



Informe de Gestión 2014

Contenido

▶ Mensaje de las directivas	5
▶ La gestión en cifras	10
▶ Presentación del informe	13
▶ Nuestra empresa y la energía de ser humanos	22
▶ Gobierno corporativo y ética empresarial	33
▶ Gestión Integral de Riesgos	48
▶ Desempeño del negocio	55
▶ Producción de energía	56
▶ Comercialización de energía	73
▶ Gestión del crecimiento	96
▶ Solidez financiera	111

▶ Prácticas de gestión	129
▶ Gestión integral del agua y cambio climático	130
▶ Protección de la biodiversidad	146
▶ Rol transformador de las regiones	162
▶ Bienestar de los trabajadores	184
▶ Cadena de abastecimiento	205
▶ Relacionamiento sostenible	225
▶ Derechos Humanos	242
▶ Iniciativas globales	247
<hr/>	
▶ Anexos	254
<hr/>	
▶ Indicadores laborales	255
▶ Indicadores ambientales	271
▶ Estados financieros	285
▶ Informe del Revisor Fiscal	345
▶ Certificación del Representante Legal y Contadora de la empresa	347
▶ Distribución de valor a los grupos de interés	349
▶ Verificación externa	358
▶ Tabla de indicadores GRI	362

Comité editorial

ISAGEN

Diseño y diagramación

ArangoVieira

Infografías e ilustraciones

ArangoVieira - Diego Villada

Fotografías

Archivo ISAGEN

Augusto Cartagena

Consortio CER - UNAB (PIPC)

Fotoeditores

Julkastro.com

Slide Depot 123RF

Zeiki

Recolección testimonios

Consortio CER - UNAB (PIPC)

Visual Digital





Mensaje de las directivas



✓
**Luis Ernesto
Mejía Castro.**
Presidente de la
Junta Directiva.



✓
**Luis Fernando
Rico Pinzón.**
Gerente General.

Apreciados amigos:

Estamos convencidos de que las empresas tienen una gran capacidad para asumir un rol transformador en la sociedad. En nuestro caso, asumimos el compromiso de poner a disposición del país una energía limpia que impulsa su desarrollo, soportada en una gestión que asegura la creación de valor y la protección del ambiente, y contribuye al progreso de los territorios donde operamos.

Este propósito de lograr un crecimiento económico, siendo una empresa al servicio del ser humano que desarrolla conocimientos, comportamientos y tecnologías que buscan la sostenibilidad del negocio y de los grupos de la sociedad con los cuales nos relacionamos, lo hacemos explícito al adherirnos a iniciativas que buscan estos mismos objetivos a nivel global como el Pacto Mundial, Negocios para la Paz, Cuidado del Clima, Mandato por el Agua, el *Carbon Disclosure Project* y el Acuerdo para la Sostenibilidad promovido por la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO).

También hemos aprendido que los impactos positivos en el entorno se potencian cuando trabajamos de manera colaborativa, integrando competencias y aprendiendo con otros, para lo cual es un requisito indispensable tener relaciones basadas en la confianza. Por esto, nos comprometemos con una gestión transparente, y en este informe compartimos con ustedes nuestras prácticas, resultados y aprendizajes del 2014, un año de grandes retos y logros en el que nos convertimos en la segunda generadora de Colombia con una capacidad instalada de 3.032 MW, distribuidos en 2.732 MW hidráulicos y 300 MW térmicos.



▼
Casa de máquinas.
Central Hidroeléctrica
Sogamoso.

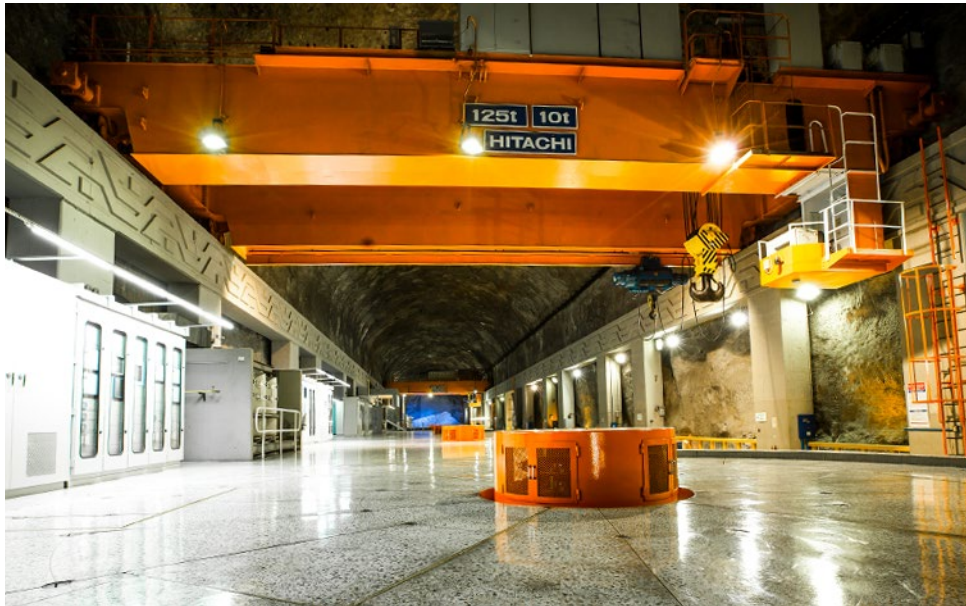
Finalizamos el plan de expansión 2006-2014, con la entrada en operación comercial de la Central Hidroeléctrica Sogamoso en Santander (820 MW), dando respuesta a las perspectivas de crecimiento y aportando al desarrollo de la región. Con esta central aumentamos nuestra capacidad de producir energía en un 60%, entregándole al país cerca del 8,3 % de la energía que consume en un año.

Otro hito importante a resaltar son los 30 años de operación comercial de la Central Hidroeléctrica San Carlos que, con sus 1.240 MW de capacidad instalada, sigue siendo la más grande del país. Esta central presenta hoy óptimas condiciones para seguir ejerciendo un rol estratégico en el sistema eléctrico colombiano, gracias al efectivo desarrollo de los planes de mantenimiento y modernización. Por otra parte, la central Termocentro alcanzó la mayor generación de su historia (2.047 GWh), dando un respaldo eficaz a la empresa en el cumplimiento de sus compromisos comerciales, a pesar de las bajas afluencias hidrológicas registradas durante el año.

La generación de energía en 2014 se incrementó en un 2,7% respecto al 2013, gracias a la disponibilidad de las centrales que fue del 93,6%, cifra que se encuentra dentro de los promedios superiores para el sector energético a nivel mundial. Esto permitió alcanzar unos ingresos de \$2,33 billones, resultado superior en un 16 % respecto al obtenido en 2013.

Mantener altos niveles de competitividad con prácticas de desarrollo sostenible es lo que da sentido a nuestra gestión. En 2014 ISAGEN continuó en el índice Dow Jones de Sostenibilidad para Mercados Emergentes, al cual ingresó en 2013, obteniendo la máxima calificación en la gestión de riesgos y convirtiéndose, en este tema, en un referente para el sector en estos mercados.

▼
Casa de máquinas.
Central Hidroeléctrica
San Carlos.



La ética y la transparencia, como pilares fundamentales de la compañía, fueron analizadas por la Corporación Transparencia por Colombia que evaluó estas prácticas en 30 empresas de servicios públicos, otorgándonos una calificación de 100/100 nunca antes alcanzada por otra organización. Además, por segundo año consecutivo, fuimos reconocidos por la Bolsa de Valores de Colombia como una de las empresas más destacadas del país por las buenas prácticas en materia de revelación de información y relación con los inversionistas.

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM ●●

 **TRANSPARENCIA
POR COLOMBIA**
CAPÍTULO TRANSPARENCIA INTERNACIONAL

Estos logros no serían posibles sin el apoyo de los grupos humanos con quienes nos relacionamos. Conversar, alinear expectativas y encontrar puntos de interés común fueron los principales propósitos de los diálogos que establecimos con ellos en 2014. Así, en un contexto de respeto y confianza, identificamos oportunidades de aprendizaje para mejorar nuestra gestión y aportar a la consolidación de relaciones de mutuo beneficio, enfocadas en la creación conjunta de valor.

En las áreas de influencia de las centrales y proyectos fortalecimos las relaciones con instituciones y organizaciones comunitarias, articulando esfuerzos hacia la creación de regiones gestoras de su propio desarrollo. Particularmente, en el área de influencia de la central Amoyá-La Esperanza, continuamos apoyando el desarrollo del Observatorio de Derechos Humanos

y la Mesa de Transparencia, con el propósito de velar por los derechos y libertades de los habitantes de la zona. A pesar de los actos terroristas que han afectado la infraestructura, la empresa ha logrado continuar con la operación normal de la central en condiciones complejas de orden público.

Los resultados del 2014, presentados en este informe, ratifican la coherencia conservada frente al compromiso de contribuir a la atención de la demanda eléctrica del país en forma sostenible. Nuestro esfuerzo no termina aquí. En 2015 definiremos el nuevo plan estratégico de crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta la diversificación de tecnologías de generación, la ampliación de coberturas geográficas, la eficiencia energética y la exploración de nuevos negocios, en el marco del propósito empresarial de continuar en el camino de generar energía inteligente que contribuya a la prosperidad de la sociedad.

Con su respaldo y confianza avanzaremos en esta dirección, sustentados en la ética y en la responsabilidad que nos caracteriza, al aportar al bienestar del ser humano y al desarrollo de un entorno sostenible.

Muchas gracias,

ORIGINAL
FIRMADO

ORIGINAL
FIRMADO

LUIS ERNESTO MEJÍA CASTRO
Presidente de la Junta Directiva

LUIS FERNANDO RICO PINZÓN
Gerente General

La gestión en cifras

	Unidad	2013	2014	Variación %
Gestión financiera				
Rentabilidad del patrimonio	%	13,4	12,6	-
Utilidad operacional	\$ Millones	581.014	624.229	7,44
Margen operacional	%	29	27	-
EBITDA millones	\$ Millones	692.636	742.822	7,24
Margen EBITDA	%	35	32	-
Utilidad neta	\$ Millones	433.966	436.583	1
Margen neto	%	22	19	-
Apalancamiento financiero	Veces	0,65	0,78	
Deuda financiera / EBITDA	Veces	3,81	4,49	
Nivel de endeudamiento	%	40	44	-
Gestión comercial				
Ingresos totales	\$ Millones	2.002.814	2.329.620	16
Indicador de satisfacción de clientes	Puntos	4,76	4,84	-
Número de clientes mayoristas	Número de clientes	19	33	-
Participación en el mercado no regulado	%	19,5	19,5	-
Clientes finales industriales	Número de clientes	273	276	-
Producción de energía				
Generación total	GWh	10.322,36	10.609,15	-
Generación hidráulica	GWh	8.707,73	8.562,64	-
Generación térmica	GWh	1.614,62	2.046,51	-
Disponibilidad	%	93,41	93,55	-
Participación en el Sistema Interconectado Nacional	%	16,97	16,49	-
Gestión de proyectos				
Avance Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso	%	90,1	100	18,6
Otros indicadores				
Transferencias de Ley	\$ Millones	38.020	39.733	-
Aportes planes de manejo ambiental	\$ Millones	310.333	332.403	-
Inversión social y biofísica	\$ Millones	17.040	13.667	-

Conformación de la Junta Directiva 2013 - 2015

Principal

Carolina Soto Losada*

Viceministra General de Crédito Público y del Tesoro Nacional

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Carlos Fernando Eraso Calero*

Viceministro de Energía

Ministerio de Minas y Energía

Juan Carlos Esguerra Portocarrero

Independiente

Luis Ernesto Mejía Castro

Independiente

Juan Esteban Calle Restrepo*

Gerente General Empresas Públicas de Medellín

Independiente

José Fernando Isaza Delgado

Independiente

Carlos Cure Cure

Independiente

Suplente

Michel Janna Gandur*

Director General de Crédito Público y del Tesoro Nacional

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Orlando Cabrales Segovia

Independiente

Luz Helena Sarmiento Villamizar

Independiente

Jorge Humberto Botero Angulo

Independiente

Jesús Arturo Aristizábal Guevara

Independiente

Andrés Felipe Mejía Cardona

Independiente

Juan José Echavarría Soto

Independiente



Para conocer las hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva [haz clic aquí](#).

* La elección que hizo la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas 2014 en estos puestos de Junta Directiva se efectuó en consideración al cargo y no a la persona natural que lo ocupa.

Administración

Directivos de primer nivel

Luis Fernando Rico Pinzón
Gerente General
Representante Legal Titular

Luis Fernando Londoño Mejía
Gerente Administrativo
Representante Legal Suplente

Diego León González Ochoa
Gerente Producción de Energía

Armando Gómez Correa
Gerente Internacionalización

Liliana María Zapata Madrid
Gerente Comercialización
Representante Legal Suplente

Juan Carlos Rivera
Secretario General Encargado en
2014
Representante Legal Suplente

María Luz Pérez López
Gerente Proyectos de Generación

Gloria María Úsuga Yepes
Auditora Corporativa

Juan Fernando Vásquez Velásquez
Gerente Financiero
Representante Legal Suplente

Margarita Rosa Giraldo Gallón
Directora de Relaciones Corporativas



Para conocer las
hojas de vida de los
miembros del Comité
de Gerencia
[haz clic aquí.](#)



Presentación del informe

Características

Presentamos nuestro informe integrado de gestión anual 2014. En él incluimos la descripción de nuestra organización, las convicciones y orientaciones que guían nuestro actuar, las prácticas y resultados de la operación de nuestro negocio, de la gestión corporativa y de las relaciones con nuestros grupos de interés, así como los impactos en la dimensión económica, social y ambiental.

El ejercicio de elaboración de este reporte y los resultados que en él se publican representan para nosotros una oportunidad de rendir cuentas, reconocer aprendizajes, definir focos de trabajo y fortalecer los diálogos con nuestros grupos de interés.

Alcance

Comprende los datos asociados a toda la gestión empresarial tanto en su sede principal en Medellín como en las oficinas regionales y las áreas de influencia de proyectos y centrales de generación.

Metodología

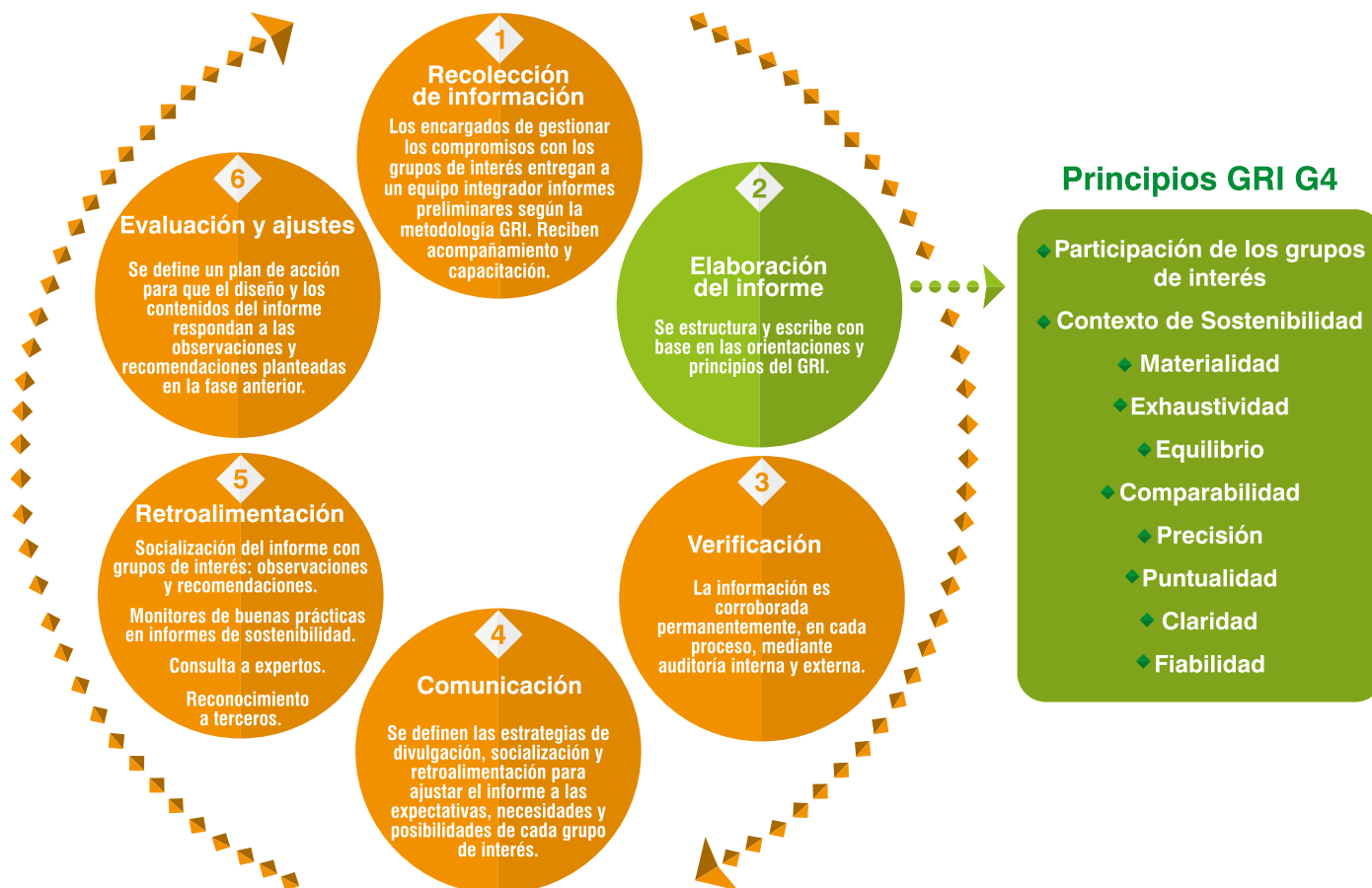
Definimos la estructura y los contenidos a partir del Marco de Reporte Integrado (IRC) y los lineamientos de la metodología internacional Global Reporting Initiative (GRI) versión G4 con el suplemento para el sector eléctrico, de conformidad con la opción Esencial indicada por esta guía; lo cual significa que incluye al menos un indicador GRI por cada aspecto material.

Además, abordamos información relevante concerniente a nuestro compromiso con iniciativas globales como el Índice de Sostenibilidad del Dow Jones, los diez principios del Pacto Mundial, Negocios para la paz, Mandato por el Agua, Cambio Climático y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Para compilar la información recurrimos a técnicas de medición y bases de cálculos para asegurar la precisión.

Aclaremos que algunos datos demográficos solicitados por GRI no los presentamos desagregados por sexo, ya que la equidad de género no se identificó como un tema relevante en nuestra realidad empresarial y por otro lado, porque la gestión humana en ISAGEN se fundamenta en las competencias del trabajador como persona y profesional, sin distinción alguna.

Dinámicas de diálogo y aprendizaje



Estructura

El informe se presenta en tres bloques temáticos:

- 1. Nuestra empresa y la energía de ser humanos:** este apartado presenta las características principales de ISAGEN, su enfoque estratégico y filosofía, el trabajo que rige el actuar de la compañía, el gobierno corporativo, la ética empresarial y la gestión integral de riesgos.
- 2. Desempeño del negocio:** comprende los resultados y prácticas de sostenibilidad que se llevan a cabo en la construcción de los proyectos, la operación de las centrales, la comercialización de la energía y los resultados financieros.
- 3. Prácticas de gestión:** conjuga las acciones desarrolladas durante el año en temas como la presencia en las regiones, la gestión con las comunidades, la protección de la biodiversidad y los recursos naturales; la cadena de abastecimiento, el trabajador de ISAGEN, el relacionamiento con grupos de interés y el compromiso con los derechos humanos y las iniciativas globales.

