gestión regulatoria proactiva
Incertidumbre legal, regulatoria y nuevos esquemas de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Gran incertidumbre por la posible formulación de nuevos esquemas de ingresos para el negocio de energía, asociado a la transición energética 		
Puntos de inflexión climática y eventos extremos catastróficos	<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre en la presencia de fenómenos climatológicos extremos, debidos entre otros al fracaso global en la gestión del calentamiento y la contaminación 	<ul style="list-style-type: none"> Daños a la propiedad y a la infraestructura Afectación a la prestación del servicio Aceleración de finanzas climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> Expansión de programas de conservación (Conexión Jaguar) Portafolio de compensaciones forestales Incursión en mercados financieros verdes

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de medidas preventivas y correctivas ante la variación climática y su afectación a la infraestructura
Vulnerabilidad cibernética y fraude en la información crítica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta dinámica e incertidumbre en los tipos de ataque a nivel global, acelerado con el uso de la tecnología en la pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afectación de la disponibilidad de los servicios ▪ Afectación de la información ▪ Impacto en la productividad y competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismos de protección, cultura de ciberseguridad y planes de recuperación ▪ Monitoreo y adopción de prácticas, acordes con los desafíos de seguridad
Aceleración de nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertidumbre en la velocidad de desarrollo de las nuevas tecnologías y su relación entre sí, con las tecnologías y procesos existentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de necesidades de servicios de transmisión de energía eléctrica y menor tráfico por las vías ▪ Oportunidad de desarrollo de nuevos productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos negocios de energía ▪ Modelos de negocio de etapa temprana ▪ Evolución del sistema de innovación
Cambios en preferencias de usuarios o tecnologías que afecten el uso de infraestructura actual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertidumbre en la velocidad de incorporación de la tendencia verde en los negocios, interrelacionado con las demandas sociales 		

Análisis de materialidad

GRI [102-43] [102-44] [10-46] [102-47] [102-49] En Grupo ISA se realiza el análisis de materialidad con el propósito de identificar aquellos asuntos que son relevantes para el logro de su estrategia y son valorados como tal, tanto interna como externamente y tienen relevancia no solo para el negocio sino para los grupos de interés; dichos asuntos se denominan “asuntos materiales”.

Relevancia para el negocio (eje X): Impacto de los asuntos en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Cuestiones consideradas:

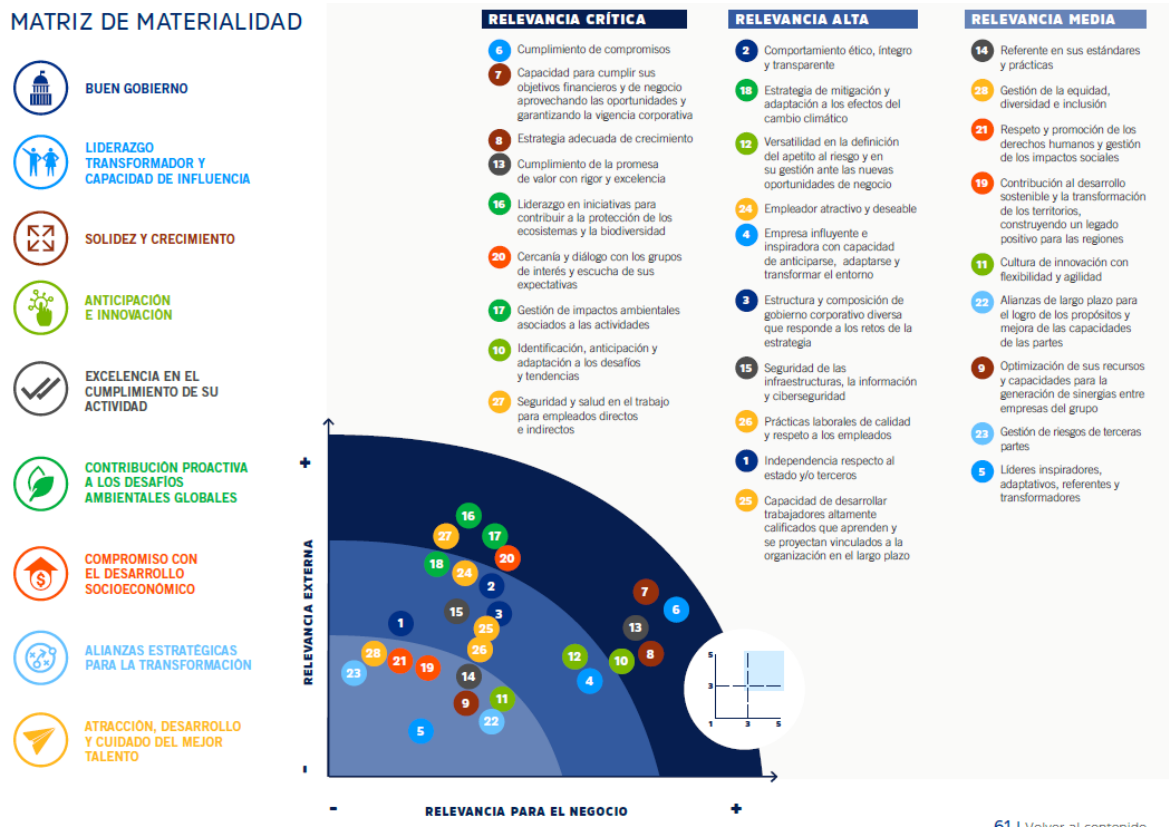
- Influencia del asunto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Capacidad de generar un impacto en la estrategia corporativa (positivo o negativo) con la gestión de cada elemento del modelo
- Desempeño percibido de la compañía en cada asunto por parte de los públicos clave

Relevancia externa (eje Y): Importancia de los asuntos según las expectativas de los públicos clave, el contexto y las tendencias que puedan afectar las compañías, las exigencias de reporte no financiero y los requerimientos de inversores.

La matriz de materialidad de Grupo ISA se compone de los ejercicios de las empresas: ISA, ISA INTERCOLOMBIA, ISA TRANSELCA, XM, ISA REP, ISA CTEEP, ISA INTERCHILE e ISA INTERVIAL.

La ubicación de cada asunto en la matriz, según su valoración en cada eje, permite identificar los temas de mayor importancia tanto para la empresa como para los grupos de interés. El análisis de materialidad determinó veintiocho asuntos relevantes para la compañía y sus grupos de interés, lo cual lo convierte en una herramienta clave para establecer los temas que constituyen las prioridades en sostenibilidad para ISA y sus empresas.

Matriz de Materialidad *



* Dimensiones:

- Buen gobierno e integridad
- Liderazgo transformador y capacidad de influencia
- Solidez y crecimiento
- Anticipación e innovación
- Excelencia en el cumplimiento de su actividad
- Contribución proactiva a los desafíos ambientales globales
- Compromiso con el desarrollo socioeconómico
- Alianzas estratégicas para la transformación
- Atracción, desarrollo y cuidado del mejor talento

Alcance de los asuntos materiales

Asuntos materiales	Impacto		ODS
	Interno	Externo	
Relevancia crítica			
6 - Cumplimiento de compromisos		x	
7 - Capacidad para cumplir sus objetivos financieros y de negocio aprovechando las oportunidades y garantizando la vigencia corporativa	X	x	
8 - Estrategia adecuada de crecimiento	X	x	
13 - Cumplimiento de la promesa de valor con rigor y excelencia		x	
16 - Liderazgo en iniciativas para contribuir a la protección de los ecosistemas y la biodiversidad	X	x	
20 - Cercanía y diálogo con los grupos de interés y escucha de sus expectativas		x	
17 - Gestión de impactos ambientales asociados a las actividades	X	x	
10 - Identificación, anticipación y adaptación a los desafíos y tendencias	X	x	
27 - Seguridad y salud en el trabajo para empleados directos e indirectos	X	x	
Relevancia alta			
2 - Comportamiento ético, íntegro y transparente	X	x	
18 - Estrategia de mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático		x	
12 - Versatilidad en la definición del apetito al riesgo y en su gestión ante las nuevas oportunidades de negocio	X		
24 - Empleador atractivo y deseable	X		
4 - Empresa influyente e inspiradora con capacidad de anticiparse, adaptarse y transformar el entorno	X	x	
3 - Estructura y composición de gobierno corporativo diversa que responde a los retos de la estrategia		x	
15 - Seguridad de las infraestructuras, la información y ciberseguridad	X	x	
26 - Prácticas laborales de calidad y respeto a los empleados	X		
1 - Independencia respecto al estado y/o terceros		x	
25 - Capacidad de desarrollar trabajadores altamente calificados que aprenden y se proyectan vinculados a la organización en el largo plazo.	X		

Relevancia media			
14 - Referente en sus estándares y prácticas	X	x	
28 - Gestión de la equidad, diversidad e inclusión	X		
21 - Respeto y promoción de los derechos humanos y gestión de los impactos sociales	X	x	
19 - Contribución al desarrollo sostenible y la transformación de los territorios, construyendo un legado positivo para las regiones	X	x	   
11 - Cultura de innovación con flexibilidad y agilidad	X		
22 - Alianzas de largo plazo para el logro de los propósitos y mejora de las capacidades de las partes	X	x	
9 - Optimización de sus recursos y capacidades para la generación de sinergias entre empresas del grupo	X		
23 - Gestión de riesgos de terceras partes	X	x	
5 - Líderes inspiradores, adaptativos, referentes y transformadores	X	x	

Solidez y crecimiento

GRI [103-1] GRI [103-2]

Grupo ISA continúa apostándole al desarrollo de la infraestructura, manteniendo su liderazgo en la región. La compañía consolida su participación en los mercados preservando la solvencia de sus empresas, soportada en su estrategia; aprovecha las oportunidades de crecimiento, sinergias y adyacencias presentes en su portafolio, así como la diversificación de los modelos de negocio y financiación.

La gestión de este atributo permitirá a la organización tomar decisiones con visión de largo plazo y seguir aprovechando las oportunidades para asegurar su permanencia en el tiempo.

Asuntos materiales priorizados como críticos en relación con esta dimensión:

- **Capacidad para cumplir sus objetivos financieros y de negocio aprovechando las oportunidades y garantizando la vigencia corporativa**

Compañía que optimiza la inversión de capital, gestionando las oportunidades que aseguran su vigencia corporativa, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico del negocio y los compromisos con sus grupos de interés. GRI [103-2]

- **Estrategia adecuada de crecimiento**

Compañía que crece con un portafolio de negocios equilibrado, afianzando y desarrollando sus capacidades organizacionales y creando valor sostenible. GRI [103-2]

Destacado

En 2020 se superó la meta de inversión del año.

En un año de alta incertidumbre y en el que muchos planes de expansión de infraestructura en los países de la región fueron suspendidos o desplazados, ISA y sus filiales superaron ampliamente la meta de inversión propuesta para el año 2020, avanzando con firmeza en los objetivos trazados en la Estrategia ISA2030.



Gráfico: proyectos 2020

FECHA DE OFERTA O FIRMA CONTRATO	PAÍS	SECTOR	EMPRESA	TIPO	PROYECTO	Km	MVA
ene-20	Colombia	Energía Eléctrica	INTERCOLOMBIA	Conexión	Conexión parque generación eólica Windpeshi 200 MW a la subestación Cuestecitas 220 kV	37	NA

feb-20	Brasil	Energía Eléctrica	Taes*	Adquisición	São João Transmissora y São Pedro Transmissora	826	NA
mar-20	Perú	Energía Eléctrica	ISA PERÚ	Adquisición	Adquisición de Eteselva y Etenorte	746	958
mar-20	Colombia	Energía Eléctrica	ISA	Licitación	UPME 04-2019 La Loma - Sogamoso 500 kV	275	0
mar-20	Colombia	Energía Eléctrica	ISA	Ampliación	Segundo Circuito Copey-Cuestecitas 500kV	225	0
mar-20	Brasil	Energía Eléctrica	Taes*	Adquisición	Rialma I	28	NA
may-20	Brasil	Telecomunicaciones	InterNexa	Adquisición	Participación de IFC y GIF	NA	NA
dic-20	Perú	Energía Eléctrica	ISA PERÚ	Licitación	Chincha Nazca	2	150
dic-20	Perú	Energía Eléctrica	CTM	Refuerzo	Repotenciación LT 500kV Carabaylo-Chimbote-Trujillo	NA	1000
dic-20	Perú	Energía Eléctrica	CTM	Refuerzo	Compensador Reactivo Variable +400/-150 MVAR en SE Trujillo Norte 500kV	NA	NA
dic-20	Perú	Energía Eléctrica	REP	Refuerzo	Compensador Reactivo Variable +200/-100 MVAR en SE San Juan 220kV	NA	NA
dic-20	Brasil	Energía Eléctrica	ISA CTEEP	Adquisición	Piratininga-Bandeirantes Transmissora de Energia - PBTE	30	0
dic-20	Brasil	Energía Eléctrica	ISA CTEEP	Licitación	Lote 7 - ANEEL 001/2020	63	800
TOTAL						2.232	2.908
* El valor de las inversiones de TAESA, por no ser una compañía subordinada de ISA, entran en la participación de ISA en el capital, 14,88%.							

En transmisión de energía, se presentaron ofertas por ocho proyectos, de los cuales se recibió la adjudicación de tres, que tienen una inversión estimada de USD 400 millones. Asimismo, y en línea con la apuesta por el fortalecimiento del negocio de Energía en Brasil, se firmó un acuerdo para adquirir el 100% de las acciones de Piratininga-Bandeirantes Transmissora de Energia (PBTE), y en Perú se adquirió el 100% de las acciones de ORAZUL ENERGY GROUP en este país, empresa dueña de

ETENORTE y ETESELVA, que operan seis líneas de transmisión con un total de 746 km de circuito.

En el negocio de Vías, con la compra de la Concesión Costera Cartagena Barranquilla (146 km), la infraestructura de carreteras operada por Grupo ISA ascendió a 1.053 km en Chile y Colombia. La consideración total de la transacción fue de COP 2,0 billones; este valor incluye, además del precio pagado por el 100% del capital y la deuda subordinada, el valor de la deuda financiera neta de la concesionaria, que asciende a COP 1,5 billones.

Gráfico: evolución histórica de principales indicadores financieros

Cifras expresadas en millones de pesos

Resultados Consolidados	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Var% (2015 - 2020)	CAGR - Crecimiento Anual compuesto (2015 - 2020)
Ingresos totales	5.161.227	11.892.626	6.954.265	7.234.713	8.139.008	10.167.826		
Ingresos sin eventos extraordinarios	5.161.227	6.249.914	6.594.650	6.995.056	8.139.008	10.167.826		
EBITDA total	2.871.615	8.923.823	4.439.157	4.812.249	5.285.605	6.573.459	128,9%	18,0%
Ingresos sin eventos extraordinarios	2.871.615	3.281.111	4.106.031	4.572.592	5.285.605	6.573.459		
Utilidad neta total	701.548	2.136.629	1.437.936	1.524.382	1.638.732	2.059.191	193,5%	24,0%
Utilidad sin eventos extraordinarios	701.548	763.887	1.103.992	1.321.121	1.638.732	1.808.558	157,8%	20,9%

Explicaciones de los eventos extraordinarios:

En el 2016:

RBSE: Se realizó el primer ajuste del valor de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) en ISA CTEEP de BRL 1,4 a BRL3,9 miles de millones, cifras base al 31 de diciembre de 2012.

En el 2017:

RBSE: Se realizó el segundo ajuste del valor de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) en ISA

CTEEP de BRL 3,9 a BRL 4,1 miles de millones, cifras base al 31 de diciembre de 2012.

PERT: El Gobierno de Brasil aprobó una amnistía tributaria, conocida como Programa Especial de Regularización Tributaria (PERT), con la cual ISA Capital do Brasil e ISA CTEEP optimizaron el pago de obligaciones fiscales. ISA Capital cruzó pérdidas fiscales de períodos anteriores, de los años 2006 al 2010, con los impuestos asociados a la reversión del pasivo originado en el contrato de compraventa de ISA CTEEP.

En el 2018:

Ingresos: La recuperación del impuesto al patrimonio del año 2011 en ISA Colombia, que aportó ingresos por COP 60.901 millones.

Ingresos: Seis meses adicionales del ajuste por inflación de las tarifas en Brasil, generando mayores ingresos operacionales, por COP 178.856 millones, y utilidades netas para ISA por COP 59.619 millones. ISA CTEEP y sus empresas modificaron la periodicidad de la actualización de los ingresos por inflación, la cual pasó de anual a mensual, alineándose con las mejores prácticas de otras empresas del sector.

Impuestos: En el plano tributario en Colombia, se destaca la aplicación de la Ley de Financiamiento 1943/2018, que significó un menor gasto de COP 82.741 millones, por el ajuste de la tasa futura del impuesto diferido al 30%.

En el 2020:

En ISA CTEEP, la Revisión Tarifaria Periódica (RTP) y los ajustes de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE), implicaron ingresos y ebitda adicionales por COP 1 billón y utilidades para ISA por COP 250.633 millones. Estos son eventos que no se repetirán.

Además de los proyectos adjudicados, las operaciones actuales de las empresas de ISA tienen un proceso inercial de crecimiento debido, principalmente, a ajustes en ingresos por inflación y la entrada de proyectos en operación.

Texto aparte:

El 2020 fue un año de importantes desafíos, logros y aprendizajes que permiten presentar resultados satisfactorios. Los ingresos operacionales del 2020 sumaron COP 10.167.826 millones, 24,9% más que 2019. El ebitda ascendió a COP 6.573.459 millones, un 24,4% más frente al mismo período del año anterior. El margen ebitda total fue 64,6% y 75,3% excluyendo la construcción. La utilidad neta de ISA ascendió a COP 2.059.191 millones, 25,7% por encima de la presentada el año anterior.

Excelencia

GRI [103-1] GRI [103-2]

Las empresas de ISA garantizan el cumplimiento de su promesa de valor, aplicando estándares de talla mundial, tomando decisiones con efectividad y eficiencia, teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés. Además, cuentan con mecanismos para velar por la seguridad y resiliencia de la infraestructura y la ciberseguridad, lo que permite responder oportunamente ante contingencias.

Asuntos materiales priorizados como críticos en relación con esta dimensión:

- **Cumplimiento de la promesa de valor con rigor y excelencia**

Compañía que cumple su actividad considerando las necesidades y expectativas de los grupos de interés, prestando servicios con la mejor calidad, oportunidad y efectividad posible.

Infográfico: indicadores de gestión e infraestructura de TE

	Confiabilidad %	Disponibilidad %	Km de circuito	MVA de potencia instalada
Colombia	99,98%	99,93%	12.543	21.661
Perú	99,99%	99,68%	11.745	12.714
Bolivia	100%	99,81%	587	470
Brasil	99,99%	99,99%	20.536	56.375
Chile	99,99%	99,52%	1.948	4.500
		Total	47.358*	95.720*
			65.612**	114.017**

* Incluyendo filiales y subsidiarias

** Considerando también participación accionaria en otras empresas

En 2020 entraron en operación inversiones por USD 191 millones en Perú, Brasil, Chile y Colombia, que corresponden a los siguientes proyectos, los cuales representan ingresos anuales aproximados por USD 28 millones:

- Segundo transformador en la subestación Ocaña (Colombia)
- Nuevos bancos de transformadores en las subestaciones Nueva Cardones, Nueva Maitencillo y Nueva Pan de Azúcar (Chile)
- Línea de transmisión 230 kV Nova Porto Primavera – Rosana -Tibagi- (Brasil).
- Instalación de tres compensadores síncronos 900 MVAR 500 kV – Itaqueré (Brasil)
- Ampliación de la transformación en las subestaciones Combapata, Huánuco, Reque, Tingo María y Tocache (Perú)

Infográfico proyectos de TE

Proyectos puestos en servicio en 2020:				
	# de proyectos	MVA de transformación	Km de circuito	Inversión aproximada USD millones
Brasil, Colombia,	6	2.800	19	191

Perú y Chile				
--------------	--	--	--	--

En la construcción de proyectos, ISA avanzó en el desarrollo de 6.547 km, de los cuales 19 km entraron en operación durante 2020, y 6.529 km entrarán en servicio en los siguientes cuatro años y permitirán atender con confiabilidad el crecimiento de la demanda y la conexión de importantes proyectos de generación en los países en los cuales el grupo tiene presencia.

Proyectos en ejecución al cierre de 2020, iniciados en años anteriores*:				
	# de proyectos	MVA de transformación	km de circuito	Inversión aproximada USD millones**
Brasil, Colombia, Perú y Chile	25	15.603	5.979	3.018
* Se incluyen refuerzos, renovaciones y ampliaciones. ** El valor de inversión aproximado corresponde al <i>capex</i> proyectado.				

Proyectos en ejecución al cierre de 2020, iniciados en el año*:				
	# de proyectos	MVA de transformación	Km de circuito	Inversión aproximada USD millones**
Brasil, Colombia, Perú y Chile	15	-	550	684
* Se incluyen refuerzos, renovaciones y ampliaciones y proyectos ganados en 2020. ** El valor de inversión aproximado corresponde al <i>capex</i> proyectado.				

Infográfico: indicadores de gestión de XM

XM	
Demanda de energía	70.249 GWh
Capacidad efectiva neta	17.485 MW
Transacciones del mercado	COP 23,7 billones
Cumplimiento de indicadores CREG	100%

Coordinación de la operación del sistema eléctrico colombiano:

Km de línea	28.059
Generadores	90
Transmisores nacionales	15
Operadores de red	32
Transmisores regionales	7
Comercializadores	123
Enlaces de comunicaciones	31
Plantas de generación	229

Supervisión del sistema eléctrico colombiano:

Maniobras por año	+ de 55.000
-------------------	-------------

Infográfico: indicadores de gestión e infraestructura de Vías

Infraestructura vial

Concesionarias	En operación							En construcción
	Ruta del Maipo	Ruta del Maule	Ruta del Bosque	Ruta de la Araucanía	Ruta de los Ríos	Total en Chile	Ruta Costera*	Ruta del Loa
Tramo	Santiago - Talca	Talca - Chillán	Chillán - Collipulli	Collipulli - Temuco	Temuco - Río Bueno	Santiago - Río Bueno	Cartagena - Barranquilla	Carmen Alto-Calama
Longitud (km)	237	193	161	144	171,7	906,7	146	136
Peajes troncales	3	2	2	2	2	11	5	1
Peajes laterales	39	16	16	8	5	84	NA	0
Áreas de servicio	4	4	3	3	4	18	4	1

* La obra contratada está terminada al 98%.

Cifras del negocio de Vías:		
Vehículos en tránsito: tráfico total	129.2	millones
Favorabilidad del servicio al cliente*	94	%
Cumplimiento de atención con ambulancias*	90	%
Cumplimiento de atención con grúas*	91	%
Cumplimiento de atención con patrullas*	90	%

* Corresponde al consolidado de las concesionarias en Chile.

Proyectos de vías en ejecución en 2020		Inversión aproximada USD millones*
Ruta del Maipo	Ampliación a terceras pistas. Obras de seguridad y servicialidad	208
Ruta del Maule	Obras de seguridad normativa	96,4
Ruta del Bosque	Obras de seguridad normativa	80
Ruta de la Araucanía	Obras de seguridad normativa	80,2
Ruta de los Ríos	Obras de seguridad normativa	74,5
Ruta del Loa	Construcción doble calzada y otros, circunvalación Calama	323

* El valor de inversión aproximado corresponde al *capex* proyectado

En el negocio de Vías en Chile, después de avanzar satisfactoriamente las etapas de estudios y autorizaciones, se dio inicio formal a las actividades de construcción de Ruta del Loa, el primer proyecto tipo *greenfield* que Grupo ISA ejecuta en este negocio. Lo anterior, en cumplimiento del compromiso adquirido de construir infraestructura que facilitará la conexión y la movilidad en la región de Antofagasta al norte de este país.

Infográfico indicadores de gestión del negocio de Telecomunicaciones y TIC

Cifras del negocio de Telecomunicaciones y TIC

Clientes	898	#
Fibra óptica en operación	54.137	Km
Servicios	8.449	
Nivel de servicio	98,3	%

Destacado:

Récord histórico de acceso a Internet, con 1,9 Tbps entregados a clientes, y crecimiento de la red de telecomunicaciones que conecta las ciudades de Latinoamérica de más de 2,5 Tbps para atender la demanda de servicios por la pandemia.

Valor monetario de las multas significativas por incumplimiento de la normativa en relación con el suministro de productos y servicios [GRI 419-1]				
Empresa	Valor monetario (COP)			Descripción para el período de la vigencia
	2018	2019	2020	
ISA	N. A.	N. A.	N. A.	
ISA INTERCOLOMBIA	0	0	0	
ISA TRANSELCA	0	0*	109.609.432	La ANLA resolvió el recurso de reposición, declarando responsable a la empresa por la no presentación del informe de cumplimiento ambiental del año 2009. La Compañía, canceló el valor total de la multa impuesta, con el propósito de evitar la aplicación de un procedimiento administrativo de cobro coactivo. ISA TRANSELCA, interpuso demanda de nulidad y restablecimiento del derecho contra las Resoluciones No.00910 del 28 de mayo de 2019 y la No.01147 del 01 de julio de 2020.
ISA BOLIVIA	0	0	0	
ISA REP	0	66.711.771	3.888.378,65	Proceso en curso OSINERGMIN imputó a REP una presunta afectación a la seguridad del servicio público de transmisión de electricidad al "no haber cumplido" con estándares de disponibilidad
ISA INTERCHILE	0	N. D.	2.987.085,07	Multa aplicada por una falla ocurrida en enero de 2019. Esta multa actualmente se encuentra en litigio con la SEC en la Corte de Apelaciones de Santiago.
ISA CTEEP	0	0	0	
XM	0	0	0	
ISA INTERVIAL	N. D.	940.401	N. D.	
Total	0	67.652.172	116.484.895,72	

* La cifra presenta una diferencia en relación con el año anterior, al ser revocado el valor de la multa en su totalidad y en su lugar se impuso sanción consistente en una amonestación.

Ciberseguridad

La ciberseguridad es un aspecto de la mayor relevancia que facilita la continuidad de los negocios y la protección de la información propia y de los grupos de interés; salvaguardando la integridad de los sistemas de información e infraestructuras críticas que impulsan las operaciones y garantizan los servicios a los clientes.

La crisis desatada por la pandemia llevó al grupo a replantear su postura frente a la ciberseguridad:

- El incremento en el volumen de ataques y el masivo número de empleados trabajando desde casa representó un gran desafío en 2020.
- La ciberseguridad será, hoy más que nunca, uno de los aspectos que más retará la transformación digital.

Algunos de los desafíos más importantes y los logros más relevantes en 2020, fueron:

Disponer de mecanismos para el acceso seguro a las redes corporativas, servidores de archivos compartidos, bases de datos y a los sistemas de información desde las sedes administrativas y el control de la totalidad del perímetro de seguridad. Sin embargo, tras el inicio del confinamiento obligatorio derivado de la pandemia, la mayoría de los empleados migraron a la modalidad de trabajo en casa, conectándose desde sus redes domésticas sobre las cuales el Grupo ISA no podía ejercer controles.

Estas circunstancias ampliaron los perímetros de seguridad hasta los hogares de miles de personas y, con ello, se extendió en varios órdenes de magnitud la superficie de riesgo cibernético. Por lo tanto, fue una prioridad optimizar las condiciones de seguridad para el acceso remoto de los empleados a estos servicios:

- Se amplió la capacidad de la *Virtual Private Network* (VPN).
- Se implementó la herramienta de doble factor de autenticación.
- Se fortaleció la protección de la identidad digital de los trabajadores de la empresa.
- Se desplegaron herramientas de acceso condicional basadas en el riesgo de la conexión.
- Se aumentó la sensibilidad de las herramientas que protegen los dispositivos de usuario final.

Durante la pandemia, se evidenció un incremento en la cantidad de correos electrónicos maliciosos relacionados con COVID-19, detectados en las herramientas internas de protección. Los atacantes trataron de explotar múltiples mecanismos de acceso vía *e-mail*, como *phishing*, *spoofing* (suplantación) y el envío de archivos adjuntos contaminados. Estos ataques obligaron a diseñar nuevos métodos para el despliegue remoto de parches de seguridad y exigieron agilizar la implementación de herramientas avanzadas para protección de correo electrónico, algunas de ellas basadas en inteligencia artificial.

Destacado:

La Junta Directiva y del Comité de Presidencia fueron actores relevantes para la materialización de las acciones de ciberseguridad que debieron ser implementadas de manera acelerada.

El Comité de Gobierno, Sostenibilidad y Riesgos de la Junta Directiva fue informado y monitoreó periódicamente la evolución de las amenazas cibernéticas y los avances de la estrategia de ciberseguridad.

Otros aspectos relevantes de la gestión de ciberseguridad fueron: la continuidad en la certificación en ISO 27001 de algunos procesos críticos de los negocios, la renovación de la póliza de seguro con cubrimiento de riesgo cibernético con cobertura para todas las filiales del grupo y el despliegue de múltiples campañas de entrenamiento y sensibilización a todos los empleados.

Adicionalmente, como preparación para un próximo retorno a la normalidad y para anticipar los nuevos desafíos de la ciberseguridad en la era pospandemia, se capitalizará lo aprendido: las personas se afianzarán como la primera línea de defensa cibernética, el trabajo remoto se consolidará y exigirá extender las medidas de protección más allá de las sedes de trabajo; además, se espera un incremento de ataques cada vez más sofisticados que se monitorearán desde el Centro de Operaciones de Seguridad y se continuará fortaleciendo el ecosistema de aliados.