Ejercicio de materialidad

El ejercicio de materialidad de ISAGEN se realiza dentro del proceso de planeación estratégica. Para el 2014 este proceso avanzó significativamente, puesto que en este periodo adoptamos con mayor rigurosidad los lineamientos de la guía de elaboración para memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative G4.

De esta manera, la definición de temas materiales cumplió con los principios establecidos de participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad y exhaustividad, desarrollando los siguientes pasos:

1. Identificación

El objetivo de esta fase es establecer el inventario preliminar de temas relevantes para la toma de decisiones por parte de la empresa y sus grupos de interés.

Los insumos para hacer la identificación de temas relevantes fueron: el análisis interno de los riesgos corporativos, la planeación y proyección estratégica de la compañía, las características y retos del sector energético, los compromisos con iniciativas externas y las percepciones y opiniones de los grupos de interés.

- ▶ Para conocer más información sobre los riesgos corporativos, consulta el capítulo **Gestión Integral de Riesgos**.
- ▶ Para conocer más información sobre las iniciativas globales, consulta el capítulo **Iniciativas globales**.
- ▶ Para conocer más información sobre los diálogos con grupos de interés y la medición de reputación y marca, consulta el capítulo **Relacionamiento Sostenible**.

Una vez analizados todos los insumos obtuvimos una lista preliminar de 18 temas relevantes.

2. Priorización

En esta fase se definen los temas materiales y el alcance de la información que se reporta en la memoria.

Evaluamos cualitativa y cuantitativamente los 18 temas resultantes de la fase de identificación, con el objetivo de determinar el nivel de prioridad de cada uno para la toma de decisiones de los grupos de interés y para la sostenibilidad de la empresa. En esta fase consideramos aquellos grupos de interés que hacen parte de nuestra cadena de valor (clientes, inversionistas, trabajadores, comunidades y proveedores). Para estas evaluaciones hicimos la correlación de la influencia de cada tema en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés y los impactos económicos, ambientales y sociales de dichos temas en la organización.

Consignamos los resultados en la matriz que cruza ambas variables. Así, el nivel de prioridad de cada tema se estableció según su pertinencia y necesidad para la toma de decisiones de por lo menos uno de los grupos de interés, así como su repercusión en los aspectos de sostenibilidad y la proyección en la gestión empresarial. Cabe anotar que si un tema fue valorado como relevante sólo por un grupo de interés, fue incluido en dicha matriz.

Las primeras fases se hicieron entre el grupo de planeación de la compañía, encargado de las directrices de hacia dónde va el negocio y el grupo de responsabilidad empresarial, conformado por los directivos que se relacionan de manera más directa con los grupos de interés.

Como resultado de este proceso se obtuvieron 14 temas relevantes.

3. Validación

Esta etapa pretende confirmar la pertinencia de los aspectos identificados en las fases anteriores. Es así como mediante un ejercicio interno evaluamos el alcance, la cobertura y la exhaustividad de la información de cada aspecto a reportar.

Una vez definidos los temas materiales, los utilizamos como la principal guía para la elaboración de este informe. Reunimos la información relacionada con cada aspecto material y la reportamos como indicadores y contenidos básicos que abarcan a toda la organización.

Cabe aclarar que no todos los aspectos materiales tienen la misma importancia, el despliegue que se hace en el informe sobre cada uno refleja su nivel de prioridad.

4. Revisión

En la revisión se evalúa el alcance, cobertura y periodo que se reporta. Adicionalmente, se da la aprobación de los temas por parte de los responsables en la toma de decisiones. En esta etapa el Equipo de la Alta Dirección validó los temas materiales resultantes:

Temas materiales	Alcance	Cobertura externa	Cobertura interna
Concepción de empresa basada en el ser humano	<ul style="list-style-type: none"> › Proyección de la empresa a la sociedad › Empresa de seres humanos al servicio de otros seres humanos › Gobierno Corporativo 	Comunidades	X
Desarrollo integral de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> › Oportunidades para el desarrollo humano y profesional de los trabajadores › Conciliación vida laboral y personal › Reconocimiento del ser humano integral 	Trabajadores	X
Gestión integral del agua y cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> › Gestión integral del agua › Manejo de cuencas › Cambio climático › Huella de carbono › Riesgos asociados a la cadena de valor en agua y cambio climático › Ordenamiento hídrico en el país 	Clientes, inversionistas, proveedores y comunidades	X
Gestión de la biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> › Recursos naturales › Protección de fauna y flora › Planes de manejo ambiental y Gestión Complementaria relacionados con la biodiversidad 	Proveedores y comunidades	X
Producción y comercialización de energía	<ul style="list-style-type: none"> › Mercado de energía › Regulación › Oferta, demanda y precio › Calidad y confiabilidad del servicio › Tarifas › Atención al cliente › Generación de energía › Mercado energético: funcionamiento, reglas, defensa y fortalecimiento › Normatividad de la industria › Disponibilidad › Gestión comercial › Calidad de los servicios 	Clientes y proveedores	X
Innovación y desarrollo de competencias para la gestión de tecnologías características	<ul style="list-style-type: none"> › Innovación › Gestión del conocimiento › Investigación y desarrollo de competencias: agua, energías renovables, ecoeficiencia y eficiencia energética › Redes colaborativas › Ciencia y tecnología 	Clientes e Inversionistas	X

Temas materiales	Alcance	Cobertura externa	Cobertura interna
Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio	<ul style="list-style-type: none"> › Crecimiento del negocio › Oportunidades del mercado › Estudios y ejecución de proyectos › Gestión Integral Energética 	Clientes e Inversionistas	X
Ética empresarial	<ul style="list-style-type: none"> › Ética y transparencia › Riesgos de anticorrupción y antifraude en la cadena de valor 	Inversionistas y proveedores	X
Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> › Iniciativas de paz y de Derechos Humanos › Cumplimiento y respeto de los Derechos Humanos › Construcción de paz y manejo efectivo de conflictos › Seguridad física › Transformación regional › Contexto país 	Proveedores y comunidades	X
Relacionamiento sostenible	<ul style="list-style-type: none"> › Atención de requerimientos › Dinámicas de diálogo, colaboración y trabajo conjunto › Alianzas y colaboración › Articulación con aliados › Políticas públicas › Relación academia, sociedad y empresa 	Inversionistas, proveedores y comunidades	X
Valor de empresa	<ul style="list-style-type: none"> › Solidez financiera › Resultados empresariales › Comportamiento de la acción › Gestión de riesgos de la sostenibilidad 	Inversionistas	X
ISAGEN como agente de transformación de las regiones en las que actúa	<ul style="list-style-type: none"> › Gestión social › Fortalecimiento y articulación institucional › Transferencias de Ley › Mayor énfasis en determinar claramente el alcance de ISAGEN › Formación y capacitación en autogestión › Generación de capacidades locales › Generación de empleo local y regional › Transformación positiva y planeación del territorio › Territorios sostenibles › Contribución al ordenamiento territorial › Mejorar las capacidades de relacionamiento de la comunidad 	Comunidades	X
Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> › Riesgos en los proyectos en construcción. › Condiciones laborales 	Proveedores	X
Cadena de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> › Gestión con los proveedores › Prácticas de abastecimiento › Exigencias en mínimos en sostenibilidad › Desarrollo de Proveedores › Evaluación de riesgos 	Proveedores y comunidades	X

Es importante resaltar que algunos de los aspectos materiales identificados no cuentan con un indicador GRI G4 de información específica:

- › Concepción de empresa basada en el ser humano
- › Relacionamiento sostenible
- › Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio
- › Innovación y desarrollo de competencias para la gestión de tecnologías características

En 2014 no tuvimos cambios organizacionales que llevaran a modificar o hacer reexpresiones o reformulaciones de la información de reportes anteriores. Igualmente, aclaramos que todas las entidades relacionadas en los estados financieros están incluidas en el alcance del informe.

5. Verificación

Con los temas validados se procedió a elaborar el reporte de sostenibilidad, el cual fue entregado a un tercero para su verificación, con el fin de asegurar la confiabilidad de la información, el cumplimiento de los lineamientos del GRI y conocer oportunidades de mejora. Para 2014, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) revisó de manera objetiva el contenido con los equipos de la organización que suministran información, considerando los lineamientos GRI G4 y los indicadores resultantes del análisis de materialidad.

Posterior a su publicación y su divulgación a los grupos de interés en los sitios Web oficiales del Pacto Mundial, Global Reporting Initiative y en nuestros medios virtuales, realizaremos un proceso de revisión en el que los grupos de interés determinarán la pertinencia de los temas tratados en el informe.



Conoce el reporte de verificación por parte de ICONTEC haciendo [clic aquí](#).



El informe como herramienta de diálogo

Cada año publicamos nuestro informe de gestión en los sitios oficiales del Pacto Mundial, Global Reporting Initiative (GRI) y en nuestros medios virtuales mediante una estrategia de socialización que estimula la retroalimentación. El Informe de Gestión 2013, alojado en el sitio Web de ISAGEN, tuvo 36.566 visitas durante el 2014 y los temas más consultados fueron:

- ▶ Enfoque de gestión de la empresa.
- ▶ Desempeño del negocio, el cual incluye los resultados financieros y los aspectos más relevantes en materia de sostenibilidad en la construcción de proyectos, la operación de las centrales y la comercialización de energía.
- ▶ Prácticas de gestión, acciones y resultados en asuntos relacionados con gobierno corporativo, protección ambiental, relacionamiento con grupos de interés, entre otros.

Los grupos de interés tienen la posibilidad de compartir sus comentarios e inquietudes a través de los medios de comunicación disponibles para cada uno y también las pueden enviar a las siguientes direcciones de correo electrónico:

! consultas-re@isagen.com.co

! webmaster@isagen.com.co

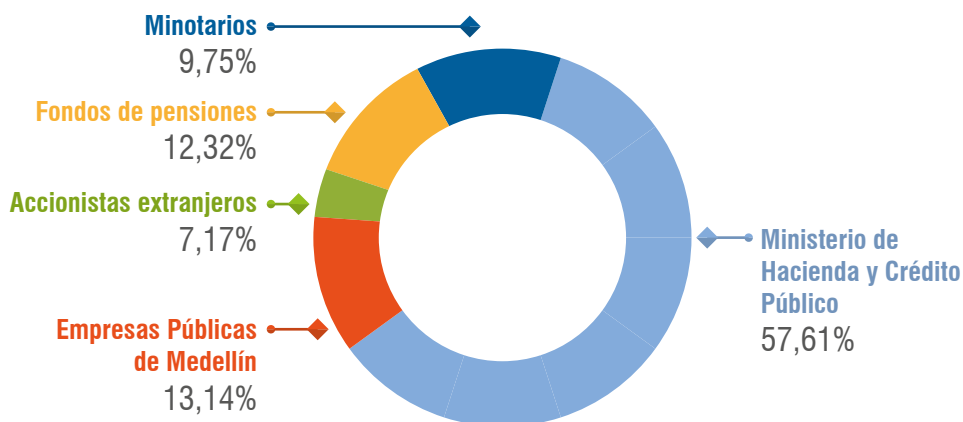


Nuestra empresa y la energía de ser humanos

Somos una empresa de generación y comercialización de energía concebida como un grupo humano que busca satisfacer las necesidades de otros grupos humanos y construir con ellos bienestar y desarrollo para el país.

ISAGEN es una empresa colombiana de servicios públicos, nuestro capital es público y privado, tenemos carácter comercial y somos del orden nacional.

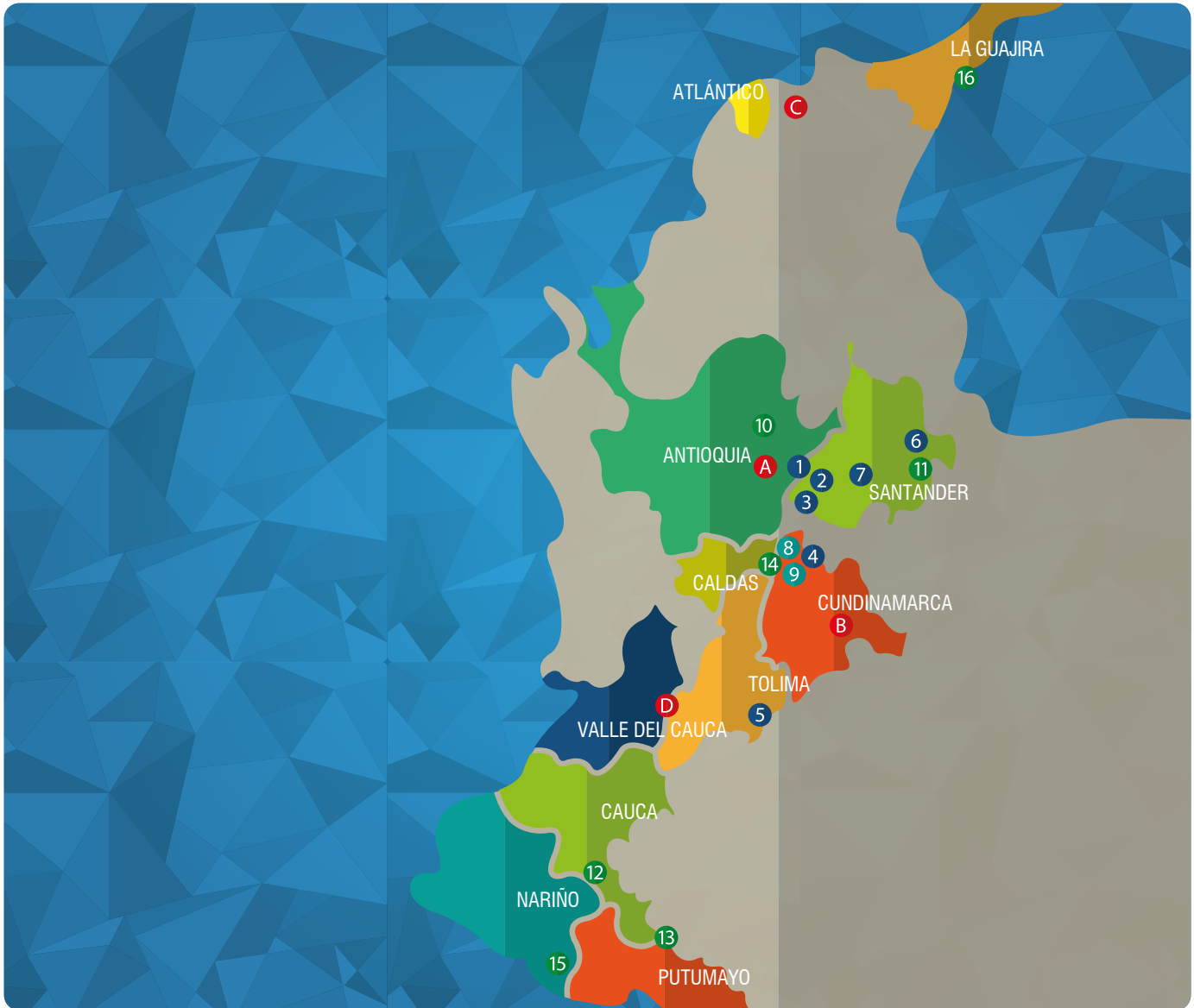
Nuestro accionista mayoritario es el Estado colombiano. Al finalizar el 2014 nuestra composición accionaria era la siguiente:



Para conocer los resultados del relacionamiento con los inversionistas [haz clic aquí.](#)

Nuestra sede administrativa principal se encuentra en Medellín. Contamos con oficinas regionales en las ciudades de Bogotá, Cali y Barranquilla y nuestras centrales de generación y proyectos en estudio se localizan en diferentes regiones del país, así:





Centrales

Hidroeléctricas

- 1 Jaguas 170 MW
- 2 San Carlos 1.240 MW
- 3 Calderas 26 MW
- 4 Miel I 396 MW
- 5 Río Amoyá, La Esperanza 80 MW
- 6 Sogamoso 820 MW

Termoeléctricas

- 7 Termocentro 300 MW



Trasvases

- 8 Manso
- 9 Guarinó



Proyectos en estudio

Hidroeléctricos

- 10 Cañafisto 937 MW
- 11 Piedra del Sol 153 MW
- 12 Río Patía 1.650 MW
- 13 Andaquí 687 MW

Geotérmicos

- 14 Macizo Volcánico del Ruiz
- 15 Binacional Tufiño - Chiles - Cerro Negro (Colombia y Ecuador)

Eólicos

- 16 Parque Eólico La Guajira



Oficinas

- A Principal Medellín
- B Regional Bogotá
- C Regional Barranquilla
- D Regional Cali

Energía inteligente y prosperidad

Asumimos el reto de generar energía inteligente para el progreso y el bienestar del país, a partir de comportamientos, conocimientos y tecnologías que procuran la mitigación del cambio climático, la competitividad de la empresa, el desarrollo humano sostenible y la construcción de valor compartido con los grupos de interés.



Generamos energía con fuentes renovables como el agua. Desarrollamos estudios con otras fuentes no convencionales como el viento, el calor del interior de la tierra, entre otras.



Protegemos el agua como nuestra principal fuente de generación de energía y como una fuente de vida y oportunidades para todos.



Medimos y trabajamos para compensar nuestra huella de carbono con iniciativas enmarcadas en Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL), el monitoreo de alertas y el uso racional de los recursos.

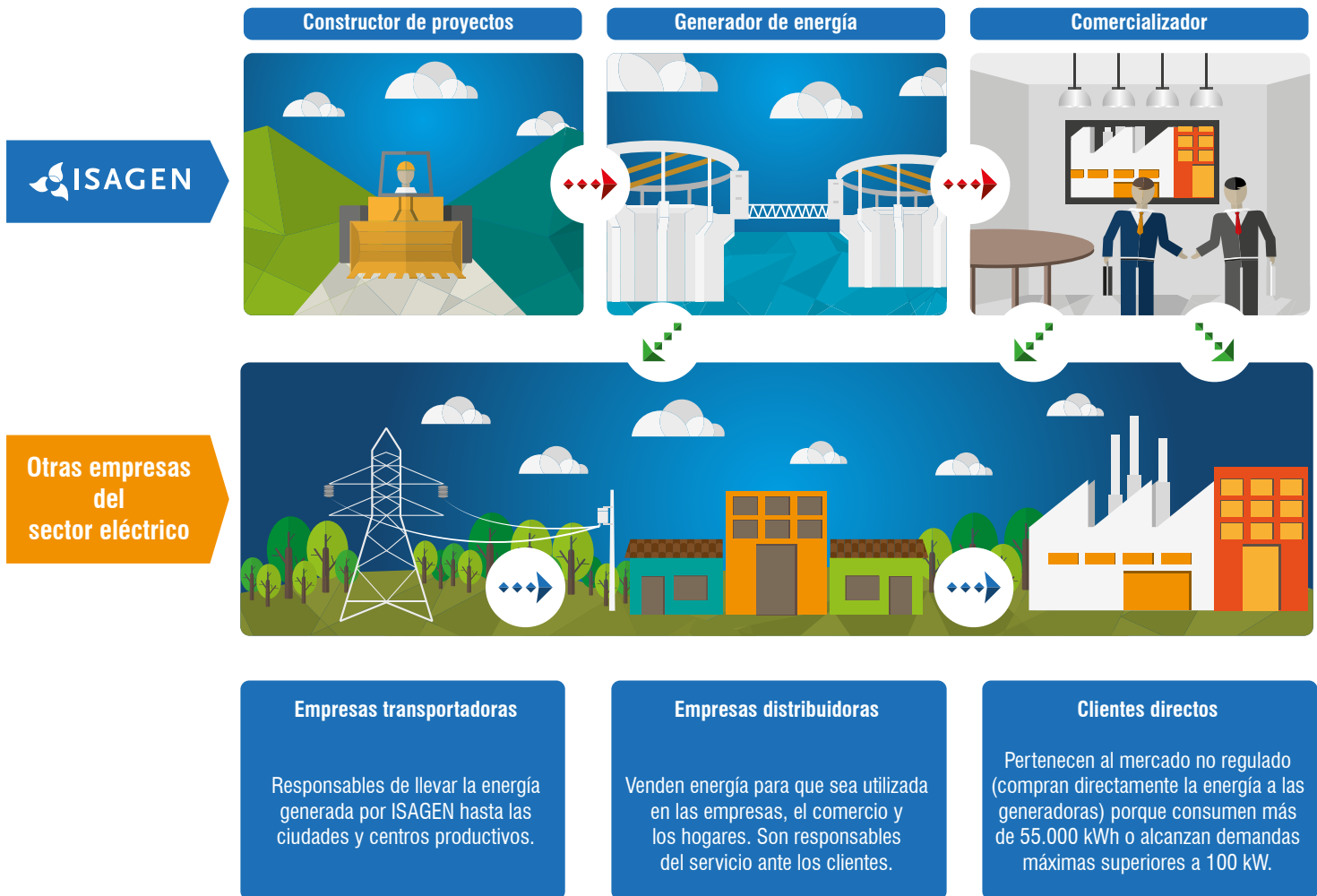


Propiciamos la eficiencia en el uso de la energía y el agua en la empresa y en nuestros clientes, desarrollando programas que transforman la cultura empresarial y los procesos.

Trabajamos y nos relacionamos con los demás, con el propósito de contribuir a la protección ambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico.

Dinamizamos el mercado de energía

Somos la segunda generadora de Colombia al contar con una capacidad instalada de 3.032 MW, 2.732 hidráulicos y 300 térmicos. Ponemos a disposición del mercado siete centrales de generación que aportan aproximadamente el 16% de la energía que el país necesita.



En 2014 hicimos realidad los mayores retos de nuestro plan de expansión que, con la entrada en operación comercial de la Central Hidroeléctrica Amoyá en 2013 y la Central Hidroeléctrica Sogamoso en 2014, aumentó en 900 MW nuestra capacidad instalada pasando de 2.132 MW a 3.032 MW, lo que representa un crecimiento del 42,21%. Avanzamos en la construcción de un portafolio de energía renovable con proyectos en estudio de generación hidroeléctrica, eólica y geotérmica. También adelantamos estudios en biodiesel y gasificación de carbón.

Comercializamos nuestra energía a clientes no regulados y mayoristas. Además somos agentes importantes en la bolsa de energía, donde transamos nuestros excedentes y faltantes. Contribuimos al progreso del sector con la competitividad de nuestro negocio, los aportes a la regulación y la sana competencia.

Además del suministro de electricidad, ofrecemos a nuestros clientes soluciones energéticas que incrementan su productividad y competitividad, así como programas de gestión integral energética para mayor eficiencia en el consumo y reducción de emisiones de CO₂.



▼
Torres de captación.
Central Hidroeléctrica
San Carlos.

Nuestra concepción de empresa basada **en el ser humano**

Nos relacionamos con diferentes grupos de la sociedad en el desarrollo de nuestras actividades y nuestro objetivo es construir relaciones de largo plazo basadas en el diálogo y la colaboración.

Definimos compromisos e identificamos temas relevantes e indicadores con nuestros grupos de interés para medir el impacto de nuestra relación. Este es un insumo fundamental al momento de definir la estrategia y las iniciativas que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa.

Así mismo, trabajamos con ellos en diversas iniciativas que se orientan a la creación de valor para ellos, para la sociedad y para nosotros.



Conoce más [aquí](#).



Nuestros grupos de interés



Vale la pena destacar que para ISAGEN proveedor y contratista tienen el mismo significado y se utilizan indistintamente a lo largo del informe.

Prácticas de gestión

Nuestra concepción de empresa comprometida con el bienestar de los seres humanos facilita la incorporación natural de prácticas de desarrollo sostenible las cuales se despliegan mediante políticas, planes y programas que buscan de manera integral la competitividad y continuidad del negocio, las buenas relaciones con los grupos de interés y la construcción de una sociedad más próspera. Entre ellas destacamos:

Gobierno corporativo y ética empresarial

Tenemos prácticas de transparencia que preservan, tanto el Gobierno Corporativo como la ética empresarial, siendo coherentes en nuestro compromiso con la calidad de la gestión e integridad en todas nuestras actuaciones.



Conoce más [aquí](#)

Gestión integral de riesgos

Orientamos nuestra gestión hacia la creación de valor de ISAGEN y gestionamos los riesgos considerándolos un elemento clave en la toma de decisiones para la minimización de sus impactos y la maximización de oportunidades.



Conoce más [aquí](#)

Gestión del conocimiento y la innovación

Tenemos como propósito fortalecer las competencias empresariales y las de los trabajadores en los distintos temas estratégicos para la sostenibilidad del negocio: gestión de tecnologías características para la producción de energía, innovación, generación con fuentes de energía no convencionales, relacionamiento con los grupos de interés, creación de valor compartido, gestión social y ambiental y gerencia de proyectos, entre otros.

En 2014 adoptamos un enfoque más integral y sistemático para el manejo de la innovación, concibiéndola como un proceso de carácter corporativo y transversal. Este enfoque se evidencia en la definición de un proceso formal con varias fases, el cual promueve una innovación alineada con la estrategia de la empresa, que estimula la generación de ideas y facilita una selección y priorización progresiva de las mismas, permitiendo así su maduración y el aumento de las probabilidades de éxito.



En los siguientes capítulos se presentan las experiencias relacionadas con la implementación de esta práctica:

Producción de energía
Comercialización de energía
Gestión del crecimiento

Cadena de abastecimiento

Identificamos las cadenas de suministro asociadas a nuestro negocio, la diversidad de proveedores que las integran, las diferentes necesidades de relacionamiento, y realizamos planes de gestión y desarrollo que favorezcan la colaboración y competitividad como también su sostenibilidad.



Conoce más [aquí](#).

Gestión humana

Concebimos al trabajador como un ser humano dinámico, único y trascendente y enfocamos nuestra gestión en crear las condiciones necesarias para su desarrollo integral y para que su aporte al logro de los propósitos empresariales sea coherente con la realización de sus proyectos de vida.



Conoce más [aquí](#).

Gestión del valor económico

Apalancamos nuestra estrategia empresarial en el desarrollo de esquemas financieros que hagan posible nuestra operación, nuestro crecimiento y la inversión en iniciativas sostenibles.



Conoce más [aquí](#).

Seguridad y salud ocupacional

Implementamos estándares para el bienestar de nuestros trabajadores en cuanto a la seguridad y la salud en el trabajo, desde un enfoque preventivo y asistencial. Replicamos estas prácticas con nuestros proveedores, a quienes les solicitamos mediante acuerdos contractuales su debido cumplimiento.



Conoce más [aquí](#).

Gestión ambiental

Desarrollamos planes de protección para fomentar la promoción, investigación y el conocimiento de los recursos naturales y la biodiversidad en las áreas de influencia de nuestras centrales y proyectos. Acogemos el principio de precaución, es decir, si existe alguna duda sobre el efecto que pueda causar alguna acción o actividad de nuestra parte nos abstenemos de implementarla. Enfocamos nuestro negocio en el desarrollo de fuentes de energía renovables, en el cuidado del agua y en el uso racional de los recursos, además realizamos acciones de educación y sensibilización ambiental con nuestros trabajadores y demás grupos de interés.



Conoce más en:

Producción de energía

Gestión del crecimiento

Protección de la biodiversidad

Rol transformador en las regiones

Rol transformador en las regiones

Somos conscientes de que en la construcción de proyectos y operación de las centrales entramos a ser parte de una comunidad y nos comprometemos con la creación de oportunidades que contribuyan a una apropiación productiva y sostenible de los territorios y a la creación de espacios de participación, bienestar y convivencia que aporten a la calidad de vida de sus habitantes.



Conoce más [aquí](#).

Derechos humanos y paz

Nos comprometemos con el respeto y la promoción de los Derechos Humanos en todas nuestras actuaciones. Definimos una política, nos enfocamos en acciones preventivas, nos adherimos a la iniciativa Negocios para la Paz y apoyamos iniciativas que contribuyan a la construcción de una sociedad en la que se respete y promueva la dignidad de todos.



Conoce más **aquí**.

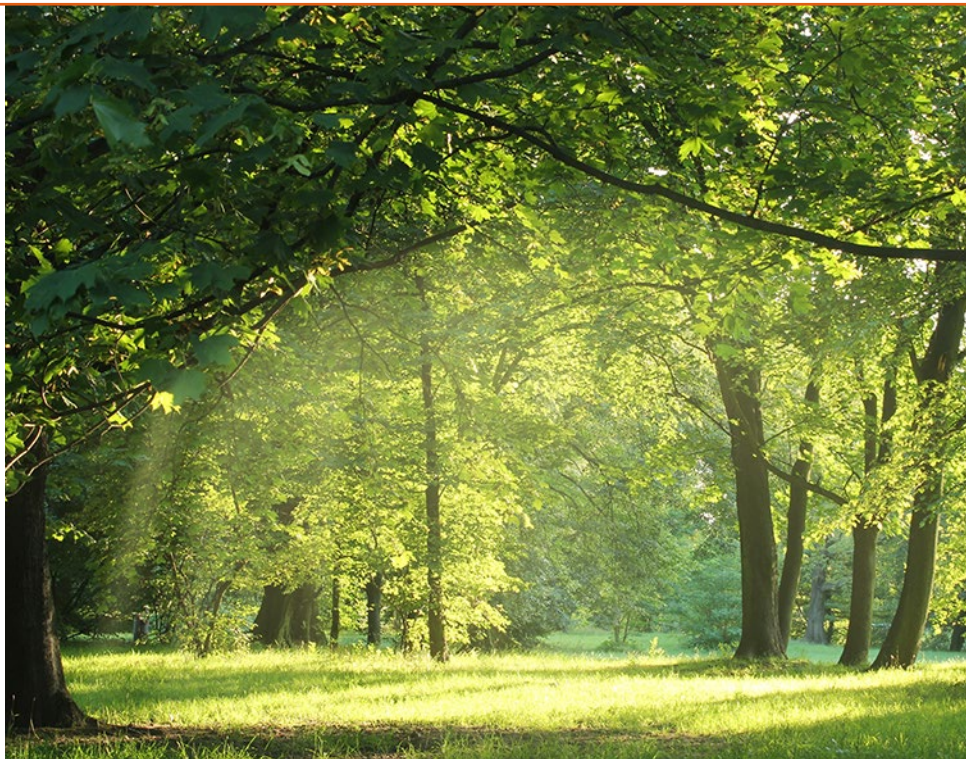
Iniciativas globales

Nos unimos a iniciativas que buscan trabajar de manera colaborativa sobre temas de interés global como el agua, el clima y la paz. Aprendemos de otros, compartimos lo que hacemos y entre todos ampliamos nuestra visión y alcance para aportar cada día más al bienestar del ser humano y su entorno.



Conoce más en los capítulos:

Derechos humanos
Rol transformador de las regiones
Bienestar de los trabajadores
Cadena de abastecimiento





Gobierno

corporativo y ética empresarial

- ▶ Gobierno corporativo
 - ▶ Ética y transparencia
 - ▶ Competencia leal y antimonopolio
 - ▶ Gestión de riesgo de fraude
-

Gobierno corporativo



Juan Carlos
Rivera

Secretario General Encargado 2014

“El buen gobierno corporativo orienta nuestro modelo de gestión y constituye una serie de principios, valores y prácticas que propician la transparencia y la claridad de propósitos para el respeto a los derechos de los accionistas la revelación de información financiera y no financiera y la toma de decisiones relevantes.”

Lineamientos

Buscamos siempre el mejoramiento continuo y la implementación de prácticas para atender los retos que nos trazamos. Contamos con un Código de Gobierno Corporativo que orienta a la empresa y comprende lineamientos referentes a su marco de actuación, el manejo de conflictos de interés, el tratamiento equitativo a accionistas, la estructura de gobierno, los mecanismos de control, la transparencia en la divulgación y manejo de la información, al igual que el relacionamiento con los accionistas. Además tenemos en cuenta las prácticas recomendadas por diferentes instancias nacionales e internacionales como las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).



Para mayor información sobre las prácticas y documentos de **buen gobierno de ISAGEN haz clic aquí.**

Estructura de gobierno

Asamblea General de Accionistas: es el máximo órgano de dirección. Tiene plenas facultades para dirigir y decidir los temas de mayor trascendencia de la Sociedad. Su reunión ordinaria se realizó el 25 de marzo de 2014 con un quórum muy superior al requerido para deliberar y decidir. Los accionistas votaron libremente, fue transmitida en directo por nuestro sitio Web y se elaboró el acta que fue firmada por el Presidente, el Secretario y los integrantes de la Comisión de Revisión.

Junta Directiva: es el máximo órgano de administración. Orienta el manejo de los negocios de la Sociedad, de conformidad con las directrices fijadas por la Asamblea General de Accionistas. En 2014 toda la gestión concerniente a la Junta Directiva se llevó a cabo de conformidad con las reglas establecidas en los Estatutos Sociales, el Código de Buen Gobierno y el Reglamento de Junta Directiva.



Asamblea General de Accionistas 2014.

Junta Directiva

Prácticas de buen gobierno y resultados 2014

➤ Conformación

- 7 miembros principales - 7 suplentes.
- Reflejan la participación en la propiedad de la empresa y representan los accionistas minoritarios.
- Un renglón es propuesto por los accionistas minoritarios.
- Sus miembros fueron elegidos en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de 2013. Su período es de dos años (abril 2013 - marzo 2015). Con la finalidad de suplir las vacantes existentes en el momento, se recompuso la Junta Directiva por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de noviembre 2014.

➤ Características de sus miembros a 31 de diciembre de 2014

- 43% - entre 30 y 50 años - 57% - más de 50 años.
- 14% mujeres - 86% hombres.
- Ninguno pertenece a minorías étnicas o de otro tipo sin que esto obedezca a criterios discriminatorios.
- Tres se desempeñan como funcionarios del alto Gobierno. Uno es Gerente General de una importante empresa de Servicios Públicos Domiciliarios.
- Ningún directivo de ISAGEN es miembro de la Junta Directiva.
- Son elegidos por la Asamblea General según la representación proporcional de los accionistas y el sistema de cociente electoral establecido en la ley.
- Profesionales de alta calidad ética y moral con habilidades analíticas, gerenciales y de liderazgo, que poseen en conjunto conocimientos y experiencia en la industria de energía, finanzas, riesgos, estrategias, aspectos legales y comerciales.

-
- **Porcentaje de acciones de los miembros de Junta Directiva a 31 de diciembre de 2014**

- 0,00006497% del total de acciones de la empresa.
 - Uno de sus miembros es accionista.

 - **Valor pagado por asistencia a reuniones en 2014**

- La suma total pagada a los miembros de Junta por su asistencia fue de \$582.628.809.
 - Equivalentes a 4,5 salarios mínimos legales mensuales vigentes por reunión.
 - Aprobado por la Asamblea General de Accionistas, previo referenciamiento con empresas similares a ISAGEN.

 - **Asistencia a reuniones 2014**

- 14 reuniones.
 - 94,9% por renglón.
 - 90,8% miembros principales.
 - 63,3% miembros suplentes*.

 - **Miembros independientes**

- 78,57%, superior al 25% establecido como el mínimo para los emisores según la Ley de Mercado de Valores de Colombia.
 - El Presidente y el Vicepresidente son miembros independientes.

* Teniendo en cuenta que un renglón de los principales estuvo vacante desde marzo hasta noviembre de 2014, el porcentaje de asistencia de los principales más la asistencia del suplente de la vacante principal fue del 90,8%. Quedando la asistencia de los miembros suplentes en un 63,3%. Asimismo, se tuvo vacante un miembro suplente durante el 2014 hasta la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de noviembre de 2014, en la cual se reconfiguró la Junta Directiva.

➤ Funciones y responsabilidades

- Aprueba el direccionamiento estratégico (principios, valores y políticas en el mediano y largo plazo).
- Considera aspectos ambientales, sociales y económicos, así como las prácticas de ética y transparencia.
- Aprueba los principales resultados y retos en materia de sostenibilidad.
- La Junta Directiva cumplió cabalmente sus funciones y responsabilidades.

➤ Comités de Junta

- Integrados por los miembros de Junta que poseen la formación y experiencia apropiada para cada propósito.
- Revisaron los temas en mayor detalle e hicieron las recomendaciones necesarias a la Junta Directiva.
- En 2014 cumplieron todas sus funciones.

➤ Riesgos corporativos

La Junta Directiva, el Comité de Auditoría y el Equipo de Gerencia:

- Aprobaron los lineamientos relacionados con la gestión de riesgos.
- Realizaron seguimiento mensual a los riesgos corporativos.

➤ Atención a requerimientos de sostenibilidad

- En 2014 la Junta Directiva asumió la función de fijar lineamientos en aspectos sociales, ambientales y económicos de la relación con los grupos de interés, y el Comité de Gestión y Gobierno Corporativo, la de hacer seguimiento y recomendaciones en estos temas. Las reuniones para abordar estos temas son mensuales.
- La Junta debe responder las propuestas que formulen los accionistas poseedores del 5% o más de las acciones suscritas.
- Un grupo de accionistas que represente por lo menos el 10% de las acciones, puede convocar a una reunión de Asamblea General extraordinaria.

- Para los demás grupos de interés existen canales de comunicación para realizar recomendaciones sobre la gestión empresarial que impactan la sostenibilidad.
- Los Miembros de la Junta Directiva recibieron capacitación por parte de un experto en gestión sostenible de acuerdo con los conceptos adoptados por la comunidad internacional sobre diferentes iniciativas globales, acuerdos suscritos por Colombia para promover dicha gestión y el rol del Gobierno Corporativo en temáticas de sostenibilidad.

➤ Evaluación de la Junta Directiva

- Durante el 2014 se ejecutó el plan de acción resultante de su evaluación del año anterior y se aprobó la metodología para la evaluación de su gestión.
- La evaluación fue diligenciada por sus miembros y los de la Administración.
- Sus resultados fueron analizados por el Comité de Gestión y Gobierno Corporativo, el cual propuso a la Junta algunas acciones de mejoramiento que fueron aprobadas.
- Resultados ubicados en un nivel superior (área de fortalezas según la metodología de evaluación sobre 5):
 - Aporte y compromiso de los miembros: 4,76.
 - Desempeño de la Junta Directiva como equipo: 4,67.
 - Desempeño de los comités 4,84.



Para conocer los criterios de remuneración de la Junta Directiva, los procedimientos para su conformación y la experiencia que se exige a sus miembros [haz clic aquí.](#)

Equipo de Gerencia: es el máximo órgano interno de dirección que orienta, planea y evalúa la gestión para mejorar la productividad, la competitividad e impulsar la creación de valor. Define la estrategia, el enfoque y las prácticas de gestión sostenible, el alcance en el relacionamiento con los grupos de interés y asegura el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Está conformado por el Gerente General, los gerentes de Proyectos de Generación, Producción de Energía, Comercialización e Internacionalización; los gerentes Financiero y Administrativo; la Secretaria General, la Auditora Corporativa y la Directora de Relaciones Corporativas.