Texto destacado:

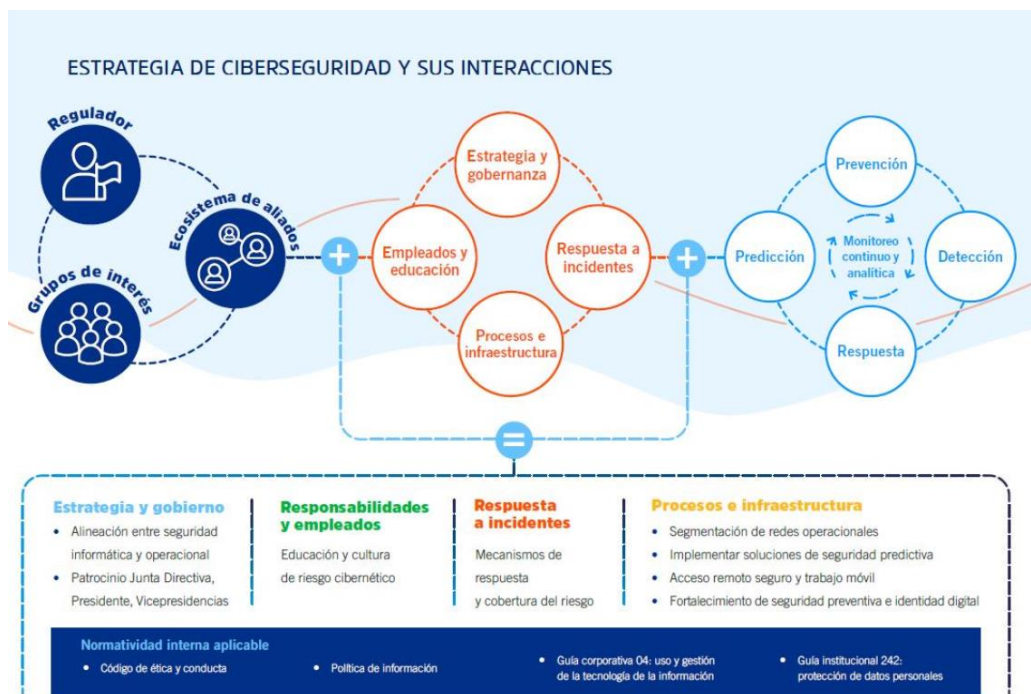
En el año 2020 se dio inicio al proceso de implementación del Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) en varias empresas del Grupo en Chile, Colombia y Brasil. Esta plataforma se constituye como el elemento que integra el monitoreo continuo de la infraestructura de seguridad y permite fortalecer la capacidad de prevención, detección, respuesta y predicción de incidentes cibernéticos.

Destacado:

Olga Lucía López, vicepresidenta de Tecnologías de la Información de ISA, fue ganadora en la categoría *Tech Executive* de los premios Globant Awards, edición Women that Build Colombia.

(<https://www.isa.co/es/press/olga-lucia-lopez-vicepresidenta-de-ti-de-isa-ganadora-de-la-categoria-tech-executive-en-los-premios-globant-awards-edicion-women-that-build-colombia/>)

Infográfico: modelo de ciberseguridad



- Código de ética y conducta
- Política de información
- Guía corporativa 04: uso y gestión de la tecnología de la información
- Guía institucional 242: protección de datos personales

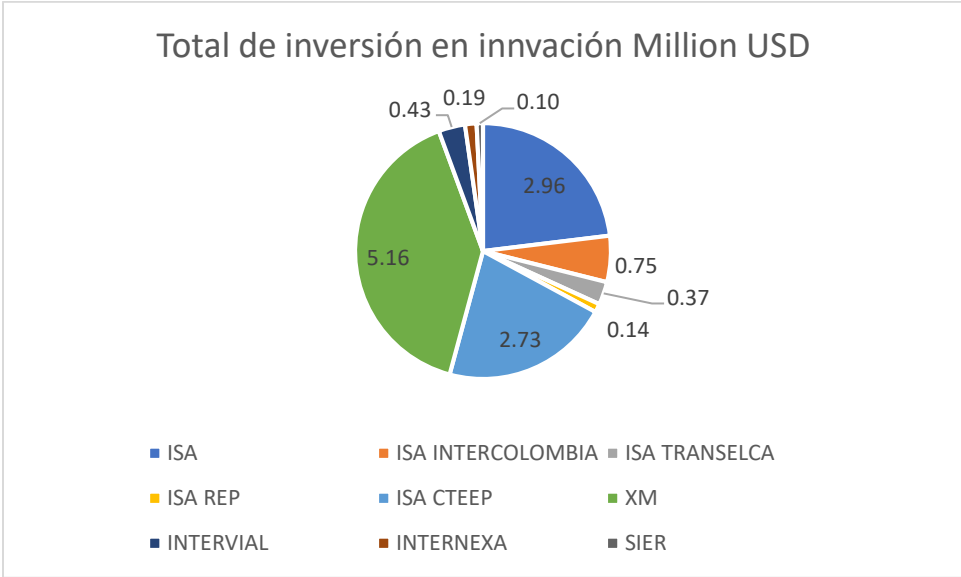
Anticipación e innovación

GRI [103-1] GRI [103-2]

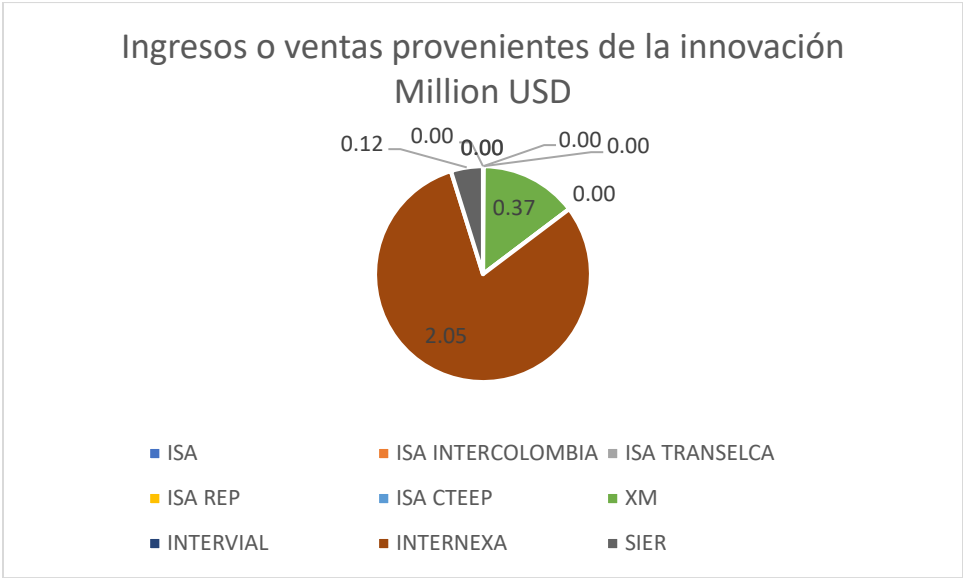
Grupo ISA promueve la innovación disruptiva e incremental, apoyándose en la flexibilidad y la agilidad en la decisión y actuación, para identificar y anticiparse a los desafíos y las oportunidades del entorno, teniendo en cuenta el nivel de riesgo que se asuma. Asimismo, fomenta una cultura enfocada a la innovación sostenible que asegure un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Asuntos materiales priorizados como críticos en relación con esta dimensión:
Identificación, anticipación y adaptación a los desafíos y las tendencias

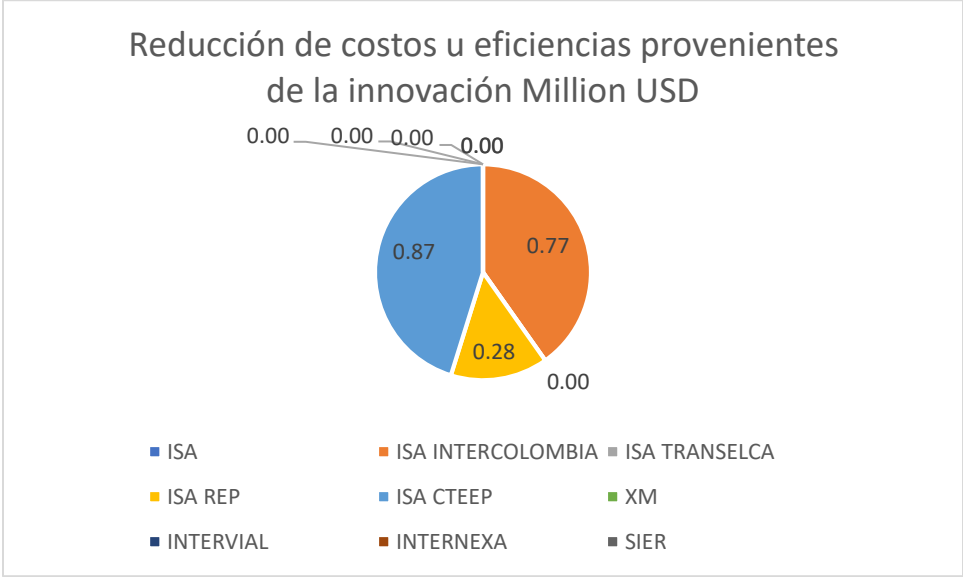
Capacidad para entender las señales del entorno, proponer soluciones e incorporar tendencias de forma oportuna manteniendo la vigencia corporativa.



Valor total: USD 12,83 millones



Valor total: USD 2,55 millones



Valor total: USD 1,93 millones

Anticipación

Grandes tendencias y desafíos globales prometen transformar profundamente el mundo y sus dinámicas, incluyendo, por supuesto, cambios relevantes en los negocios en los que ISA participa. La estrategia ISA2030 consolida la respuesta de la compañía a esta visión del futuro, pues se construyó a partir de un análisis de macro-tendencias y prospectiva integrando la experiencia propia y la de expertos de

talla global en los negocios que ISA administra. Así, se determinaron cuáles de esas tendencias globales podrían afectar de manera significativa los modelos de negocio del Grupo, y la estrategia se estructuró para atender con suficiencia esos cambios, asegurando la competitividad y permanencia de las empresas de ISA en el largo plazo.



A continuación se explican algunas de esas tendencias por su relevancia y considerando que los impactos esperados en las industrias en las que ISA participa son altamente relevantes:

- **Transformación digital:** Incorporación de tecnologías de la cuarta revolución industrial que soporten la transformación de los procesos y del sector en general, aumenten la eficiencia energética y apalancen la innovación. La penetración generalizada de estas tecnologías tendrá impactos relevantes en nuestros negocios: la automatización del mantenimiento y la operación de la infraestructura, la extensión de la vida útil de los activos por el uso inteligente de datos. La creación de plataformas que habiliten transacciones de energía *Peer to Peer* (P2P) será transformacional en la industria eléctrica; por su parte, la implementación de sistemas de telecomunicaciones e informática aplicados al tránsito y transporte mejorará la experiencia de viaje, optimizará los trayectos y aumentará la seguridad vial.
- **Descarbonización:** La electrificación masiva de las industrias intensivas en carbono, como transporte, implica una convergencia entre sectores que propiciará la proliferación de nuevos modelos de negocio con énfasis en la sostenibilidad. Se espera fuerte incorporación de fuentes limpias de generación de energía; las cadenas de valor de la infraestructura deberán

introducir tecnologías y procesos enfocados en reducir sus impactos. Existe una nueva tendencia en la que el sistema de energía tendrá soluciones complementarias a la electrificación y en el cual el hidrógeno será protagonista.

- **Participación social más activa:** La ciudadanía ha incluido, dentro de sus principales agendas de movilización, los asuntos relacionados con la infraestructura y sus impactos, mientras los mecanismos de participación se han fortalecido gradualmente. El creciente interés por la sostenibilidad de las personas no solo implica retos en la gestión socio-ambiental de los proyectos, sino que también trae oportunidades como desarrollo de nuevos productos y servicios que atiendan estas nuevas demandas. Asimismo, la descentralización en la cadena de valor de la energía genera un consumidor más activo, es decir, que puede suplir sus necesidades de energía eléctrica de forma autónoma e, incluso, comercializarlas. Se espera que además de producir, eventualmente los consumidores podrán incorporar tecnologías de almacenamiento locales. Si bien esto crea grandes desafíos para la operación de la red, también abre nuevas oportunidades para modelos de negocio disruptivos.
- **Optimización de recursos energéticos:** Para lograr los objetivos presentados en el Acuerdo de París (COP21), es obligatorio optimizar los recursos energéticos disponibles. Una visión holística del sistema energético permitirá que se satisfagan las necesidades de la sociedad respetando la naturaleza. La transición energética será posible por el rol protagónico que tendrán las energías renovables dentro de la matriz de generación. Sin embargo, también se requieren avances significativos en otras tecnologías y comportamientos del usuario final. Los recursos energéticos distribuidos y las tecnologías de la cuarta revolución industrial habilitarán un consumidor más empoderado y consciente del uso de la energía.

Innovación

ISA tendrá que afrontar los retos de un mundo en plena transformación digital, hiperconectado y automatizado, con consumidores y ciudadanos más activos que prefieren soluciones verdes y mercados cada vez más competidos, en los que surgen nuevos segmentos modificando las cadenas de valor tradicionales y diluyendo las fronteras entre sectores, como lo ponen en evidencia las tendencias de la sección previa.

Estos desafíos ocupan un lugar central en la estrategia corporativa, así como en el nuevo sistema de innovación del Grupo, el cual se ha adoptado precisamente para dar respuesta a los retos del futuro:

- Asegurar la **competitividad de los negocios actuales** (Energía Eléctrica, Vías y Telecomunicaciones y TIC)
- Desarrollar **nuevos negocios adyacentes en energía**
- Aprovechar **nuevas oportunidades de negocio en áreas de convergencia** de los negocios actuales

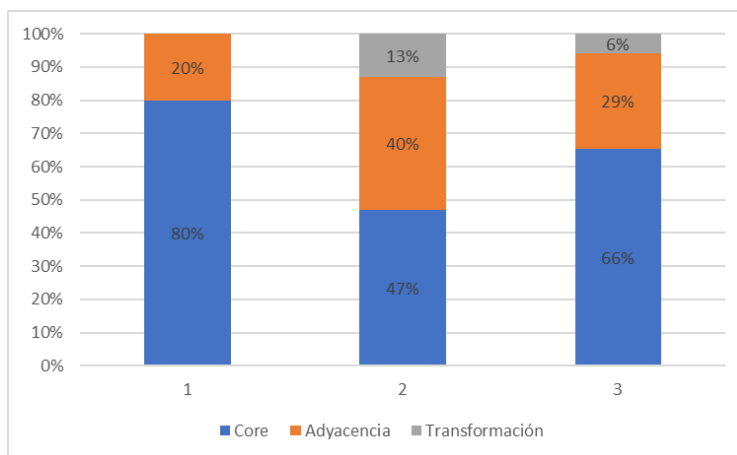
Gráfica: desafíos de innovación



En este sentido, la innovación busca reforzar las capacidades y asegurar la excelencia como garantía del crecimiento y la rentabilidad de los negocios.

Para poder cumplir con estos objetivos, ISA asumió el reto de diversificar su portafolio de proyectos de innovación para incorporar gradualmente iniciativas más allá de sus negocios tradicionales, con el fin de capturar valor de nuevos segmentos y complementar su cadena de valor actual. Los avances han sido significativos en los últimos años:

Gráfica: diversificación de portafolio de proyectos de innovación



También se avanzó en la consolidación del enfoque de innovación abierta: muchas de las iniciativas adelantadas se lograron como fruto de la interacción con la amplia red de aliados, con quienes se trabajó para capturar mayor valor del ecosistema global de innovación y emprendimiento. 2020 fue un año de intensas interacciones con *startups* o emprendimientos relevantes del sector:

Startup/emprendimiento	Proyecto conjunto
GILYTICS	Piloto para la implementación de inteligencia artificial y analítica de datos para soportar el proceso de trazado de ruta óptima para líneas de transporte de energía
SMARTWIRES	Trabajo conjunto para la optimización de los flujos de potencia por las líneas de transmisión actuales, usando tecnologías de vanguardia en la industria
DRONEPOWER	Proyecto de I+D+i para la automatización del proceso de inspección de líneas y subestaciones mediante el uso de drones, duplicando la cantidad de hallazgos en la mitad del tiempo
Buró 4.0	INTERNEXA ofrece su producto Thunder, la plataforma multicloud de colaboración tipo <i>sandbox</i> , para que corporativos y <i>startups</i> de ingeniería y construcción desarrollen proyectos conjuntos dentro de un hábitat de innovación en Medellín
SUN&PLAY	Piloto para implementar una red de nodos inteligentes, tipo tachas viales, para sensorización y señalización dinámica en carreteras, mejorando la seguridad vial

Grandes logros por objetivo:

Competitividad de los negocios actuales:

- Gestión de activos en transporte de energía: Desarrollo de la primera fase del proyecto para transformar el proceso de operación y mantenimiento de la organización a través de la incorporación del concepto de *Asset Performance Management* (APM) y herramientas de analítica de datos, logrando eficiencias operativas y de desempeño en el ciclo de vida de los activos.
- Optimización de la operación del sistema eléctrico: Diseño e inicio de la fase de implementación del piloto para la tecnología de Valoración Dinámica de Líneas (DLR) en el SIN colombiano, lo cual permitirá conocer la viabilidad para futuras instalaciones y su impacto sobre la operación de la red de transmisión de energía.
- Primera Jornada de retos abiertos de movilidad vial de la región: Primera *hackathon* de movilidad vial de la región, buscando soluciones en movilidad vial con énfasis en la experiencia de usuario. Se recibieron más de ochenta postulaciones y cinco proyectos en piloto actualmente, los cuales prometen beneficios como: ahorro en costos, nuevos ingresos, reducción de emisiones de CO₂, disminución de accidentes viales y satisfacción de clientes.
- Gestión inteligente de activos de telecomunicaciones: INTERNEXA desarrolló y aplicó sobre sus nodos una solución basada en IoT y otras tecnologías disruptivas, para obtener datos en tiempo real, tomar decisiones informadas, identificar mejoras en procesos de mantenimiento y operación y, eventualmente, lograr una operación desatendida en los nodos.

Nuevos negocios adyacentes en energía:

- En Colombia, la UPME publicó prepliegos para la convocatoria STR01-2020 para un sistema de almacenamiento en la ciudad de Barranquilla de 45MW/45MWh. Este será el primer proyecto de almacenamiento a ser realizado por convocatoria en Latinoamérica. ISA participará en el proceso de convocatoria planeado para el primer semestre de 2021.
- ISA presentó propuesta formal de tratamiento regulatorio para el almacenamiento de energía a los reguladores de Brasil y Perú. En ella se recomienda considerar el almacenamiento como un elemento de la red para prestar servicios de optimización del costo de operación del sistema, la regulación de frecuencia y aliviar la congestión en las redes.

- Se realizaron estudios de identificación y evaluación de proyectos de almacenamiento de electricidad para Colombia, Brasil, Chile y Perú con el fin de promoverlos ante los planeadores eléctricos y los operadores del sistema en dichos países.

Nuevas oportunidades de negocio en áreas de convergencia:

Se gestaron y consolidaron numerosos intraemprendimientos dentro de las filiales del grupo. Muchos de ellos actualmente son comercializados en el mercado; entre los cuales se destacan:

- Ecogox: XM, filial del grupo ISA, desarrolló una plataforma basada en *blockchain* que ofrece el servicio de certificación y registro de energía renovable dirigido al usuario final de la energía. (*Blockchain*)
- Ecoregistry: Es una plataforma pionera en Colombia y América Latina, basada en tecnología *blockchain*, para la emisión, el seguimiento y el retiro de créditos de carbono, contribuyendo a la mitigación del cambio climático. (*Blockchain*)
- Thunder: Servicio de *cloud*, desarrollado por la filial INTERNEXA, que le permite a sus usuarios acceder de forma rápida y flexible a sus recursos de infraestructura de cómputo; se integra a múltiples nubes y entrega a sus clientes una mejor experiencia de uso de las aplicaciones de negocio. (*Cloud*)
- ARCO: Desarrollo que estima el valor de las provisiones de cartera de las empresas participantes en el MEM y provee información importante para la gestión del riesgo de crédito. (*Automatización*)
- Business-IOT: La filial INTERNEXA desarrolló una solución basada en el internet de las cosas para monitorear, visualizar y predecir variables críticas de activos, en tiempo real, a través de una interfaz clara, usable y moderna. (*IoT*)
- GAPS: Solución basada en la aplicación de métodos matemáticos a sistemas de potencia, para identificar y evaluar todos los escenarios y las restricciones posibles de una red. (*Big Data*)

Liderazgo transformador y capacidad de influencia

GRI [103-1] GRI [103-2] GRI [102-12] GRI [102-13]

ISA y sus empresas asumen retos actuales y futuros que transforman el entorno, con proactividad, anticipación, responsabilidad y cercanía, con líderes que contribuyen al logro de los objetivos y cumplen los compromisos declarados por la compañía a los grupos de interés, acreditando una trayectoria ejemplar.

Asuntos materiales priorizados como críticos en relación con esta dimensión:

- **Cumplimiento de compromisos**

Compañía que trasciende a través de la generación de valor sostenible y se articula con iniciativas globales para la transformación de los sectores a los que pertenece, impacta positivamente el medioambiente y la sociedad con liderazgo proactivo.

Gestión regulatoria

ISA y sus empresas establecen acciones encaminadas a generar condiciones adecuadas para la operación de sus negocios a través de un efectivo relacionamiento con los gobiernos y a ser un actor relevante en la construcción de políticas públicas, así como a anticiparse y adaptarse al entorno regulatorio.

Durante el año, las empresas de ISA participaron en diferentes comités de instancia sectorial, algunos de ellos de carácter técnico y otros gremiales; se generaron espacios en los que se analizaron y gestionaron nuevas propuestas sobre regulaciones que apoyan el desarrollo de los negocios en los países donde se tiene presencia.

Colombia

- Participación junto con la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) y Andesco, en la revisión del esquema de remuneración de la transmisión para el próximo período regulatorio, especialmente sobre la revisión de la

metodología para la definición de la tasa de remuneración de las actividades reguladas. Además, se presentó un estudio para la actualización y el complemento de los costos unitarios de las unidades constructivas del Sistema de Transmisión Nacional (STN).

- Gestión con la CREG, de forma directa y sectorial, sobre otros temas relevantes para la transmisión:
 - Propuesta de revisión del concepto de ampliaciones de las instalaciones del STN a fin de tener mayor flexibilidad y viabilidad de la incorporación de nuevas tecnologías
 - Propuesta de esquema regulatorio para las repotenciaciones y reconfiguraciones como alternativa de expansión
 - Plan de trabajo del Grupo ISA para la reducción de restricciones originadas durante los mantenimientos en los activos de transmisión
- Análisis y propuestas sobre aspectos de política energética, puestos a comentarios por el Ministerio de Minas y Energía:
 - Proyecto de decreto y proyecto de resolución con lineamientos para la asignación de puntos de conexión a las redes
 - Proyecto de resolución sobre la creación de la comisión intersectorial para el seguimiento de los sectores de energía eléctrica y gas combustible
 - Proyecto de resolución sobre criterios de resiliencia, confiabilidad y seguridad para el suministro de energía eléctrica
- Participación activa en los análisis y ejercicios adelantados por el Ministerio de Minas y Energía en el marco de la Misión de Transformación Energética. Propuestas argumentadas sobre las recomendaciones de la Misión, especialmente las relativas a la actividad de transmisión.
- Comentarios y propuestas en torno a la convocatoria adelantada por la UPME para el proyecto de Almacenamiento de Energía en Atlántico, a partir de la Resolución CREG 098 de 2019, que aportará a la solución de problemas en el Sistema de Transmisión Regional (STR) del área.

Perú

A finales del año 2020, la Comisión Multisectorial para la Reforma del Subsector Electricidad (CRSE) y el Ministerio de Energía y Minas iniciaron la elaboración del Libro Blanco cuyo objetivo es lograr la modernización del sistema eléctrico peruano, de forma que permitan la migración ordenada del sistema eléctrico tradicional a uno más moderno, a través del uso de tecnologías disruptivas como las redes inteligentes y la incorporación de energías renovables no convencionales. Para lograr este objetivo, la Comisión abordará los siguientes ejes:

- Fortalecimiento del marco institucional
- Transformación del mercado mayorista
- Innovación de la distribución y la comercialización minorista
- Simplificación de la regulación y de la gestión de transmisión

ISA REP, junto con los grupos sectoriales, participará y buscará aportar con conocimiento y experiencia en este proceso de modernización.

Chile

ISA INTERCHILE participó en varios escenarios de discusión en relación con el estudio contratado por el regulador, Comisión Nacional de Energía (CNE), para el proceso de valorización de las instalaciones del Sistema de Transmisión Nacional, período 2020-2023, cuyo informe final se espera que sea publicado por la CNE en 2021.

Como resultado de la gestión realizada por ISA INTERCHILE, junto con otras cuatro empresas de transmisión del país, se logró que el pago a los generadores (con ocasión de la discrepancia elevada por los transmisores al Panel de Expertos, originada por el retraso cercano a un año que tuvo la CNE en publicar el registro de generadores adscritos al mecanismo Cargo Equivalente de Transmisión (CET) respecto del inicio del régimen que señalaba la Ley n.º 20.936) sea realizado de forma gradual a las empresas generadoras pertinentes, en la medida que las compañías transmisoras lo vayan recibiendo por la vía de la recaudación del cargo único de transmisión determinado por la CNE.

Adicionalmente, ISA INTERCHILE participó de manera activa en los análisis que derivaron en la Norma Técnica de Disponibilidad de Suministro y Compensaciones que establece los requisitos, los procedimientos, las metodologías y las condiciones de aplicación para la determinación y el pago de compensaciones a usuarios finales por indisponibilidad de suministro eléctrico, publicada en diciembre por el regulador, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 72º-20 de la Ley y el Reglamento de Compensaciones, cuya vigencia se inició en enero de 2021.

Brasil

El 2020 estuvo marcado por definiciones normativas relevantes, especialmente la superación de desafíos como el de asegurar la recepción de los valores de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) y la correcta retribución del contrato de concesión 059 en su Revisión Tarifaria Periódica (RTP).

Como resultado, entre otros, de la gestión realizada por ISA CTEEP, la RTP para el período 2018 a 2023, que debió comenzar a aplicar en julio de 2018 y que fue pospuesta para el ciclo 2020/2021, fue aprobada con resultados favorables para la compañía, reflejados en temas relacionados con:

- Un incremento de ingresos con efecto retroactivo a 2018/2019
- Ganancias por eficiencia en costos de operación y mantenimiento debido al primer lugar obtenido en el *benchmarking* de eficiencia
- Aumento de la tasa de remuneración para el pago las inversiones
- Remuneración de obligaciones especiales antes inexistente
- Reconocimiento a partir del tercer trimestre de 2020 con efecto retroactivo, del componente financiero Ke de la parte de la remuneración que había sido suspendido por acciones judiciales

Adicionalmente, ISA CTEEP participó enviando comentarios a la Nota Técnica n.º 094/2020-SRG, publicada por el regulador, sobre los requisitos normativos para la inserción de sistemas de almacenamiento en el SIN, cuya regulación definitiva se espera para 2021.

Gestión regulatoria en el sector eléctrico en el contexto de la pandemia

La pandemia por COVID-19 tuvo impactos importantes en la economía, entre ellos la reducción en la capacidad de pago de los usuarios de los servicios públicos, lo que llevó a los gobiernos de los países a adoptar medidas extraordinarias para apoyar tanto a los usuarios -especialmente a aquellos que no cuentan con suficientes recursos económicos- como a las empresas, buscando con ello la sostenibilidad en la prestación de los servicios públicos. Dichas medidas han considerado el principio de no gratuidad del servicio como elemento fundamental para la sostenibilidad de las empresas y la continuidad de sus actividades. En el marco de lo anterior, la gestión regulatoria tuvo un rol protagónico para armonizar los intereses de las empresas y los usuarios.

Desde la perspectiva de los usuarios del sector eléctrico, las medidas más comunes estuvieron orientadas a garantizar la prestación del servicio a través de la eliminación de los cortes del suministro por falta de pago y la opción de postergación de pagos por parte de los usuarios más vulnerables.

Desde la perspectiva de las empresas prestadoras de los servicios, la prioridad de los gobiernos ha sido la definición de medidas de alivio, entre ellas instrumentos de financiación que permitan a las compañías que recaudan las tarifas directamente de los usuarios (comercializadores en Colombia o distribuidores en los demás países de la región) el cumplimiento de sus obligaciones con los demás agentes de la cadena.

Texto destacado:

ISA y sus empresas de transporte de energía monitorearon permanente los cambios normativos, para identificar las señales de riesgo y aportar, en conjunto con las demás compañías del sector, al desarrollo de propuestas regulatorias que contribuyeran a superar las dificultades en cada país y mitigar los riesgos para garantizar la sostenibilidad de la cadena productiva, la cual es uno de los pilares del funcionamiento de la sociedad en época de crisis, y que contribuirá a la reactivación de la economía, una vez superada la situación originada por la COVID-19.

PROYECTO DE INTERCONEXIÓN COLOMBIA – PANAMÁ

La estrategia de la región para el sector eléctrico está centrada en fomentar la integración energética de los países, con el propósito de impulsar la competitividad y eficiencia y, por esta vía, contribuir a su crecimiento económico y sustentable; para ello, se promueven políticas y proyectos que garanticen la seguridad energética del continente mediante un abastecimiento energético diversificado, seguro, confiable y amigable al medio ambiente.

En este sentido, tanto los países de Centroamérica como de la Comunidad Andina vienen realizando importantes avances hacia la integración, fomentando proyectos y esquemas que permitan la libre comercialización, la exportación, la importación y el transporte de electricidad entre y dentro de los países del área. Como resultado de este interés, se ha venido impulsando el desarrollo de la interconexión eléctrica entre Panamá y Colombia, el cual representa la integración de Centroamérica con la Comunidad Andina; su ejecución posibilitará el acceso a fuentes de generación económicas con beneficio para los usuarios, permitirá el uso optimizado de los recursos energéticos y de la generación excedente, con el consecuente beneficio en términos de ahorro de combustible, reducción de emisiones y aumento de la confiabilidad y seguridad de los sistemas.