Para conocer más sobre los comités de Junta y los asuntos que se abordaron durante el año [haz clic aquí.](#)

Tratamiento equitativo a accionistas

Los accionistas participaron en las deliberaciones de la reunión de la Asamblea General, tuvieron a disposición los libros y papeles sociales para ejercer su derecho de inspección, y durante el año negociaron libremente sus acciones. Adicionalmente y en cumplimiento de lo decretado por la Asamblea General de 2014, el 30 de abril de ese año, se pagaron en una sola cuota los dividendos obtenidos durante el año anterior.

Por otro lado, enviamos a la Superintendencia Financiera información relevante sobre la gestión empresarial.



Para ampliar información [haz clic aquí.](#)

Conflictos de interés

Un conflicto de interés se presenta cuando los miembros de la Junta Directiva y sus Comités, el Gerente General y los trabajadores, directamente o a través de terceros, se encuentran en una situación que les reste independencia u objetividad o se vean abocados a la toma de una decisión y/o a alternativas de conducta, en la que tienen la posibilidad de elegir entre el interés de la empresa y su interés personal o el de un tercero.



Para consultar los criterios y procedimientos establecidos por la compañía para identificar y tratar los conflictos de interés [haz clic aquí.](#)

Evaluación de prácticas de buen gobierno

La Junta Directiva aprueba las prácticas de buen gobierno de la Sociedad, las evalúa y exige su cumplimiento. El Comité de Auditoría la apoya mediante el Informe de Evaluación de Prácticas de Buen Gobierno que se lleva a la Asamblea de Accionistas. La evaluación es realizada por el equipo de Auditoría Corporativa y Revisoría Fiscal evalúa el componente de mecanismos de control.

Según el informe de 2014, las prácticas de buen gobierno que adoptamos fueron aplicadas y fortalecidas.



Para ampliar la información sobre la evaluación al cumplimiento de prácticas de gobierno corporativo [haz clic aquí.](#)

Ética y transparencia



Gloria María
Úsuga

Auditora Corporativa

“La ética empresarial es el fundamento de las prácticas de gobierno corporativo, pero es además el principio rector de nuestras actuaciones como grupo humano al servicio de otros seres humanos, que es coherente, obra correctamente y de buena fe, respeta la institucionalidad y la normatividad externa, y reconoce la importancia del bien común sobre el individual”

Implementamos prácticas de transparencia relacionadas con la entrega de información completa y oportuna a los grupos de interés, el mantenimiento de sistemas de atención y seguimiento a las solicitudes y quejas; el mantenimiento y evaluación del Sistema de Control Empresarial y la existencia, aplicación y seguimiento al cumplimiento de la Declaración de Comportamientos Éticos, nuestro código de conducta construido participativamente.

Resaltamos nuestro cabal cumplimiento a la legislación aplicable. En consecuencia y de acuerdo al artículo 47 de la Ley 222 de 1995, modificado por la Ley 603 de 2000, todo el software disponible para nuestra gestión está licenciado con base en las disposiciones establecidas por la Ley de Propiedad Intelectual y Derechos de Autor.

Contamos con varios mecanismos para asegurar la gestión ética y transparente, entre ellos el grupo promotor de la Declaración de Comportamientos Éticos y el Comité de Ética.

Grupo Promotor de la Declaración de Comportamientos Éticos: conformado por trabajadores elegidos por votación y por representantes de la empresa, busca propender por la actuación, revisión y diálogo en torno a la ética participativa. A continuación se destacan las principales acciones de este grupo en 2014:

- › Desarrollamos seis conversatorios sobre situaciones que generan dilemas éticos y su posibilidad de ocurrencia en la organización. Estos fueron liderados por un experto externo, y su resultado fue publicado en la intranet corporativa. En algunos diálogos participaron proveedores.
- › Realizamos talleres con los trabajadores para revisar la Declaración de Comportamientos Éticos y actualizarla mediante un proceso participativo. La versión actualizada de este documento se publicará en 2015.
- › Aplicamos una encuesta* voluntaria entre los trabajadores para identificar lo que entienden por ética y conocer el ambiente ético empresarial. Los resultados reflejaron que este último es sano y la existencia de un entendimiento de la ética basada en el cumplimiento legal e incluyente con reconocimiento y respeto por el otro.

Comité de Ética: está conformado por tres directivos de la empresa y un miembro independiente elegido por la Junta Directiva. Asesora y orienta a la empresa en los casos de posible incumplimiento de la Declaración de Comportamientos Éticos.

Línea Ética: los trabajadores y el público en general pueden comunicar hechos o irregularidades cometidos por parte de trabajadores de ISAGEN o terceros que afecten o puedan afectar los intereses de la empresa o de sus



Para conocer nuestra
**Declaración de
Comportamientos
Éticos haz clic aquí.**

* Esta encuesta fue diseñada por el padre Eduardo Schmidt de la Universidad Católica de Perú, quien la ofreció a ISAGEN para su aplicación y los resultados servirán para alimentar estudios comparativos entre empresas y países de la región latinoamericana.



grupos de interés a través de medios como el fax, correo electrónico y la línea telefónica, bajo los principios de atención, investigación, justicia, confidencialidad, actuación, respaldo, apoyo, no recompensa y respeto.

Analizamos y atendimos oportunamente 34 inquietudes sobre aparentes situaciones no éticas relacionadas con diferentes temas así: 2 con la Declaración de Comportamientos Éticos y 32 relacionadas con temas como quejas, derechos de petición, consultas e inquietudes de tipo contractual, laboral y acoso laboral. De estas inquietudes 33 se encuentran cerradas. Cabe anotar que el Comité de Ética determinó que ninguna de ellas correspondía a una situación ética, pues no se enmarcan en los principios de lo que consideramos significa la ética en ISAGEN: actuar de buena fe y correctamente, privilegiar el bien común sobre el particular y lograr coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

Cabe anotar, que no se recibieron quejas a través de la Línea Ética que dieran cuenta de la vulneración, por parte de ISAGEN, a los Derechos Humanos de sus grupos de interés.

En nuestro Manual para la Atención de Situaciones No Éticas se encuentra explícita la posición de ISAGEN y el marco de actuación frente a este tema, que incluye la intolerancia a situaciones no éticas, diligencia en la atención y actuación, presunción de inocencia y legalidad de las actuaciones, confidencialidad y no pago de recompensa, dádivas o beneficios.



Para conocer nuestro **Manual para la Atención de situaciones no Éticas y Gestión del Riesgo de Fraude** haz clic aquí.

Contribución a partidos políticos

La empresa no realiza aportes de ninguna índole ni facilita las instalaciones, los bienes, servicios y recursos a partidos políticos, ni a sus candidatos ni representantes, tampoco patrocina actividades cuya finalidad sea la propaganda política, lo cual se encuentra expresado en la Declaración de Comportamientos Éticos.

Competencia leal y antimonopolio

En la Declaración de Comportamientos Éticos están establecidas explícitamente las actuaciones de los trabajadores para garantizar las prácticas antimonopolio y de libre competencia. La legislación colombiana ha sentado las bases para la política de libre competencia y la Comisión de Regulación de Energía y Gas -CREG tiene la función de regular los monopolios en la prestación de los servicios públicos, cuando el mercado en competencia no logra hacerlo. Así mismo, la Ley 142 establece que la CREG debe señalar cuándo hay competencia suficiente para permitir la libertad de fijación de precios y evitar que a través de empresas de servicios públicos se adopten pactos de competencia desleal. En 2014 no se presentaron demandas ni casos relacionados en este aspecto y tampoco recibimos sanciones ligadas al incumplimiento de la normatividad.

Gestión de riesgo de fraude

Contamos con un Programa de Gestión del Riesgo de Fraude, el cual es un componente preventivo del Sistema de Ética Empresarial que se gestiona desde el cumplimiento regulatorio y la convicción. Por ello, trabajamos desde diferentes frentes para blindar la ética como valor fundamental y hemos implementado mejores prácticas en materia de riesgo de fraude con un enfoque de mejoramiento continuo.

En la prevención, detección y tratamiento del riesgo de fraude avanzamos en:

- › Actualización de la matriz corporativa de riesgo de fraude, mediante la identificación del riesgo de exposición de todos los procesos, a la corrupción (soborno, cohecho, conflicto de interés), la malversación de activos, el fraude en estados financieros y el lavado de activos y la financiación del terrorismo.
- › Evaluación de este riesgo dentro del Plan de Auditoría 2014. No se evidenciaron casos de materialización de fraude o corrupción.

- › Promoción de las prácticas de ética y de transparencia a los trabajadores y a los grupos de interés mediante apertura y diálogos sobre el tema:
 - › Capacitación a 50 directivos y 37 gestores de riesgos de todos los procesos de la empresa en temas de fraude, tipologías y mecanismos de identificación y control.
 - › Implementación de una campaña interna denominada No te defraudes, la cual alcanzó a los 664 trabajadores de la empresa mediante piezas de comunicación corporativas.
 - › Presentación de una conferencia de sensibilización frente al riesgo de fraude, durante la semana de Gestión integral de Riesgos, a la que asistieron trabajadores y contratistas.
 - › Publicaciones, declaraciones, entrega de información, plegables, pendorones, entre otras piezas de comunicación.
- › Desarrollo de un protocolo interno para la investigación del fraude.
- › Definición y ejecución del programa anticorrupción en cumplimiento de la ley 1474/12, el cual estuvo a disposición de los grupos de interés en el sitio Web.

Por otro lado, ajustamos nuestro Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo a las exigencias normativas, además de las contempladas de manera voluntaria.



Para conocer el **Plan Anticorrupción 2014** haz clic aquí.

Evaluaciones de terceros

- › Obtuvimos una calificación de 100/100 entre las 30 empresas de servicios públicos evaluadas por la Corporación Transparencia por Colombia con los más altos estándares en políticas y mecanismos de transparencia. Es la primera vez que una empresa alcanza el máximo posible en 7 años.
- › La Contraloría General de la República calificó nuestra gestión y resultados durante el 2013 como favorable, con un puntaje de 98,10, superior al obtenido para la vigencia 2012 (95,75).
- › La Contraloría General de la República, la Revisoría Fiscal y los Auditores Externos de Gestión y Resultados concluyeron en el 2014 que mantuvimos un Sistema de Control Interno adecuado.
- › Publicamos la encuesta sobre la adopción del Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia (Código País) de Superintendencia Financiera de Colombia. La encuesta refleja la situación de ISAGEN frente a las recomendaciones establecidas en el Código País, en relación con las mejores prácticas de gobierno corporativo. Este año no hubo calificación ni *ranking* de esta evaluación como en años anteriores.
- › Participamos, mediante selección aleatoria, en la medición denominada Análisis de cumplimiento del Principio 10 del Pacto Mundial de Naciones

Unidas de empresas del sector eléctrico que operan en América Latina, elaborado por el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe; cumpliendo en 21 de los 22 elementos evaluados, lo que la situó en nivel importante de cumplimiento.

Trabajo colaborativo

- › Firmamos el pacto por la Red de Transparencia y Participación Ciudadana para la promoción del cuidado de los recursos públicos y el medio ambiente, la participación ciudadana y la lucha contra la corrupción en las entidades públicas, privadas y del sector académico.
- › Continuamos participando en la Red de Auditores de importantes empresas del sector energético, con el propósito de generar conocimiento y sinergias para fortalecer las prácticas de gobierno, control y riesgos. La Red organizó el 4º Congreso de Auditoría Efectiva en el Sector Energético, el cual tuvo por lema *Generamos ideas que transforman*, con énfasis en la innovación.

Otros logros

- › Creamos el equipo de trabajo Gestión de Cumplimiento en el 2014, cuya misión es verificar las actividades de cumplimiento normativo en la organización, bajo su marco de gestión de riesgos, para contribuir a la prevención de los riesgos de incumplimiento a los que pueda estar expuesta. Además, este equipo debe liderar el programa de Gestión de Riesgo de Fraude y verificar el seguimiento al cumplimiento de las iniciativas voluntarias a las que se adhiere la empresa.
- › Los trabajadores diligenciaron la autoevaluación anual de prácticas de transparencia, la cual arrojó resultados que evidencian su conocimiento y compromiso en temas como ética empresarial, manejo de conflictos de interés, prevención del lavado de activos, compra y venta de valores de la empresa y lineamientos sobre el riesgo de fraude; entre otros. Adicionalmente, los trabajadores realizaron la refrendación anual de su compromiso con este tema.
- › En la medición de Clima Organizacional que realizamos a nuestros trabajadores cada dos años, incluimos un estudio de comportamientos éticos que abordó aspectos de transparencia, riesgo sicosocial y acoso laboral. En este estudio se exploró la manera como los trabajadores perciben las medidas tomadas por la empresa, si son suficientes y adecuadas para prevenir la corrupción. Los resultados indican que la mayoría están de acuerdo con la idea de que las prácticas de ética son adecuadas, suficientes y conocidas por el personal y que previenen el riesgo de corrupción.
- › Continuamos con nuestra labor de profundizar nuestras prácticas de transparencia con los grupos de interés, destacamos el Comité de Ética de la

Red de Socios Tecnológicos como veedor de las buenas prácticas entre ellos. También nuestras Redes de proveedores de servicios de Ingeniería y Mantenimiento y de Aliados de Comunicación avanzaron en la implementación de prácticas relacionadas con la ética empresarial.

- › El Comité de Auditoría revisó el plan de ética empresarial, el del manejo del riesgo de fraude y el Sistema de autocontrol y gestión del riesgo del lavado de activos y financiación del terrorismo e hizo seguimiento al avance de dichos planes de trabajo, así como al cumplimiento de las prácticas declaradas en el Código de Buen Gobierno.



Retos 2014

- › Implementar prácticas de buen gobierno acordes con las nuevas tendencias en materia de sostenibilidad corporativa. ✓
- › Monitorear e identificar nuevas prácticas, tendientes a garantizar los derechos de los accionistas y analizar la necesidad y pertinencia de su incorporación en la compañía y su gestión. ✓



Retos 2015

- › Implementar un plan para la revisión y adopción de las directrices del nuevo Código País.
- › Publicar la actualización de la Declaración de Comportamientos Éticos y ejecutar el plan de divulgación para mantener el diálogo reflexivo y participativo entre los trabajadores.
- › Continuar trabajando en el conocimiento y apropiación de las prácticas de transparencia por parte de los grupos de interés.



Gestión Integral de Riesgos



Juan Fernando Vásquez

Gerente Financiero

“Orientamos nuestra Gestión Integral de Riesgos a la creación de valor de la compañía. Es un elemento clave en la toma de decisiones, disminución de pérdidas y maximización de oportunidades, además tiene como objetivo contribuir a salvaguardar la solidez y sostenibilidad de ISAGEN mediante la gestión eficiente de los riesgos sus diferentes niveles de la empresa, la administración de los mecanismos de transferencia de los riesgos y la elaboración de respuestas eficaces y eficientes ante eventos que pongan en riesgo la continuidad del negocio.”

La Gestión Integral de Riesgos es la implementación homologada y sistemática de un conjunto de acciones para el manejo óptimo de todos los riesgos de ISAGEN. Su objetivo es mantener la estabilidad y garantizar la sostenibilidad de la empresa, dentro de un nivel de tolerancia al riesgo definido y mediante la interacción de los componentes complementarios: Gestión de Riesgos y Gestión de la Continuidad del Negocio.

En nuestra gestión de riesgos establecemos el contexto, identificamos, analizamos, evaluamos, tratamos, monitorizamos y comunicamos nuestros riesgos asociados con los procesos y la estrategia de la organización.

En ISAGEN cada trabajador es responsable de gestionar integralmente los riesgos asociados a su labor. Con el objetivo de incorporar esta gestión en el día a día y establecerla como pilar fundamental en el desarrollo de las funciones de los trabajadores, construimos la Política para la Gestión Integral de Riesgos de carácter corporativo en 2014.

Realizamos periódicamente ejercicios de seguimiento y revisión de riesgos como parte de su ciclo dinámico y para asegurar el cubrimiento total de la empresa en materia de identificación y tratamiento de dichos riesgos, controles y planes de acción.

El monitoreo de los Riesgos Operativos es realizado por los diferentes equipos de trabajo de la organización, mientras que los Riesgos Corporativos, asociados a la estrategia, son monitorizados por el Comité de Gerencia, Comité de Auditoría y Junta Directiva, mediante el seguimiento de coyunturas asociadas, las cuales tienen como objetivo alertar sobre la situación actual de la empresa y cambios en el entorno que puedan entorpecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Durante el año 2014, actualizamos el inventario de riesgos corporativos que incluye riesgos emergentes, el cual ilustramos a continuación con los capítulos en los que se detallan las prácticas para gestionarlos:



Para conocer más sobre la **Política para la Gestión Integral de Riesgos** haz clic aquí.



A continuación presentamos los riesgos corporativos asociados a los temas materiales identificados por la compañía en 2014:

Asunto material	Riesgo corporativo	Descripción del riesgo	Nivel de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. ▶ Innovación y desarrollo de competencias para la gestión de tecnologías características. 	Inadecuada gestión del portafolio de negocios.	Decisiones sobre el portafolio de negocios que ocasionen pérdida de valor de la empresa.	 Moderado
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo Integral de los trabajadores. ▶ Innovación y desarrollo de competencias para la gestión de tecnologías características. 	Ausencia de personal con competencias adecuadas.	Situaciones relacionadas con la afectación de la productividad empresarial, en especial, aquellas originadas por la disponibilidad insuficiente de personal con conocimientos y comportamientos requeridos por ISAGEN para alcanzar los objetivos de la compañía.	 Moderado
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Concepción de empresa basada en el ser humano. 	Inadecuada arquitectura corporativa.	Definición inadecuada y/o falta de apropiación de las políticas, prácticas y mecanismos para el despliegue de la estrategia empresarial, que afecten el logro de los objetivos, la eficiencia de la operación o la sostenibilidad de ISAGEN.	 Moderado
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valor de empresa. 	Inadecuada gestión financiera.	Decisiones financieras que puedan impedir o dificultar el normal desarrollo del negocio y que afecten la sostenibilidad, solidez y valor de la compañía.	 Alto
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valor de empresa. 	Respuesta inadecuada o inoportuna a cambios macroeconómicos.	Reacción inoportuna o insuficiente ante el impacto de la volatilidad macroeconómica en el valor de activos y pasivos de ISAGEN.	 Alto
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Producción y comercialización de energía. 	Indisponibilidad de recursos energéticos o fuentes de generación.	Recursos energéticos insuficientes y/o incrementos significativos de los costos de los mismos para garantizar los compromisos comerciales con el mercado energético.	 Alto
<ul style="list-style-type: none"> ▶ ISAGEN como agente de transformación de las regiones en las que actúa. ▶ Relacionamiento sostenible. ▶ Desarrollo integral de los trabajadores. ▶ Derechos Humanos. 	Inadecuadas condiciones sociales, políticas y de seguridad que afecten las operaciones.	Condiciones sociales o actos malintencionados de terceros que vulneran la seguridad de las personas o los activos de ISAGEN y afectan las operaciones empresariales.	 Extremo
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relacionamiento sostenible. 	Inadecuado relacionamiento con grupos de interés.	Hace referencia a fallas en la definición de adecuados criterios de relacionamiento con los grupos de interés, al incumplimiento de los compromisos formalizados con cada uno de ellos y a la inoportunidad del ajuste de la estrategia de relacionamiento con base en la realidad de la compañía.	 Moderado

Asunto material	Riesgo corporativo	Descripción del riesgo	Nivel de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> Valor de empresa. 	Inadecuada gestión de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).	Situación en que la tecnología de información y comunicaciones presenta limitaciones para soportar los servicios con el grado de confiabilidad, seguridad y calidad requerido por la empresa.	Moderado
<ul style="list-style-type: none"> Ética empresarial. Producción y comercialización de energía. Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. 	Incumplimiento, desconocimiento o inestabilidad legal o regulatoria.	Incumplimiento o desconocimiento de las leyes o regulación que puede traer como consecuencia decisiones adversas a los intereses de ISAGEN. De otro lado, la inestabilidad legal o regulatoria puede afectar en forma importante la habilidad de la empresa para llevar a cabo en forma eficiente su negocio, la capacidad de adaptación al cambio y como consecuencia el incumplimiento de la normativa.	Moderado
<ul style="list-style-type: none"> Producción y comercialización de energía. 	Institucionalidad insuficiente.	Falta de definición en mecanismos, coordinación de mercados e instituciones o desarrollo regulatorio insuficiente en el sector energético que afecte la operación y estrategia de ISAGEN.	Moderado
<ul style="list-style-type: none"> Producción y comercialización de energía. 	Ineficacia de la estrategia comercial.	Inadecuada definición o ejecución de la estrategia comercial que impida o dificulte el logro de los objetivos de ingresos netos, de sostenibilidad de la comercialización de energéticos y servicios asociados, y de contribución al propósito superior de la compañía.	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Valor de empresa. 	Inadecuada gestión de activos.	Inadecuada planeación, ejecución, verificación y actuación en las diferentes fases del ciclo de vida de los activos que no permita la administración y sostenibilidad de los mismos.	Moderado
<ul style="list-style-type: none"> Ética empresarial. 	Fraude.	Cualquier acto ilegal en detrimento de los principios e intereses de ISAGEN, caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza, perpetrado por trabajadores o terceros para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o para asegurarse ventajas personales o de negocio.	Alto
<ul style="list-style-type: none"> Gestión integral del agua y cambio climático. Protección de la biodiversidad. 	Riesgo hídrico y cambio climático.	Efectos adversos que puedan tener los cambios hidrológicos y climáticos en la producción de la energía.	Alto

Para el caso de los temas materiales relacionados con la cadena de abastecimiento y Seguridad y Salud Ocupacional se tienen identificados riesgos operativos asociados a los asuntos de trabajo.

Además de definir la política y el inventario de riesgos corporativos, en el 2014:

- › Incorporamos el módulo de Registro de Eventos, Incidencias y Planes de Acción a la herramienta tecnológica de acceso corporativo que apalanca el Sistema de Gestión Integral de Riesgos, con el objetivo de aumentar la cultura de identificación y documentación de riesgos y, más adelante, fortalecer los criterios de calificación de los mismos.
- › Continuamos en la búsqueda de mecanismos para el fortalecimiento de la cuantificación de riesgos, desarrollando estrategias durante 2014 para la definición de Indicadores Claves de Riesgos, con el objetivo de trabajar en el nivel de madurez y los ciclos de sostenibilidad del Sistema de Gestión Integral de Riesgos.
- › Trabajamos continuamente en la gestión corporativa del cambio que nos permita promover la cultura de riesgos organizacional, considerando que la Gestión Integral de Riesgos es compromiso de todos.
- › Redefinimos el apetito de riesgo corporativo, el cual representa la magnitud y la clase de impacto de riesgos que la organización está dispuesta a aceptar o retener.

Nuestra gestión de la continuidad del negocio es un proceso integral y sistemático para identificar impactos potenciales que pueden amenazar la permanencia en el mercado, y está compuesto de tres elementos principales: Atención de Emergencias, Manejo de Crisis y Continuidad de las Operaciones.

Para asegurar la efectividad de la interacción de los mismos y garantizar un proceso de mejoramiento continuo, establecemos y desarrollamos estrategias de recuperación, construimos respuestas eficaces y eficientes para estar preparados ante dichos impactos y ejecutamos actividades comunes enmarcadas en un Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio el cual se rige bajo normas nacionales e internacionales como la ISO 22301.

Durante el 2014:

- › Implementamos el *Disaster Recovery Plan (DRP)* con el centro de cómputo alternativo para garantizar la continuidad de las operaciones de los equipos críticos del negocio.
- › Actualizamos, formalizamos y divulgamos los Planes de continuidad del Negocio.
- › Realizamos entrenamiento, capacitación, pruebas y ejercicios de escritorio de Planes de Continuidad del Negocio.
- › Inicio del diseño e implementación del modelo de seguridad del Sistema de Información de Operación de las centrales en Jaguas y Termocentro.
- › Actualizamos el Business Impact Analysis (BIA) y se incorporaron las centrales Sogamoso, Miel y Termocentro como equipos críticos del negocio.

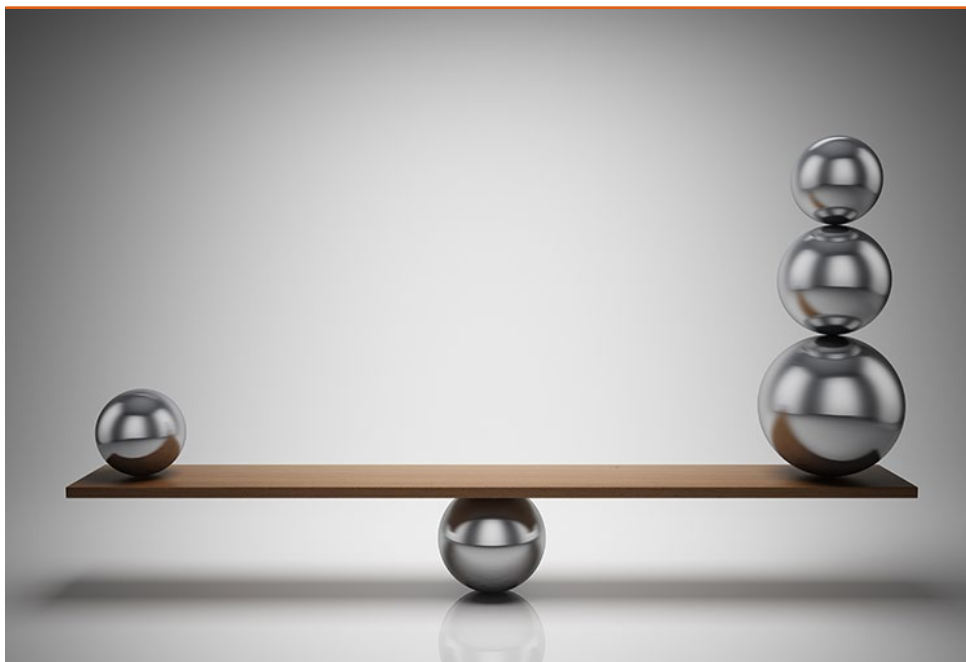


Para conocer más sobre la **Gestión Integral de Riesgos** haz clic aquí.



Retos 2015

- › Fortalecer la cultura de Gestión Integral de Riesgos en la organización.
- › Definir un esquema de sostenibilidad para el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio.
- › Definir e implementar la metodología para la gestión de riesgos de proyectos.
- › Diseñar un esquema para calcular el nivel de madurez de la Gestión Integral de Riesgos.





Desempeño del negocio

- ▶ Producción de energía
- ▶ Comercialización de energía
- ▶ Gestión del crecimiento
- ▶ Solidez financiera



Producción de energía

- › Gestión de operación
- › Mantenimiento y modernización
- › Gestión ambiental
- › Gestión del conocimiento

A portrait of Diego León González Ochoa, a middle-aged man with short grey hair, smiling. He is wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, and a yellow tie with small dark spots. The background is a blurred office interior with large windows.

Diego León González Ochoa

Gerente
Producción de Energía

“Operar y mantener una central de generación de energía implica mucho más que apretar botones y hacer mover máquinas. Es suplir las necesidades de energía del país, cumpliendo la normatividad y pensando en el futuro; también es estar a la vanguardia con nuevas tecnologías y desarrollar procesos cada vez más eficientes que potencien el progreso. Operar una central es insertarse en una región entendiendo la responsabilidad que trae y la oportunidad que representa en su potencial transformador positivo y sostenible del territorio.”

La producción de energía es un aspecto clave de nuestro negocio que comprende la operación de las centrales de generación, la implementación de planes de mantenimiento y modernización y la administración adecuada de la cadena de abastecimiento que aportan a nuestra eficiencia y productividad, el desarrollo de procesos de innovación y de gestión del conocimiento, así como el aporte al desarrollo y consolidación de las áreas de influencia mediante una gestión ambiental responsable. A continuación presentamos nuestras prácticas y principales resultados:

Gestión de operación

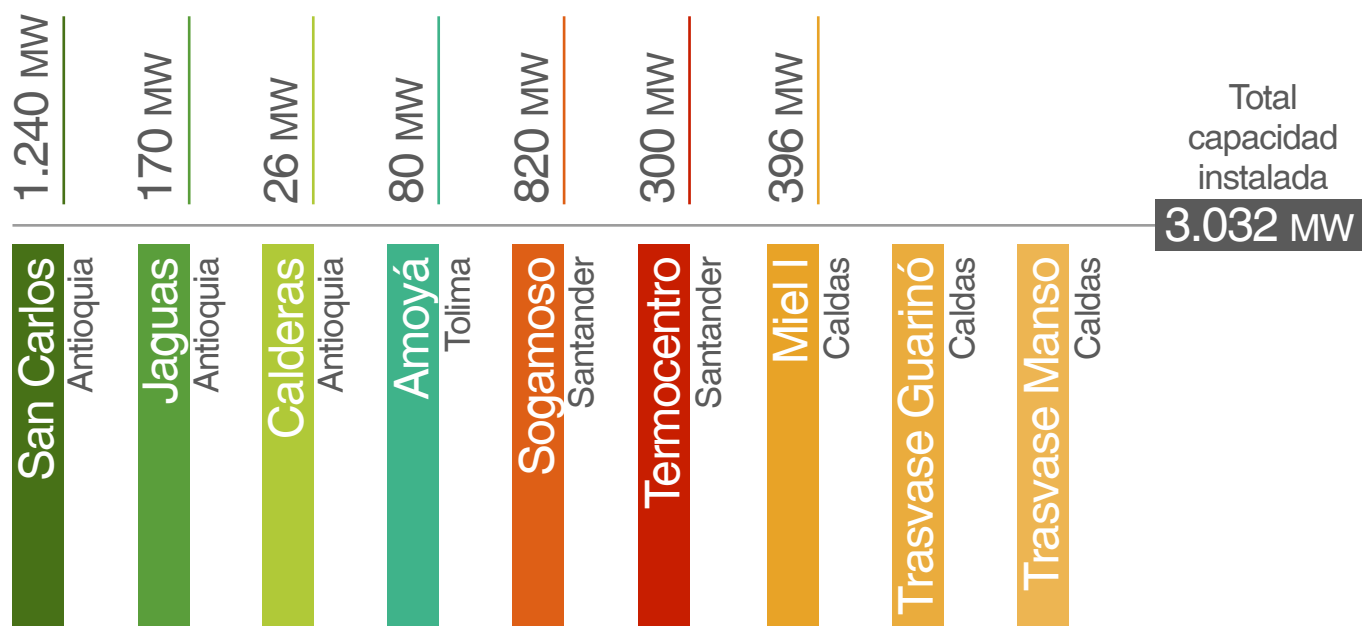
Con la entrada en operación comercial de la Central Hidroeléctrica Sogamoso, la cual alcanzó su máxima capacidad instalada de 820 MW el 20 de diciembre de 2014, aumentamos en cerca de un 60% nuestra posibilidad de producir energía. De esta manera, nos posicionamos como la segunda generadora del país con siete centrales y dos trasvases que suman una capacidad instalada de 3.032 megavatios (MW), distribuidos en 2.732 MW hidráulicos y 300 MW térmicos.

Durante 2014, los periodos con bajos aportes de agua a los embalses fueron respaldados efectivamente por la central Termocentro, que presentó la mayor generación de su historia con 2.046,5 GWh durante el año, superior en 431,9 GWh a lo generado en el 2013.

Otro hito importante fue el aniversario de la Central Hidroeléctrica San Carlos, la de mayor capacidad instalada del país con 1.240 MW, que cumplió 30 años de operación comercial en óptimas condiciones operativas.



Para conocer
la ubicación e
información técnica de
nuestras centrales de
generación
[haz clic aquí.](#)



Indicadores operativos

Generación anual

En 2014 la generación de ISAGEN fue de 10.609,15 GWh, superior en un 2,7% a la registrada en el 2013.

Tipo de energía (GWh)/año	2012	2013	2014
Hidráulica (GWh)	9.167,86	8.707,73	8.562,64
Térmica	515,73	1.614,62	2.046,51
Total	9.983,60	10.322,36	10.609,15

Disponibilidad por tipo de energía

La disponibilidad total de nuestras centrales fue del 93,55 %, similar a la registrada en el 2013.

Disponibilidad por tipo de energía (GWh)

	2012	2013	2014
Hidráulica	94,7	94,2	93,71
Térmica	90,4	88,0	92,45
Total	94,1	93,4	93,55

Disponibilidad (D)* por central (%)

	2012	2013	2014
San Carlos	95,30	95,09	95,17
Miel I	97,44	93,49	89,10
Jaguas	84,15	90,82	92,73
Amoyá	0,00	88,54	95,44
Calderas	92,47	94,94	95,55
Total hidráulica	94,70	94,19	93,71
Termocentro	90,39	88,01	92,45
Total térmica	90,39	88,01	92,45
Total ISAGEN	94,13	93,41	93,55

Participación de las centrales en la generación neta de ISAGEN

Termocentro se destacó como la segunda central de ISAGEN con mayor generación en el año, después de la central San Carlos.

Participación de las centrales en la generación neta de ISAGEN

Central	2012		2013		2014	
	GWh	Participación	GWh	Participación	GWh	Participación
San Carlos	6.805,18	70,27	6.170,06	59,77	5.521,69	52,05
Miel I	1.473,00	15,21	1.506,88	14,60	1.540,13	14,52
Jaguas	810,47	8,37	694,22	6,73	702,11	6,62
Amoyá	0,00	0,00	259,67	2,52	402,07	3,79
Calderas	79,22	0,82	76,90	0,74	74,77	0,70
Sogamoso	0,00	0,00	0,00	0,00	321,87	3,03
Total hidráulica	9.167,86	94,67	8.707,73	84,36	8.562,64	80,71
Termocentro	515,73	5,33	1.614,62	15,64	2.046,51	19,29
Total térmica	515,73	5,33	1.614,62	15,64	2.046,51	19,29
Total ISAGEN	9.983,60		10.322,36		10.609,15	

* No se incluye en esta tabla a la central Sogamoso porque en 2014 estaba generando bajo condición de pruebas.

* La disponibilidad se calculó con base en la siguiente fórmula:

$$D = \frac{(H_p - H_{pa})}{H_p} \times 100$$

H_p = Horas período H_{pa} = Horas de paradas

Promedio de eficiencia en la generación de la Central Térmica Termocentro

	2012	2013	2014
Eficiencia térmica* (η) %	44,99	46,20	46,35

Participación de la generación de ISAGEN en el Sistema Interconectado Nacional (SIN)

Nuestra generación total durante 2014 contribuyó a satisfacer en un 16,49% la demanda de energía eléctrica de Colombia.

Participación de la generación de ISAGEN en el Sistema Interconectado Nacional

	2012	2013	2014
Participación en SIN (%)	16,45	16,61	16,49

Combustible adicional para la central Termocentro y nuevo tratamiento químico

La central Termocentro aumentó su flexibilidad operativa al recibir autorización por parte de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) para usar un combustible adicional denominado ACPM BO ULSD (Ultra Low Sulphur Diésel) en su proceso de generación de energía. Ahora esta central puede operar con tres combustibles (gas natural, JetA1 y ACPM-ULSD) y podrá ofrecer mayor respaldo al Sistema Interconectado Nacional (SIN) en periodos de escasez de gas natural.

* Estas medidas se toman para dar cumplimiento al Acuerdo C.N.O No. 557 y el dato reportado para 2014 fue verificado por un tercero. La eficiencia térmica hace referencia al poder calorífico inferior del combustible y se puede expresar en la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{(P \cdot 3413.17)}{Q} \times 100$$

Donde:

Q es el calor suministrado con el combustible

Q = B * Qi, donde B es el flujo de combustible en pie³ y Qi es el poder calorífico inferior del combustible en BTU/pie³.

P = Potencia neta entregada por la central en KW.

En las calderas y la torre de enfriamiento de la central se desarrolló un proyecto para la implementación de un nuevo tratamiento químico basado en ANODAMINE, que no representa una amenaza a la salud de las personas o al medio ambiente en las descargas de efluentes y cumple con estándares internacionales. Además del aumento de la vida útil y confiabilidad de las calderas, los pozos profundos y la torre de enfriamiento, se esperan ahorros hasta del 50% en el consumo de agua y ahorro en el consumo de energía eléctrica y combustible. Igualmente, este proyecto evitará la implementación de un sistema de recirculación de agua, para periodos en los que la central no opere de manera continua.

Aprovechamiento efectivo y sostenible de los embalses

La cantidad mínima de agua que debe permanecer en el embalse Punchiná durante la operación de la central San Carlos aumentó en 2014, con el fin de prolongar y mantener la vida útil de este, de los equipos de generación y de las obras civiles. Esta modificación, gestionada ante el operador del mercado (XM) y el Consejo Nacional de Operación (CNO), trae además beneficios ambientales inmediatos relacionados con mayor estabilidad en las laderas y menor avance de sedimentos por las menores variaciones en el nivel del embalse.

Además, en 2014 se declaró la disponibilidad de la central según la energía realmente disponible en el agua embalsada, ofertándola según la curva de demanda, con el propósito de operar esta hidroeléctrica de manera más efectiva ante las variaciones de nivel del embalse y de atender los picos de demanda del Sistema Interconectado Nacional.



Embalse Punchiná.
Central Hidroeléctrica
San Carlos.

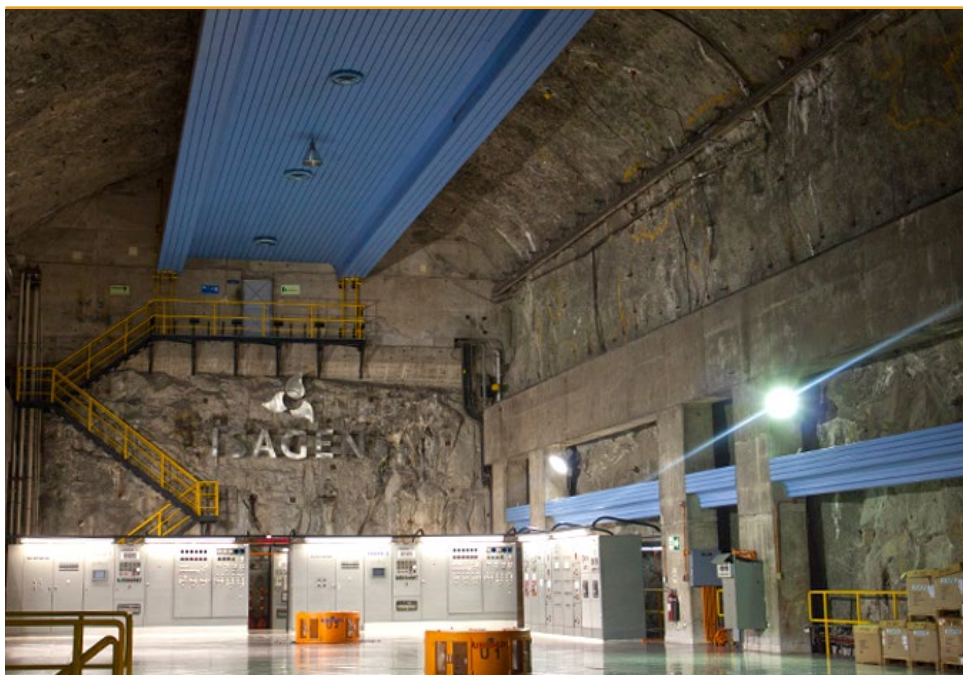
A su vez, se avanzó el año pasado en el desarrollo del protocolo para la remoción, el manejo y la gestión de sedimentos en embalses, considerando aspectos ambientales, sociales y operativos de las centrales de generación de energía. Adicional a las aperturas de las compuertas de fondo del embalse de la central Calderas y de sus descargas, las cuales fueron monitoreadas aguas abajo del sitio de la presa, y que permitieron el flujo normal de sedimentos, se implementaron modelos que permiten simular y establecer las mejores condiciones y los mínimos impactos en las comunidades aguas abajo de las descargas. En 2014 se realizó la segunda apertura programada y monitoreada de la compuerta de fondo para la construcción del protocolo de manejo del embalse en la central Calderas.