Para asegurar su viabilidad, los gobiernos de los dos países suscribieron en 2019 un Acuerdo Bilateral de Complementación, a través del cual se busca establecer un esquema de armonización regulatoria en el marco del Proyecto Mesoamérica, considerando como beneficio el abastecimiento eficiente de la demanda y estableciendo los mecanismos para el desarrollo y remuneración de las obras de

interconexión. Este esquema se desarrollará por medio de un Acuerdo de Ministerios (el cual está en trámite de suscripción), que establecerá los principios y criterios básicos, y un Acuerdo de Reguladores, que contendrá el tratamiento regulatorio y las directrices para la definición de los acuerdos operativos y comerciales.

A partir de las autorizaciones obtenidas de parte de las comunidades indígenas, bajo la visión del corredor ambiental sostenible, actualmente se encuentran en ejecución el Estudio de Impacto Ambiental y Social (EIAS) y el estudio de diseño de campo del proyecto, los cuales se desarrollan por etapas de manera coordinada. En paralelo se avanza en la contratación de la inspección marina (proceso que debió ser aplazado en 2020 por la pandemia). El propósito de este estudio es la determinación de la información detallada (técnica y ambiental) requerida para el diseño, la ingeniería y la ejecución de las actividades de tendido y protección de cables y para la definición del estudio de línea de base para el EIAS.

Gestión gremial

Grupo ISA cuenta con una estrategia de relacionamiento con sus grupos de interés en la que los gremios juegan un papel relevante al ser la conexión de la compañía con las conversaciones empresariales, sectoriales y de país. A su vez, el objetivo de participación en estos espacios es contribuir a la construcción de política pública, participar y liderar conversaciones de transformación de los sectores en beneficio de la sociedad y crear redes colaborativas que permitan alinearse con las prioridades de los países.

En 2020, con la participación gremial, además de recorrer las agendas establecidas para el año, se trabajó en la consolidación de la política pública derivada de la emergencia por COVID-19 y la articulación de los aportes de diferentes entidades agremiadas, para mitigación de impactos, ayuda humanitaria y reactivación económica.

En la actualidad, el Grupo participa activamente en más de cien espacios de relacionamiento en los países donde opera, con grupos de trabajo definidos, voceros y agendas consolidadas.

Acciones con entidades del sector*

Empresa	Entidad	Valor
---------	---------	-------



ISA	Andesco	COP 40 millones
	Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI)	
ISA INTERCOLOMBIA	Andesco	COP 15 millones
	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	
ISA CTEEP	Asociación Brasileña de Infraestructura e Industrias Básicas (ABDIB) y ABRATE	COP 170 millones





La participación de Grupo ISA en asociaciones gremiales responde al permanente sentido estratégico de hacer parte de las conversaciones sobre las industrias que se están dando en la actualidad. Los gremios son espacios en los que la empresa tiene la oportunidad de relacionarse con sus pares, tomadores de decisiones y actores influyentes en los diversos sectores, así como conocer tendencias y contribuir activamente a la construcción de política pública que beneficie a la sociedad y responda al presente y futuro de las necesidades y de los negocios. Estos espacios no tienen entre sus objetivos financiar ni promover partidos políticos, ni a sus representantes o candidatos, ni efectúan patrocinios de congresos o actividades que tengan como fin la propaganda política.

Compromisos institucionales

[GRI 102-12]

Con foco en la generación de valor sostenible, la Estrategia ISA2030 responde a los desafíos globales considerados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y busca contribuir a sus metas mediante acciones concretas enmarcadas en los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) priorizados; las cuales se soportan a través de alianzas y cooperación (ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos):

 <p>7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energización, desarrollo de las comunidades donde se tiene presencia ▪ Promoción de nuevos negocios de energía ▪ Promoción de la innovación y el desarrollo para nuevas soluciones energéticas
 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apuesta decidida por la innovación en los diferentes negocios del grupo; oferta de soluciones para los desafíos económicos y medioambientales, como el aumento de la eficiencia energética ▪ Aporte a los retos frente a la empleabilidad y el desarrollo de pequeñas empresas, derivados de la emergencia generada por la pandemia. Promoción desde el crecimiento empresarial de ISA, su Programa Conexiones para el Desarrollo y la iniciativa de reactivación económica planteada

 <p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones de reducción y mitigación del cambio climático ▪ Objetivo estratégico de reducir 11 millones de toneladas de CO₂e ▪ Alineación de metas corporativas con el sistema de compensación variable de los empleados ▪ Prevención del cambio climático a través de acciones del Programa Conexión Jaguar
 <p>15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Declaración, por parte de ISA, de su compromiso con a la protección de los ecosistemas, desde sus programas de compensación forestal, convenios y alianzas que promueven la protección de ecosistemas sensibles ▪ Programa Conexión Jaguar que busca entre otros, la conservación de la biodiversidad y la conectividad de los hábitats naturales del jaguar
 <p>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades y para potenciar la empleabilidad y el emprendimiento, a través del Programa Conexiones para el Desarrollo ▪ Mejoramiento de la calidad de la educación, gracias al programa de apoyo a estudios profesionales
 <p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISA declara su compromiso con la promoción y protección de los derechos humanos; así como un comportamiento ético y transparente ▪ Programa Empresarial de Ética y Compliance, por medio del cual se gestiona en cada geografía y negocio, el cumplimiento normativo relacionado con los eventos de riesgos de fraude, corrupción, soborno, lavado de activos y financiación del terrorismo, que puedan afectar los recursos empresariales y, por ende, la reputación y sostenibilidad del grupo ▪ Código de Ética y Conducta y sobre las actuaciones y atributos éticos promulgados ▪ Prácticas de buen gobierno corporativo

Pacto Global de las Naciones Unidas

En la séptima edición de la Cátedra del Pacto Global (Construyendo una comunidad de aprendizaje sobre gestión de la crisis para la sostenibilidad), ISA e ISA INTERCOLOMBIA, junto con otras empresas colombianas, compartieron mejores prácticas para la continuidad de los negocios en medio de la pandemia:

- Respuesta a la crisis: el rol de la sostenibilidad durante la crisis
- Reactivación: asumir nuevas realidades y construir las nuevas narrativas de cara a la sostenibilidad
- La sostenibilidad como aliada en la reinención organizacional

Destacado aparte: [Participación de 2.564 personas](#)

Destacados:

ISA, ISA INTERCOLOMBIA, ISA TRANSELCA, ISA REP, ISA CTEEP, XM y SIER compensaron el 100% de sus emisiones de gases efecto invernadero a través de la compra de bonos de carbono. Estas empresas fueron ratificadas por South Pole Group como carbono neutro. 36.683 toneladas de CO₂e

En el ejercicio de la promoción de un sistema integral de anticorrupción ISA, ISA INTERCOLOMBIA, ISA TRANSELCA y XM hacen parte de Acción Colectiva del Sector Eléctrico.

Red Prodepaz

La Red Prodepaz, junto con la Red de Pobladores, avanzó hacia la construcción de una nación en paz a partir de dinámicas y procesos locales y regionales de desarrollo y paz. ISA, como entidad de apoyo, facilitó:

- Relacionamiento y alianzas estratégicas para la reconciliación y construcción de paz
- Participación en escenarios de política y de movilización para el fortalecimiento del territorio y paz

[Tabla de agremiaciones y suscripciones](#)

Contribución a desafíos ambientales globales

GRI [103-1] GRI [103-2]

ISA y sus empresas están comprometidas con la excelencia y el liderazgo en la mejora de las condiciones medioambientales. En este sentido, ha evolucionado la gestión de los impactos del negocio hacia la contribución proactiva y trascendente, para la mitigación y adaptación al cambio climático, la protección y conservación de los ecosistemas y su biodiversidad.

Asuntos materiales priorizados como críticos en relación con esta dimensión:

- **Compromiso con la protección de la biodiversidad:**

Compañía que asume una posición proactiva en la protección y conservación de los recursos naturales inspirando a otros a protegerlos, contribuyendo al mejoramiento del entorno natural.

- **Gestión de impactos ambientales:**

Compañía que se responsabiliza del impacto ambiental de su actividad, maximizando la ecoeficiencia y cumpliendo requerimientos ambientales y legales.

- **Mitigación y adaptación al cambio climático:**

Compañía que entiende, dimensiona y suma esfuerzos para la mitigación y adaptación del cambio climático, contribuyendo positivamente a esta agenda global.

Texto destacado

Las empresas de ISA aseguran que los procesos y las operaciones estén alineados con la búsqueda del desarrollo sostenible, cumpliendo con los compromisos adquiridos, la normatividad aplicable y las directrices y los lineamientos corporativos. [GRI 103]

Igualmente, valoran, respetan y apoyan el patrimonio natural, especialmente aquellas áreas con importancia para la biodiversidad, acorde con lo establecido en la regulación ambiental de cada país donde se tiene presencia. Para ello se consideran las declaraciones de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en relación con las áreas protegidas categoría I-IV. [GRI 304-4]

Infográficos programa Conexión Jaguar



PUMA
Puma concolor

Conexión Jaguar es un programa de sostenibilidad de ISA y sus empresas, que, en conjunto con sus aliados técnicos, South Pole y Panthera, desarrolla para contribuir a:

- La conservación de la biodiversidad
- La conectividad de los hábitats naturales del jaguar
- La mitigación del cambio climático
- El desarrollo de las comunidades rurales

En Chile, al no existir el jaguar, trabajamos para la conservación del puma.

METAS DEL PROGRAMA AL 2030



20 proyectos certificados en Latinoamérica. A la fecha se están apoyando 7 proyectos



9.000.000 toneladas de CO₂ reducidas. Con los proyectos apoyados se cuenta con un potencial de reducción de emisiones de más de 6 millones toneladas de CO₂.



400.000 hectáreas del corredor del jaguar protegidas. A la fecha hemos contribuido a la conservación de 784.000 hectáreas.



Promover el desarrollo de las comunidades rurales. Con los proyectos apoyados se ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de **300 familias**.

Contribuimos al logro de las metas país en biodiversidad y cambio climático, aportando al cumplimiento de convenios internacionales.

JAGUAR
Panthera onca



4 proyectos en Colombia: Cimitarra, Tierralta, Kogis y Arhuacos



502.625* hectáreas con actividades de conservación



Un potencial de reducción de emisiones de **2.735.675 tCO₂e** durante la duración de los proyectos**



Un proyecto en Brasil: Instituto Homem Pantaneiro



76.855 hectáreas con actividades de conservación

Un potencial de reducción de emisiones de **644.471 tCO₂e** durante la duración de los proyectos**



2 proyectos en Perú: Huayabamba y Biored



205.428 hectáreas con actividades de conservación

Un potencial de reducción de emisiones de **2.972.825 tCO₂e** durante la duración de los proyectos**



1 proyecto en evaluación en Chile

*área de proyecto Kogis en verificación

** Cada proyecto tiene una duración diferente que fluctúa entre 20 y 40 años. Para más información de los proyectos ir a: <https://conexionjaguar.org/>

¿QUÉ HEMOS LOGRADO?

¿QUÉ HEMOS LOGRADO?

Convivencia Humano - Felino

Promoción de la convivencia entre los humanos y los grandes felinos en 4 regiones: Simacota y Cimitarra (Santander), en la Sierra Nevada de Santa Marta con el pueblo arhuaco y en Amalfi (Antioquia)



Primera emisión

Primera emisión de créditos de carbono del Programa en el proyecto de Huayabamba, Perú por 223.991 créditos*



Reconocimientos 2020

Mejor "Programa Corporativo de Compensaciones de Emisiones de Environmental Finance Awards"

Primer Puesto en Categoría Gestión Ambiental en el Premio Nacional de Sostenibilidad de la Sociedad de Minería Petróleo y Energía de Perú

6to lugar en categoría Fauna en el ranking "Latinoamérica Verde 2020".



*Cada crédito de carbono equivale a una tonelada de CO₂

¿QUÉ HEMOS LOGRADO?

RECONOCIMIENTOS



Somos parte de **INITIATIVE 20X20**, que busca proteger 20 millones de hectáreas de bosque en América Latina



Compromiso con la protección de la biodiversidad

En Grupo ISA se gestionan, a través de acciones legales y voluntarias, los impactos potenciales sobre la biodiversidad en todo el ciclo de vida los activos:

Gráfico: modelo de gestión de biodiversidad

Principales acciones en gestión de protección de ecosistemas y biodiversidad en 2020, adicionales al Programa Conexión Jaguar:

<p>ISA INTERCOLOMBIA</p>	<p>Compensaciones bióticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuidad en ejecución del portafolio de compensaciones forestales, costo efectivas y sostenibles, en el marco de la recuperación de zonas privilegiadas por la autoridad ambiental, de interés ecológico, especialmente aquellas que contribuyan a la recuperación de la conectividad de los hábitats del jaguar ▪ Formulación de 13 planes de compensación que abarcan cerca de 11.390 ha. Se han presentado para aprobación de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) nueve planes de compensación, los cuales suman cerca de 5.300 ha, aproximadamente el 47% total de la obligación ▪ Contribución a identificación de riesgos sobre compensaciones bióticas, medidas de administración de estos, posibles sinergias, entre otros, junto con empresas de diferentes sectores que ejecutan proyectos de infraestructura lineal (EPM, PROMIGAS, ENEL, GEB, CENIT y ODINSA) <p>Franjas Variables de aprovechamiento forestal</p> <p>En las etapas de diseño y construcción se ha implementado la metodología de franjas variables de aprovechamiento forestal, en los proyectos que se encuentran en etapa de licenciamiento ambiental o que tienen modificaciones de licencia en curso, obteniendo una reducción aproximada del 50% en el área a intervenir de ecosistemas naturales, seminaturales y pastos arbolados.</p> <p>Desviadores de vuelo</p> <p>La instalación de estos dispositivos ha tomado relevancia en la mitigación de las colisiones de las aves con los cables conductores. Para esto, se realiza un análisis a lo largo de la servidumbre de los proyectos, con la intención de identificar puntos de cruce de aves locales y migratorias.</p> <p>Evaluación de altura de las estructuras (torres)</p> <p>Desde la formulación de los proyectos se propone la evaluación de las alturas de algunas de las estructuras que se superponen con los ecosistemas, se evalúa la pertinencia y oportunidad de implementar estructuras con alturas mayores y se analiza la mitigación en intervención biótica que se desprende de esta elección, realizando una evaluación costo-beneficio.</p> <p>Alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma del convenio con EL CABILDO, para elaborar e implementar un Plan de Establecimiento y Manejo Forestal (PEMF) para la reforestación de 3,8 hectáreas en la microcuenca del arroyo Achiote, contiguo a la subestación Chinú en el departamento de Córdoba ▪ Inclusión del plan de compensación forestal del proyecto Línea de Transmisión Bolívar-Copey-Ocaña-Primavera en el Acuerdo BioCaribe para la protección, la restauración, la conectividad y el desarrollo sostenible de la biodiversidad de la Cuenca Canal del Dique -Montes de María
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenio Parques Nacionales Naturales: alternativa de compensación para el proyecto Antioquia-Medellín-Ancón Sur en el Parque Nacional Natural Paramillo, la cual se incluyó en el plan de compensación que será radicado para evaluación de la ANLA en 2021 ▪ Convenio Banco de Hábitat de Bosque Seco de Antioquia con Terrasos S.A.S. y Contreebute S.A.S.: modelo innovador de compensación ambiental y desarrollo rural que hace parte de la compensación del proyecto Línea de Transmisión Conexión Antioquia–Medellín–Ancón Sur
ISA TRANSELCA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Junto con ISA INTERCOLOMBIA, apoyo al proyecto REDD+ Arhuaco en el departamento del Cesar, para el fortalecimiento de la territorialidad indígena de la Sierra Nevada de Santa Marta, por medio de un plan de conservación de la biodiversidad y los espacios sagrados naturales del pueblo Iku (Arhuaco), con un área de 90.000 ha aproximadamente
ISA REP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma del convenio con el Servicio Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor) para el intercambio de información científica para la conservación de biodiversidad, logrando, entre otros, la caracterización del Algarrobo Prosopis spp en cinco localidades del departamento de Tumbes ▪ Siembra de más de 1.000 árboles en las subestaciones de ISA REP como parte del proyecto de arborización en las instalaciones eléctricas
ISA CTEEP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de drones para actividades de inspección y tendido de cables, reduciendo la necesidad de poda y tala de especies arbóreas ▪ Elevación y cables especiales: aumento de la distancia de las torres con relación al suelo y uso de cables livianos que no requieren movimientos para reforzar estructuras ▪ Adopción de tecnología de subestación blindada y módulos híbridos para algunas subestaciones, lo que permite una mayor compactación y, en consecuencia, menor área ocupada ▪ La superficie total de hábitats conservados o preservados fue de 46,43 ha en el año. El total de áreas restauradas en el año mediante plantación forestal asciende a 17 ha adicionales
ISA INTERCHILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suscripción de convenio, por cinco años, con el Instituto de Investigación Agropecuaria (INIA) para el desarrollo del plan biológico de flora y vegetación, que busca devolver al medio natural más de 190.000 ejemplares de 21 especies entre las regiones de Atacama y Metropolitana ▪ Implementación de vivero comunitario en la región de Atacama, en alianza con la Municipalidad de Freirina y el apoyo técnico de BioMapu, para la conservación de flora nativa del desierto y especies endémicas ▪ Programas de monitoreo y seguimiento de avifauna, junto con la instalación de dispositivos anticolidión en áreas definidas de acuerdo con la normativa vigente ▪ Programa de difusión de la biodiversidad de la Reserva de la Biosfera La Campana Peñuelas, en alianza con El Observador, el Parque Nacional La Campana. de la Corporación Nacional Forestal (CONAF) y la Red de Defensores del Bosque Nativo

Retos para la protección y neutralización de la pérdida de la biodiversidad

Los retos asociados con la protección de la biodiversidad contemplan esquemas sostenibles de compensación con el mayor valor agregado, que permitan neutralizar la pérdida de biodiversidad y potenciar impactos positivos:

Colombia	<p>Planear estrategias de compensación que favorezcan la conservación o restauración de ecosistemas naturales con énfasis en la gestión de la biodiversidad, a través de una visión ecosistémica que reconoce la importancia de proteger las especies amenazadas y las medidas de manejo para la conservación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir del Portafolio de Compensaciones, formular e implementar compensaciones bióticas costo efectivas, articuladas con los objetivos estratégicos nacionales y regionales en materia de conservación, que den cumplimiento a las obligaciones requeridas por la autoridad ambiental y mejoren las condiciones ambientales en zonas de interés ecológico. ▪ Fortalecer el relacionamiento con comunidades, autoridades e instituciones ambientales. ▪ Ampliar el alcance del Programa Conexión Jaguar con la gestión y ejecución de proyectos y cooperantes y la generación de sinergias con otros procesos de las empresas, como las compensaciones obligatorias y los programas de educación ambiental.
Perú	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr que el tercer proyecto Conexión Jaguar en Perú cumpla con la metodología de cálculo en los niveles de referencia para emisiones forestales por parte del Ministerio del Ambiente. ▪ Avanzar en un marco normativo para los proyectos de emisión de bonos de carbono.
Chile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combatir la desertificación y las condiciones de sequía en el país: en el marco de la Estrategia Nacional de Biodiversidad de Chile (2017-2030), realizar mejoras en diseños y selección de trazados, para minimizar impactos ambientales, así como desarrollar acciones para el uso eficiente del agua, la disminución de la presión del uso de agua en los acuíferos y la restauración de suelos. ▪ Articulación con la institucionalidad ambiental y participación activa en el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.

Gestión de impactos ambientales

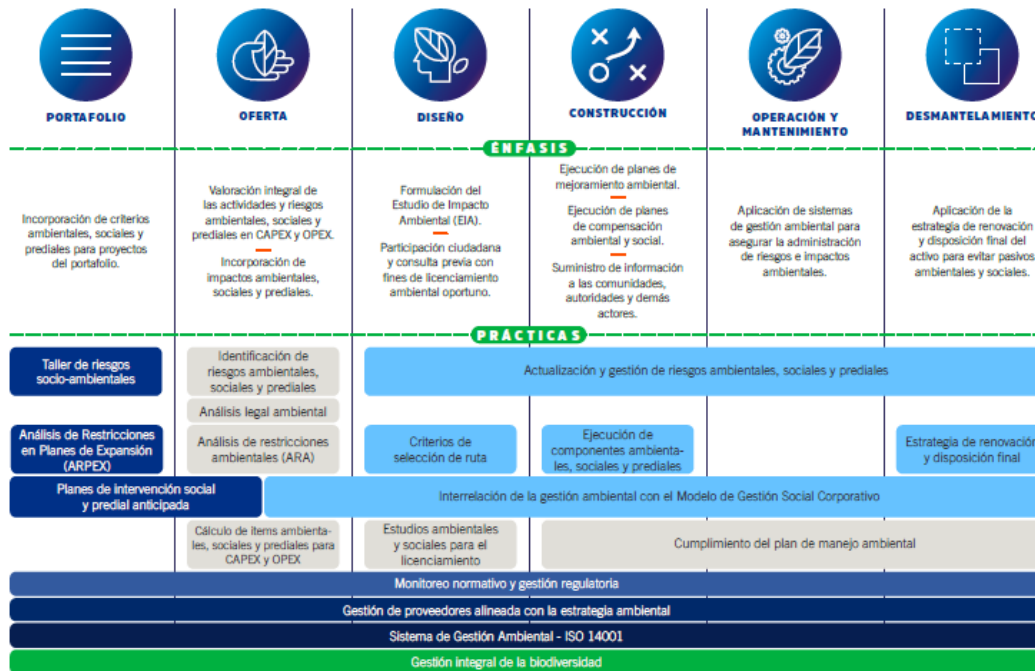
[GRI 102-11] [GRI 103-1] [GRI 103-2] [GRI 103-3] Las empresas de ISA gestionan los permisos y las licencias ambientales requeridos para el desarrollo de sus proyectos y operaciones, dando cumplimiento a la normatividad aplicable en cada país donde se tiene presencia y garantizando el desarrollo sostenible, de acuerdo con la Política Ambiental corporativa y el modelo de gestión ambiental del grupo.

Esta gestión ambiental acompaña el ciclo de vida de los activos a través de acciones como:

- Gestión de impactos con enfoque preventivo
- Atención de contingencias ambientales que puedan afectar los recursos naturales, los ecosistemas, las comunidades o sus interrelaciones
- Identificación, evaluación e implementación de las medidas necesarias, obligatorias y complementarias, para la gestión de los riesgos que

puedan impactar los ecosistemas y la sociedad, dado el desarrollo de la operación de los negocios

GESTIÓN AMBIENTAL



Se presentan las principales acciones tendientes a la reducción de impactos ambientales, que trascienden la gestión natural de los procesos y el cumplimiento de los compromisos legales:

ISA INTERCOLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento riguroso a los compromisos con las diferentes autoridades ambientales y comunidades, y a la implementación de los planes de manejo ambiental (PMA) de los proyectos. Aplicación: sedes administrativas, subestaciones de energía y proyectos en etapa de construcción Sinergias sectoriales para fortalecer el alcance positivo de la gestión sobre las empresas, el ambiente y la sociedad
ISA TRANSELCA	<ul style="list-style-type: none"> Recertificación ISO 14001
ISA REP	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Comité de Ecoeficiencia, el cual permitirá mapear y centralizar los mejores proyectos, contar con análisis costo beneficio
ISA INTERCHILE	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del sistema de gestión ambiental Diseño e implementación del programa de saneamiento ambiental que regulariza las desviaciones ambientales; seguimiento periódico a nivel de Directorio Gestión y participación gremial en las discusiones regulatorias ambientales

ISA INTERVIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de la norma ISO 14001 en Ruta del Maipo e ISA INTERVIAL ▪ Análisis a profundidad de la exposición a riesgos ambientales siguiendo la metodología de gestión integral de riesgos del grupo; seguimiento periódico a nivel de directorio ▪ Estudios de uso de asfalto reciclado para pavimento de aceras y bermas, proyecto desarrollado en asocio con la Universidad de la Frontera ▪ Piloto de generación de energía por paso vehicular, proyecto desarrollado en asocio con la Universidad de Talca
---------------	--

Licenciamiento ambiental de proyectos

Se incluye aquí tabla con información de gestión de licencias ambientales

Empresa	Proyecto	Estado
ISA INTERCOLOMBIA	Conexión Antioquia–Porce III	Modificación de licencia otorgada
	Conexión Antioquia-Medellín-Ancón Sur	Modificación de licencia otorgada
	Conexión Antioquia–Cerromatoso	Modificación de licencia otorgada
	Conexión Porce III–Sogamoso	Modificación de licencia en trámite
	Sogamoso–La Loma	Etapas de estudios (evaluación de DAA)
	Sabanalarga–Bolívar	En etapa de estudios EIA
	Nueva subestación El Río	En evaluación por la autoridad
	Modificación de licencia ambiental Refuerzo Costa Caribe: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerromatoso–Chinú–Copey ▪ Copey–Cuestecitas–Fundación ▪ Cuestecitas–Majayura 	Tres modificaciones: una en proceso de evaluación y dos en etapa de estudios (EIA)
ISA TRANSELCA	N.A.	
ISA REP	Nueva Yanango–Nueva Húanuco	Licencia ambiental otorgada
	Mantaro–Nueva Yanango–Carapongo	Licencia ambiental otorgada
	Modernización Refinería Talara	Licencia ambiental otorgada
	Moquegua–Papujune	Licencia ambiental otorgada
	Ampliación 20	Licencia ambiental otorgada
ISA Bolivia	N.A.	
ISA CTEEP	IE BIGUACU	Licencia ambiental de instalación parcial otorgada
	IE TIBAGI	Licencia de operación ambiental otorgada
	IE ITAQUERE	Licencia de operación ambiental otorgada
	IE ITAÚNAS	Licencia de instalación ambiental otorgada
	IE ITAPURA- LORENA	Licencia de instalación ambiental otorgada
	IE AGUAPEI	Licencia de instalación ambiental otorgada

	PROJETO MINUANO (subestación)	Licencia de instalación ambiental otorgada
	PROJETO MINUANO (línea de transmisión)	En espera de licencia ambiental previa
	PROJETO TRÉS LAGOAS	En espera de licencia ambiental de instalación
	PROJETO TRIÁNGULO MINEIRO	En espera de licencia ambiental previa
	AIE PARAGUACU	Licencia de instalación ambiental otorgada
	AIE AIMORÉS	Licencia de instalación ambiental otorgada
	AIE IVAÍ	Licencia de instalación ambiental otorgada
INTERCHILE	Compensación de potencia reactiva en línea Nueva Pan de Azúcar-Polpaico	Permisos ambientales
	Nuevo banco de autotransformadores en subestaciones Nueva Cardones, Nueva Maitencillo y Nueva Pan de Azúcar	Permisos ambientales
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación subestación Nueva Maitencillo ▪ Ampliación subestación Nueva Pan de Azúcar 	Permisos ambientales

Para monitorear el cumplimiento de las metas en materia de permisos y licencias ambientales, se cuenta con los siguientes indicadores:

Cuadro cumplimiento de las metas en materia de permisos y licencias ambientales

Indicador	Empresa	Resultado 2018	Resultado 2019	Resultado 2020	Meta 2020
Cumplimiento de avance físico de proyectos (frente al cronograma)	ISA INTERCOLOMBIA	105%*	106%	97.90%	Mayor o igual a 95%
	ISA TRANSELCA	102%	100%	104.60%	
	ISA INTERCHILE	104%	103%	96.50%	
	ISA REP	99%	82%	62.40%	
	ISA CTEEP	120%*	119%*	98.40%	
	Consolidado grupo	106%*	102%*	92%	
Días de atraso en la obtención de	ISA INTERCOLOMBIA	463	303	230,27	Obtener licencias según cronograma
	ISA TRANSELCA	N.A.	N.A.	N.A.	

la licencia ambiental (frente al cronograma)	ISA INTERCHILE	645	N.A.	N.A.
	ISA REP	238	51	227
	ISA CTEEP	0	163	0

* Valores de años anteriores ajustados para efectos de comparación

El incumplimiento de la meta en avance físico de proyectos se debió, principalmente, a los impactos de la pandemia en los planes de trabajo, como: restricciones de autoridades, suministro de bienes, gestión predial y licenciamiento ambiental (suspensión de términos y consultas con comunidades). La meta para 2021 es mantenerse en un valor mayor o igual a 95% de cumplimiento en el avance físico planeado.

Procesos legales inherentes a los negocios presentados durante la vigencia:

Procesos sancionatorios a diciembre 2020	
ISA INTERCOLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 22 procesos en curso
ISA TRANSELCA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 casos en mecanismos de resolución de disputas ▪ 1 sanción por valor de COP 108.506.112
ISA REP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 casos en mecanismos de resolución de disputas ▪ 2 sanciones por un valor de COP 5.981.976
ISA Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se presentó ningún proceso
ISA CTEEP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 casos en mecanismos de resolución de disputas ▪ 0 sanciones
ISA INTERCHILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 casos en mecanismos de resolución de disputas ▪ 1 sanción por valor de COP 1.947.708.048*

* Conversión de dólar americano (USD) a pesos colombianos: 3.432,50

Sanciones no monetarias por incumplimiento a la normatividad ambiental

Empresa	2017	2018	2019	2020
ISA INTERCOLOMBIA	0	0	0	1
ISA TRANSELCA	0	0	0	0
ISA REP	0	0	0	0
ISA BOLIVIA	0	0	0	0
ISA CTEEP	25	0	12	0
ISA INTERCHILE	N.D.	0	3	0

Mitigación y adaptación al cambio climático

La estrategia climática de ISA parte de una práctica consolidada de medición, reducción y compensación de los gases de efecto invernadero (GEI) producidos por la operación de los negocios, considera la afectación por los fenómenos de variabilidad climática y oportunidades del cambio climático y planifica una serie de acciones, la mayoría de ellas enfocadas en la mitigación. Esta estrategia se encuentra, además, alineada con las prioridades y acciones de los gobiernos, la sociedad y las empresas contenidas en los compromisos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 21), las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC) previstas para disminuir las emisiones de GEI en los países donde se tiene presencia y la agenda 2030 de Naciones Unidas.

Adicionalmente, ISA y sus empresas reducen sus emisiones con inversiones en modernización de equipos y productos ecoeficientes, mejoras de procesos, movilidad sostenible y programas de educación ambiental.