Operación remota de contingencia de la central Calderas desde la central Jaguas

Como resultado de la integración administrativa de los equipos de trabajo de estas centrales, implementamos un sistema confiable que nos permitirá operar la central Calderas desde la central Jaguas de manera remota. El sistema definitivo estará disponible en 2015 con el avance de los procesos de modernización.

Gestión Integral Energética (GIE)

Iniciamos un proyecto piloto de Gestión Integral Energética (GIE) en las centrales de generación para establecer procesos coherentes con la norma ISO 50001 encaminados a la optimización de procesos y reducción de consumo



▼
Casa de máquinas.
Central Hidroeléctrica
Jaguas.

de energía, también al desarrollo de un mantenimiento y operación centrado en la eficiencia energética. Implementar esta iniciativa contribuirá a fortalecer la cultura organizacional y a adoptar tecnología para la optimización del consumo energético. Tomamos como piloto la central San Carlos ya que los potenciales de optimización del consumo son de impacto en ISAGEN y podría alcanzar ahorros de hasta un 25% en el consumo energético y de optimización del mantenimiento entre el 40 y 45%.

El proyecto está dividido en cinco fases proyectadas a cuatro años. El objetivo principal de la fase 0 del proyecto, contemplada entre 2014 y 2015, es gestionar el cambio hacia la eficiencia energética en la cultura organizacional tanto para las actividades que se desarrollan al interior de ISAGEN, como en la vida diaria de todas las personas, empresas y los demás grupos de interés con los que la empresa interactúa. El avance en esta fase es del 80%.

Incorporación del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso como central en operación

El proceso de incorporación del proyecto Sogamoso como central se convirtió en un objetivo corporativo y transversal en el que todos los procesos de la empresa se comprometieron a dar continuidad al desarrollo de este y a asegurar su entrada en operación, teniendo en cuenta aspectos de infraestructura, operación, mantenimiento y gestión social y ambiental. La formación, entrenamiento y capacitación del personal facilitó la puesta en servicio de la central y su entrada en operación comercial a partir del 20 de diciembre de 2014.



Mantenimiento y modernización

La eficiencia, confiabilidad y seguridad de nuestros equipos de generación, que garantizan la disponibilidad y vida útil de las centrales, son determinantes para el cumplimiento de nuestros compromisos con el mercado. La gestión de mantenimiento permite que día a día operemos adecuadamente, mientras que la modernización se orienta a la actualización tecnológica de equipos y procesos que incrementan nuestro rendimiento y aseguran el desempeño óptimo de las centrales en el largo plazo.

En ISAGEN desarrollamos los planes de mantenimiento y modernización según normas de calidad y un ciclo de mejoramiento continuo que considera tanto los aspectos técnicos como los compromisos comerciales para incrementar la productividad de las centrales en el largo plazo, disminuir los costos operacionales, mitigar riesgos e incorporar cambios normativos.



▼
Casa de máquinas.
Central Hidroeléctrica
San Carlos.

Modernización

En 2014	Beneficios
<p>Finalizamos la modernización de los ocho rodetes de la central San Carlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incremento en la confiabilidad y disponibilidad, así como en el mejoramiento de la mantenibilidad de las unidades de generación. ▶ Incremento en dos puntos de eficiencia en la zona de mayor despacho de la central San Carlos, pasando de 90% a 92%. ▶ Ahorro de hasta 289 GWh-año de la energía disponible en el embalse. ▶ Mayor conocimiento en las últimas tecnologías de fabricación y operación de rodetes Pelton. ▶ Reducción de los tiempos de parada de unidad para inspección de rodetes, pasando de 3 a 18 meses. ▶ Disminución de riesgos de seguridad para los trabajadores. ▶ Recuperación de la inversión entre seis meses y un año.
<p>Terminamos la modernización del sistema de supervisión y control de la central Jaguas y avanzamos un 40% en la central Calderas y su subestación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Integración en un centro de supervisión y control remoto sobre los equipos. ▶ Mayor confiabilidad y disponibilidad en la operación de las unidades de generación. ▶ Facilidad de maniobra operativa y técnica. ▶ Supervisión en línea de las variables propias de los sistemas. ▶ Disponibilidad oportuna de información para el análisis de eventos. ▶ Disminución en los tiempos de respuesta después de un evento. ▶ Disminución de los tiempos de intervención de los equipos. ▶ Aseguramiento en la disponibilidad de repuestos.
<p>Finalizamos la modernización del sistema de control de la excitación de las unidades de generación de la central Miel I.</p> <p>Iniciamos el proceso de identificación y selección de contratistas para la ejecución del proyecto de modernización de la excitación en la central San Carlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mayor confiabilidad y disponibilidad en los generadores. ▶ Menor consumo de energía en las secuencias de arranque. ▶ Facilidad de mantenimiento. ▶ Facilidad en la operación, modelamiento y pruebas de potencia reactiva. ▶ Aseguramiento en la disponibilidad de repuestos. ▶ Posibilidad de supervisión en línea de las variables propias de los sistemas.

Finalización de la modernización de los ocho rodetes de la central San Carlos

La actualización de la central San Carlos con las mejores tecnologías del mundo permite contar con nuevos equipos que garantizan la continuidad de su operación mediante la modernización de los devanados y el *Sistema Scada*¹ en los últimos años. Así mismo, culminó el cambio de los rodetes cuya instalación finalizó en septiembre de 2014. Estos nuevos rodetes generan una eficiencia tal que su inversión podrá ser recuperada aproximadamente en un año, además, la energía adicional que aportarán al Sistema Interconectado Nacional es equivalente, en términos anuales, a tres veces lo que genera la central Calderas o a la mitad de lo que produce la central Amoyá o a un tercio de lo que produce la central Jaguas. De esta forma se optimiza el uso del agua requerida para la generación, pues con el mismo recurso hídrico podemos entregarle más energía al país.

Mantenimiento

Además de cumplir 100% con el plan de modernización, ejecutamos todos los mantenimientos planeados, permitiendo el cumplimiento y mejoramiento de los indicadores de costos, programación, disponibilidad, mantenibilidad y confiabilidad que cada año continúan en aumento. Destacamos:

En 2014	Beneficios
Cumplimiento de los primeros mantenimientos mayores en dos unidades de la central Miel I.	Mantenimiento de los equipos en óptima condición operativa, aportando al cumplimiento de las metas de disponibilidad. Se cumple con la normatividad existente de los sistemas de calidad durante la ejecución.
Desarrollo de los mantenimientos generales en cinco unidades de la central San Carlos, una unidad de la central Miel I, una unidad de la central Jaguas, dos unidades de la central Amoyá y las dos unidades de la central Termocentro.	La central Termocentro obtuvo una disponibilidad de 92,45% y del 7,59% de indisponibilidad, solo el 0,9% se debió a paradas por correctivos.

Resaltamos que la central Termocentro cumple con estándares internacionales para el tipo de tecnología instalada. Cada año planeamos y ejecutamos el mantenimiento preventivo y predictivo en los equipos, además cada cinco años ejecutamos la prueba de eficiencia como lo indica el mercado.

¹ Sistema de Supervisión y Control para la Industria de Energía.

Gestión ambiental

Al operar nuestras centrales cumplimos con los **planes de manejo ambiental** contemplados por la legislación colombiana para prevenir, minimizar, controlar y compensar los impactos ambientales. Además, desarrollamos una gestión complementaria que responde a nuestro compromiso voluntario de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que habitan las áreas de influencia. Basamos nuestro Sistema de Gestión Ambiental (SGA), en la norma NTC-ISO 14001:2004, que comprende la **Política ambiental**.

Durante 2014:

- › Cumplimos con todas las metas relacionadas con la gestión de los permisos, licencias, planes de manejo ambiental y compromisos ambientales complementarios para mantener niveles competitivos de disponibilidad operacional.
- › Dimos respuesta a las exigencias técnicas y ambientales de Overseas Private Investment Corporation (OPIC).
- › Ejecutamos los programas de vigilancia y control para la conservación de la biodiversidad.
- › Avanzamos con los actores territoriales en la construcción conjunta de propuestas de desarrollo regional.

Los principales resultados en el componente físico (agua, aire y suelo), biótico (fauna y flora) y social en las diferentes áreas de influencia de nuestras centrales y proyectos de generación se encuentran en los capítulos:



Conoce más sobre los planes de manejo ambiental **haciendo clic aquí.**



Conoce más sobre la política ambiental **haciendo clic aquí.**



Protección de la biodiversidad

Rol transformador de las regiones

Gestión integral del agua y del cambio climático



Gestión del conocimiento

La integración de saberes y equipos de trabajo

Conformamos el equipo de trabajo Gestión de la Operación, el cual inició sus actividades a comienzos de 2014 y se encarga de la interacción permanente con el operador del mercado y los entes reguladores, del seguimiento a los recursos energéticos y de la gestión de los sistemas de información que soportan la operación. De esta manera, brinda apoyo directo a las centrales para asegurar una operación eficiente, segura y coherente con la normatividad.

Por otra parte, consolidamos la integración de los equipos de las centrales Jaguas y Calderas mediante un plan de entrenamiento e inmersión en ambas plantas que permitió la transferencia de conocimientos sobre las diferentes tecnologías que aplican. Implementamos igualmente una dinámica de trabajo que facilita la operación y el mantenimiento integral de ambas centrales, además de algunas gestiones administrativas.

Finalmente, avanzamos en la conformación de un equipo de 46 personas para operar la central Sogamoso, el cual está integrado por directivos y, para apoyar su gestión, se vincularon diferentes tecnólogos y profesionales del área técnica, social y ambiental del departamento de Santander que ha permitido conformar un equipo de trabajo con los conocimientos, experiencia y comportamientos requeridos.

La importancia de compartir y crear conocimiento

Implementamos la estrategia GENOMA que consiste en crear espacios para compartir conocimiento y experiencias sobre cómo se han resuelto situaciones de formas ingeniosas e innovadoras. Además, en 2014 se llevaron a cabo las Jornadas Técnicas con la participación 84 trabajadores que incluyeron dos nuevos ejes temáticos: la innovación y las lecciones aprendidas. Este espacio fue creado para compartir las mejores prácticas en ingeniería, modernización, mantenimiento y gestión ambiental.



Jornadas Técnicas de
Innovación 2014.

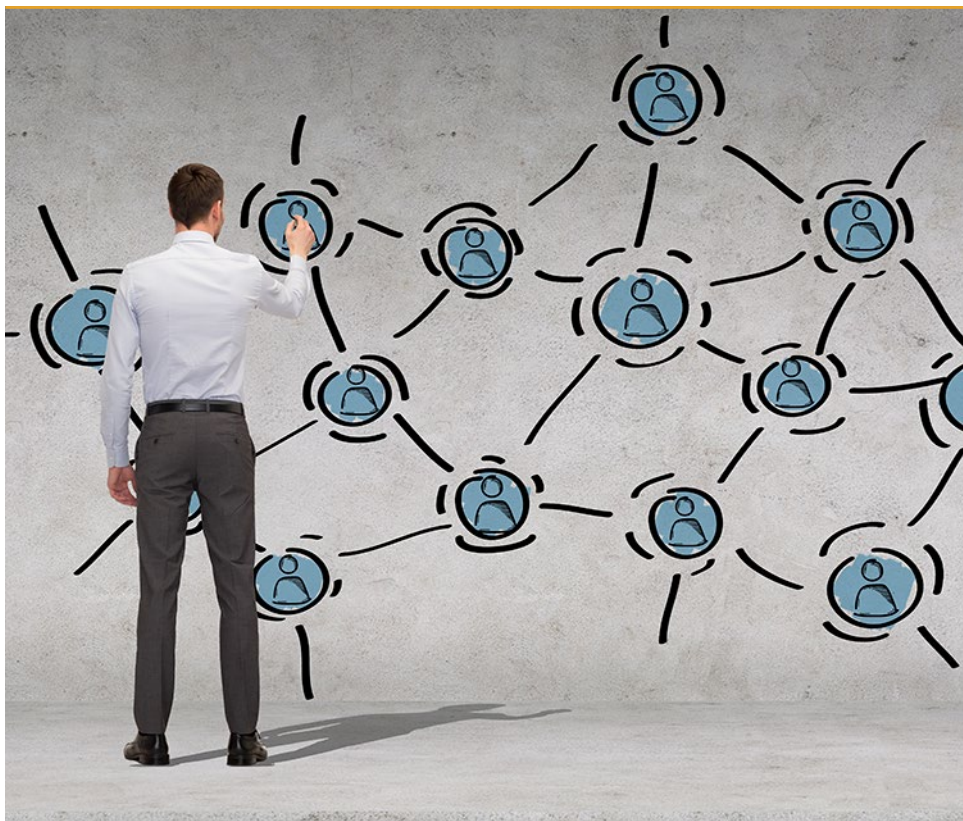
Paralelamente, consolidamos la Escuela de Operación y Mantenimiento de Centrales de Generación, la cual busca conservar, impulsar y generar nuevo conocimiento.

Finalmente, participamos en el Congreso Iberoamericano de Energía (INTEGRACIER) realizado en la ciudad de Punta del Este (Uruguay), en el marco de los 50 años de la Comisión de Integración Energética Regional (CIER). Presentamos dos artículos técnicos del 10 al 12 de noviembre de 2014. El primero titulado *Hidrología en centrales hidroeléctricas* que resume la experiencia de ISAGEN en la gestión del recurso hídrico, resaltando la forma como se realizaron las mediciones hidrométricas y la adaptación de la empresa a las necesidades propias de cada central hidroeléctrica; lo que evidencia a su vez la evolución en un mejoramiento continuo a partir de la experiencia aprendida y la investigación permanente. En el segundo artículo *Respuesta hidrológica de cuencas para generación de energía ante escenarios de cambio climático y modificaciones en las coberturas y usos del suelo*, se evaluó la vulnerabilidad del recurso hídrico y los posibles impactos en los caudales de afluencia para la generación, teniendo en cuenta los cambios por variabilidad climática y usos en la cobertura de los suelos en toda la cuenca del río La Miel. Estos estudios, premiados como parte del grupo de mejores trabajos técnicos presentados en el Congreso, también evidencian nuestra apuesta empresarial de buscar socios externos para lograr conocimiento y crecimiento colectivo en la gestión del agua.

Relación Empresa - Universidad - Estado

Como parte del desarrollo del protocolo para la remoción, el manejo y la gestión de sedimentos en embalses en las centrales de generación de ISAGEN, adelantamos proyectos de investigación en las centrales Calderas y Miel I en 2014 con la participación del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), la Universidad de Medellín, la Escuela de Ingeniería de Antioquia y la Universidad EAFIT.

Adicionalmente, ejecutamos el convenio para la generación de la cartografía digital básica del departamento de Antioquia, en el que participamos conjuntamente con el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), la Gobernación de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA), el Municipio de Medellín y Empresas Públicas de Medellín (EPM).





Retos 2014

- › Desarrollar el protocolo de remoción de sedimentos del embalse para garantizar la operatividad de la central Calderas a largo plazo.
- › Lograr la incorporación del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso como central en operación.



Retos 2015

- › Incorporar la central Sogamoso en la fase de operación, abarcando aspectos técnicos y la finalización del Programa de Manejo Ambiental (PMA) como proyecto.
- › Implementar la operación remota de la central Calderas desde la central Jaguas.
- › Modernizar el sistema de supervisión y control de la central Termocentro, permitiendo la integración de la operación en un centro de control para operación remota de las unidades.
- › Ejecución de mantenimientos mayores de las centrales Termocentro y Miel I.
- › Adecuar los sistemas de control de las centrales San Carlos y Jaguas.
- › Mantener y fortalecer la confianza de los grupos de interés con el cumplimiento de los compromisos legales y complementarios adquiridos por la empresa en las centrales de generación.
- › Culminar las obras de refuerzo de la zona baja de la presa de la central San Carlos que permitirá mejorar las condiciones de estabilidad.



Comercialización de energía

- ▶ Nuestro portafolio
 - ▶ Gestión del mercado y la normatividad
 - ▶ Soluciones productivas para los clientes
-

Liliana María Zapata Madrid

Gerente
Comercialización



“Nuestra estrategia comercial se centra en incrementar la eficiencia de nuestros clientes porque reconocemos la importancia del adecuado uso del recurso energético para la productividad de la industria y viabilidad del planeta. Para lograrlo, además del suministro de energía, desarrollamos una serie de servicios técnicos ajustados a sus necesidades, con el apoyo de empresas de ingeniería aliadas que conocemos como Socios Tecnológicos. Así mismo, para atender la demanda tanto de nuestros clientes industriales, como mayoristas, optimizamos los recursos que nos ofrece el mercado y la capacidad de nuestras centrales, lo que nos permite además asegurar los ingresos de la compañía.”

La comercialización de electricidad, gas y servicios técnicos a través de diferentes canales representa la manera en que entregamos nuestra energía al mercado y busca satisfacer las necesidades de clientes industriales y mayoristas, así como la diversificación del riesgo y la estabilización y maximización de nuestros ingresos operacionales. A continuación presentamos los principales resultados de nuestra gestión comercial en 2014.

Nuestro portafolio

La optimización de las operaciones comerciales fue clave en el 2014 para lograr atender los compromisos con los clientes y el mercado a pesar de los bajos aportes hidrológicos a los embalses y la entrada en operación de la Central Hidroeléctrica Sogamoso después de la fecha prevista.

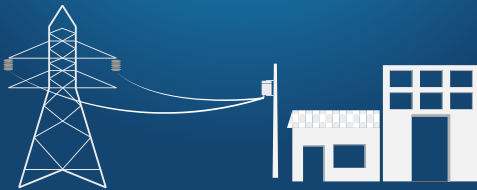
De esta manera, cumplimos en un 94,3% el presupuesto de ingresos gracias al abastecimiento de gas natural bajo esquemas contractuales innovadores en una condición de escasez y competencia por el recurso, lo que permitió la generación continua de la central Termocentro, aportando energía firme y limpia a la seguridad energética del país.

Las operaciones de cobertura, que consisten en intercambios de energía entre generadores en periodos de tiempo diferentes y la optimización de los resultados en la Bolsa de Energía, mediante la cual se busca maximizar el cubrimiento de los compromisos comerciales con generación propia o compras en periodos de menores precios y vender los excedentes en las horas de mayor demanda, contribuyeron igualmente a estos resultados.

ISAGEN vende su energía a:

CLIENTES MAYORISTAS

- ◆ Comercializadores de todo el país que compran mediante licitaciones públicas para atender al mercado Regulado (clientes que consumen menos de 55.000 kWh - mes o alcanzan demandas máximas inferiores a 100 kW). Estos, a su vez, realizan la actividad de distribución u operación de redes (transporte electricidad en media y baja tensión).
- ◆ Comercializadores que compran energía en contratos bilaterales para atender al mercado No Regulado (clientes que consumen mínimo 55.000 kWh - mes o alcanzan demandas de potencia máximas iguales o superiores a 100 kW).



MERCADO NO REGULADO

- ◆ Clientes que consumen mínimo 55.000 kWh - mes o alcanzan demandas máximas de potencia iguales o superiores a 100 kW.
- ◆ El segmento específico del mercado No Regulado atendido por ISAGEN está compuesto por clientes finales industriales: en su mayoría son empresas de sectores manufactureros, de bienes intermedios y de petróleo y gas, ubicadas en todo el territorio nacional, los cuales son altamente intensivos en el uso de energéticos, incluida la electricidad.
- ◆ A estos clientes les ofrecemos un portafolio de soluciones energéticas personalizadas, con énfasis en la Gestión Integral Energética, las cuales son proporcionadas por un grupo de profesionales en alianza con reconocidas firmas de ingeniería y universidades que conforman nuestra Red de Socios Tecnológicos.



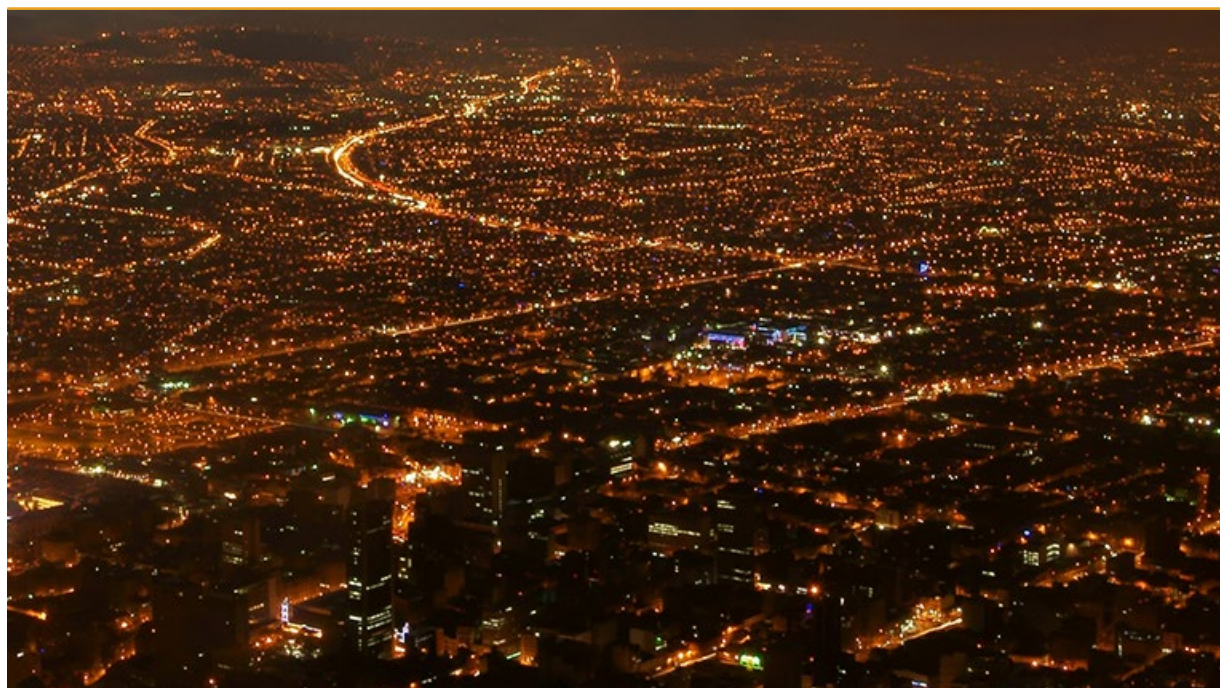
MERCADO SPOT (BOLSA DE ENERGÍA)

Mecanismo mediante el cual se transa diariamente la energía excedente y faltante de los generadores y comercializadores.



Ingresos por comercialización de energía y gas

	2012	2013	2014	Diferencia 2014-2013	Crecimiento 2014-2013
	\$Millones	\$Millones	\$Millones	\$Millones	%
Contratos nacionales	1.296.119,6	1.364.940,3	1.849.064,1	484.123,9	35,5
Contratos internacionales	128.351,0	198.467,0	6.962,6	-191.504,4	-96,5
Transacciones en Bolsa	160.391,5	286.050,4	260.319,4	-25.731,0	-9,0
Transacciones en Bolsa de la interconexión	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arranque y parada	2.052,0	1.840,3	905,3	-935,0	-50,8
Regulación de Frecuencia (AGC)	47.197,9	73.953,6	187.907,9	113.954,3	154,1
Cargo por Confiabilidad	2.037,1	0,0	1.712,0	1.712,0	100,0
Respaldo Cargo por Confiabilidad	4.161,5	4.598,7	9.867,4	5.268,6	114,6
Desviaciones	1.008,6	969,2	778,9	-190,3	-19,6
Servicios técnicos	7.802,7	8.033,9	8.689,0	655,1	8,2
Gas	81.819,2	63.400,5	2.838,3	-60.562,2	-95,5
Otros	597,8	560,1	574,9	14,8	2,6
Ingresos totales	1.731.539,0	2.002.814,0	2.329.619,9	326.805,9	16,3



Egresos por comercialización de energía y gas

	2012	2013	2014	Diferencia 2014-2013	Crecimiento 2014-2013
	\$Millones	\$Millones	\$Millones	\$Millones	%
Contratos nacionales	0,0	0,0	57.822,6	57.822,6	100,0
Contratos internacionales (Venezuela)	51,2	54,1	44,1	-10,0	-18,5
Transacciones en Bolsa	195.336,0	264.281,2	544.259,1	279.977,9	105,9
Transacciones en Bolsa de la interconexión	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arranque y parada	29.842,7	29.880,5	21.159,0	-8.721,6	-29,2
Regulación de Frecuencia (AGC)	388,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Compras Cargo por Confiabilidad	83.170,0	106.272,5	94.886,7	-11.385,8	-10,7
Respaldo Cargo por confiabilidad	903,8	189,4	284,2	94,8	50,1
Desviaciones	114,8	648,7	543,4	-105,4	-16,2
Restricciones	73.690,6	55.650,5	17.762,7	-37.887,8	-68,1
Uso STN, STR y SDL	203.603,5	205.085,9	185.439,3	-19.646,6	-9,6
Conexión STN	19.148,0	23.834,5	12.627,4	-11.207,1	-47,0
Servicios de administración	7.259,4	7.994,3	9.512,8	1.518,5	19,0
Aportes de Ley 99/93	35.885,7	38.019,5	39.731,7	1.712,2	4,5
Aportes FAZNI	11.386,1	11.822,5	12.095,9	273,4	2,3
Gas	170.110,6	252.064,1	254.762,8	2.698,7	1,1
Servicios técnicos		9.218,5	9.969,1	750,6	8,1
Egresos totales	830.890,8	1.005.016,2	1.260.900,7	255.884,5	25,5

Contratos de largo plazo

- ▶ Mediante contratos de largo plazo atendimos las necesidades de 33 clientes mayoristas y 276 fronteras comerciales de clientes finales industriales. La demanda total de nuestros clientes no regulados y mayoristas representó el 18% de la demanda total nacional (63.571 GWh).
- ▶ La venta total en contratos de 2014 alcanzó 11.466 GWh/año, lo que representa un aumento de 18,5% con respecto a las ventas de 2013. Igualmente, superamos los ingresos de 2013 en 19%, alcanzando los \$1.865.894 millones.

- La demanda total del mercado no regulado atendido por ISAGEN disminuyó levemente (5%). No obstante, continuamos con una participación importante en este mercado, alcanzando el 19,5% en 2014. Por su parte, los comercializadores atendidos aumentaron en 10% su demanda con relación a 2013.
- Las exportaciones de energía a Venezuela durante 2014 fueron inferiores al presupuesto debido a la suspensión del contrato entre las partes.

Contratos de largo plazo

	2012		2013		2014		Diferencia 2014-2013		Crecimiento 2014-2013	
	\$Millones	GWh	\$Millones	GWh	\$Millones	GWh	\$Millones	GWh	%	%
Ventas nacionales	1.296.120	8.585	1.369.539	8.958	1.858.932	11.442	489.393	2.484	35,7	27,7
Comercializadores	569.896	4.376	659.864	4.812	1.058.233	7.504	398.369	2.692	60,4	55,9
Grandes consumidores	726.224	4.209	709.675	4.146	800.698	3.938	91.023	-208	12,8	-5,0
Ventas internacionales	128.351	478	198.467	715	6.963	24	-191.504	-690	-96,5	-96,6
Venta total de contratos	1.424.471	9.063	1.568.006	9.673	1.865.894	11.466	297.888	1.794	19,0	18,5
Compra total de contratos	0	0	0	0	57.823	430	57.823	430	100,0	100,0

Transacciones en bolsa de energía

- Las ventas de energía en Bolsa de 2014 fueron de 1.285,6 GWh, menores en 24,1% a las registradas en 2013 y representaron el 2,02% de la demanda del Sistema Interconectado Nacional (SIN). Los ingresos percibidos por estas ventas constituyeron el 11,2% de nuestros ingresos totales en 2014.
- Las compras de energía en Bolsa fueron superiores en 60,1% a las de 2013, alcanzando los 2.295,6 GWh. Su valor representó el 43% de los egresos de la operación comercial de 2014, frente al 26,3% observado en 2013, lo que se explica principalmente por la menor generación respecto a lo presupuestado, los bajos aportes hídricos presentados a lo largo del año, la no entrada en operación comercial de Sogamoso en la fecha prevista y el precio en la bolsa de energía que durante 10 meses del año estuvo por encima del año anterior. El balance de la operación comercial en bolsa fue negativo en 2014, al presentarse mayores compras que ventas.
- A continuación se presentan las cifras en millones de pesos y en GWh para la energía comercializada en Bolsa de 2014, 2013 y 2012:

Transacciones en Bolsa de energía

	2012		2013		2014		Diferencia 2014-2013		Crecimiento 2014-2013	
	\$Millones	GWh	\$Millones	GWh	\$Millones	GWh	\$Millones	GWh	%	%
Ventas en Bolsa	160.391,5	1.747,1	286.050,4	1.693,3	260.319,4	1.285,6	-25.731,0	-407,8	-9,0	-24,1
Compras en Bolsa	195.336,0	1.524,0	264.281,2	1.434,3	544.259,1	2.295,6	279.977,9	861,4	105,9	60,1
Neto	-34.944,5	223,1	21.769,2	259,1	-283.939,7	-1.010,1	-305.708,9	-1.269,1	-1404,3	-489,9

Cargo por Confiabilidad

- ▶ Desde 2006 se encuentra vigente la actual metodología para la remuneración de la confiabilidad en el sistema eléctrico colombiano, definida en la Resolución CREG 071 de 2006, cuyo objetivo principal es remunerar a los agentes generadores por la disponibilidad de activos de generación con las características y parámetros declarados para el cálculo de la Energía Firme del Cargo por Confiabilidad (ENFICC). Para la vigencia 2013 - 2014, la asignación de las Obligaciones de Energía Firme (OEF) para las plantas de generación fue realizada mediante subasta, la cual se llevó a cabo en mayo de 2008 y en la cual participaron 57 plantas.
- ▶ Los ingresos correspondientes al Cargo por Confiabilidad hacen parte de las transacciones en Bolsa cuando la generación es mayor o igual a las OEF de cada planta. A continuación se presentan los ingresos y las devoluciones para 2014 y se enuncia lo correspondiente a los años 2013 y 2012:

Cargo por Confiabilidad

	2012	2013	2014	Diferencia 2014-2013	Crecimiento 2014-2013
	\$Millones	\$Millones	\$Millones	\$Millones	%
Ingresos	2.037,1	-	1.712,0	1.712,0	0,0
Devoluciones	83.170,0	106.272,5	94.886,7	-11.385,8	-10,7
Neto	-81.132,9	-106.272,5	-93.174,6	13.097,8	-12,3

Por su parte, en el Mercado Secundario de Energía Firme se negocian respaldos de ENFICC entre generadores, con el fin de cumplir con las OEF que cada agente tiene asignadas. Se obtuvieron ingresos netos de \$9.583,1 millones durante el año a través de este mercado.

Cargos por participar en el Mercado de Energía Mayorista (MEM)

Los cargos por nuestra participación en el MEM en 2014 fueron 19,1% inferiores a los registrados en 2013. La reducción en los cargos corresponde principalmente a la disminución de costos relacionados con restricciones, uso del Sistema de Transmisión Nacional (STN) y conexión al STN. Los demás cargos también presentaron disminuciones, aunque no tan representativas.

La reducción en las restricciones está explicada porque los precios de la energía en bolsa estuvieron por encima de los precios de oferta de algunos de los generadores que se requirieron por seguridad. Por su parte, la reducción en el uso y conexión al STN se debió en gran medida, a las menores exportaciones a Venezuela y la menor generación de las plantas de ISAGEN.

Las restricciones corresponden al cargo que paga la demanda, para remunerar los mayores costos de las plantas de generación que operan a precios superiores al precio de bolsa y que deben ser despachadas para mantener las condiciones de seguridad, calidad y confiabilidad del sistema. Este cargo depende de la disponibilidad y condiciones de los sistemas de transmisión y distribución, por lo cual se incrementa especialmente cuando se presentan atentados sobre las redes eléctricas.

Cargos por participar en el mercado de energía mayorista

	2012	2013	2014	Diferencia 2014-2013	Crecimiento 2014-2013
	\$Millones	\$Millones	\$Millones	\$Millones	%
Uso STN	97.038,0	102.203,1	81.617,0	-20.586,0	-20,1
Uso STR, SDL	106.565,5	102.882,9	103.822,3	939,4	0,9
Restricciones	73.690,6	55.650,5	17.762,7	-37.887,8	-68,1
Conexión STN	19.148,0	23.834,5	12.627,4	-11.207,1	-47,0
Servicios de administración	7.259,4	7.994,3	9.512,8	1.518,5	19,0
Aportes de Ley 99/93	35.885,0	38.021,3	39.731,7	1.710,4	4,5
Aportes FAZNI	11.386,1	11.822,5	12.095,9	273,4	2,3
Total cargos del MEM	350.972,7	342.409,0	277.169,7	-65.239,3	-19,1

Operación de combustibles

- ▶ Durante el 2014 implementamos un esquema comercial que permitió asegurar el abastecimiento permanente de combustible de la Central Térmica Termocentro, con el fin de cubrir los bajos niveles de generación hídrica. De esta manera, la central alcanzó la mayor generación de su historia, con 2.046,51 GWh/año, 27% superior a la energía producida en 2013. Por su parte, las compras de gas para el respaldo de dicha generación fueron de 16.677.826 MBTU.
- ▶ Superamos la contingencia de la terminación anticipada del contrato de transporte desde Cupiagua con ECOPETROL, con la suscripción de contratos de suministro y transporte con interrupciones desde La Guajira.
- ▶ Suscribimos contratos de suministro de gas en firme para respaldar el 50% de la OEF del Cargo por Confiabilidad de Termocentro en el 2015, permitiendo de esta forma liberar energía firme de respaldo, proveniente de la central Sogamoso, para que se pueda transar en el Mercado Secundario con otros generadores.
- ▶ Terminamos anticipadamente el contrato de suministro de gas LTOII con ECOPETROL y suscribimos nuevos contratos con precios más bajos y cubrimiento de un mayor plazo, optimizando los costos de la firmeza del combustible.
- ▶ Aseguramos el respaldo de los ingresos del Cargo por Confiabilidad de la central Termocentro con la disponibilidad del combustible líquido Jet A1 contratado.
- ▶ Desarrollamos actividades para la participación en el nuevo esquema de comercialización del mercado mayorista de gas que regirá a partir de 2015 con la expedición de la Resolución CREG 089/2013 y aquellas que la complementan.
- ▶ En cuanto a la comercialización mediante contratos bilaterales se transaron 168.696 MBTU, que representan una disminución de 96% frente a las ventas del 2013, como consecuencia de la mayor utilización del combustible disponible para la generación de Termocentro. Los ingresos por la comercialización de este gas natural ascendieron a \$2.838,3 millones, los cuales representan una reducción del 95,5% respecto al año anterior.

Ingresos por comercialización de gas natural 2014

	2012	2013	2014	Diferencia 2014-2013	Crecimiento 2014-2013
	\$Millones	\$Millones	\$Millones	\$Millones	%
Mayoristas	34.360,2	37.925,1	2.144,4	-35.780,7	-94,3
Clientes finales industriales	47.401,2	25.475,4	693,9	-24.781,5	-97,3
Cesión transporte	57,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Ventas total	81.819,2	63.400,5	2.838,3	-60.562,2	-95,5

En 2014 los egresos por concepto de compras de suministro y transporte de gas para comercialización fueron de \$4.327 millones. Esta cifra fue 90,8% inferior a la del año anterior.

Egresos por comercialización de gas natural 2014

	2012	2013	2014	Diferencia 2014-2013	Crecimiento 2014-2013
	\$Millones	\$Millones	\$Millones	\$Millones	%
Egresos compras suministro	55.824,9	37.569,3	1.734,9	-35.834,4	-95,4
Egresos compras transporte, distribución y cuota fomento	9.505,1	9.355,6	2.592,1	-6.763,5	-72,3
Egresos total	65.330,0	46.924,9	4.327,0	-42.597,9	-90,8



Gestión del mercado y la normatividad

El seguimiento a la normatividad expedida, la participación activa en gremios y la permanente interacción con los entes reguladores, permiten minimizar los riesgos ante eventuales cambios de reglas y busca un desarrollo permanente del mercado que incluye los clientes industriales.

En cumplimiento de este propósito, realizamos los análisis, comentarios y recomendaciones pertinentes a las modificaciones de la normatividad realizadas por los entes reguladores del mercado: la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), el Ministerio de Minas y Energía (MME) y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

En 2014, no se presentaron acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia ni tampoco incumplimientos de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a la salud y la seguridad de productos y servicios.

Cambios regulatorios en el sector de energía eléctrica

La Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) publicó un documento de análisis de las asignaciones del Cargo por Confiabilidad que busca cambiar algunos aspectos en las próximas asignaciones, las cuales se esperan se realicen por el mecanismo administrado hasta el periodo 2019-2020. Así mismo, la CREG expidió resoluciones en las que se establece el mecanismo de cesión de obligaciones de energía firme ante atrasos de proyectos y se flexibilizó el cambio de combustible durante la vigencia del Cargo.

Por otro lado, la CREG expidió el estatuto de riesgo de desabastecimiento y sus procedimientos operativos en el que define las reglas de intervención a la operación del mercado cuando se presenten situaciones que pongan en riesgo el abastecimiento confiable del sistema eléctrico. Igualmente se expidió el código de medida que busca precisar la información de la medición de las fronteras comerciales del mercado.

Adicionalmente se expidió la Ley 1715 que busca el aprovechamiento de las fuentes no convencionales de energía, principalmente aquellas de carácter renovable, busca promover la inversión, investigación y desarrollo de

tecnologías limpias para producción de energía, la eficiencia energética y la respuesta de la demanda, en el marco de la política energética nacional. Relacionado con esta ley se expidieron decretos sobre autogeneración y respuesta de la demanda.