Gestión de gases efecto invernadero (GEI)

Para el año 2020 se estableció como meta de reducción 533 toneladas CO₂e, teniendo en cuenta el consumo de agua y energía, la generación de residuos, y la movilidad sostenible. Los resultados son positivos, pues la meta fue superada con un total de 2.404 toneladas CO₂e evitadas.

La meta de movilidad sostenible incluye: uso de red de transporte corporativa, teletrabajo, uso de bicicletas y *car pooling*. Sin embargo, en 2020 de acuerdo con las medidas tomadas por Grupo ISA para proteger a los trabajadores de la COVID-19, esta meta se calculó como las emisiones evitadas en el año, debido a que los trabajadores no se desplazaron a las sedes la mayor parte del año, lo que consecuentemente se traduce en evitar el uso de combustibles fósiles. Una vez los trabajadores de las distintas empresas retomen sus labores cotidianas en las sedes, la meta de movilidad sostenible incluirá todos los componentes descritos previamente.

Para más información, consultar el inventario de consumos y emisiones de GEI en su alcance 1, 2 y 3 en la página web de ISA:

Gestión de cambio climático

Los negocios de ISA, especialmente su *core*, transmisión de energía, tienen una intensidad de emisión de carbono muy baja, comparada con otros sectores de la cadena energética; esto, debido a que no posee dentro de sus procesos productivos la necesidad del uso de combustibles fósiles a escala industrial, ni tiene fuentes fijas de emisión significativas, lo cual se ve reflejado en unos inventarios muy inferiores, especialmente frente a los demás sectores de la generación de energía, como lo son las termoeléctricas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el mayor porcentaje de las emisiones de ISA se encuentra en el gas hexafluoruro de azufre o SF₆, el cual tiene un Potencial de Calentamiento Global (GWP) 23.500 veces mayor que el del CO₂, lo que indica su alta contribución al calentamiento global por unidad emitida. En la actualidad no existe un sustituto de este gas para los sistemas de alta tensión que opera ISA. Respecto a sus emisiones directas (alcance 1) de GEI, más del 80% corresponde a emisiones fugitivas de SF₆ instalado en subestaciones encapsuladas e interruptores de alto voltaje.

Texto aparte destacado:

Desde 2016 se establecieron metas anuales de reducción de un 10%, buscando al año 2020 un nivel de fugas igual o inferior al 0,5%, según lo establecido por el estándar Comisión Electrotécnica Internacional (IEC). La meta se logró desde el año 2018 a nivel de grupo. Para el año 2020 se alcanzó un porcentaje de fugas consolidado del grupo de 0,45%.

En términos del impacto de este gas sobre el cambio climático se logró una reducción de emisiones fugitivas equivalentes a 9.213 toneladas de CO₂, valor inferior a la meta trazada de 18.500 toneladas (para el período 2016 – 2020), situación que se explica, por las siguientes razones:

- En general, para las empresas de transporte de energía, hubo un incremento del 68% del inventario de SF₆ en el período acumulado entre los años 2016 y 2020, debido al crecimiento del negocio, con el consecuente aumento de equipos que contienen este gas, especialmente en las nuevas subestaciones encapsuladas.
- En particular, ISA CTEEP logró disminuir sus emisiones desde el año 2016 en 34,5%, valor inferior al nivel esperado, por lo cual no consiguió el estándar IEC para el año 2020. En los años 2019 y 2020 tuvo fugas del 0,75% y el 0,69% respecto a la cantidad de SF₆ instalado. Cabe resaltar que esta es la

filial con el mayor inventario de este gas en el grupo debido a su cantidad de activos; tiene el mayor desafío para ajustarse a los valores de referencia, especialmente por la edad de los equipos y la complejidad técnica para eliminar las fugas. Al respecto, ISA CTEEP está implementando un plan diseñado para ajustarse al valor de 0,5% para al año 2022.

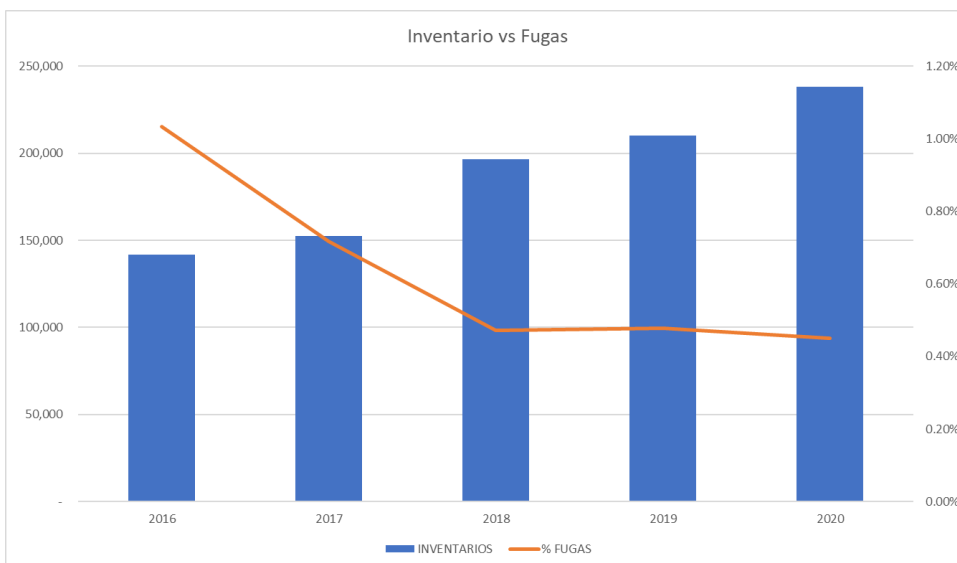
- En 2020 ISA TRANSELCA, tuvo un evento inesperado en la subestación GIS de Termocartagena, donde se fugaron 192,36 kg de SF₆. Para solucionar este incidente se requiere la intervención experta del fabricante, sin embargo, debido a las restricciones que ha impuesto la pandemia, el caso está en proceso de resolución.

Texto aparte destacado:

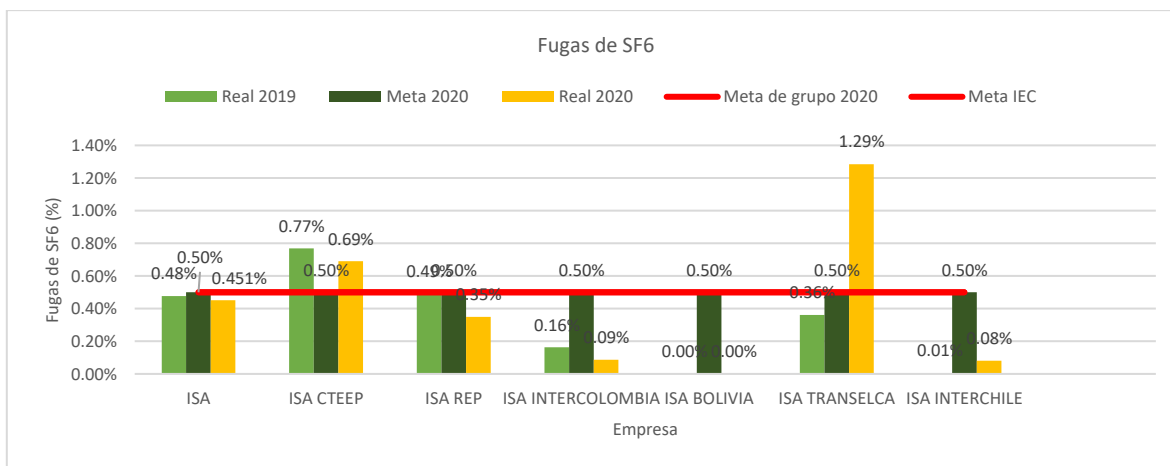
El grupo tiene definida actualmente en su estrategia ISA2030 una meta de reducción de emisiones de 11 millones de TCO₂e.

Análisis del SF₆ del año 2020 comparado con 2019:

Por otro lado, respecto al análisis del comportamiento del grupo en 2020, las empresas de transporte de energía –ISA INTERCOLOMBIA, ISA REP, ISA INTERCHILE e ISA BOLIVIA– cumplieron con la meta anual establecida de fugas por debajo del 0,5% del estándar de la IEC, aun cuando hubo un incremento en la cantidad de fugas netas totales.



El porcentaje de fugas disminuyó respecto al año anterior. El incremento en el inventario de GEI (13%) es superior al aumento de las fugas netas (7%); por lo tanto, el nivel de fugas relativo se mantiene por debajo del estándar internacional de fugas IEC-60376.



El aumento de emisiones respecto al año anterior se debe a un evento presentado en ISA TRANSELCA, lo que implicó 192,36 kg de gas fugado. ISA CTEEP no logró el estándar; sin embargo, tuvo una reducción respecto al año anterior que representó 75 kg menos de gas fugado, lo que equivale a 1.767 tCO₂e. ISA REP presentó una reducción de emisiones respecto a 2019 de 724 tCO₂e.

Los resultados positivos asociados a la gestión de SF₆ se deben a la implementación de buenas prácticas y a la adecuada operación y mantenimiento de los equipos como:

- Análisis de mejora por recurrencia de fallas en equipos, permitiendo anticiparse a las fugas
- Mantenimiento preventivo de interruptores de alta tensión
- Renovación de interruptores de alta tensión al final de su vida útil
- Plan de formación integral y procesos de sensibilización a los ejecutores de mantenimiento para evitar fugas en los procesos manuales
- Adquisición de medidores de SF₆ de última tecnología, que permita conocer y monitorear las fugas en tiempo real
- Reutilización del gas SF₆ en buenas condiciones fisicoquímicas, principalmente el gas sobrante de los proyectos
- Plan de mejoramiento establecido en 2020, en cuanto al inventario, manejo y seguimiento del SF₆
- Adecuada disposición final con empresas certificadas

Las empresas de ISA continuarán cumpliendo el estándar; adicionalmente, en aras del mejoramiento continuo se establecieron metas más retadoras para las filiales: desde 2021 la meta será un valor menor al promedio de los últimos tres años.

En el caso de ISA CTEEP, la meta para 2021 es reducir sus fugas en 10% respecto al año anterior y continuar con la disminución hasta lograr el estándar en 2022, a través de la implementación de las acciones aplicables en todas las empresas de transmisión de energía del grupo; adicionalmente, acciones puntuales como implementación de un plan de inversión, seguimiento bimestral de la evaluación, resolución de fugas y prueba de validación de equipos de tratamiento de gases en compartimentos energizados.

Cuadro destacado

La experiencia adquirida en **operación** del Sistema Interconectado Nacional de Energía y **administración** del Mercado de Energía Mayorista se ha extrapolado a otros sectores de la economía del país, aportando al cumplimiento de algunos de los ODS y a los compromisos del Acuerdo de París:

- XM desarrolló EcoGox, herramienta que responde a la necesidad de contar con un programa de certificación y registro de certificados de energía renovable competitivo y adaptado al contexto latinoamericano, agregando valor a los atributos de la energía renovable para que sea reconocida por el usuario final, y ayudará a que el mercado de certificados de energía renovable sea más asequible para todos, para contribuir a la mitigación del cambio climático y a la resiliencia de la industria eléctrica.
- Otras soluciones innovadoras puestas en marcha fueron EcoRegistry, plataforma de registro de proyectos y certificados de carbono que cuenta en la actualidad con 25 proyectos registrados, con los cuales se compensa un total de 22,3 millones de toneladas de CO₂, y EcoTrade, plataforma de compra y venta de certificados de carbono.

Logros y retos de la gestión de GEI

ISA INTERCOLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensación voluntaria del 100% de su inventario GEI de operación y mantenimiento, mediante la compra de bonos de carbono transados en el mercado voluntario, con lo cual se obtuvo la certificación como carbono neutro ▪ Cuatro proyectos del programa Conexión Jaguar al cierre del año, los cuales suman 502.000 ha con actividades de
----------------------	--

	<p>conservación y un potencial de fijación de carbono de aproximadamente 2,3 millones de tCO₂e</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de 1.658 tCO₂e ▪ Instalación de la microrred con paneles fotovoltaicos en la sede principal de ISA en Medellín-Colombia ▪ La energía consumida en la sede de Medellín es energía verde de EPM, generada por medio de fuentes 100% renovables, con certificado I-REC
ISA TRANSELCA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensación voluntaria del 100% de su inventario GEI 2019, equivalente a 2.186 tCO₂e, a través de iniciativas para reducción de impactos en proyectos del Programa Conexión Jaguar y la compra de bonos de carbono certificados por South Pole
ISA CTEEP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeo de otros gases GEI (ejemplo, freón/R22) en todas las instalaciones y formulación del plan de manejo respectivo
ISA INTERVIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La energía que consumirá Ruta del Maipo en sus sedes: edificio de plaza Angostura y centro de control de tránsito será de fuentes de generación "limpia". En curso, proceso de contratación para adquirir la energía directamente del generador
XM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de EcoGox ▪ Puesta en marcha de EcoRegistry y EcoTrade
ISA INTERCHILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inscripción de todas las instalaciones en el Programa Nacional de Cuantificación y Gestión de la Huella de Carbono Corporativa – Huella Chile ▪ Normalización de todas las instalaciones, bodegas de almacenamiento de residuos peligrosos, así como el procedimiento de manejo y reporte (en proceso de aprobación por parte de la autoridad)
SIER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición, a través de la aplicación AppiMotion, de 389 tCO₂e evitadas por los usuarios, equivalentes a sembrar 49.241 árboles robles ▪ Compensación del 100% del total de emisiones GEI a través de la inversión en el proyecto de protección climática de South Pole, con lo cual se obtuvo la certificación como carbono neutro

Compensación por emisiones de CO₂

Empresa	Emisiones	Emisiones compensadas ton CO ₂	Compensación%	Nombre del Proyecto
ISA	1.217	1.218	100	Proyecto REDD+ AMPA*
ISA INTERCOLOMBIA	5.699	5.700	100	Proyecto Procuencia Colombia
ISA TRANSELCA	2.186	2.186	100	Proyecto Procuencia Colombia
ISA REP	3.079	3.227	105	Proyecto REDD+ AMPA*
ISA BOLIVIA	369	-	0	N. A.

ISA CTEEP	24.061	24.000	99,7	Proyecto Envira de Brasil
ISA INTERCHILE	837	-	0	N. A.
ISA INTERVIAL	7.930	-	0	N. A.
XM	317	352	111	Custodia de proyecto forestal ubicado entre los departamentos de Antioquia y Córdoba, consistente en el reemplazo de fincas ganaderas por plantaciones forestales para la protección de los suelos y las aguas
SIER	98	98	100	

* Asociación Amazónicas por la Amazonía (AMPA)

Destacado

- Instalación de microrred con paneles fotovoltaicos en la sede principal de ISA en Medellín, Colombia. La planta solar cuenta con 1.044 módulos de generación solar fotovoltaica que cubrirán entre el 12% y el 14% del consumo de energía mensual. Esta iniciativa hace parte de los proyectos de investigación del programa Energética 2030, una alianza empresa-universidad-Estado, para desarrollar una propuesta integral de transformación del sector energético en Colombia. Se proyecta que en los 25 años de operación de la planta se reduzcan hasta 1.427 toneladas de emisiones de CO₂.

BONOS VERDES

Infográfico: Bonos verdes

BONOS VERDES ISA

PRIMERA EMISIÓN

de bonos verdes en el mercado público de Colombia por un valor de \$300.000 millones. Los recursos contribuirán con la conexión de energías renovables no convencionales al Sistema Interconectado Nacional (SIN) mediante la financiación de dos proyectos: UPME 05-2014 Refuerzo Costa Caribe 500 Kv y el proyecto UPME 09-2016 Líneas de Transmisión Copey-Cuestecitas 500 Kv y Copey-Fundación 220 Kv.

Click aquí para consultar:
[Informe Inicial de SITAWI](#)

USO DE LOS RECURSOS

2 Proyectos Elegibles

UPME 09-2016 Líneas de transmisión Copey - Cuestecitas 500 Kv y Copey - Fundación 220 Kv
 UPME 05-2014 Refuerzo Costa Caribe 500 Kv

\$299.997 millones

de recursos captados en la emisión y recaudados en una cuenta de uso exclusivo.

\$165.546 millones

de recursos liberados de la cuenta de uso exclusivo para reembolso de costos relacionados con los dos proyectos elegibles.

\$134.451 millones

de recursos inmovilizados en la cuenta de uso exclusivo.

Los bonos verdes son un instrumento financiero de deuda (renta fija) cuyos recursos son destinados exclusivamente a financiar o refinanciar proyectos que generen beneficios ambientales claros y específicos, de acuerdo con los Principios de Bonos Verdes (GBP).

En 2020, ISA realizó su primera emisión de bonos verdes en el mercado público de Colombia por un valor de COP 299.997,6 millones, destinando los recursos a contribuir con la conexión de energías renovables no convencionales al SIN mediante la financiación de dos proyectos: UPME 05-2014 Refuerzo Costa Caribe, 500 kV, y UPME 09-2016 Líneas de Transmisión Copey-Cuestecitas, 500 kV, y Copey-Fundación, 220 kV.

Uso de los recursos al 31 de diciembre de 2020

- COP 299.997 millones de recursos captados en la emisión y recaudados en una cuenta de uso exclusivo
- COP 165.546 millones de recursos liberados de la cuenta de uso exclusivo, para reembolso de costos relacionados con los dos proyectos elegibles
- COP 134.451 millones de recursos inmovilizados en la cuenta de uso exclusivo

Avance de los Proyectos Elegibles

1. UPME 05-2014 Refuerzo Costa Caribe, 500 kV

a. Estado de las licencias ambientales

Acto Administrativo: Resolución 0837 del 16 mayo de 2019

Estado: activa

Inicio construcción: agosto de 2019

Frentes de construcción: 3 - Activos

Avance físico obras civiles: 76,26%

Avance físico montaje: 53,51%

Avance físico tendido: 37,01%

Avance total promedio: 55,60%

b. Gestión ASG del proyecto

▪ Ambiental

Beneficios sobre la biodiversidad e impacto en ecosistemas estratégicos:

- Franjas variables de aprovechamiento forestal
 - Uso del *software* (PLS CADD) genera optimizaciones en las áreas a licenciar y mitiga la demanda de recursos naturales, disminuye las intervenciones de áreas protegidas, áreas con iniciativas de

conservación, áreas importantes para la conservación de aves o ecosistemas con importancia ecológica.

- Área total de servidumbre: 2.406,2 hectáreas, área de intervención de 676,6 hectáreas, la cual considera una optimización o reducción en la se va a intervenir de un 71,8 %.
- El proyecto cruza nueve zonas con estas categorías de importancia, donde el área a intervenir es de 51,53 hectáreas, de las cuales, para el año 2020, se han intervenido 9,79 hectáreas: 4,23 de coberturas naturales y 5,56 de otras coberturas.
- Áreas con categoría de importancia: distrito regional de manejo integrado complejo cenagoso Zárate, Malibú y Veladero, reserva de la biosfera Sierra Nevada de Santa Marta, bosque seco tropical, complejo cenagoso depresión momposina-río Magdalena, corredor de bosques y arbustales secos de la Serranía de San Jerónimo, bosques húmedos del Bajo Cauca, complejo de bosques y arbustales secos de Monterubio, complejo de bosques y arbustales secos de Monterubio-Tenerife, complejo ribereño de la quebrada Chimicuica y el arroyo Caraballo.

- Mitigación de impactos en áreas de intervención

- Garantizar la conservación de especies mediante el rescate, el traslado, la reubicación, el seguimiento y el mantenimiento de la flora en condición de amenaza, veda e interés económico o cultural; de esta manera, para las áreas intervenidas, según las categorías de UICN y del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se reportan cinco especies en peligro y 35 especies en preocupación menor.
- Desviadores de vuelo: son dispositivos que se instalan sobre el cable de guarda para que sean más visibles y poder reducir la colisión de aves con estos. Se identificaron los corredores de vuelo de las aves: instalación de 6.884 desviadores de vuelo para 143 vanos, con longitud total de 67.125 m, lo que representa la instalación en el 18,2% de la longitud de línea de transmisión, de los cuales en 2020 se ha instalado un total de 80 desviadores en dos vanos.

- Métodos alternativos de tendido (DRONE)

- Permite realizar el tendido de cables en zonas de exclusión para el proyecto o en ecosistemas sensibles que se cruzan, con el objetivo de reducir los impactos en la vegetación sobre la servidumbre, la fragmentación de los ecosistemas y la pérdida de hábitat para la fauna silvestre.
- El avance del tendido para el año 2020 se ha aplicado a 141 de los 806 vanos totales para el proyecto.

▪ **Comunidades**

- Gestión arqueológica

Se cuenta con estrategias relacionadas con la conservación y protección del patrimonio arqueológico enmarcadas bajo la normatividad nacional, así como mecanismos de participación de la comunidad aledaña a las áreas intervenidas por la obra civil.

- Originalmente se tenían 124 sitios previstos para rescate arqueológico de acuerdo con los planes de manejo para el proyecto. Las prospecciones intensivas y los cortes exploratorios permitieron reducir a 28 los sitios sometidos a rescate arqueológico (6 para el tramo I, 13 en Tramo II y 9 en Tramo III).
- Se realizaron visitas periódicas en el área de excavación por parte de delegados de la comunidad, quienes verificaron las actividades arqueológicas.
- Se hizo una inversión COP 4.382.703.256 para el programa de arqueología preventiva.
- Se vinculó laboralmente a 47 personas de los municipios del área de influencia.

- Reasentamiento:

- Mejoramiento de condiciones de vida de dos familias (nueve personas)
- Inversión de COP 254.147.546

- Consultas Previas:

- 25 consultas previas con las comunidades étnicas Zenú (24 cabildos indígenas) y los cuatro pueblos de la Sierra Nevada de Santa Marta.
- Proceso acompañado por un delegado del pueblo Arhuaco durante la consulta y construcción del proyecto, con el fin de garantizar que todas las acciones realizadas respetaran la cultura y el territorio, fortaleciendo la confianza empresa-comunidad étnica.
- Inversión COP 107.837.000

- Desarrollo de comunidades:

- Departamentos del área de influencia: Córdoba, Sucre, Bolívar, Magdalena y Cesar
- Municipios del área de influencia: Montelíbano, Buenavista (Córdoba), Planeta Rica, Pueblo Nuevo, Ciénaga de Oro, Sahagún, Chinú, Sampués, Roble, Sincé, San Pedro, Buenavista (Sucre), Corozal, Córdoba, Zambrano, Tenerife, Plato, Sabanas de San Ángel, Nueva Granada, Ariguaní, Bosconia, El Copey
- Número de organizaciones comunitarias: 172
- 24 cabildos Zenú (minoría étnica)
- Pueblo de la Sierra Nevada (representantes Pueblo Arhuaco)
- 3 cabildos indígenas Zenú no certificados, pero con gestión social

- 138 juntas de acción comunal
- 6 asociaciones
- **Trabajadores**
- Se generaron cerca de 1.255 puestos de trabajo con personal de la región.
- **Gestión socioambiental**
- Proyectos de Información y Participación Comunitaria (PIPC)
 - 213 reuniones de avance, además de todos los espacios atendidos para aclarar dudas o inquietudes generadas en torno a la construcción del proyecto
 - Presencia de las gestoras sociales de campo (2), quienes mantienen y fortalecen el relacionamiento con los actores sociales del área de influencia
- Educación ambiental a las comunidades:
 - Entrega de información sobre ganadería sostenible, adecuado manejo de residuos sólidos, cuidado de la fauna
 - Inversión de COP 30.971.806
- Proyectos de Beneficio Comunitario (PBC):
 - 174 proyectos, de los cuales en el 2020 se concertaron 89 y se dio inicio a 80
 - Iniciativas priorizadas y concertadas: proyectos productivos, construcción o adecuación de infraestructura vial, comunitaria, recreativa, soluciones a necesidades de servicios públicos a través de la instalación de kits solares, construcción de pozos profundos o instalación de tanques de almacenamiento de agua
 - Inversión total COP 2.125 millones de los cuales se tiene una inversión en proyectos de COP 1.104 millones y gastos de gestión de COP 1.021 millones
- Ayuda humanitaria en el marco de la pandemia por la COVID-19:
- 6.699 paquetes alimentarios
- 420.500 litros agua potable
- Insumos hospitalarios y elementos de bioseguridad
- COP 262.000.000, total de recursos destinados

2. UPME 09-2016 líneas de transmisión Copey-Cuestecitas, 500 kV, y Copey-Fundación, 220 kV

a. Estado de las licencias ambientales

- Etapa del proyecto: licenciamiento, elaboración de estudio de impacto ambiental (EIA)
- Avance estudios ambientales: 90%
- Avance consultas previas: 81,25% (13 consultas protocolizadas/16 comunidades)
- Proyección radicación EIA: abril 2021

b. Gestión ASG del proyecto

▪ Ambiental

Beneficios sobre la biodiversidad e impacto sobre ecosistemas estratégicos:

- Componente florístico: Franjas variables de aprovechamiento forestal, cuyo objetivo principal es disminuir las áreas de intervención con tala, por medio de procesamiento de información en *software*, que reúne variables técnico-ambientales.
- Desviadores de vuelo: Instalación de dispositivos para mitigar colisiones de las aves con los cables conductores.
- Evaluación de altura de las estructuras (torres): Pertinencia y oportunidad de implementar estructuras con alturas mayores, para la mitigación en intervención biótica.
- Métodos alternativos de tendido de cables (DRONE): Evita impactos en la vegetación presente en ecosistemas sensibles; la mitigación del impacto es considerable y minimiza la fragmentación de ecosistemas y la pérdida de hábitat para la fauna silvestre.

▪ Comunidades

Gestión arqueológica

- Se contó con la presencia y participación de la comunidad indígena Arhuaca.
- Se ejecutaron 10 rescates: 6 cortes en área en la subestación Copey, 2 en la torre 22 y 2 cortes exploratorios.
- Se vinculó laboralmente a 18 personas del área de influencia.
- La inversión equivale a COP 675.251.040.

Consultas previas

- Se dio un relacionamiento anticipado con las comunidades étnicas.
- 16 comunidades fueron certificadas por el Ministerio del Interior; se protocolizó la consulta con 13 comunidades, los 3 restantes se encuentran en proceso.

Desarrollo de comunidades

- Departamentos del área de influencia: Guajira, Cesar y Magdalena
 - Municipios del área de influencia: Fundación, Algarrobo, El Copey, La Paz, San Diego, Valledupar, Bosconia, El Molino, Urumita, La Jagua del Pilar, Villanueva, Hatonuevo, Barrancas, Fonseca, Distracción, Albania, San Juan del Cesar
 - Juntas de acción comunal: 66, conformadas por 7.970 personas
 - Consejos comunitarios: 8, conformados por 2.000 personas
 - Comunidades indígenas: 8, conformadas por 3.400 personas
- **Trabajadores**
 - Se contrataron cerca de 168 personas
- **Gestión socioambiental**
 - Proceso de Información y Participación Comunitaria (PIPC):
 - Ejecución del PIPC en dos momentos, con 66 unidades territoriales, 3 gobernaciones, 3 corporaciones ambientales y 240 propietarios privados
 - 402 encuentros realizados

Destacado aparte:

Esta es la tercera emisión de bonos verdes de Grupo ISA; la primera fue de ISA CTEEP, en Brasil en 2018 y la segunda fue la filial Consorcio Transmantaro en Perú, en 2019, la cual fue la primera compañía de ese país y de la región en emitir bonos verdes sin garantía en el mercado internacional.

Ecoeficiencia

En 2020 se estableció como meta para ISA y sus empresas la reducción de 1% en el consumo de agua, energía y generación de residuos, partiendo del promedio de tres años como línea base de medición (2015, 2016 y 2017). Esta meta se ajustó incluyendo el componente de movilidad sostenible considerando los desplazamientos evitados por las personas que trabajaron desde sus casas como efecto de la pandemia por COVID-19.

Destacado:

Durante el año se logró la reducción de 2.404 tCO₂e, asociadas al mejoramiento en el desempeño de la ecoeficiencia, lo cual representa un 451% de la meta propuesta (533 tCO₂e).

A continuación se presentan los resultados de 2020 de las metas anuales asociadas a la reducción y compensación de emisiones de CO₂e de las empresas del grupo:

	Filiales	Meta 2020 (toneladas CO ₂ e)	Resultado 2020 (toneladas CO ₂ e)	% cumplimiento
Reducción de impactos	ISA	70,48	117	166
	ISA INTERCOLOMBIA	130,39	1.658	1.271
	ISA TRANSELCA	30	60	200
	ISA REP	100	85	84,89
	ISA CTEEP	28,27	152	536
	ISA INTERCHILE	10,13	19	185
	ISA BOLIVIA	5,40	62	1.154
	XM	59,93	111	185
	ISA INTERVIAL	60	98	169
	INTERNEXA	40	42	106
TOTAL		533	2.404	451

A partir de 2021, estas metas se incluirán también en el sistema de compensación variable para los empleados, como un incentivo para la mejora continua en torno a los procesos de ecoeficiencia de ISA.

Acciones en ecoeficiencia

ISA INTERCOLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto sedes y subestaciones verdes <ul style="list-style-type: none"> • Gestión integral del agua: <ul style="list-style-type: none"> – Aprovechamiento aguas lluvias – Agua de escorrentía en patios de conexión – implementación de equipos generadores de agua atmosférica – Equipos de filtración de aguas grises para reúso – Sistemas sanitarios de bajo consumo de agua – compostadores e incineradores – Tratamiento de aguas residuales mediante humedales artificiales en algunas subestaciones • Gestión integral de residuos • Programa de Movilidad Sostenible ▪ Cinco Ecorretos por la sostenibilidad: Programa de educación ambiental que abarca los temas de movilidad sostenible,
-------------------	--

	consumo responsable, conexión con el territorio y huella ecológica
ISA TRANSELCA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de movilidad sostenible El Chance, 70% de los empleados usuarios de la aplicación AppiMotion, evitando la emisión de 37,34 tCO₂e
ISA REP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de la eficiencia energética mediante el cambio a luminarias LED ▪ Optimización de uso de agua subterránea a través de la sistematización de la conducción y cambio de bombas periféricas ▪ Implementación de sistemas de biodigestores para el tratamiento de efluentes domésticos ▪ Proyecto piloto de atrapanieblas en la zona centro del país, aplicación en la subestación Marcona
ISA CTEEP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de biocombustible para la flota móvil: 99,86% etanol ▪ Intensificación en el uso de drones para las inspecciones de activos y subestaciones con mayor precisión, menores desplazamientos y necesidades de poda de vegetación ▪ Mejora de la eficiencia energética mediante el cambio a luminarias LED en subestaciones ▪ Reutilización de ~1 tonelada de uniformes usados en la fabricación de nuevas prendas ▪ Reutilización de agua en algunas subestaciones en operación
ISA BOLIVIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de la eficiencia energética mediante el cambio a luminarias LED en subestaciones y sede administrativa
ISA INTERCHILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de nuevos sistemas de almacenamiento de agua que evitan generación de pérdidas
INTERNEXA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensión al máximo de la vida útil de los equipos y las tecnologías habilitadas, evitando renovaciones tecnológicas apresuradas ▪ Optimización de la capacidad de uso de fibras ópticas ▪ Reutilización tecnológica: Estrategia para entregar capacidades en interfaces de 100 Gbps, usando menos equipos, de menor tamaño y con menor consumo de energía ▪ Prolongación la vida útil de los sistemas de telecomunicaciones en condición de obsolescencia tecnológica a través de la adquisición de tarjetas <i>refurbished</i>
ISA INTERVIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de asfalto reciclado en vías locales y bermas
SIER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% de los trabajadores vinculados a la estrategia de movilidad sostenible empresarial por medio de la aplicación móvil AppiMotion ▪ Se complementó AppiMotion con micro movilidad, gracias a la alianza realizada con la empresa Cosmic Go para gestionar la movilidad al interior de diferentes organizaciones: nueve compañías con más de 2.289 usuarios activos actuales

Compromiso con el desarrollo socioeconómico

GRI [103-1] GRI [103-2]

Grupo ISA contribuye al desarrollo y la transformación de los territorios en los que tiene presencia, buscando dejar un legado positivo y perdurable de promoción y respeto de los derechos humanos. En el diseño y la construcción de los proyectos, así como en la ejecución de las operaciones, se busca generar los menores impactos a la comunidad circundante y al medioambiente, con un enfoque en convivencia pacífica y sostenible.

Asuntos materiales priorizados como críticos en relación con esta dimensión:

- **Desarrollo socioeconómico**

Contribuir al desarrollo y transformación de los territorios en los que la compañía está presente, a través de programas sostenibles que dejen un legado positivo y perdurable de empoderamiento, promoción y respeto de los derechos humanos. Cercanía, escucha y diálogo, para la generación de relaciones de confianza y legitimidad.

- **Cercanía y diálogo con los grupos de interés y escucha de sus expectativas**

Empresa que reconoce a sus grupos de interés como actores relevantes para el logro de la estrategia empresarial; por ello, escucha sus expectativas y establece relaciones transparentes y cercanas, enfocadas en el cumplimiento de compromisos y la corresponsabilidad.

Gestión social en el ciclo de vida del activo

ISA, a través de su modelo de gestión social, diseña estrategias de relacionamiento con las comunidades en las áreas de influencia, que le permiten construir, de la mano de ellas, entornos más sanos y prósperos que aseguren la continuidad de los activos en el largo plazo. Dichas estrategias responden a una visión y un análisis sistémico de los territorios y buscan capturar oportunidades y generar un legado para las futuras generaciones, así como prevenir, mitigar, corregir y compensar los impactos originados por la infraestructura en las comunidades vecinas.

En este sentido, el modelo de gestión social establece las líneas principales bajo las cuales deben abordarse el relacionamiento y los planes de inversión en las comunidades:

- Desarrollo económico
- Infraestructura comunitaria
- Educación y convivencia segura con la infraestructura
- Acciones de promoción social

Gráfico: gestión social en el ciclo de vida del activo

Portafolio	Oferta	Diseño	Construcción	Operación y mantenimiento	Desmantelamiento
		Programas y compromisos contenidos en las licencias ambientales o que son requisito de ley			
Monitoreo del entorno y análisis de riesgos					
Canales y mecanismos de comunicación constante con las comunidades (PQRS-buzones)					
Programas de relacionamiento anticipado		Programas sociales que contribuyen al desarrollo local, la educación, la infraestructura comunitaria y las acciones de promoción social			
Proyectos y programas sociales de carácter voluntario					

	Gestión social obligatoria
	Gestión social complementaria
	Gestión social voluntaria

Infográfico: cifras de gestión social

Infografía Inversión social		
Total invertido	COP	38.232.034.150
Personas beneficiadas		349.044
Organizaciones beneficiadas		1.591
Colombia		
COP	23.615.645.090	Invertidos
	310.246	Personas beneficiadas
	1.443	Organizaciones beneficiadas
Perú		
COP	3.902.757.581	Invertidos
	2.380	Personas beneficiadas
	33	Organizaciones beneficiadas
Brasil		
COP	9.232.139.677	Invertidos
	12.695	Personas beneficiadas
	17	Organizaciones beneficiadas
Chile		
COP	1.206.052.852	Invertidos
	18.723	Personas beneficiadas
	84	Organizaciones beneficiadas
Bolivia		
COP	675.438.944	Invertidos
	5.000	Personas beneficiadas
	14	Organizaciones beneficiadas

Líneas de inversión						
	Desarrollo local y Fortalecimiento Institucional	Educación y convivencia	Infraestructura comunitaria	Acciones de promoción social	Gestión de proyectos	Conexiones para el Desarrollo
Cifras en COP						
2018	5.767.208.928	12.251.784.060	18.720.068.706	10.258.714.251	N. A.	N. A.
2019	10.584.731.943	39.710.165.962	8.447.010.222	18.281.093.836	N. A.	N. A.
2020	2.747.329.943	6.847.081.168	4.738.478.129	6.453.791.494	16.578.123.414	1.267.230.000

Voluntariado	
Horas de voluntariado personales	175
Horas de voluntariado laborales	85
Total de voluntarios	1066

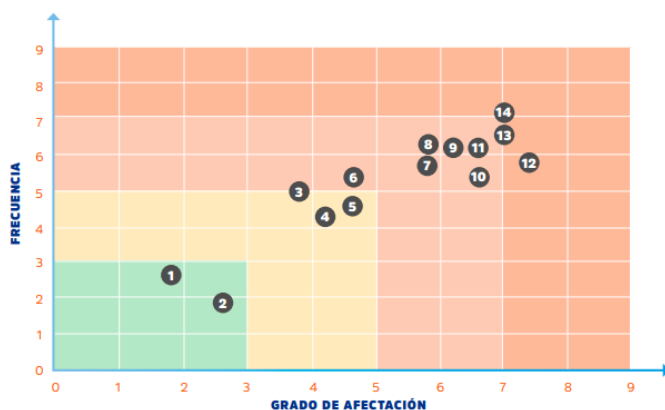
Tabla: porcentaje de municipios críticos con presencia de inversión social

País	Empresa	2018	2019	2020	Meta 2020	Meta 2021
Colombia	ISA INTERCOLOMBIA	95%	86%	99%	90%	90%
	ISA TRANSELCA	100%	100%	80%		
Brasil	ISA CTEEP	100%	N.D.	N.D.		
Perú	ISA REP	33%	72%	5%		
Chile	ISA INTERCHILE		100%	100%		
	ISA INTERVIAL	70%	80%	80%		
Total		79,6%	87,7%	72,8%		

Matriz de impactos y herramientas de gestión de riesgos sociales

Grupo ISA cuenta con distintos instrumentos que permiten mapear los impactos sociales que pudieran generarse a partir del desarrollo de sus proyectos y operaciones, con el fin de estructurar mejores soluciones, programas y medidas que contribuyan de manera directa a la prevención, mitigación o compensación de dichos impactos.

MATRIZ DE IMPACTOS SOCIALES



1. Modificación de la calidad del aire
2. Modificación en la disponibilidad del recurso hídrico
3. Afectación a características culturales de grupos étnicos o no étnicos
4. Configuración de economías paralelas no deseadas (micro tráfico, prostitución, delincuencia común, entre otros)
5. Alteración a los accesos/infraestructura vial o modificación a la movilidad urbana
6. Alteración al patrimonio histórico y arqueológico
7. Modificación en el uso actual del suelo (afectación a cultivos, destinación económica del suelo)
8. Limitación al derecho de dominio
9. Generación de radio-interferencias e inducciones eléctricas
10. Incremento del riesgo de accidentalidad
11. Modificación en los niveles de presión sonora (contaminación sonora-ruído)
12. Desplazamiento involuntario de familias o de infraestructura (incluye afectación a la infraestructura comunitaria y privada)
13. Generación / potenciación de conflictos
14. Modificación de la calidad paisajística

El riesgo social hace referencia a los eventos que pudieran afectar los compromisos adquiridos por ISA y sus empresas con la sociedad; estos pueden incluir manifestaciones de rechazo de las comunidades u otros actores por la presencia de negocios en un territorio, acciones de terceros que afecten la infraestructura, limitaciones para el desarrollo de los proyectos, entre otros. La gestión social se apoya en varias herramientas y acciones y desarrolla programas orientados a generar impacto social positivo y a atender de forma oportuna los riesgos sociales durante el ciclo de vida del activo, contribuyendo así a la obtención de la licencia social para construir y operar los proyectos:

Herramienta	Definición	Gestión
Análisis de Restricciones del Plan de Expansión (Arpex)	Herramienta que aplica el análisis de variables georreferenciadas de tipo social, ambiental y predial en el territorio de interés de un proyecto, para identificar zonas de riesgo, con el fin de generar acciones de mitigación	Arpex aplicado en tres proyectos uno en Brasil, uno en Chile y un prototipo en Perú
Análisis de entorno	Análisis para identificar riesgos y oportunidades asociados a realidades sociales, políticas y ambientales del área de influencia de la infraestructura	Reportes periódicos con alcance al 100% de países donde se tiene presencia
Proyectos de Beneficio Comunitario (PBC)	Iniciativas concertadas con la comunidad para dotar a las poblaciones de infraestructura social, como soporte al proceso de licenciamiento ambiental	450 proyectos en la zona de influencia de proyectos en construcción en Colombia
Programa de convivencia segura con la infraestructura	Programa de prevención de riesgos orientados a fortalecer la relación con la población del área de influencia de las líneas de transmisión y promover una convivencia segura y amigable con la infraestructura	Programas realizados en Colombia, Perú, Brasil, Bolivia y Chile
Programa de Relacionamiento Anticipado (PRA)	Acciones, proyectos y programas de gestión social complementaria, para generar reconocimiento y apoyo genuino de las comunidades en las etapas previas a la construcción de los proyectos	Actividades de relacionamiento con seis comunidades en Colombia y cuatro estudios de viabilidad sociopolítica
Programa Conexión Jaguar	Programa de sostenibilidad para contribuir a la conservación de la biodiversidad y a la mitigación del cambio climático	Un nuevo proyecto en Colombia en 2020, que se suma a los proyectos vigentes en Brasil, Perú y Colombia
Promoción de derechos humanos	Acciones de formación y promoción de los derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En 2020 no se presentaron casos de discriminación, restricciones a la

		<p>libertad de asociación, explotación infantil o trabajo forzoso en ninguna de las compañías del grupo empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 420 horas de formación en derechos humanos ▪ Biored XXX
Gestión social complementaria y voluntaria	Programas orientados a establecer relaciones de confianza y de largo plazo con las comunidades, atender el riesgo social y mitigar los impactos sociales	Presencia de programas sociales en todos los países en los que el grupo tiene presencia (ver gráfica: inversión en proyectos sociales)
Planes de Manejo Ambiental (PMA)	Actividades orientadas a prevenir, mitigar, corregir o compensar los impactos y efectos ambientales y sociales que se causen por el desarrollo de un proyecto, obra o actividad	En 2020 se obtuvieron las licencias ambientales y modificaciones para 17 proyectos
Procesos de Información y Participación Comunitaria (PIPC) en Colombia	Estrategia integral encaminada a la creación de espacios de participación de las comunidades con el fin de establecer canales de comunicación efectiva de doble vía	Cerca de 1.319 concertaciones logradas con comunidades locales en 107 municipios en Colombia

Conexiones para el Desarrollo

Infográfico Conexiones para el desarrollo

Este programa es la contribución a las generaciones presentes y futuras, busca fortalecer capacidades del ecosistema comunitario para generar transformaciones en los territorios de influencia.

Mediante el fortalecimiento de capacidades en lo educativo, comunitario e institucional, se busca que las comunidades consoliden estrategias sostenibles que signifiquen un mejoramiento de su calidad de vida en al menos tres niveles: individual y familiar, comunitario y política pública.

Ciclo del programa:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de territorios. ▪ Caracterización del territorio: Se conoce el territorio y las dinámicas para asegurar una participación pertinente ajustada a las necesidades del contexto, formulando agendas de desarrollo participativas. ▪ Fortalecimiento de capacidades: Se materializan proyectos concretos que afiancen las competencias para la transformación de los territorios a nivel escolar, familiar, comunitario y en las instituciones de los gobiernos locales. ▪ Transformaciones: Se busca la continuidad de los proyectos, posterior a la finalización del apoyo del programa a la comunidad, mediante la alianza con actores locales.
<p>Aliados del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundación Barco ▪ PNUD

Resultados:

<p>Primer proyecto en Colombia</p>		
<p>ISA INTERCOLOMBIA y aliados, definieron la implementación del proyecto en la línea de transmisión Sabanalarga–Bolívar, que busca conectar dos subestaciones ubicadas en el norte de Colombia y reforzar la red en la zona.</p>	<p>ÁREA DE INFLUENCIA PARA EL PROYECTO LÍNEA DE TRANSMISIÓN SABANALARGA - BOLÍVAR A 500 kV</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 municipios en Atlántico y Bolívar ▪ 20 unidades territoriales ▪ Cerca de 31.000 personas se verán beneficiadas ▪ Beneficio al 100% de instituciones educativas (IE) en los municipios acompañándolos para que mejoren la calidad y pertinencia de la educación ▪ Acompañamiento a las familias y organizaciones comunitarias del área de influencia del proyecto para que mejoren su calidad de vida, a través de programas productivos y de infraestructura comunitaria ▪ Acompañamiento a los gobiernos locales para que mejoren sus capacidades de gestión y formulen proyectos de interés para el territorio

Voluntariado corporativo

[Infográfico: programa de voluntariado](#)

El Programa de Voluntariado Grupo ISA, busca conectar a los empleados con acciones solidarias y de impacto hacia aquellos que más lo necesitan, siendo conscientes de que una de las demostraciones más importantes del compromiso hacia sus necesidades, se relaciona con el aporte del capital humano.

Es el programa de ISA y sus empresas que busca conectar a los empleados con las comunidades, permitiéndoles generar nuevas experiencias enriquecedoras para sus vidas, potenciar sus capacidades en función de compartirlas con los demás y contribuir de manera directa al desarrollo de los territorios dónde tenemos presencia.

Líneas de acción a través de las cuales los empleados se involucran con diversas iniciativas, en su mayoría propuestas y estructuradas por ellos mismos:



En 2020 se trabajó en una línea adicional enfocada en acciones solidarias para ayudar a las comunidades más afectadas por la pandemia.

Diálogo con grupos de interés

[GRI 102-40] [GRI 102-42] [GRI 102-43] [GRI 102-44]

ISA respeta, reconoce y valora sus grupos de interés y los incorpora en su modelo de gestión al formular compromisos con cada uno de ellos, orientados a la generación de valor.




Para las empresas de ISA, los grupos de interés son personas, organizaciones e instituciones con quienes se construye y comparten intereses comunes; podrían ser




afectados por los servicios o actividades de la empresa; la relación entre estos y las empresas es clara, visible y legítima. [GRI 102-42]

La compañía se compromete a desarrollar, consolidar y fomentar mecanismos de relacionamiento y compromiso con ellos para:

- promover relaciones éticas, transparentes, constructivas y respetuosas de los derechos humanos,
- generar canales de comunicación que provean información y aseguren espacios de diálogo,
- fortalecer las relaciones basadas en la confianza y la legitimidad,
- suministrar oportunamente información de interés público,
- contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

Grupos de interés

	Interés material	Respuesta estratégica Prácticas de valor	Indicadores estratégicos	Mecanismo de relacionamiento
 <p>Trabajadores</p>	<p>ATRACCIÓN, DESARROLLO Y CUIDADO DEL MEJOR TALENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Empleador atractivo y deseable ▶ Capacidad de desarrollar trabajadores altamente calificados que aprenden y se proyectan vinculados a la organización ▶ Prácticas laborales de calidad y respeto a los empleados ▶ Seguridad y salud en el trabajo para empleados directos e indirectos ▶ Gestión de la equidad, diversidad e inclusión 	<p>Vigencia corporativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Programas de entrenamiento ▶ Planes de salud ▶ Programa de liderazgo ▶ Condiciones laborales competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Clima organizacional ▶ Desempeño superior ▶ Índice de frecuencia de accidentalidad ▶ Agregar índice de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medición de clima laboral y medición de liderazgo ▶ Medición del riesgo psicosocial ▶ Gestión del desempeño ▶ Intranet, boletines, carteleras, correo electrónico y buzones de sugerencias ▶ Café con el Presidente ▶ Comunidades virtuales ▶ Comités paritarios de salud ocupacional y comités de convivencia ▶ Comités y grupos primarios ▶ Procesos de negociación colectiva
 <p>Estado</p>	<p>BUEN GOBIERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Independencia respecto al gobierno y terceros ▶ Comportamiento ético, integro y transparente ▶ Estructura y composición de gobierno diversa que responde a los retos de la estrategia 	<p>Valor al accionista</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Promoción y prestación de servicios públicos de calidad ▶ Gestión ética y prácticas anticorrupción ▶ Promoción de ODS (7 acceso a la energía, 13 Gestión por el clima, 15 Ecosistemas) ▶ Programa Conexión Jaguar 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utilidad neta ▶ EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Espacios de participación de promoción de políticas públicas ▶ Espacios de participación gremial ▶ Consultas
 <p>Inversionistas</p>	<p>BUEN GOBIERNO</p> <p>SOLIDEZ Y CRECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidad para cumplir los objetivos financieros y de negocio aprovechando las oportunidades y garantizando la vigencia corporativa ▶ Estrategia adecuada de crecimiento 	<p>Valor al accionista</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo y compromiso de la Junta Directiva ▶ Prácticas de buen gobierno ▶ Pago de dividendos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utilidad neta ▶ EBITDA ▶ Valorización de la acción respecto al mercado ▶ Inclusión Dow Jones Sustainability Index 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asamblea General ▶ Oficina de atención al accionista ▶ Webcast ▶ Informes trimestrales ▶ Reuniones y visitas ▶ Líneas de atención ▶ Email ▶ Chat accionistas ISA

	Interés material	Respuesta estratégica Prácticas de valor	Indicadores estratégicos	Mecanismo de relacionamiento
 Proveedores	<p>ANTICIPACION E INNOVACION</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios Mejora continua, innovación de procesos y transformación digital <p>ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA LA TRANSFORMACION</p> <ul style="list-style-type: none"> Alianzas de largo plazo para el logro de los propósitos y mejora de las capacidades de las partes 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto social y ambiental Valor al accionista Prácticas de aprovisionamiento responsable Gestión de la ética y los Derechos Humanos Compras locales Programas de desarrollo Compromiso y formación permanente en SST 	<ul style="list-style-type: none"> Índice frecuencia de accidentes empleados - Contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> Encuentro Evaluación de desempeño Visitas en campo y fábrica
 Cliente/Usuario*	<p>EXCELENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE SU ACTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la promesa de valor con rigor y excelencia Referente en sus estándares y prácticas Seguridad de las infraestructuras, la información y ciberseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto social y ambiental Comunicación permanente Programas de habilitación para la prestación del servicio Satisfacción del cliente/usuario Confiabilidad y disponibilidad de la red de energía Seguridad vial 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de estándares de servicio Energía no suministrada no programada índice de Satisfacción de usuarios concesiones viales Índice de seguridad vial Cumplimiento niveles de servicio TELCO Indicadores CREG 	<ul style="list-style-type: none"> En las filiales Encuentro anual Boletín Visitas Evaluación de satisfacción Buzón clientes
 Sociedad	<p>CONTRIBUCION PROACTIVA A LOS DESAFIOS AMBIENTALES GLOBALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en iniciativas para contribuir a la protección de los ecosistemas y la biodiversidad Estrategia de mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático <p>COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribución al desarrollo sostenible y la transformación de los territorios, construyendo un legado positivo para las regiones Cercanía y diálogo con los grupos de interés Respeto y promoción de los derechos humanos y gestión de los impactos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto social y ambiental Compromiso con el desarrollo Inversión en áreas críticas para el negocio Comunicación y consulta con la comunidad y sus representantes Programa Conexión Jaguar 	<ul style="list-style-type: none"> Compensación emisiones CO₂ Cumplimiento ponderado avance físico de proyectos TE Cumplimiento del avance físico del proyecto Obras de Seguridad Normativa de Ruta del Maule Cumplimiento TIR obras seguridad normativa Ruta del Maule 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de formación Reuniones informativas y de sensibilización Rondas de relacionamiento Programa radial Encuesta cierre de convenios Encuentro con pobladores

*Este grupo de interés es gestionado directamente por las filiales

- DIALOGOS CON GRUPOS DE INTERES
- INVESTIGACION DE REPUTACION

www.isa.co
isa@isa.com.co



Línea Ética (gratuita)
01 8000 941341
lineaetica@isa.com.co

Principales instancias de encuentro y diálogo

La pandemia y sus efectos en la salud, el desarrollo, la economía, la estabilidad de los contratos con los proveedores, la gestión de la COVID-19 con los empleados y las dinámicas laborales, fueron el eje de las conversaciones con los grupos de interés.

En ISA se estableció un diálogo con la academia, los gremios, el Estado, la comunidad científica, los representantes de la sociedad civil, los empleados y los proveedores para abordar estas cuestiones y cómo ellos se ven afectados, con el objetivo de identificar acciones conjuntas y diseñar soluciones para minimizar los impactos.

Como resultado se priorizaron tres frentes de trabajo y se definieron acciones para implementar en 2020, 2021 y 2022:

Frente de trabajo	Acciones
Gestión de la salud e investigación científica	En el marco del programa Todos Somos Uno* de la mano de universidades, centros de innovación, entidades de salud y fundaciones, los equipos de Seguridad y Salud en el Trabajo de la compañía y el grupo de epidemiólogos asesor se creó la línea ACCIÓN PAÍS, enfocada en la reactivación económica y la

	<p>atención en salud, en temas como pruebas diagnósticas, elementos de protección para el personal médico y desarrollo e investigación para generación de capacidades locales. Se evaluaron cerca de cincuenta propuestas o proyectos con impacto en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia país • Aplanamiento de la curva de contagio • Impulso en temas de innovación <p>Principales acciones desarrolladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de vigilancia comunitaria para aumentar la capacidad de diagnóstico y contribuir a aplanar la curva de contagios ▪ Vigilancia activa en el personal de salud (hospitales), estudio aleatorio semanal del 10% del personal médico y administrativo en seis hospitales, con una duración de 25 semanas a diciembre 2020 y un total de 6.999 pruebas realizadas ▪ Apoyo al primer estudio clínico de uso de plasma de convalecencia para pacientes con COVID-19 ▪ Apoyo a la investigación para la producción de reactivos para pruebas COVID-19 ▪ Contribución al desarrollo del "Protocolo Colombia" ▪ Apoyo al Instituto Nacional de Salud (INS) en el estudio de seroprevalencia ▪ DogSavior: apoyo con pruebas PCR para el entrenamiento de perros en la detección de olores característicos de los orgánicos volátiles que se generan cuando un paciente se infecta por COVID-19 ▪ Aguas residuales, caracterización de químicos, moléculas y residuos orgánicos en aguas residuales como plataforma de vigilancia del estado de salud de las comunidades ▪ Reinfección/Coinfección, evaluación el nivel de inmunidad, el porcentaje de infección para la inmunidad del rebaño y los mecanismos de largo tiempo de protección como base para la definición de protocolos de vacunación ▪ Brigadas médicas en 21 municipios, varios de ellos en lugares apartados del país
Reactivación económica	<p>Las conversaciones y la revisión documental permiten concluir que el foco entre los años 2021 y 2022, como respuesta de reactivación económica, estaría en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de empleo desde el área de proyectos con los contratistas y proveedores de ISA: promover la contratación de mano de obra local en los proyectos de construcción de infraestructura. ▪ Emprendimiento, con dos alcances: i) el desarrollo de proyectos productivos en los territorios que generan medios de subsistencia para la mujer rural, priorizándose la reforestación por el potencial de generación de empleo, afinidad con el Programa Conexión Jaguar, la meta del Gobierno nacional en reforestación, ii) ISA se vincula como

	<p>empresa tractora, para incluir nuevos proveedores desde una perspectiva de mercados inclusivos y fortalecer los proveedores actuales de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación para la empleabilidad: Piloto para creación de habilidades en “programación sin código” que permita generar capacidades para el desarrollo de aplicaciones y páginas web y una vinculación laboral rápida para la población de jóvenes bachilleres que no estudian ni trabajan ▪ Energización: piloto para el desarrollo de sistemas tipo Microred que permitan energizar territorios no interconectados.
<p>El impacto de la COVID-19 en las cadenas de suministro de los proveedores</p>	<p>La Dirección de Aprovisionamiento Corporativo de ISA, junto con los principales proveedores de bienes y servicios de las categorías centralizadas, realizaron un diagnóstico alrededor de los impactos de la COVID-19 en las cadenas de suministro y acordaron las acciones conjuntas para implementar en la contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en casa ▪ Planes de mitigación en plantas de producción ▪ Transporte terrestre y privado para traslado de personal y material ▪ Realización de pruebas de COVID-19 de manera regular ▪ Priorización y seguimiento de órdenes y logística con clientes y proveedores y ampliación de base de proveedores ▪ Divulgación de protocolos de bioseguridad a proveedores y contratistas ▪ Flexibilización de las formas de entrega con los proveedores

*Ver capítulo ISA en el contexto de la pandemia por COVID-19.

Principales encuentros de diálogos con grupos de interés en filiales

<p>ISA INTERCOLOMBIA</p>	<p>En 2020, en el marco de la pandemia, la compañía desplegó una estrategia de comunicación y relacionamiento a través de medios virtuales para asegurar una debida diligencia en la reactivación y continuidad de las operaciones empresariales en los territorios, enfocada en preservar la confianza de los grupos de interés y facilitar la gestión de sus expectativas, procurando conductas de apoyo legítimas.</p> <p>Diálogos con grupos de interés para identificación de expectativas; se estructuró una agenda integral desarrollada en ocho eventos virtuales, siguiendo un mismo eje temático: confianza, liderazgo, resiliencia, empatía, ética del cuidado, optimismo.</p> <p>Grupos de interés participantes: trabajadores, proveedores, clientes, estado local, gremios, organizaciones aliadas de la gestión social, actores sociales (líderes comunitarios y étnicos, ONG, universidades, grupos de investigación y estudio), la Iglesia.</p> <p>Como resultado de estos diálogos, se conoció la expectativa de los grupos de interés en torno a las siguientes necesidades:</p>
------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento del diálogo social para posicionar los proyectos ▪ Emprendimientos para la reactivación, la seguridad alimentaria y los proyectos productivos ▪ Favorecimiento de una mayor conectividad y acceso a internet ▪ Participación de comunidades en proyectos de energía renovable ▪ Acompañamiento remoto en campo a comunidades ▪ Proyectos de compensación y conservación de ecosistemas en el marco de las alianzas para la gestión social ▪ Mejoramiento del relacionamiento con contratistas que operan el territorio: comunicación, información y respeto a los derechos humanos ▪ Vinculación de mano obra local a los proyectos ▪ Construcción de confianza desde el diálogo en la gestión de servidumbres
ISA REP	<p>Se generaron espacios de conversación con las comunidades y los trabajadores</p> <p>Comunidades Las principales preocupaciones que han levantado las comunidades, derivadas de la coyuntura por COVID-19, hacen referencia a mayor inversión social, promoción de la salud y ayuda humanitaria.</p> <p>Colaboradores Es constante la preocupación que estos tienen por la seguridad y salud en el trabajo, la cual se incrementó por la COVID-19. En este sentido, se generó una comunicación constante a través de diferentes <i>webcasts</i> con la alta gerencia, espacios de comunicación sobre temáticas coyunturales y de la organización.</p>
ISA TRANSELCA	<p>Las conversaciones adelantadas tuvieron en cuenta los resultados de materialidad y reputación seleccionando los aspectos más relevantes y se analizaron bajo la perspectiva de triple cuenta de resultados (ambiental, social y económico). Las conversaciones buscaron generar aspectos de valor para las partes interesadas, entendiendo que la empresa no es ajena a la realidad y de los desafíos que ha traído la pandemia.</p> <p>Adicionalmente, se realizó el encuentro con proveedores, cuyo eje temático estuvo alineado con el programa de diversidad e inclusión, Otras Miradas.</p>
ISA INTERCHILE	<p>La gestión adelantada con la comunidad de Freirina, que tuvo como objetivo mejorar la calidad de vida a través de un proceso participativo de diseño, construcción y activación de espacios públicos para el encuentro, que contó con la participación de la municipalidad, la comunidad y la empresa. Los logros más importantes fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio físico: construcción de un espacio de encuentro para la comunidad acorde con las necesidades y características. ▪ Cambio social: desarrollo de una estrategia que permita la activación, el uso y el cuidado del espacio. ▪ Empoderamiento de la comunidad para la toma de sus propias decisiones.

Desarrollo y cuidado del talento humano

GRI [103-1] GRI [103-2]

La gestión del talento humano en Grupo ISA se encuentra enmarcada en un modelo de trabajo que prioriza la relación líder–trabajador como el centro en el que ocurre el verdadero desarrollo de las personas.

Asuntos materiales priorizados como críticos en relación con esta dimensión:

- **Desarrollo del talento**
Empresa comprometida con las prácticas y actividades orientadas a fortalecer el conocimiento y a adquirir nuevas habilidades y competencias que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores y el logro de la estrategia.
- **Calidad de vida**
Promueve el equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal; así como la promoción de prácticas laborales de calidad valorando el cuidado y respeto del talento.
- **Seguridad y salud en el trabajo**
Empresa que gestiona la seguridad y la salud de trabajadores propios e indirectos a través de la promoción de ambientes laborales saludables, la implementación de prácticas seguras y el desarrollo de la cultura del autocuidado.

Desarrollo del talento

GRI [103-1] GRI [103-2] GRI [103-3] GRI [404-3]

Durante el año 2020 se avanzó hacia la consolidación de la estrategia de aprendizaje y conocimiento en los tres frentes definidos:

Centro de liderazgo	Centro de excelencia	Centro de desarrollo
Permite desarrollar habilidades en los líderes y talentos clave, definidas en la Marca de Liderazgo ISA, puesto que	Mantiene y desarrolla el conocimiento <i>core</i> de las empresas, fomentando en los expertos técnicos aquellos conocimientos que fortalecen	Está diseñado para desarrollar y fortalecer las capacidades organizacionales que permitirán alcanzar la estrategia ISA2030.

apalanca el logro de la Estrategia ISA2030.	el negocio y aseguran su vigencia, competitividad y sostenibilidad.	
8% de programas con relación a los otros centros	36% de programas con relación a los otros centros	56% de programas con relación a los otros centros
Inversión USD 226.312,41	Inversión USD 540.853,67	Inversión USD 1.036.483,92
Horas de formación 12.520,4	Horas de formación 126.700,5	Horas de formación 121.087,1
5% de las horas de formación	49% de las horas de formación	47% de las horas de formación
Nivel de satisfacción 4,7	Nivel de satisfacción 4,5	Nivel de satisfacción 4,4

- Promedio general de satisfacción de eventos de formación en el grupo: 4,48/5
- Total de inversión en formación: USD 1.803.650. Su reducción respecto al año 2019 se dio por una disminución del 50% del presupuesto planeado.
- Total de horas de formación: 260.308

Horas de capacitación de mujeres	72.277
Promedio de formación/cada mujer en la empresa	72 horas de formación por cada mujer
Horas de capacitación de hombres	188.031
Promedio de formación/cada hombre en la empresa	62 horas de formación por cada hombre
Vacantes cubiertas con personal interno	75
Porcentaje equivalente	16%

Valor de las contrataciones USD		
2.018	2.019	2.020
2.249	2.449	2.649

Principales acciones y programas de formación:

Centro de Liderazgo	<p>Programa Liderando el Futuro de ISA Dirigido a directivos, talentos clave y desarrollo de nuevos talentos. El programa se desarrolló de manera virtual, con una duración de siete meses y la participación de 29 personas de todas las filiales del grupo. Nivel de satisfacción: 100%</p> <p>Programa de Liderazgo Blended Se realizaron dos programas con el fin de compartir a los participantes la marca de liderazgo de ISA, brindar herramientas y generar coherencia con lo que se espera de los líderes. Participación de 83 personas de las diferentes filiales del grupo con una adhesión del 89%. Nivel de satisfacción: 9,6/10</p>
---------------------	---

	<p>Fortalecimiento de la Marca Liderazgo y el desarrollo de las capacidades organizacionales Programa MBA a la medida de ISA. Participación de 29 personas de las diferentes filiales. Nivel de satisfacción: 94% Acompañamientos individuales y grupales a través de la metodología de <i>coaching</i> a más de 32 líderes de la organización para fortalecer su estilo de liderazgo en ambientes de incertidumbre y cambio.</p> <p>Encuentro de líderes Por primera vez en Grupo ISA se reunió de manera virtual a todos los líderes de la organización en cuatro encuentros. Esta iniciativa surgió con el propósito de generar espacios para acompañar el desarrollo de los 260 líderes del grupo y lograr alineación en torno a la Marca de Liderazgo, sus atributos y cómo llevarlos a la práctica. Asistencia superior al 85%. Nivel de satisfacción de 4,1/5</p>
<p>Centro de Excelencia Operacional</p>	<p>Por medio de este centro formativo se fortalece la excelencia operacional y la seguridad en la provisión de servicios, vinculando personas, procesos y tecnologías.</p> <p>Programa Cultura Segura Para garantizar la seguridad de las personas y la calidad de los mantenimientos de los activos para el transporte de energía, se mantuvieron los programas de certificación de trabajos en altura, jefes de trabajo, semana técnica, semana de SST y el programa Cultura Segura.</p> <p>Diplomado “Aspectos técnicos generales e introducción al marco legal de fuentes no convencionales de energía renovable (FNCER)”, realizado en respuesta a la necesidad identificada de desarrollar competencias asociadas a los nuevos negocios de energía eléctrica enfocados en servicios energéticos distribuidos. Contó con una participación de 25 personas de diferentes filiales del grupo. Asistencia 80%</p> <p>Programa de Seguridad Operacional Dirigido al equipo de ingeniería del Centro de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación en <i>Threat and Error Management</i> (TEM) y los factores humanos en la seguridad operacional ▪ Entrenamiento por el <i>UPGRADE Software SCADA_MONARCH</i> ▪ Talleres de formación dirigidos a la concentración de los ingenieros del Centro de Control para atender las contingencias derivadas de la pandemia <p>Programa de facilitadores internos de ISA CTEEP Participación de 100 facilitadores en fortalecimiento de los procesos de transferencia de conocimiento.</p> <p>Adicional a las formaciones realizadas, se diseñó material virtual complementario y se fortaleció el servicio virtual de la biblioteca interna para ofrecer documentos, libros e información bibliográfica sobre los principales ejes temáticos del <i>core</i> de los negocios.</p> <p>Con la intención de continuar fortaleciendo la gestión del conocimiento en la organización, durante el año se identificaron más de 250 conocimientos críticos para el negocio de Energía Eléctrica.</p>

Centro de Desarrollo	<p>Con el objetivo de desarrollar y fortalecer las capacidades organizacionales priorizadas, se llevaron a cabo los siguientes programas y eventos:</p> <p>Transformación digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feria de transformación digital, dirigida a todos los empleados del grupo, en la cual se abordaron temas como ciberseguridad, analítica y huella digital; adicionalmente, se contó con un panel de expertos sobre el trabajo del futuro. ▪ Diplomado Analítica Avanzada en la Nube. 32 participantes del grupo Satisfacción: 4,5/5 ▪ #SoyDigital: Seis sesiones para fortalecer conocimientos en herramientas tecnológicas y favorecer la productividad. Participación de 1.300 personas <p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Venture capital</i>: Formación dirigida a personas de ISA, con el objetivo de profundizar en el diseño, la implementación y la gestión de estrategias de inversión de capital emprendedor. ▪ Formulación de retos: Dirigida a los gestores de innovación de las diferentes filiales, tuvo como objetivo transferir la metodología de definición de retos para generar la capacidad de identificar, analizar y estructurar retos con sus equipos. <p>Adaptabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación básica en metodologías ágiles, entre ellas <i>Scrum</i>, para incorporar prácticas ágiles a la gestión de proyectos y procesos. ▪ Se realizaron alrededor de 32 <i>webinars</i> periódicos con expositores reconocidos en el medio para potenciar la capacidad de adaptabilidad a la luz de los desafíos generados por la pandemia. <p>Estrategia de aprendizaje virtual</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se adquirieron 1.971 licencias de <i>LinkedIn Learning</i> para empresas del grupo. 540 cursos 1.941 participantes 2.180 horas de formación ▪ Programa <i>Knowmad</i> y REP <i>Learning</i>: Serie de cursos abiertos en línea con profesores en vivo y en directo, con foco en el desarrollo de las capacidades organizacionales. ▪ Herramienta <i>Getabstract</i>: Portal con acceso a 20.000 resúmenes en formatos escrito y de audio sobre liderazgo, finanzas, innovación, salud y ciencias. 26.814 visitas al portal registradas <p>Programa de idiomas 55 personas participaron en el programa de formación de idiomas (inglés y portugués). 4.213 horas de formación Nivel de satisfacción: 4,2/5</p> <p>Semillero de Talento de ISA El programa permite desarrollar futuros líderes y sucesores de alto potencial para la organización. Se ejecutó el 100% de la ruta formativa. Participación de 20 profesionales en desarrollo Nivel de satisfacción: 84%</p>
----------------------	---

Programas de formación con mayor impacto en la actividad central del negocio

Programa de desarrollo	Beneficios para el negocio	Impactos cuantitativos	% de trabajadores (FTE)
Liderazgo	Fortalecimiento y posicionamiento de la Marca de Liderazgo para afrontar los desafíos presentes y futuros de la organización: <ul style="list-style-type: none"> Ejercicio del Liderazgo en ambientes VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) Fortalecimiento de la capacidad de adaptabilidad a través de reflexiones y conversaciones profundas alrededor del liderazgo en situación de pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> Cuatro encuentros virtuales Participación de 260 líderes Se incrementó el índice de liderazgo en dos puntos, pasando de 85 en 2019 a 87 en 2020 	<ul style="list-style-type: none"> Encuentro de Líderes: 260 personas Programa de Líderes: 112 personas
Desarrollo de capacidades organizacionales	Desarrollo y fortalecimiento de tres capacidades organizacionales priorizadas para atender los retos actuales de la organización derivados de la situación mundial por la COVID-19: <ul style="list-style-type: none"> Transformación digital, innovación y adaptabilidad Optimización de herramientas digitales para el trabajo remoto Generación e implementación de ideas para resolver retos asociados a la pandemia Rigurosidad, excelencia y fortalecimiento del valor de la seguridad y la salud en el trabajo en época de pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del clima organizacional para ISA y sus empresas frente al año 2019 Resultado general: 83% Favorabilidad: 86% Optimización del presupuesto de formación en un 50% debido a que todas las acciones de formación que se desarrollaron en el 2020 estuvieron enmarcadas en la estrategia de aprendizaje virtual, evitando gastos logísticos y de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de 3.328 personas (83% de los empleados) 29 personas actualmente realizan un MBA diseñado a la medida por Westfield, Prestigio y Grupo ISA

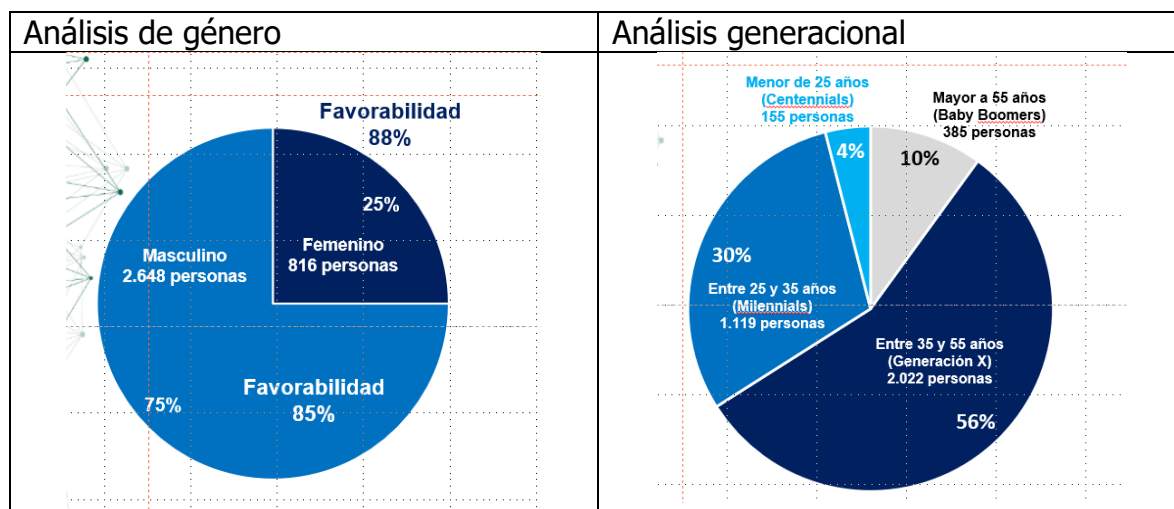
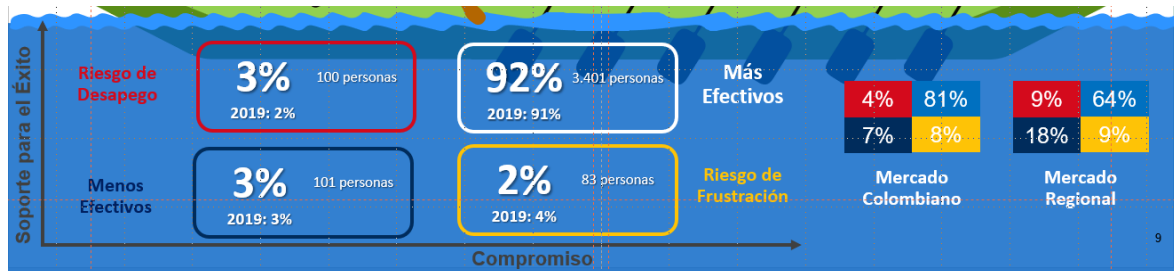
Calidad de vida

ISA y sus empresas cuentan con acciones que promueven prácticas laborales de calidad, valorando el cuidado y respeto del talento.

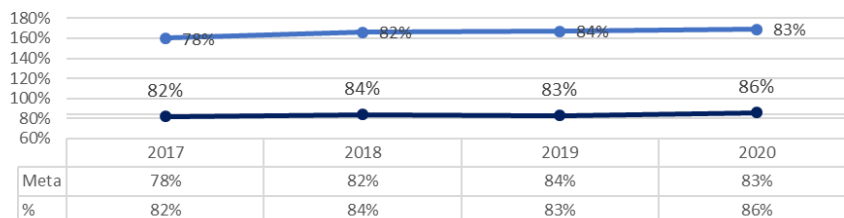
Clima organizacional:

El clima organizacional en las empresas de ISA alcanzó un 86% de favorabilidad en 2020, un incremento de tres puntos porcentuales en comparación con el año anterior. Este es un valor muy positivo respecto a la media del mercado colombiano (74%) y regional (72%). La encuesta contó con la participación de 3.685 empleados, lo que significa una participación del 95%. De esta medición se resalta:

Matriz de efectividad del Grupo ISA



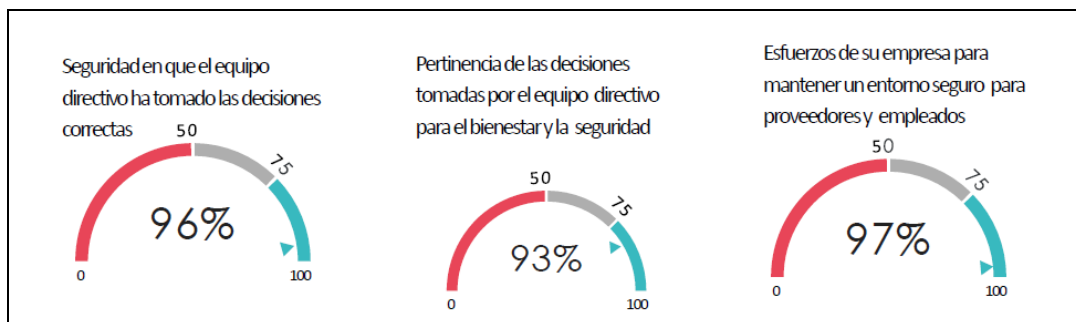
% Favorabilidad Histórica



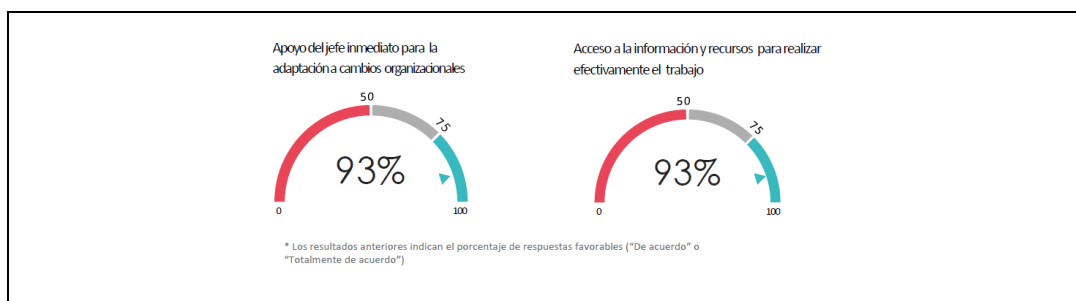
Percepciones frente a la pandemia:

Entendiendo el impacto de la pandemia y los cambios que se presentaron en las dinámicas de trabajo de los equipos, se realizaron algunas mediciones que permitieran mostrar el estado en que se encontraban las personas frente a las estrategias implementadas en trabajo remoto, su estado de ánimo, las decisiones del equipo directivo y el liderazgo en tiempos de contingencia, la efectividad en la comunicación, el acceso a los recursos y el entorno de contención y conexión de los equipos en la virtualidad.

- Mas del 86% de los empleados se mantuvo en un estado de ánimo favorable durante el trabajo remoto.
- Se evidenció un alto nivel de confianza en el equipo directivo y las decisiones tomadas para enfrentar la contingencia.



- Se percibió que los líderes han acompañado a los empleados en la adaptación a los cambios generados por la contingencia.



Compensación, desempeño y sucesión:

Compensación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rediseño y aprobación de ajustes al sistema variable de corto plazo ▪ Identificación del inventario de beneficios ▪ Implementación de la plataforma <i>Job Evaluation Manager</i> (JEM) de Korn Ferry
--------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del sistema de compensación variable de largo plazo actualizado ▪ Construcción de los indicadores regionales de compensación y equidad de género en lo referido al capítulo compensación ▪ Operacionalización de los lineamientos de movilidad a nivel regional ▪ Rediseño e implementación del informe de paga total para ISA
Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado 2017: 72% (línea base) ▪ Resultado 2018: 79% ▪ Resultado 2019: 85% ▪ El resultado correspondiente al año 2020 se obtiene en el primer semestre de 2021 <p>Para los líderes es el principal insumo para la toma de decisiones con relación a la gestión del talento humano a su cargo; se busca que el 90% de los empleados del grupo tengan un desempeño superior.</p>
Planeación de la sucesión y evaluación de potencial	<p>Proceso anual y permanente a través del cual se da la identificación, el desarrollo y alistamiento de los empleados más competentes y con mayor potencial, para asumir los cargos críticos de la organización en los próximos años.</p> <p>Como resultado del proceso de planeación de la sucesión del talento se obtuvieron los siguientes logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identificaron 255 cargos críticos: 169 directivos y 86 no directivos. ▪ Para los 255 cargos críticos se tienen identificados 331 sucesores (138 con potencial medido, 64 en proceso de medición y los demás se medirán durante el año 2021). ▪ El 48% del total de las vacantes de cargos críticos han sido cubiertas con talento interno, generando oportunidades de desarrollo y movilidad para 20 empleados.

Seguridad y salud en el trabajo

GRI [403-9]

Para ISA y sus empresas es importante proteger y preservar la salud y seguridad de los trabajadores, independiente del tipo de vinculación contractual, garantizando ambientes de trabajo seguros, el autocuidado y la aplicación de buenas prácticas de prevención. El compromiso innegociable con la seguridad se expresa en la Política de Seguridad y Salud Ocupacional, que busca entornos laborales seguros y estilos de vida saludables.

El 2020 significó adaptarse para continuar con las actividades esenciales previstas en el escenario pandémico. El primer compromiso fue con la salud de los trabajadores, por lo que rápidamente se establecieron en ISA y sus empresas comités de crisis para respuestas ágiles y eficientes de cara a preservar la salud de

los equipos de trabajo y asegurar la continuidad de las operaciones. La gestión se enfocó en la consolidación de la cultura de seguridad, lo cual implicó diseñar un plan extensivo a todo el grupo empresarial, con protocolos y medidas de bioseguridad para minimizar el riesgo de contagio por COVID-19, en cumplimiento de las directrices gubernamentales y el acompañamiento de un equipo de epidemiólogos.

Las principales acciones realizadas con ocasión de la pandemia fueron las siguientes:

Trabajo en casa

Las empresas de Grupo ISA, tomaron la determinación de establecer el trabajo en casa para evitar el contagio, acogiendo las directrices de los gobiernos nacionales, para la protección de la salud de los empleados y de la sociedad en general. Las empresas han garantizado que los trabajadores cuyas labores pueden realizarse desde casa cuenten con todo lo necesario para realizar sus actividades. El año cerró con un 69% de la población en trabajo en casa.

Beneficios

Para garantizar la salud y el bienestar se ofreció apoyo psicológico con sesiones de terapia en línea y se puso a disposición el microsítio COVID en las respectivas intranets de las empresas, con información relacionada con el virus y las medidas preventivas.

La inversión para la implementación de las medidas de control frente a la pandemia fue de USD 2.627.663 en diferentes procesos como: la concentración del personal del Centro de Control, elementos de protección personal, pruebas para COVID-19, acompañamiento psicológico, médicos especialistas, transporte exclusivo para el personal, desinfección profunda y elementos de bioseguridad e infraestructura.

Al amparo de la normatividad expedida en cada país, se desarrollaron acciones con el fin de retomar las actividades necesarias en campo entre abril y agosto, de manera segura para las personas, las comunidades y la infraestructura:

- Definición de protocolos de salud y seguridad para el personal
- Clasificación de proyectos y contratos, de acuerdo con su relevancia y estado al momento de la contingencia
- Establecimiento de un marco de actuación con contratistas para restablecer los trabajos de campo de manera segura
- Ajuste de la estrategia de reinicio de proyectos de acuerdo con la reglamentación definida por cada gobierno
- Reinicio paulatino de actividades en campo

- Gestión de impactos con contratistas y concedentes
- Aislamiento de contagiados y cercos epidemiológicos
- Establecimiento de mesas a alto nivel para gestión de normativas
- Implementación de mecanismos virtuales para la supervisión de montajes y recorridos en campo para el licenciamiento ambiental

Texto destacado

- Más de 80 sesiones del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (Copasst) en ISA y sus empresas
- 24 comités de crisis y cerca de 50.000 horas de trabajo
- 30 profesionales y líderes de SST operando de manera continua desde el 16 de marzo de 2020

Los negocios avanzaron atendiendo la nueva normalidad y dieron continuidad a las prácticas relacionadas con el mantenimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; se destacan las siguientes líneas de trabajo:

- Sistema de vigilancia epidemiológica para la prevención de lesiones osteomusculares
- Programa de riesgo psicosocial
- Programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad
- Mediciones de higiene industrial
- Gestión de incidentes - accidentes (cuasi accidentes y condiciones inseguras)
- Gestión de riesgos para el manejo del cambio
- Gestión de dotación y elementos de protección personal
- Tareas de alto riesgo (alturas, caliente y confinados) y permisos de trabajo
- Tareas críticas: izaje de cargas, químicos, maquinaria pesada, excavaciones
- Refuerzo en la divulgación de la política de seguridad y salud en el trabajo
- Definición y seguimiento de objetivos, metas, programas de gestión e indicadores
- Refuerzo en el entendimiento de roles y responsabilidades en materia de seguridad y salud en el trabajo
- Actividades de comunicación, participación y consulta de los grupos de interés respecto a temas de seguridad y salud en el trabajo
- Desarrollo de actividades de sensibilización, divulgación, capacitación y entrenamiento en materia de seguridad y salud en el trabajo
- Gestión del plan estratégico de seguridad vial
- Gestión en seguridad y salud en el trabajo de contratistas y terceros
- Gestión de planes de emergencias
- Gestión del riesgo eléctrico

Gestión de accidentes

Durante el 2020 se incrementó la exposición al riesgo con un tiempo mayor laborado en pandemia, 1,5 millones de horas hombre trabajadas (HHT), comparadas con 2019. Se presentaron 325 accidentes, entre trabajadores propios y contratistas, mostrando una disminución de un 28,88% en accidentalidad.

- La distribución de la accidentalidad para el 2020 fue la siguiente:
 - Accidentes totales de trabajadores propios:
 - 2019: 40 accidentes
 - 2020: 25 accidentes
 - Reducción del 37,5%
 - Accidentes totales de trabajadores contratistas:
 - 2019: 417 accidentes
 - 2020: 300 accidentes
 - Reducción del 28,06%
- Principales causas de los accidentes de trabajo
 - Caídas a propio nivel
 - Golpes con herramientas de trabajo
 - Golpes, contusión o aplastamiento
 - Esguince, desgarro muscular o laceración de músculo o tendón
 - Picaduras o mordedura animal
 - Herida
 - Trauma superficial
- Medidas instauradas:
 - Campañas de sensibilización
 - Medidas correctivas en campo
 - Inducción a trabajadores
 - Retroalimentación al personal
 - Capacitación en obra o labor
 - Seguimiento en campo

Accidentes fatales

En el grupo empresarial, durante el 2020 se presentó un accidente fatal de un contratista de ISA CTEEP mientras se realizaba la limpieza de la franja de servidumbre de la línea de transmisión en un proceso de tala. El tronco se rompió y golpeó el tórax del contratista.

- Medidas de intervención:

- Optimizar el proceso de comunicación y documentación con el personal contratista.
- Ajustar el proceso de selección de contratistas desde la preselección hasta la evaluación anual.
- Revisar los criterios para planear el mantenimiento de poda de árboles y supresión vegetal.
- Aumentar la frecuencia en las inspecciones y fiscalización a la empresa contratista para verificar el cumplimiento de los requisitos acordados.

Resultados financieros

Informe de los resultados consolidados acumulados

Los desafíos que ha traído la contingencia generada por la COVID-19 han marcado un antes y un después. Esta nueva realidad, por difícil que sea, ha inspirado e impulsado a mantener -e incluso mejorar- la calidad con la que se hacen las cosas. Esto se ve expresado en los resultados del 2020, un período en el que además de alcanzar un importante crecimiento del ebitda, de la utilidad neta y del ROE, se dieron hitos importantes en la historia de la compañía.

En 2020 la acción de ISA alcanzó, nuevamente, su valor máximo histórico, llegando a COP 25.700 (30 de diciembre); se cumplió con el propósito de entrar oficialmente al negocio de vías en Colombia con la adquisición de RUTA COSTERA, e ISA se ratificó como el principal transportador de energía eléctrica en Perú, a través de la compra de ETENORTE y ETESELVA.

Asimismo, durante el año se materializaron otras transacciones relevantes en el mercado de capitales que reforzaron el enfoque en sostenibilidad del grupo empresarial: se dio la reapertura del bono verde internacional de Consorcio Transmantaro en Perú e ISA pasó a ser la primera empresa del sector real en Colombia en hacer una emisión de bonos verdes en el mercado público de valores. Dichas emisiones fueron exitosas y demandadas en 5,5 y 2,5 veces, respectivamente.

Los ingresos operacionales del 2020 sumaron COP 10.167.826 millones, 24,9% más que 2019. El ebitda ascendió a COP 6.573.459 millones, un 24,4% más frente al mismo período del año anterior. El margen ebitda total fue de 64,6%, y 75,3% excluyendo la construcción.

La utilidad neta de ISA ascendió a COP 2.059.191 millones, 25,7% por encima de la presentada el año anterior. El margen neto fue 20,3% y el ROE alcanzó el 15,6%, siendo uno de los más altos en los últimos cuatro años. Este resultado refleja el propósito de ISA de crecer de una manera rentable y sostenible, capturando eficiencias para mejorar permanentemente su desempeño y competitividad.

A diciembre, los activos sumaron COP 54.029.723 millones, lo que representa un incremento de 10,7%, comparado con 2019. Las nuevas inversiones en los proyectos de construcción sumaron COP 4.945.582 millones.

La deuda financiera consolidada ascendió a COP 22.758.897 millones, 26,1% más que al cierre de 2019. Los indicadores de Deuda/ebitda y Deuda neta/ebitda cerraron en 3,7 veces y 3 veces, respectivamente, manteniendo niveles adecuados para conservar el *rating* crediticio actual.

Estos resultados fueron impulsados por hechos como:

- ISA entregó proyectos que apalancan el desarrollo y ofrecen mayor confiabilidad a los sistemas de transmisión de energía en Colombia, Chile, Brasil y Perú.
- ISA Inversiones entregó por primera vez utilidades a ISA, por BRL 104,9 millones (COP 71.699 millones).
- En el marco de la gestión de deuda, ISA continuó implementando estructuras de financiamiento eficientes que le permiten gozar de un costo óptimo. En el 2020, se efectuaron importantes operaciones de deuda, las cuales se reportan más adelante.
- Respecto al desempeño operativo, se evidencia el manejo riguroso y eficiente de los costos y gastos de administración, operación y mantenimiento (AOM). En línea con lo anterior, en el 2020 continuaron implementándose iniciativas orientadas, entre otras, al control de gastos AOM con énfasis en la A, al monitoreo de indicadores de productividad y al diseño de un modelo de costos en función del ciclo de vida del activo.
- Se cerró la adquisición del 100% de las acciones de la Concesión Costera Cartagena Barranquilla por COP 531.454 millones. Con el cierre de esta transacción, el Grupo consolidó activos por COP 3,0 billones y una deuda por COP 2,2 billones.
- Se efectuó la compra del 100% de las acciones de ORAZUL ENERGY GROUP, dueño, a su vez, de ETENORTE y ETESELVA, por COP 595.095 millones (USD 158,25 millones). Las concesiones son a perpetuidad y representarán ingresos anuales por USD 13 millones aproximadamente.
- En ISA CTEEP, la Revisión Tarifaria Periódica (RTP) y los ajustes de la Red Básica del Sistema Existente (RBSE) generaron ingresos y ebitda adicionales por COP 1 billón y utilidades para ISA por COP 250.633 millones. Estos son eventos que no se repetirán en el tiempo. Adicionalmente, a partir de agosto de 2020, y cada mes por los próximos tres años, ISA CTEEP recibirá BRL 50 millones de caja adicional mensual (COP 36.600 millones aproximadamente) por concepto del costo del capital propio (ke) de la RBSE.
- En diciembre, la Comisión de Valores Mobiliarios de Brasil (CVM) emitió un pronunciamiento sobre la contabilización del activo contractual de las empresas transmisoras de energía eléctrica en Brasil. Con la aplicación de estas directrices, ISA CTEEP y sus empresas aportaron mayores ingresos y un ebitda por COP 291.838 millones y mayores utilidades de las empresas

donde ISA CTEEP tiene control conjunto, por COP 301.984 millones. Estos eventos aportaron a la utilidad neta de ISA COP 199.579 millones.

- ISA CTEEP negoció terrenos por COP 111.376 millones, para maximizar su generación de valor a través del uso eficiente de sus activos. El efecto en la utilidad neta para ISA fue de COP 39.893 millones.
- La acción de ISA tuvo un excelente desempeño, acumulando en el año una valorización de 31,1%, frente al Colcap que registró una desvalorización de 13,5%. La acción de ISA fue la de mejor desempeño en la Bolsa de Valores de Colombia.
- La estrategia de cobertura natural implementada por ISA, mediante la cual se busca tomar la deuda de cada compañía en la misma moneda en que se perciben los ingresos para reducir la volatilidad de sus resultados, permitió que la revaluación en el 2020 de la tasa promedio del peso colombiano frente al real brasileiro (14,0%) y la devaluación frente al dólar (12,5%) no impactaran significativamente la utilidad neta consolidada. El gasto por conversión representó el 1,6% de la utilidad neta (COP 33.885 millones), lo cual ratificó la efectividad de la estrategia.

Estado de resultados consolidados

A continuación se presenta el detalle de los resultados consolidados del 2020:

Estado de resultados consolidados

	2020	2019	Var %
Ingresos de construcción	2.194.300	1.409.877	55,6
Costos de construcción	1.628.854	955.624	70,4
Ebitda construcción	565.446	454.254	24,5
Ingresos de operación	7.973.526	6.729.131	18,5
AOM de operación	1.965.513	1.897.779	3,6
Ebitda de operación	6.008.013	4.831.352	24,4
Ingresos operacionales	10.167.826	8.139.008	24,9
(-) Gastos AOM	3.594.367	2.853.403	26,0
Ebitda	6.573.459	5.285.605	24,4
Utilidad operacional	6.211.329	4.743.841	30,9
Utilidad neta	2.059.191	1.638.732	25,7
Márgenes:			
Ebitda de operación	75,3%	71,8%	4,9
Ebitda total	64,6%	64,9%	(0,4)
Operacional	61,1%	58,3%	4,8
Neto	20,3%	20,1%	0,6

Los ingresos operacionales del 2020 sumaron COP 10.167.826 millones, 24,9% más que 2019, explicado por los siguientes hechos relevantes:

El negocio de Transporte de Energía explica el 89% de esta variación, COP 1.825.518 millones, así:

- ISA CTEEP, en Brasil, reconoció tres eventos importantes:
 - El efecto de la RTP de ANEEL, que se realiza cada cinco años, la cual corresponde a la primera revisión después de la prórroga de contrato de concesión 059, prevista para el 2018. Por tanto, la resolución tuvo efecto retroactivo a 2018 y considera la redefinición de todos los elementos que componen la remuneración: O&M (Operación y Mantenimiento) y la actualización de la base regulatoria de activos de remuneración de las nuevas inversiones.
 - La actualización del costo del capital propio (ke), el incremento del WACC regulatorio, que pasó de 6,64% a 7,71%, y la actualización de la base regulatoria de los activos, asociados a la RBSE.

La RTP y los ajustes a la RBSE aumentaron los ingresos en COP 1 billón.

- El reconocimiento del margen en la construcción y el cambio de la tasa de descuento de las concesiones, de WACC regulatorio a una tasa implícita de cada contrato de concesión, en ISA CTEEP y sus filiales, por la aplicación del pronunciamiento de la CVM, que aportaron ingresos por COP 291.838 millones.
- En Perú se presentaron dos hechos que incrementaron los ingresos:
 - Una mayor actividad de construcción aportó ingresos por COP 490.206 millones, con su costo asociado.
 - La consolidación de los ingresos del GRUPO ORAZUL, por COP 14.308 millones.
- Además, se destaca la entrada en operación de proyectos en Brasil, que aportaron mayores ingresos, por COP 72.598 millones; en Chile, COP 55.089 millones; en Colombia, COP 31.495 millones, y en Perú, COP 749 millones.
- Finalmente, el efecto de las variables macroeconómicas, en Colombia y Brasil, impactó positivamente los ingresos en COP 153.561 millones.

En el negocio de Vías, la consolidación de RUTA COSTERA, a partir de octubre, aportó nuevos ingresos por COP 95.672 millones.

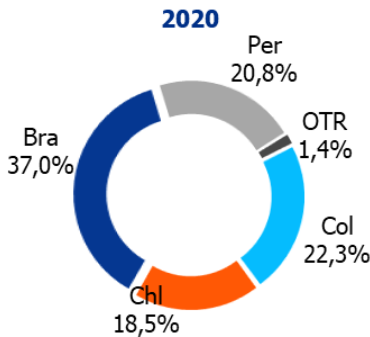
Y, por último, la mayor venta de capacidades por parte de las empresas de Telecomunicaciones y TIC, para atender las nuevas necesidades que ha impuesto esta coyuntura frente a la conectividad, contribuyó con ingresos adicionales por COP 20.862 millones.

El ebitda ascendió a COP 6.573.459 millones, un 24,4% más frente al mismo período del año anterior. El margen ebitda total fue de 64,6%, y 75,3% excluyendo la construcción. El ebitda está impactado positivamente por la gestión eficiente de los costos y gastos (AOM) y el comportamiento de los ingresos descrito previamente.

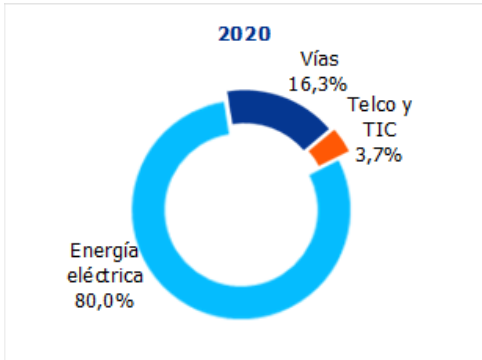
La composición de los ingresos y del ebitda por país y negocio es la siguiente:

Ingresos:

Por país

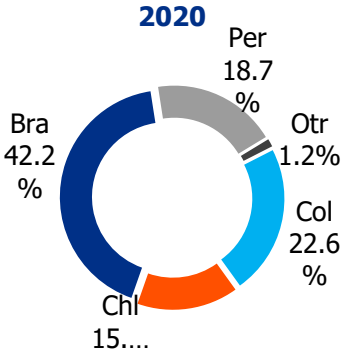


Por negocio

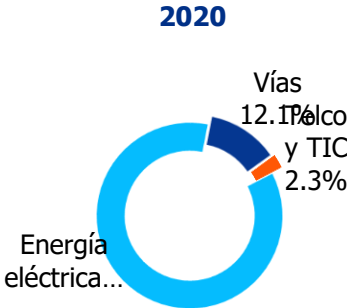


EBITDA:

Por país



Por negocio



La utilidad operacional alcanzó COP 6.211.329 millones, con un crecimiento de 30,9% con respecto al año anterior, explicado esencialmente por:

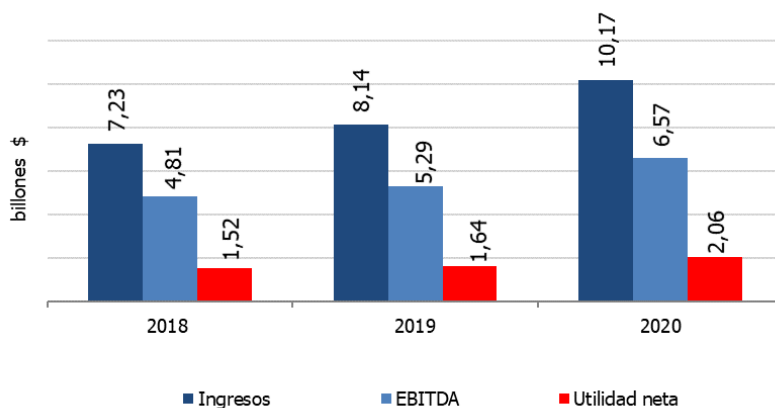
- La aplicación del pronunciamiento de la CVM en las empresas donde ISA CTEEP posee control conjunto, lo que aportó utilidades por COP 301.984 millones.
- Unos mayores resultados en TAESA (COP 112.028 millones), dada la actualización por inflación de los ingresos por el Índice Geral de Preços – Mercado (IGPM) y la mayor actividad de construcción.
- La negociación de los lotes de terreno en ISA CTEEP, por COP 111.376 millones.
- El ajuste a los activos de RUTA COSTERA por la asignación del precio de compra, por COP 39.112 millones.

Los gastos financieros netos se incrementaron en 13,2% (COP 160.207 millones), debido a mayores gastos de intereses para apalancar el crecimiento del Grupo.

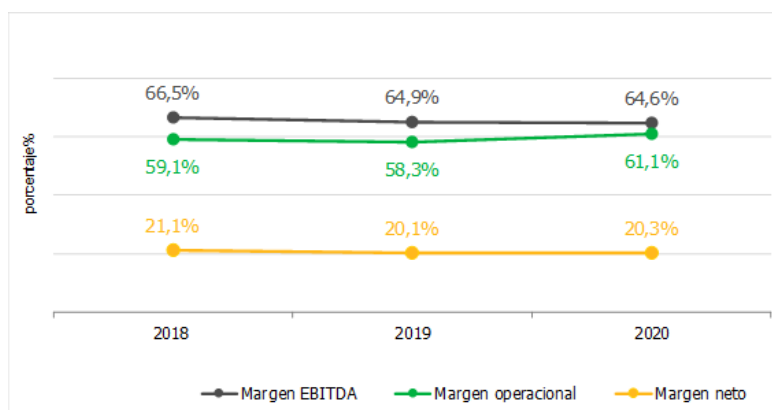
El gasto por impuesto de renta sumó COP 1.074.232 millones, 39,0% más que el mismo período del año anterior, explicado por los mayores resultados en Brasil y Colombia.

En conclusión, los resultados financieros de ISA están en concordancia con la generación de valor a los accionistas, enmarcados en la eficiencia en la operación y en un manejo adecuado de la deuda.

A continuación se presenta el comportamiento de los últimos tres años de las principales cifras consolidadas:



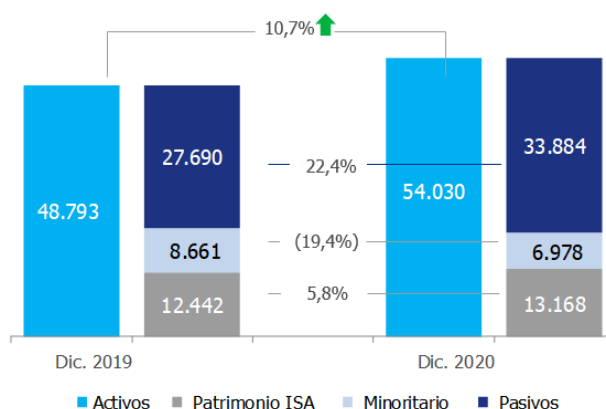
Indicadores financieros del consolidado:



El margen ebitda de la operación, que excluye la construcción, fue de 71,7% en 2018, 71,8% en 2019 y 75,3% en 2020.

Balance general consolidado

Cifras en miles de millones de pesos colombianos



Los activos de ISA finalizaron el año en COP 54.029.723 millones, COP 5.236.480 millones más que en 2019. Esta variación está explicada por la incorporación de los activos de RUTA COSTERA y del grupo ORAZUL, los nuevos proyectos en Colombia, Perú, Chile y Brasil, y la mayor caja por los desembolsos de deuda. La variación incluye, además, el impacto de la RTP, los ajustes a la RBSE y la aplicación del pronunciamiento del activo contractual de la CVM, en Brasil.

El pasivo ascendió a COP 33.883.531 millones, con un crecimiento del 22,4% frente al año anterior, explicado por la consolidación de la deuda de RUTA COSTERA y las necesidades de financiación para la construcción y las inversiones del Grupo.

El patrimonio de ISA se situó en COP 13.167.775 millones, 5,8% superior al del 2019, explicado por el efecto neto de las mayores utilidades, el menor efecto por conversión de los estados financieros de las empresas del exterior por la revaluación del COP frente al BRL y la distribución de dividendos a los accionistas.

El ROE se situó en 15,6%, frente a un 13,2% del año 2019. Excluyendo los eventos extraordinarios ocurridos en el período comprendido entre 2016 y 2020, detallados en la gráfica, se destaca la tendencia creciente de la rentabilidad sobre el patrimonio del accionista, la cual pasó de 9,0% en 2016 a 12,6% en 2020, como resultado de la gestión eficiente de la compañía y su enfoque en la rentabilidad, tal y como se observa en la barra de color azul claro.

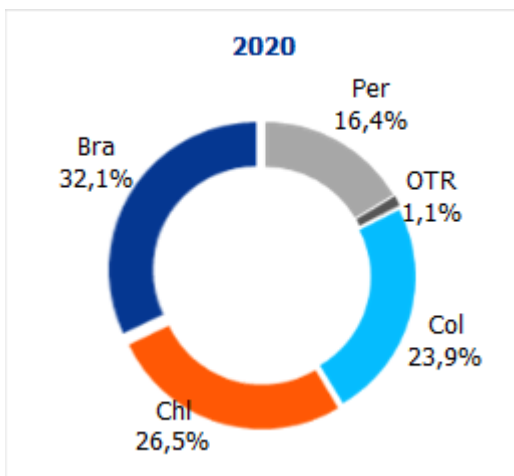
ROE:



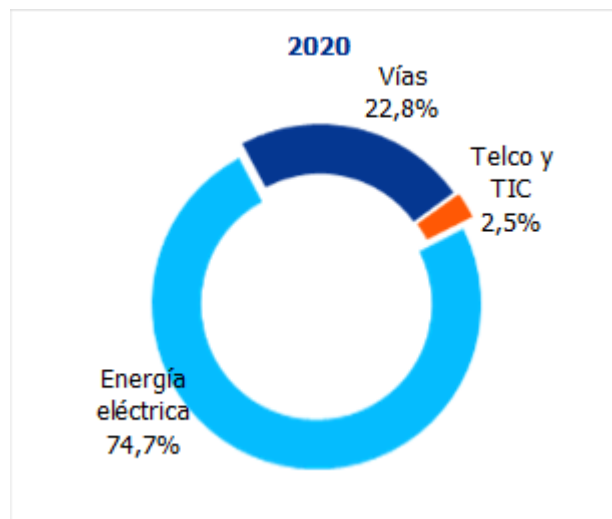
- - - - ROE %
 - ROE % excluyendo los eventos extraordinarios
- Eventos extraordinarios:**
- Ajuste del valor de la RBSE: En el año 2016 se presentó el primer ajuste de valor, pasando de BRL1,4 a BRL3,9 miles de millones, \$1.333.710 millones.
En el año 2017 se ajustó el valor de la RBSE por segunda vez, quedando la cuenta por cobrar en BRL4,1 miles de millones, \$85.269 millones.
 - Actualización 2020: Mayor base de activos de Remuneración definida por ANEEL, actualización del Ke por IPCA e incremento de la remuneración vía WACC a 7,71%.
 - Amnistiá tributaria - PERT- en Brasil \$248.675 millones
 - Actualización financiera de la RBSE.
 - 6 meses adicionales de ajuste por inflación en Brasil.

El detalle de los activos y pasivos, por país y por negocio se presenta a continuación:

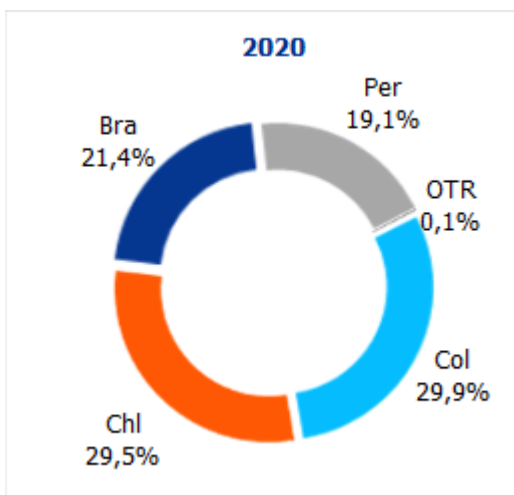
Activos consolidados por país



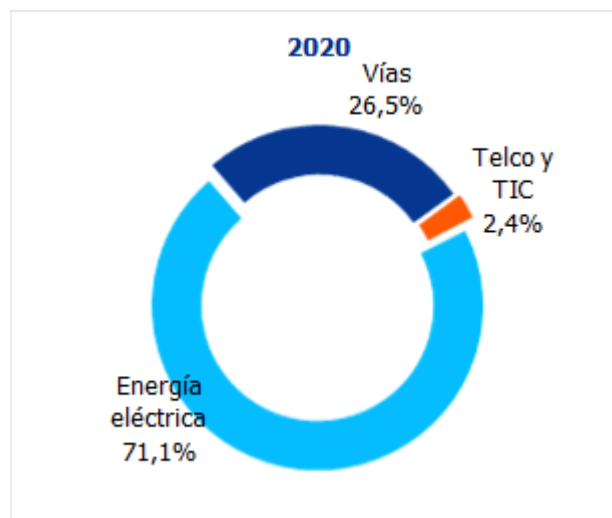
Activos consolidados por negocio



Pasivos consolidados por país



Pasivos consolidados por negocio



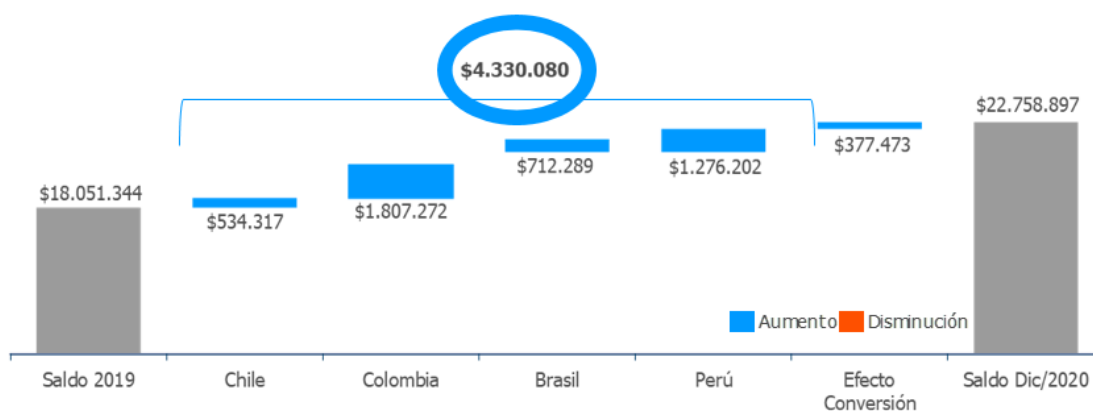
Obligaciones financieras y bonos consolidados

Las obligaciones financieras de ISA y sus empresas, vigentes al cierre de año 2020, han sido adquiridas a través de financiamiento en el mercado de capitales y con entidades bancarias. Dichos recursos se han destinado a la financiación de los planes

de inversión y flujos de caja de cada compañía dirigidas al cumplimiento de la Estrategia ISA2030, seleccionando el momento oportuno para tomar la deuda y la mejor estructura de endeudamiento para el proyecto que esté financiándose, siempre vigilando el impacto en el Grupo.

Al finalizar 2020, la deuda de ISA y sus empresas cerró en un monto total de COP 22,8 billones, con un incremento de 26,1% respecto al año 2019, que cerró en COP 18,1 billones.

A continuación se informan los principales movimientos consolidados de la deuda, aumentos y disminuciones correspondientes al neto de los desembolsos recibidos y las amortizaciones de capital, realizadas durante esta vigencia.



En Chile, la operación más destacada de este año es la de ISA INTERVIAL CHILE, con la adquisición del 100% de las acciones de RUTA COSTERA. Como parte de la estrategia de financiamiento, ISA INTERVIAL CHILE recibió un desembolso por UF 4 millones.

De otro lado, la concesionaria Ruta del Maipo realizó abonos por USD 46,4 millones de los bonos 144A, y los bonos locales Serie D capitalizaron intereses por UF 288.901. Ruta del Bosque realizó abonos por UF 726.074. Ruta del Loa, que se encuentra en etapa de construcción, consistente en la mejora y ampliación a doble calzada de la actual Ruta 25, realizó desembolsos por UF 181.500 y CLP 4.208 millones. Ruta de la Araucanía realizó desembolsos por CLP 1.437 millones y abonos por UF 1,1 millones. Ruta de los Ríos realizó abonos por UF 405.111.

ISA INTERCHILE realizó abonos por USD 21,4 millones del Crédito Sénior y abonos por CLP 613,5 millones, dando por terminado el crédito de IVA. La compañía firmó una enmienda al Contrato de Crédito Sénior, requerido para la ejecución de las expansiones permitidas en el Contrato de Financiamiento de Construcción, hasta por USD 94 millones, destinados a las obras nuevas PLEX 6, PLEX 7, PLEX 8 (Tramo 4). En el negocio de Telecomunicaciones y TIC, INTERNEXA CHILE, recibió desembolsos por CLP 1.363 millones y realizó abonos por CLP 2.197 millones.

Como se mencionó anteriormente, ISA realizó su primera emisión de bonos verdes en Colombia por un valor de COP 300.000 millones, destinados a contribuir con la conexión de energías renovables no convencionales al SIN, mediante la financiación de dos proyectos: Interconexión Costa Caribe, 500 kV, e Interconexión Cuestecitas-Copey-Fundación, 220 kV. Esta emisión se considera un hito relevante en el mercado de bonos verdes en Colombia, ya que se trata de la primera emisión de estos bonos en el mercado público de valores realizada por una empresa del sector real. Además, celebró dos contratos de empréstito, con Davivienda y Bancolombia, y obtuvo desembolsos por un total de COP 300.000 millones, destinados al plan de inversiones. Durante el 2020, ISA realizó abonos a los diferentes contratos de empréstito por un total de COP 169.486 millones, y antes de finalizar el año, realizó dos prepagos a las obligaciones con el Banco Davivienda y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria por un total del COP 280.000 millones.

Adicionalmente, la deuda de RUTA COSTERA representó, para el portafolio de deuda del grupo, la incorporación de dos emisiones de bonos series A y B, por USD 151 millones, y UVR 1.359 millones, y créditos con la banca local, por COP 556.500 millones, y con *Ashmore*-CAF, por UVR 561 millones.

Del lado del negocio de Telecomunicaciones y TIC en Colombia, INTERNEXA, para la ejecución de su plan de inversiones y necesidades de caja, desembolsó un total de COP 61.500 millones y realizó abonos por un total de COP 8.856 millones.

En Brasil, ISA CTEEP recibió desembolsos por BRL 655,4 millones para realizar inversiones en sociedades y para fortalecer la posición de liquidez. Realizó abonos por BRL 49 millones y por USD 150 millones; con estos últimos dio por terminado el préstamo 4131 celebrado con BTMU y Citibank.

Antes de finalizar el año, ISA CTEEP emitió un bono con dos series, cada una por BRL 800 millones, por un monto total de BRL 1.600 millones. La 1.^a serie con plazo de 8 años (vencimiento en 2028), y la 2.^a con plazo de 23,5 años (vencimiento en mayo de 2044). La 1.^a serie no es indexada a la inflación, mientras que la 2.^a recibe ajuste por inflación correspondiente a la variación acumulada del índice amplio de precios al consumidor (IPCA).

Los fondos recaudados a través de la 1.^a serie se utilizarán para inversiones, y el monto recaudado en la 2.^a se usará para el reembolso a los pagos futuros de inversión en los proyectos de la compañía.

Las empresas de ISA CTEEP, como INTERLIGAÇÃO ELÉTRICA DE MINAS GERAIS, IE PINHEIROS, IE SERRA DO JAPI, IE NORTE E NORDESTE, IESUL, realizaron abonos a sus obligaciones financieras, que alcanzaron un monto total BRL 42,5 millones.

De otro lado, la empresa de telecomunicaciones INTERNEXA Brasil Operadora de Telecomunicações recibió desembolsos por BRL 75,2 millones y realizó abonos por BRL 38 millones y USD 2,5 millones.

En Perú, Consorcio Transmantaro llevó a cabo la reapertura del bono verde internacional, que tiene como vencimiento el 16 de abril de 2034, por USD 200 millones. La transacción alcanzó una demanda de 5,5x. El precio de la reapertura se fijó con éxito, marcando el rendimiento más bajo logrado por la empresa en una transacción 144^a/RegS. El apetito del mercado por esta operación refleja el alto interés de los inversionistas en la industria de la transmisión de energía en Perú y la aceptación de la compañía por parte de los mercados de deuda internacional. Los recursos de la colocación serán aplicados a la financiación y refinanciación de los proyectos Enlace 500 kV Mantaro-Nueva Yanango-Carapongo y subestaciones asociadas, y Enlace 500 kV Nueva Yanango - Nueva Huánuco y subestaciones asociadas; ambos proyectos le apuntan a la eficiencia energética. Esta compañía recibió del mercado bancario un desembolso por USD 100 millones para su plan de inversiones. En septiembre este crédito se prepagó totalmente con recursos de la reapertura de bonos y con caja propia de la compañía.

ISA REP recibió un desembolso por USD 55 millones, el cual fue prepagado en su totalidad, utilizando recursos propios y recursos de un crédito desembolsado por USD 15 millones.

ISA Perú realizó abonos por un total de USD 2,4 millones y recibió desembolso por USD 158 millones, destinados para la adquisición de ORAZUL ENERGY GROUP S.A.C.

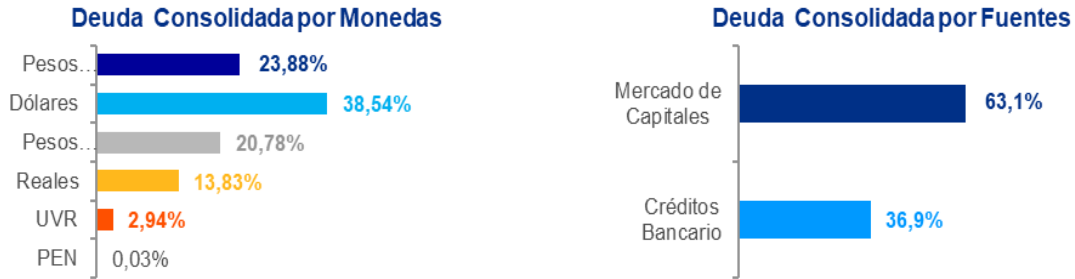
INTERNEXA Perú recibió un desembolso por PEN 7,5 millones y abonó PEN 374.117 y USD 533.333.

En las notas 12 y 13 de los estados financieros se encuentra mayor detalle, así como los principales movimientos de la deuda de ISA y sus empresas durante 2020.

La deuda a diciembre de 2020 también incorpora el efecto por conversión el cual representa el 8,02% del total de movimientos y no genera impacto en el flujo de efectivo.

ISA y sus empresas mantienen la estrategia de obtener una cobertura natural frente al riesgo cambiario, buscando contratar la deuda en la misma moneda de sus ingresos. De igual forma, considerando que los proyectos que desarrollan son remunerados en el largo plazo, gran parte de su deuda la consiguen en el mercado de capitales (bonos) a tasas competitivas.

El detalle de la deuda, por monedas y fuentes, es el siguiente:



Calificación de riesgo crediticio

Las empresas de Grupo ISA, en el año 2020, conservaron las calificaciones de riesgo corporativo internacional y de emisiones de bonos locales e internacionales, otorgadas por las agencias especializadas nacionales e internacionales. Esto ratifica la fortaleza y solidez financiera de ISA y sus empresas de transmisión de energía, por la naturaleza regulada de sus ingresos como monopolio natural en los países en donde opera.

La calificación de ISA refleja el perfil de riesgo bajo del negocio de Transmisión de Energía y contempla la sólida diversificación geográfica y de negocio de su fuente de ingresos que, junto con la predictibilidad alta de flujo de caja operativo, se traduce en un perfil financiero fuerte. En Colombia, el Programa de Emisión y Colocación de Deuda Pública Interna de Valores de ISA ha mantenido la máxima calificación de riesgo crediticio AAA para los bonos y F1+ (col) para papeles comerciales.

Las tres agencias calificadoras internacionales más reconocidas mantuvieron la calificación internacional otorgada a ISA de grado de inversión al cierre de 2020.

A continuación se presenta la tabla con los *ratings* crediticios para ISA y sus empresas.

COMPAÑÍAS	AGENCIAS CALIFICADORAS DE RIESGOS	S&P	MOODY'S	FITCH RATINGS	FELLER-RATE	APOYO Y ASOCIADOS	PACIFIC CREDIT RATING	MOODY'S LOCAL	HUMPHREYS
ISA	Corporativo	BBB- (Neg) jun-20	Baa2 (Estable) Jun. 2020	BBB+ (Neg) Abri. 2020					
	Emisión Bonos Locales			AAA (Estable) Abri.2020					
	Papeles Comerciales			F1+ Abri. 2020					
TRANSELCA	Emisión Bonos Locales			AAA (Estable) Mar. 2020					
CTEEP	Corporativo			AAA (Estable) Ago. 2020					
	Emisión de Bonos			AAA(Estable) Ago. 2020					
TRANSMANTARO	Emisión Bonos Internacional		Baa3 (Estable) Feb. 2020	BBB (Estable) Jul.2020					
REP	Emisión Bonos					AAA (Estable) Oct. 2020		AAA (Estable) Oct.2020	
	Papeles Comerciales								
RUTA DEL MAIPO	Emisión Bonos		Baa3 (Estable) Sep. 2020	BBB- (Estable) Ago.2020	A+ Jun. 2020				A+ Jun. 2020
RUTA DEL BOSQUE	Emisión Bonos		Baa3 (Estable) Oct. 2020	A+ Jun.2020	A Jun. 2020				

Inversiones¹

En el 2020, ISA y sus empresas invirtieron COP 4.945.582 millones, de acuerdo con sus planes de crecimiento:

Billones de COP



Colombia: se realizaron inversiones por COP 1.404.830 millones, de las cuales COP 530.359 millones están asociados a la adquisición de RUTA COSTERA y a los costos de construcción por el avance de las obras. Adicionalmente:

- **ISA:** COP 734.379 millones, destinados a la construcción de proyectos de transmisión de energía
- **TRANSELCA:** COP 40.427 millones, para la renovación de activos y proyectos en construcción

¹ El *capex* se incluye en el país donde se realiza la inversión.

- **INTERNEXA:** COP 46.281 millones en ampliaciones de capacidad de la red y nuevos negocios en el segmento de clientes de telecomunicaciones
- **XM:** COP 53.384 millones en desarrollos tecnológicos

Brasil: ISA CTEEP realizó inversiones por COP 520.345 millones para ejecución de refuerzos y mejoras y realizar aportes de capital a las empresas en las que tiene participación: INTERLIGAÇÃO ELÉTRICA AGUAPEÍ, INTERLIGAÇÃO ELÉTRICA BIGUAÇU, INTERLIGAÇÃO ELÉTRICA PARAGUAÇU, INTERLIGAÇÃO ELÉTRICA ITAQUERÊ e INTERLIGAÇÃO ELÉTRICA AIMORÉS. Asimismo, las subsidiarias invirtieron COP 358.595 millones en construcción y ampliación de sus redes y subestaciones. De otro lado, INTERNEXA Brasil ejecutó COP 20.646 millones para inversión en la ampliación de su red de fibra óptica.

Perú: Consorcio Transmantaro invirtió COP 874.802 millones para la ejecución de los proyectos de transmisión de energía adjudicados por el Gobierno peruano, mientras que ISA REP dedicó COP 123.272 millones a la ampliación de su red eléctrica. ISA Perú invirtió COP 602.948 millones, asociados principalmente, a la compra del 100% de las acciones de de ORAZUL ENERGY GROUP S.A.C. De otro lado, INTERNEXA Perú ejecutó COP 10.026 millones para la ampliación de su red de fibra óptica.

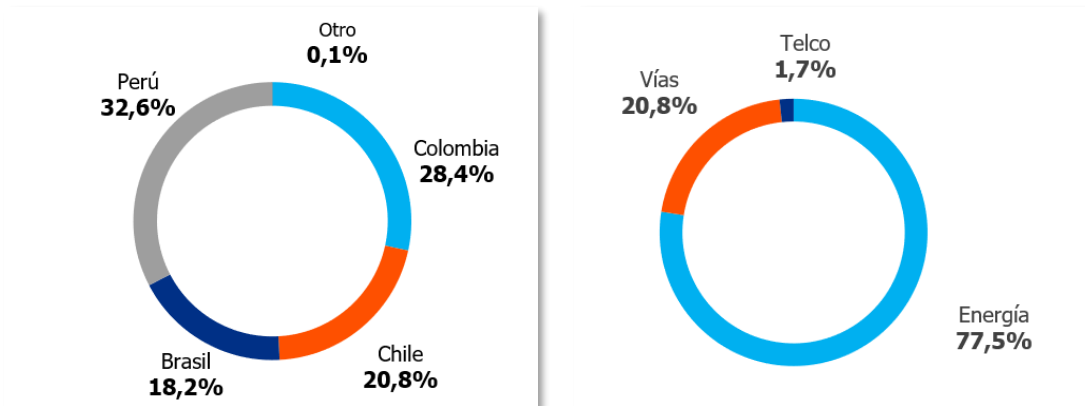
Chile: ISA INTERCHILE realizó inversiones por COP 521.753 millones en la construcción de proyectos de transmisión eléctrica.

Las compañías de concesiones viales hicieron inversiones por COP 499.822 millones, ejecutadas por Ruta del Maipo para las obras de Terceras Pistas tramo 3 y por las rutas de Araucanía, Ríos, Bosque y Maule para el desarrollo de obras de seguridad normativa. De otro lado, INTERNEXA Chile ejecutó COP 5.322 millones en la ampliación de su red de fibra óptica.

El detalle de las inversiones, por país y negocio, es el siguiente:

Inversiones por país

Inversiones por negocio



Informe de los resultados individuales

Estado de resultados individuales

	2020	2019	Var. %
Ingresos operacionales	1.239.485	1.159.768	6,9
Ebitda	1.074.828	1.003.423	7,1
Utilidad operacional	2.513.714	2.134.911	17,7
Utilidad neta*	2.062.950	1.643.505	25,5
Márgenes:			
Ebitda	86,7%	86,5%	
Neto**	72,1%	67,2%	

*La utilidad neta de ISA individual difiere de la consolidada en COP 3.759 millones, por la amortización de los créditos mercantiles en el consolidado y el ajuste del activo financiero en la asignación del precio de compra (PPA por sus siglas en inglés), generado en la adquisición de RUTA COSTERA.

** En los ingresos operacionales se incluyen los resultados por método de participación.

El 2020 fue un año con pruebas importantes para las organizaciones no solo en términos financieros, sino en su operación, protección del recurso humano y las comunidades en el área de influencia. Esta coyuntura ha obligado a las empresas a pensar en nuevas formas de operar los negocios, de relacionarse con los grupos de interés y de generar valor a la sociedad.

Ante los desafíos derivados de la contingencia generada por la COVID-19, los resultados positivos de ISA permiten dar un parte de confianza y tranquilidad a los accionistas e inversionistas. Al cierre de 2020, la utilidad neta se situó en COP

2.062.950 millones, una de las más altas de los últimos diez años, con un crecimiento de 25,5% frente al 2019.

El ebita alcanzó COP 1.074.828 millones, 7,1% más que el reportado en el 2019.

El crecimiento en el ebitda se debe a los mayores ingresos percibidos por los nuevos proyectos que iniciaron su remuneración comercial:

- UPME 08-17 Tercer Transformador Sogamoso, 500/230 kV
- UPME 03-16 Subestación San Antonio, 230 kV, y líneas de transmisión asociadas

Además de las convocatorias no transferidas a ISA INTERCOLOMBIA:

- UPME 01-18 Bahía de Transmisión Ocaña, 230 kV, y Ocaña, 500 kV
- UPME 09-16 Subestación Nueva Cuestecitas, 500 kV, y líneas de transmisión asociadas Copey-Nueva Cuestecitas.

Durante el 2020, se realizó un manejo eficiente de los gastos AOM, que permitió la captura de ahorros en pasajes y viáticos, servicios contratados, publicidad, impresos y comunicaciones, lo que compensó parcialmente el incremento en los costos y gastos asociados a contribuciones, a estudios y proyectos en vías y a la prima de las pólizas de seguros de responsabilidad civil de directivos.

Los resultados de ISA también incluyen utilidades por COP 1.621.538 millones de las empresas donde posee participación. Esta utilidad se incrementó 26% frente a 2019, debido, principalmente, a la entrada en operación de proyectos de transmisión de energía, a la consolidación de ORAZUL ENERGY GROUP y RUTA COSTERA y al aumento en la actividad de construcción de las concesiones en Perú, Brasil y Chile.

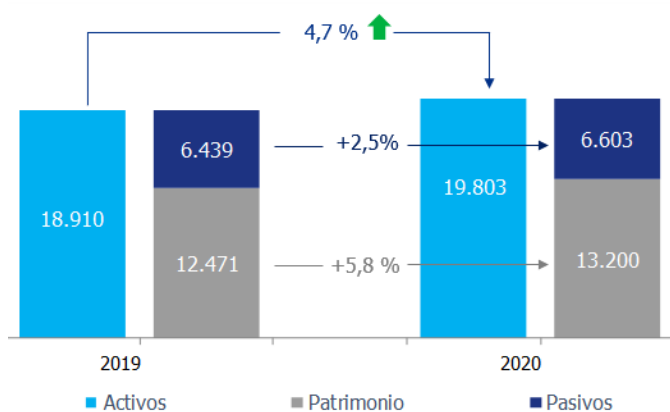
El incremento incluye, además, los impactos de la RTP, ajustes de la RBSE y la aplicación del pronunciamiento de la CMV sobre el tratamiento del activo contractual en las empresas de transmisión de energía en Brasil.

El gasto financiero neto fue de COP 296.835 millones, un 9% menos que en 2019, comportamiento explicado por menor gasto de intereses de la deuda, principalmente por el comportamiento favorable de las variables macroeconómicas a las cuales está indexada la deuda y la mayor capitalización de costos financieros en los activos en construcción.

En materia de impuestos, es importante resaltar que la empresa contribuyó con COP 153.929 millones por impuesto sobre la renta, presentando una disminución del 6,8% frente al 2019, por la recuperación de la provisión del impuesto del año anterior, las mayores deducciones por beneficios de activos fijos de energía y la disminución de la tarifa del impuesto de renta.

Balance general individual

Cifras en miles de millones de pesos colombianos



Al finalizar el 2020, los activos de ISA ascendieron a COP 19.803.064 millones, 4,7% más que en diciembre de 2019. La variación se debe, principalmente, a los mayores activos operativos, por COP 518.962 millones, al crecimiento de las inversiones por la adquisición de ORAZUL ENERGY GROUP en Perú y RUTA COSTERA en Colombia y los mayores resultados de las compañías donde ISA tiene participación, por COP 210.932 millones.

De otro lado, los pasivos se situaron en COP 6.602.891 millones, 2,5% más que al cierre de 2019, principalmente por mayores desembolsos de deuda requeridos para la ejecución de los proyectos de largo plazo.

El patrimonio alcanzó la suma de COP 13.200.173 millones, 5,8% más que en 2019; la variación fue el resultado neto de las mayores utilidades, los dividendos decretados y un efecto por conversión negativo de los estados financieros de las empresas del exterior por la revaluación del peso colombiano frente al real.

Obligaciones financieras y bonos de ISA

Al 31 de diciembre de 2020, la deuda financiera registró un saldo de COP 4,8 billones, 3,6% más que en 2019 (COP 4,6 billones).

ISA realizó su primera emisión de bonos verdes en Colombia por un valor de COP 300.000 millones, destinados a contribuir con la conexión de energías renovables no

convencionales al SIN, mediante la financiación de dos proyectos: Interconexión Costa Caribe, 500 kV, e Interconexión Cuestecitas-Copey-Fundación, 220 kV. Esta emisión se considera un hito relevante en el mercado de bonos verdes en Colombia, ya que se trata de la primera emisión de estos bonos en el mercado público de valores realizada por una empresa del sector real. Además, celebró dos contratos de empréstito, con Davivienda y Bancolombia, y obtuvo desembolsos por un total de COP 300.000 millones, destinados al plan de inversiones. Durante el 2020, ISA realizó abonos a los diferentes contratos de empréstito por un total de COP 169.486 millones, y antes de finalizar el año, realizó dos prepagos a las obligaciones con el Banco Davivienda y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria por un total del COP 280.000 millones.

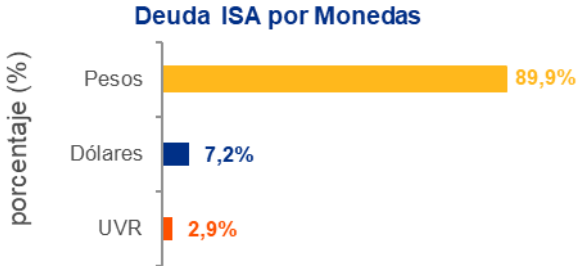
En la Nota 13 de los Estados Financieros, se encuentra el detalle y los principales movimientos de la deuda de ISA y sus empresas durante el 2020.

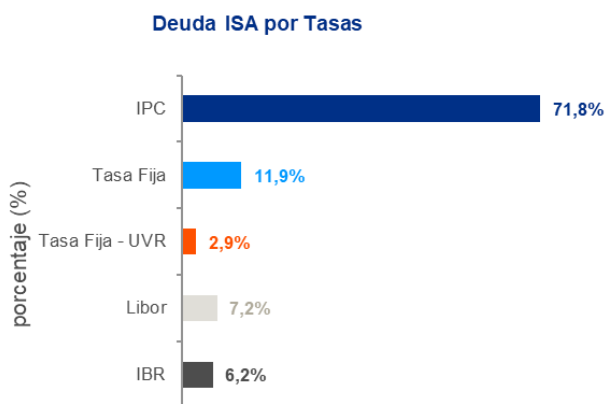
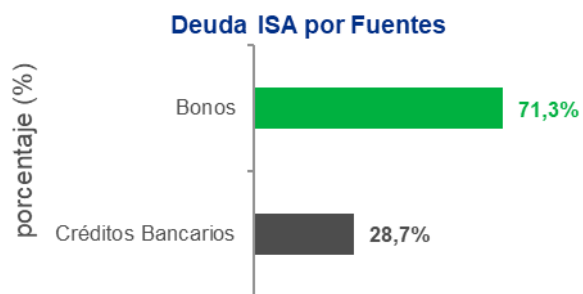
Al cierre del 2020, el 89,9% de la deuda se encuentra contratada en pesos colombianos, debido a que la mayor porción de los ingresos de ISA está expresada en esta misma moneda.

La mayoría de los ingresos de ISA se encuentran indexados al IPP, indicador que no se negocia en el mercado financiero, por lo que la deuda es contratada principalmente en IPC; el índice guarda alguna relación con el IPP, lo que permite minimizar los impactos de riesgo de tasa de interés asociados a variables macroeconómicas.

ISA desarrolla proyectos en el largo plazo; en consecuencia, gran parte de la deuda está contratada en el mercado de capitales (bonos) a tasas competitivas, reduciendo el riesgo de refinanciación.

El detalle de la deuda por monedas, fuentes y tasas es el siguiente:





Destacado:

LEY 1676 de 2013

Dando cumplimiento a la Ley 1676 de 2013, la cual modificó los artículos 2, 7 y 8 de la Ley 1231 de 2008, ISA permitió la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

Litigios y demandas

Al 31 de diciembre de 2020, ISA es parte procesal, como demandada, demandante o tercero interviniente, en procesos judiciales de naturaleza administrativa, civil y laboral. Ninguno de los procesos en los que se la ha demandado o se la ha citado como interviniente podrá menoscabar la estabilidad de la compañía. Asimismo, en su propio nombre ha promovido las acciones judiciales necesarias para la defensa de sus intereses.

La información adicional sobre los litigios y demandas a la empresa está contenida en las notas a los estados financieros de ISA.

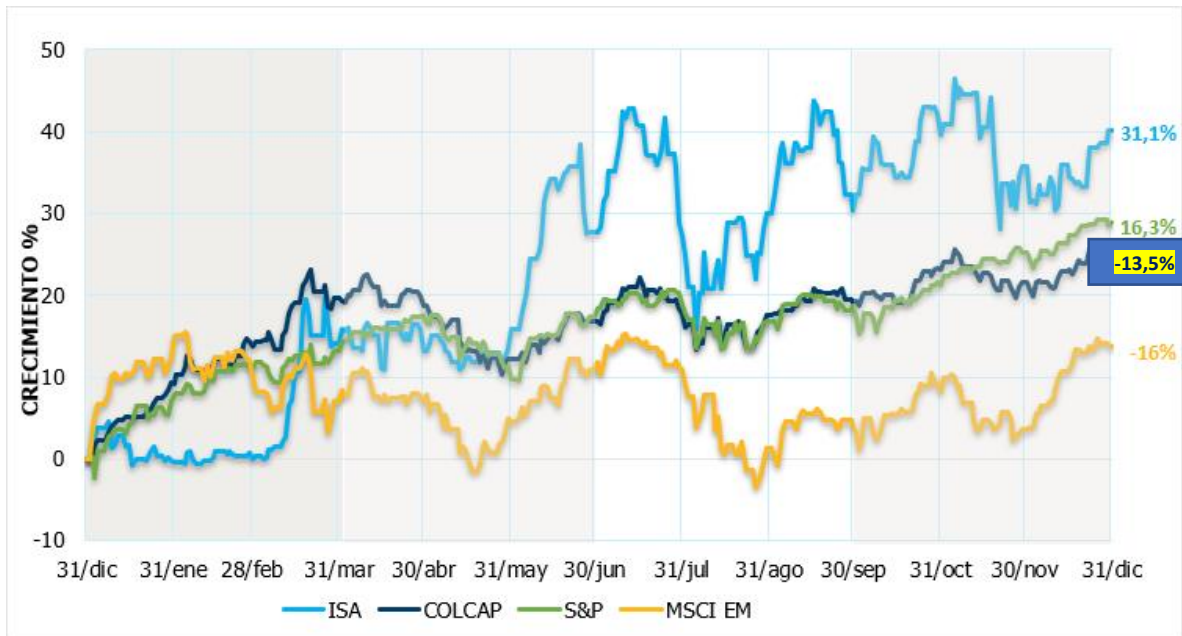
Desempeño de la acción

Mercado accionario

La incertidumbre y las expectativas de recesión económica, derivadas de la pandemia, llevaron a que los inversionistas incrementaran su preferencia por activos y economías con menores niveles de exposición al riesgo. Para mediados del año se presentaron tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, lo que aumentó la aversión al riesgo por parte de los inversionistas. Más adelante, entre septiembre y noviembre, se presentó un rebrote del virus en Europa, ensombreciendo de nuevo las perspectivas futuras. Para fin de año, con las buenas noticias de los resultados de las vacunas y la elección de Joe Biden como nuevo presidente de Estados Unidos, regresó el optimismo y, con esto, el retorno de capitales extranjeros a mercados emergentes, reflejándose en la recuperación de las bolsas de valores en el mundo.

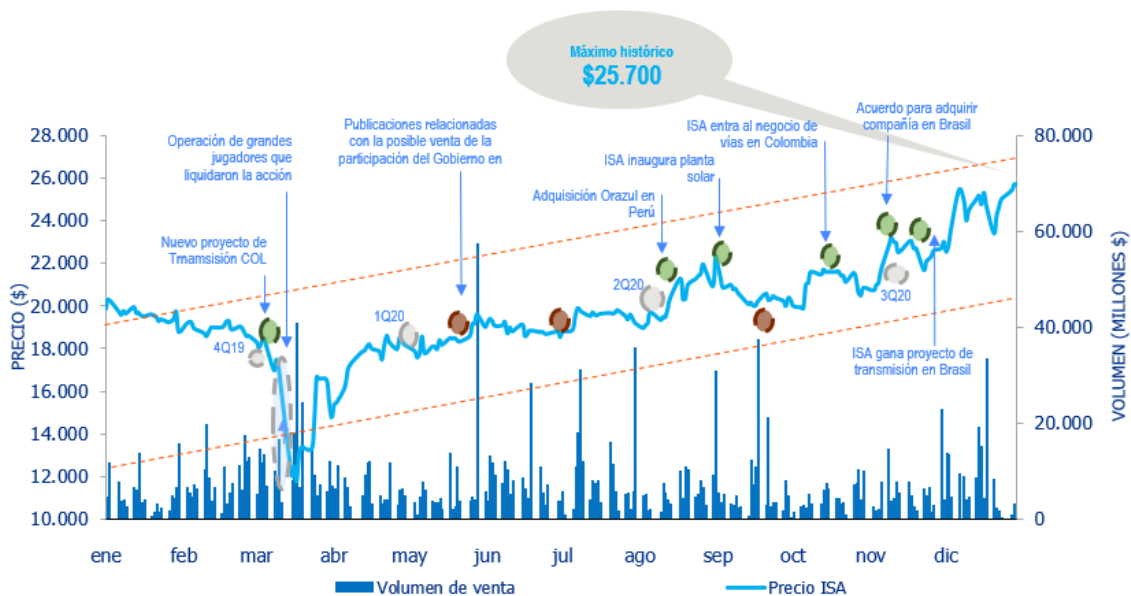
Como resultado de lo anterior, el índice S&P, considerado el más representativo del mercado de Estados Unidos, presentó un incremento durante el año de 16,3%. A pesar de que el índice Morgan Stanley Capital International Emerging Markets –MSCI EM– Latin America, diseñado para medir el desempeño del mercado bursátil de Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, tuvo una recuperación al final del año, terminó en terreno negativo con una desvalorización de 16,0%. Por su parte, en Colombia, el índice Colcap, siguió el comportamiento de los mercados emergentes y terminó el año con una desvalorización de 13,5%.

En contraposición, como se observa en la gráfica, ISA tuvo un desempeño muy positivo, acumulando en el año un crecimiento de 31,1% para convertirse en la acción con mayor valorización en la Bolsa de Valores de Colombia. El retorno de la acción de ISA en pesos colombianos fue incluso superior al S&P.



Acción de ISA

En 2020 la acción de ISA superó en seis oportunidades su precio máximo histórico, llegando a los COP 25.700 al cierre del período.

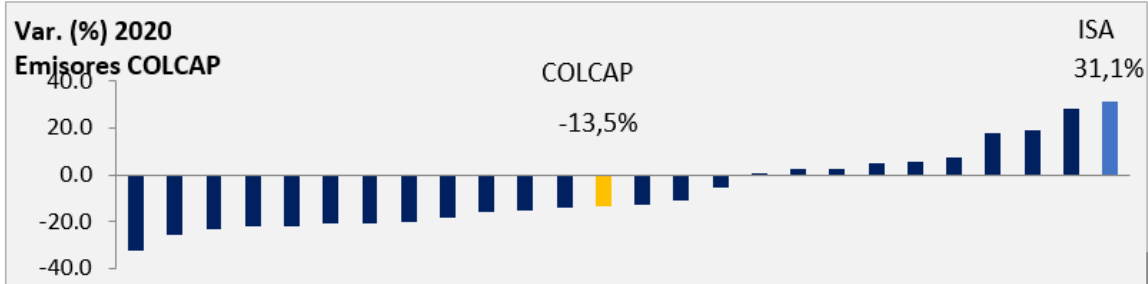


El precio de la acción fue el resultado de situaciones externas e internas. El principal evento externo que influyó su comportamiento fue la pandemia, que a comienzos del año impulsó la fuga de capitales extranjeros y, como consecuencia, la liquidación de la acción de ISA por parte de grandes jugadores, lo que afectó el precio de

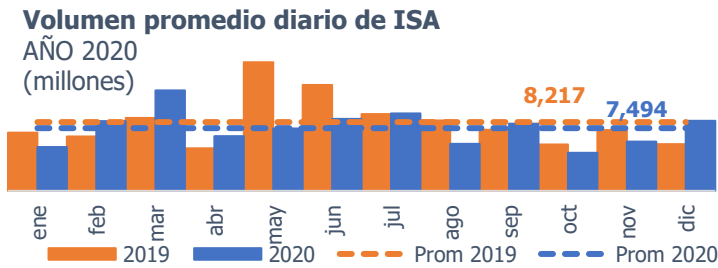
manera significativa, tocando uno de COP 11.800. Un segundo evento externo, que estuvo presente durante varios momentos del año, fue la expectativa de una posible venta de la participación del Gobierno en ISA (51,4%).

Desde mediados de marzo, la incertidumbre sobre ISA bajó y se recuperó la confianza, que además fue soportada en unos resultados financieros positivos y crecientes, la resiliencia de los negocios al ser regulados y la buena gestión sobre el control de gastos y sobre los proyectos en construcción. Lo anterior permitió que el precio de la acción comenzara a tener un comportamiento alcista para buscar su precio fundamental y retornar a niveles previos a la pandemia.

Estos eventos, sumado a licitaciones ganadas y al anuncio de nuevas adquisiciones durante el año, generaron la confianza sobre el futuro y la sostenibilidad de la compañía; fue así como, en el último trimestre del año, la acción registró varios máximos históricos.

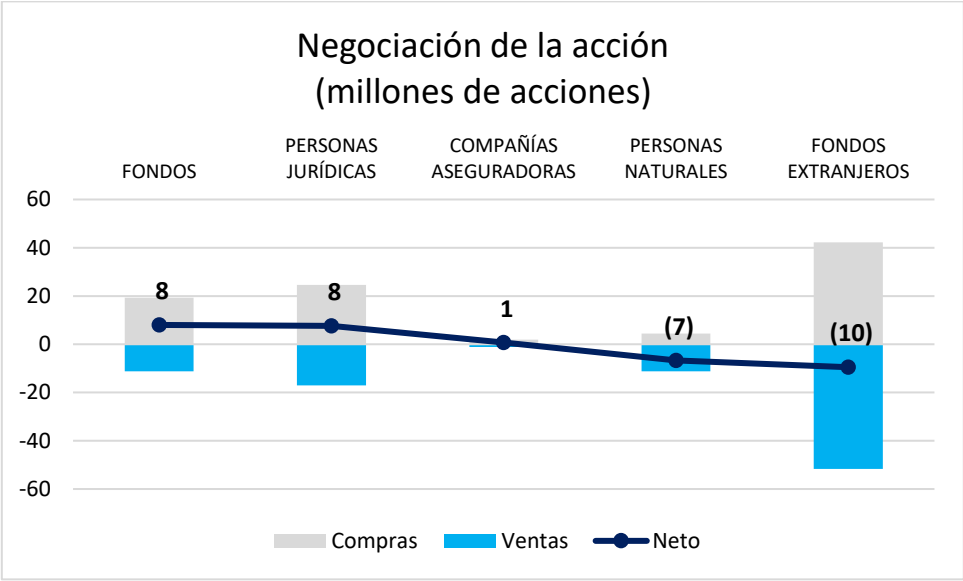


La acción de ISA fue la de mayor valorización en el mercado colombiano, tal y como se observa en la gráfica, con unos altos índices de liquidez.



El volumen promedio diario transado por ISA en el año 2020 fue de COP 7.494 millones, 9% menos que el promedio del año anterior. Esto, como resultado de la incertidumbre generada por la pandemia al aumentar el riesgo en los mercados, pero también por la especulación por la potencial venta de la participación del Gobierno y de EPM en ISA en 2019.

Consecuente con lo anterior, en el año 2020, los grandes compradores netos fueron los fondos de pensiones y cesantías, fondos mutuos, fondos de valores y fondos de empleados, mientras que los vendedores netos fueron los fondos extranjeros y las personas naturales, que hoy tienen una mayor participación a través de los fondos colectivos de acciones.

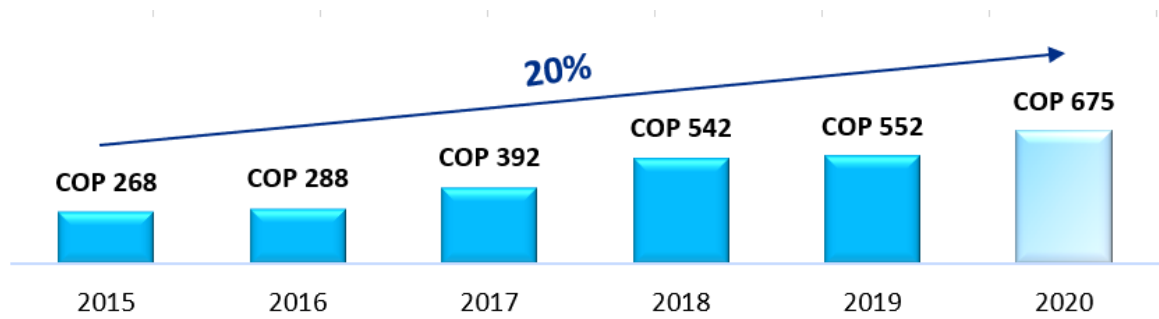


Fondos: de pensiones y cesantías, mutuos, de valores y de empleados.
 Personas jurídicas: instituciones, organizaciones o empresas que persiguen un fin social con o sin fines de lucro.

Dividendos

La Asamblea General de Accionistas, celebrada el 27 de marzo de 2020, aprobó distribuir utilidades a sus accionistas por COP 747.683 millones, valor que correspondió al 45% de la utilidad neta de 2019, el más alto pagado por la compañía en su historia. En los últimos cinco años, el pago del dividendo ha tenido un crecimiento promedio anual compuesto del 20%, muy superior a la inflación en Colombia y al comportamiento de otras inversiones.

El pago se realizó en dos cuotas iguales de COP 337,5 por acción el 23 de julio y el 15 de diciembre de 2020.



Como se ve en la gráfica, el crecimiento anual compuesto de los dividendos pagados de ISA 2015-2020 fue de 20%, constituyendo un atractivo retorno a los accionistas.

Información bursátil

BVC: ISA CB – ADR: IESFY

Nro. de acciones en circulación	1.107.677.894
Flotante (%)	39,77%
Cantidad de accionistas	24.862
Valor nominal (\$)	32,8
Precio de cierre	25.700
UPA: Utilidad por Acción (\$)	1.859
Dividendo ordinario	675
Capitalización bursátil (millones \$)	28.467.322
Volumen diario promedio (millones \$)	7.494
Bursatilidad	ALTA
Índices	
Participación Colcap	12,20%
Participación Coleqty	10,04%
Participación COLIR	10,02%
Múltiplos	
RPG: Precio / Utilidad (%)	13,82
Q de Tobin: Precio/Valor en libros (veces)	2,16
EV/ebitda (veces)	8,25
Dividend Yield (%)	2,63

(*) *Dividend Yield*: rendimiento del dividendo anual sobre el precio de cierre de la acción.

Adjuntos

Estados financieros consolidados

Notas a los estados financieros consolidados

Informe del revisor fiscal a los estados financieros consolidados

Certificación de los estados financieros consolidados y otros informes relevantes

Estados financieros separados

Notas a los estados financieros separados

Informe del revisor fiscal a los estados financieros separados

Informe especial de operaciones con filiales y subsidiarias

Informe Junta Directiva - Artículo 466 del código de comercio

Certificación de los estados financieros y otros informes relevantes

Certificación de normas de propiedad intelectual y derechos de autor

Anexos

- Índice GRI
- Información complementaria
- Memorando de revisión independiente
- Directorio ISA y sus empresas
- Gobierno Corporativo