Para los otros eslabones de la cadena de energía, se publicaron documentos de discusión con los propósitos y lineamientos para la remuneración de las actividades de transmisión y distribución de energía eléctrica para el periodo tarifario 2015 – 2019 y también se expidió un documento de análisis de metodología para el cálculo de la tasa de descuento de las actividades reguladas de transporte dentro del Sistema Interconectado Nacional.

La implementación de procesos internos y participación en el nuevo esquema de subastas estandarizadas MOR no se cumplió, debido a que la CREG no expidió la normatividad correspondiente, por lo cual el esquema MOR no entró en operación durante el 2014.

Cambios regulatorios en interconexiones internacionales

Dado que en octubre se completó la red de interconexión asociada al Mercado Eléctrico Regional (MER), con la entrada en operación del último tramo de la línea del SIEPAC que pasa por Costa Rica, para Colombia crecen las posibilidades de realizar exportaciones de energía a dicho mercado a través de la interconexión con Panamá, que de acuerdo con los planes de la empresa ICP se espera esté entrando en el segundo semestre de 2018.



Por otro lado, durante el 2014 los gobiernos de Perú, Colombia, Ecuador, Chile y Bolivia continuaron con la iniciativa del Sistema de Interconexión Eléctrica Andina (SINEA) y se acordó una hoja de ruta que espera tener interconectados los sistemas eléctricos de Perú y Ecuador entre los años 2016 y 2017, y crear un acuerdo más amplio de cooperación entre dichos mercados con Colombia. Mientras que alrededor de los años 2020 y 2021 se tendría una interconexión eléctrica con Chile, en la cual Bolivia se podría sumar.

De acuerdo con dichas premisas, continuamos analizando las posibilidades que se pueden presentar con la integración de los sistemas eléctricos de México y Centroamérica con los de Colombia y la Comunidad Andina de Naciones (CAN), tanto en aquellos aspectos de integración física con base en redes de transmisión, como en desarrollos regulatorios que permitan explotar dichas infraestructuras que impulsan a su vez el desarrollo de la integración eléctrica.

Cambios regulatorios en el sector de gas natural

En el 2014 la CREG continuó con la expedición de normas relacionadas con la implementación de la comercialización de gas natural iniciada en el 2013 y se escogió como gestor del mercado a la Bolsa Mercantil de Colombia que debe iniciar operación en el 2015.

A pesar de que el gestor del mercado no entró en operación en el 2014, ISAGEN continuó estudiando y proponiendo cambios a la regulación con el fin de prepararse para participar en los mecanismos de comercialización de gas el 2015, logrando conseguir el abastecimiento de combustible para la central Termocentro.



Soluciones productivas para los clientes

Nos comprometemos con nuestros clientes a construir soluciones energéticas a la medida que mejoren su productividad y competitividad y contribuyan a disminuir sus emisiones de Gases Efecto Invernadero. Nuestra relación comercial se sustenta además en la colaboración, la comunicación, la responsabilidad y la calidad en el servicio.

Definimos la segmentación de clientes respondiendo a criterios geográficos, técnicos, comerciales y de comportamiento. Así mismo, contamos con bases de datos de clientes en las cuales custodiamos información comercial y técnica, de consumos y servicios, de relacionamiento, entre otros, y que nos permiten realizar análisis y proyecciones, establecer tendencias y estrategias de relacionamiento con altos niveles de aceptación.

Servicios técnicos

La prestación de servicios técnicos es parte fundamental del portafolio de soluciones productivas y busca optimizar los procesos productivos de los clientes y contribuir a la protección del medio ambiente. Esto es posible mediante el trabajo conjunto y la participación de firmas especializadas de ingeniería que conforman la Red de Socios Tecnológicos, las cuales suministran apoyo técnico ante situaciones de emergencia generadas por fallas en las instalaciones internas o en el suministro de energía desde las redes del Operador de Red.

Durante 2014 las actividades de mejoramiento y promoción del portafolio de la Red de Socios Tecnológicos generaron ventas de servicios técnicos a clientes por valor de \$11.654,4 millones. En total se prestaron 1.001 servicios, lo que representa un incremento del 1,4% respecto al año anterior. Por su parte, todos los clientes potenciales identificados solicitaron servicios a la Red.

Ventas de servicios técnicos

Concepto	2012	2013	2014	Diferencia 2014-2013	Crecimiento 2014-2013
	\$Millones	\$Millones	\$Millones	\$Millones	%
Facturación Servicios	7.575,6	7.841,6	8.414,4	572,8	7,3
Contratos de Mandato	1.246,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Facturado por socios (*)	0,0	2.659,6	2.965,4	305,8	11,5
Comisión Servicios	227,0	192,6	274,6	82,0	42,6
Total Servicios Red	7.802,6	10.693,8	11.654,4	960,6	8,98

Como parte nuestra propuesta de valor de construir soluciones productivas, entregamos a nuestros clientes, más allá de los energéticos electricidad y gas natural, un portafolio de servicios complementarios en cuatro familias: mantenimiento, expansión, eficiencia y conocimiento productivo. Asimismo, acompañamos el desarrollo de los contratos de suministro con una gestión de emergencias 7/24, gestión de consumos, representación ante otros agentes de la cadena y asesoría y operación de la medición, todo con un solo norte: la productividad y sostenibilidad de nuestros clientes.

Un logro a destacar en 2014 fue el inicio de un proceso de seguimiento y control del desempeño energético, ambiental y económico de procesos productivos particulares de un grupo de 13 clientes finales industriales, así como la identificación y estandarización de buenas prácticas operacionales que les permita optimizar los costos operacionales y reducir la huella de carbono.



Para conocer más detalles sobre los servicios técnicos visite nuestro sitio Web en la sección

Cientes/Soluciones productivas.

Gestión Integral Energética (GIE)

Mejor control del desempeño energético, menores costos operacionales

La Gestión Integral Energética (GIE) tiene por objetivo incrementar la cultura empresarial de nuestros clientes en torno al uso eficiente de los fluidos energéticos y el agua. Para ello trabajamos en la alineación de la alta gerencia con estos propósitos, en el diseño y la difusión de la política energética, así como en la incorporación de indicadores de desempeño energético en su gestión.

Esta gestión requiere de la aceptación y compromiso de cada cliente que define los recursos de acuerdo con sus prioridades internas y los beneficios potenciales detectados. ISAGEN acompaña este proceso con su conocimiento y sus mecanismos de formación y motivación a todo nivel en las empresas participantes.



Para conocer más sobre la Red de Socios Tecnológicos visite el capítulo **Cadena de abastecimiento.**

En 2014 se estructuraron planes de mejoramiento de largo plazo de la gestión energética en 21 clientes, considerando planes de capacitación y motivación, de procesos productivos y de necesidades de actualización tecnológica. Además, los 70 clientes incorporados desde el segundo semestre de 2011, presentaron los siguientes logros en la consolidación de un Sistema de Gestión Energética:

- Direccionamiento corporativo frente al uso eficiente de la energía.
- Implementación de sistemas de control del desempeño energético por centros de costos y a nivel global.
- Cuantificación de los potenciales de mejoramiento en niveles de productividad y de disminución de emisiones de CO₂ e implementación de mejoras.
- Elevación de la conciencia en el uso eficiente de la energía.
- Aumento de competencias técnicas en la gestión energética.
- Fomento de la cultura hacia el mejoramiento continuo de la gestión energética.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los principales resultados de la implementación de la estrategia GIE:

Resumen resultados empresas vinculadas al GIE 2011-2014

Reducción consumo energía eléctrica (GWh/año)	53,24
Reducción consumo energía térmica (m ³ Gas Natural x 1000/año)	76.287
Reducción emisiones GEI (kg CO ₂ /año)	22.211.703
Aumento de productividad	1,0 - 13,75 %

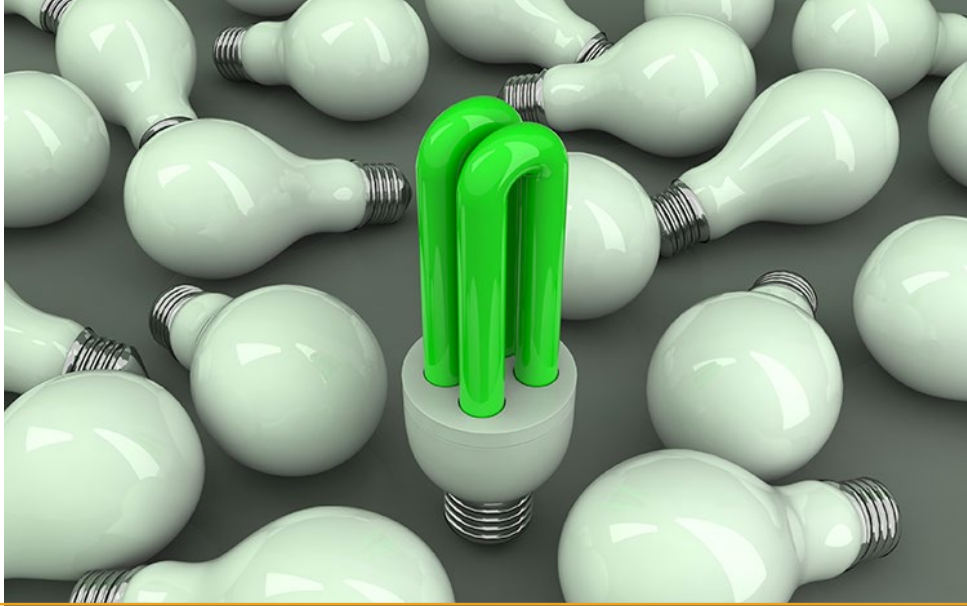
Resultados de los clientes que avanzaron más allá de la primera fase durante 2014

Clientes incorporados al GIE.	16
Clientes que finalizaron la alineación organizacional.	10
Planes de diagnósticos estructurados y realizados.	21
Gestión e implementación de soluciones de baja y/o media inversión.	15
Identificación de proyectos de alta inversión asociados a eficiencia energética y/o mejoramiento operacional.	10
Estructuración de proyectos de implementación con inversión.	6



Para conocer más en detalle la **Gestión Integral Energética** haz clic aquí.

La inversión total en la estrategia Gestión Integral Energética fue de **\$869.160.205** durante 2014.



Responsabilidad del servicio

Adelantamos actividades con nuestros clientes para fortalecer las relaciones de colaboración y compartir prácticas. También propiciamos espacios de capacitación:

Temas	Objetivo	Espacios de capacitación	Asistentes
Herramientas de gestión Fase 1 GIE	Empoderar a los representantes de los clientes con herramientas de gestión energética, específicamente en modelos e índices de consumo, modelos de metas de consumo, herramientas de seguimiento, diseño de árbol de indicadores, reportes de seguimiento y variables de control.	72	576

Prestamos nuestros servicios en las instalaciones de los clientes e identificamos posibles riesgos en materia de seguridad eléctrica para los cuales definimos conjuntamente las acciones pertinentes. Por las características de nuestro producto y el cliente que atendemos, no encontramos barreras culturales, de analfabetismo y discapacidad para el acceso y seguridad, en cuanto a la energía que les proporcionamos.

No vendemos productos ni servicios prohibidos en el mercado, ni que hayan sido cuestionados por nuestros grupos de interés o sometidos a debate público. En 2014 no se registraron incidentes derivados del incumplimiento

de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad. Por otro lado, no se presentaron heridos ni muertes de usuarios del servicio y no existen acciones legales en curso en contra ISAGEN por este concepto.

Manejo de información

Entregamos a nuestros clientes información veraz y oportuna sobre los servicios que proporcionamos, los nuevos desarrollos regulatorios y los diversos temas normativos de interés y su aplicación.

Nuestra sección de clientes en el sitio Web es interactiva y permite la administración integral del contrato de suministro, así como la compra de servicios en línea. Entregamos información relevante a nuestros clientes sobre los servicios, la Red de Socios Tecnológicos, la regulación y los cambios en el mercado a través de correos electrónicos. En 2014 no recibimos sanciones o multas en relación con este tema o comunicaciones de marketing.

Por otra parte, dimos cabal cumplimiento a lo establecido en la Ley de protección de datos personales, Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013 y demás normas que los modifiquen o adicionen, acogiéndonos de esta manera a las obligaciones y procedimientos establecidos. Adicionalmente, todos nuestros trabajadores que se relacionan con los clientes son debidamente instruidos en seguridad de la información. En este sentido, durante 2014 no recibimos reclamaciones en relación con la privacidad y fuga de datos de clientes, ni detectamos internamente fugas de datos comerciales o técnicos de los clientes.

Calidad del servicio

Las soluciones energéticas que brindamos a nuestros clientes se acogen a la normatividad vigente y no han suscitado cuestionamientos. Recibimos un total de 1.252 quejas de clientes ligadas a los cortes y fluctuaciones del servicio, todas relacionadas con el servicio de los Operadores de Red, 22 solicitudes y ninguna reclamación. En la búsqueda de un suministro eléctrico cada vez más continuo y de mejor calidad, avanzamos en el relacionamiento con todos los actores de la Cadena de Abastecimiento Energético y en su concientización sobre la importancia de la calidad del suministro de energía en la productividad y competitividad de la industria nacional.

En el marco de este plan:

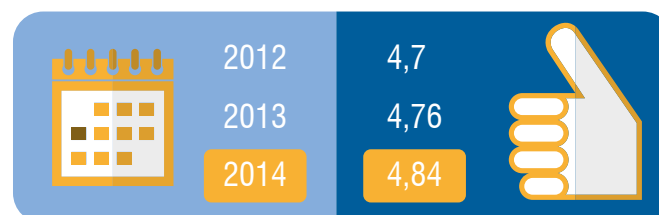
- ▶ Capacitamos a nuestros clientes y les entregamos información sobre cómo cada uno de los servicios técnicos prestados aporta al adecuado desempeño de su proceso industrial. Realizamos, además, visitas periódicas a sus plantas acompañándolos en la identificación de potenciales mejoras

productivas y construimos soluciones con la Red de Socios Tecnológicos a la medida de sus necesidades.

- Avanzamos en el fortalecimiento de relaciones de largo plazo con los Operadores de Red, propietarios de la red eléctrica que distribuye la energía a nuestros clientes, con el fin de incrementar la calidad del suministro de energía mediante la construcción de acuerdos colaborativos para mejorar su infraestructura y operación, así como a agilizar la atención de eventos en la red.
- Acompañamos a nuestros clientes en las gestiones necesarias para lograr respuestas más ágiles y de mejor calidad por parte de los Operadores de Red. Para lograrlo, gestionamos acercamientos entre ambas partes, los cuales permitieron un mayor entendimiento de las necesidades y restricciones de cada uno y la creación de canales más fluidos para la gestión operativa rutinaria.
- Coordinamos en conjunto con los Operadores de Red revisiones conjuntas de los sistemas de medida de las fronteras comerciales que representamos, con el fin de garantizar la precisión en el registro de consumos, aportando a la disminución de las pérdidas en el sistema eléctrico nacional.
- Fomentamos en nuestros clientes el respeto por la red eléctrica de distribución, la adecuación de sus instalaciones eléctricas acorde a la normativa vigente y sus derechos y obligaciones como agentes activos del sector eléctrico colombiano.

Resultados de la evaluación de satisfacción 2014

En esta evaluación analizamos diferentes temas que hacen parte de nuestra promesa de servicios: capacitaciones, servicios técnicos, atención a emergencias, programas y acompañamiento a nuestros clientes.





La voz de nuestros clientes

Danilo Ome

Responsable de servicios
industriales.

Team Foods Colombia S.A.



“Llevamos un buen tiempo integrados con ISAGEN en el programa de Gestión Integral Energética. En 2014 obtuvimos unos muy buenos resultados y desde hace 15 años no percibíamos un cambio tan importante en el consumo energético de nuestra planta. La sustentabilidad energética hace parte de nuestros objetivos.”



Retos 2014

- › Incorporar la Central Hidroeléctrica Sogamoso a la operación comercial, que incluye el cubrimiento frente al riesgo de posibles atrasos.



- › Implementación de procesos internos y participación en el nuevo esquema de subastas estandarizadas Mercado Organizado para la Demanda Regulada.

La CREG no expidió la normatividad correspondiente por lo cual el esquema Mercado Organizado para la Demanda Regulada no entró en operación durante el 2014.

- › Preparación para participar en los modelos de comercialización de gas que implemente el nuevo Gestor del Mercado, por medio del cual se conseguirá el abastecimiento de combustible para la central Termocentro.

El Gestor del Mercado no entró en operación en el 2014, sin embargo, continuamos estudiando y proponiendo cambios a la regulación, con el fin de prepararse para participar en los mecanismos de comercialización el 2015.

- › Desarrollar los planes priorizados de fortalecimiento de la gestión comercial y de revisión de reglas de juego, en el marco de la planeación de largo plazo de la Red de Socios Tecnológicos.



- › Continuar con la consolidación de la estrategia de Gestión Integral Energía (GIE) que implica realizar 20 planes de diagnóstico, identificar cinco proyectos de alta inversión y ejecutar dos de ellos.





Retos 2015

Desarrollar sinergias dentro del portafolio de generación de ISAGEN a partir de la incorporación de Sogamoso con el objetivo de optimizar la operación comercial.

Aportar a una gestión regulatoria enfocada en la búsqueda de alternativas que promuevan la sostenibilidad del mercado de energía y contribuyan a la competitividad del sector productivo en Colombia.

Establecer una interacción con el Gestor del Mercado de gas que favorezca la operación comercial de las plataformas centralizadas para gestionar información y realizar transacciones en el mercado primario y secundario del gas natural.

En cuanto al programa de Gestión Integral Energética:

- › **Fase 1:** Finalizar 10 clientes en la organización interna para la eficiencia energética.
- › **Fase 2:** Estructurar 15 planes de diagnósticos en igual número de clientes finales industriales.
- › **Fase 3:** Gestionar la implementación de 10 soluciones energéticas de baja y/o media inversión, identificar cinco proyectos de alta inversión asociados a eficiencia energética y/o mejoramiento operacional, así como estructurar la implementación de dos proyectos de inversión.
- › **Fase 4:** Diseño metodológico y prueba piloto en 1 cliente final industrial.
- › Desarrollar proyectos de alta inversión enfocados a mejorar la productividad, la eficiencia y el impacto ambiental de los procesos productivos de los clientes.



Gestión del crecimiento

- ▶ Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso
- ▶ Proyectos en estudio
- ▶ Exploración de negocios

A professional portrait of María Luz Pérez López, a woman with shoulder-length brown hair, wearing a black cardigan over a patterned top. She is seated at a desk with a computer keyboard and mouse, looking directly at the camera with a neutral expression.

María Luz Pérez López

Gerente
Proyectos de Generación

“Llevamos muchos años construyendo proyectos de generación para impulsar nuestro crecimiento y atender la demanda energética del país. Cada uno implica retos diferentes desde el punto de vista técnico, ambiental y social que asumimos con el propósito de unir esfuerzos con las comunidades e instituciones de la región, para insertar estos proyectos con visión de futuro y como una oportunidad de desarrollo.”

En cuanto a las tecnologías, la hidroelectricidad ha sido y será para nosotros una prioridad pero exploramos otras fuentes renovables que nos permitan diversificar la matriz energética de Colombia, cuidando la atmósfera del planeta.”

La gestión del crecimiento se enfoca en el estudio y desarrollo de nuevos proyectos de generación de energía en Colombia y en la búsqueda de oportunidades en mercados internacionales. En este capítulo se presentan los detalles de la etapa final de construcción del proyecto Sogamoso, los avances en el estudio de proyectos hidroeléctricos y de otras fuentes renovables, así como la exploración de nuevas oportunidades de negocio.

Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso



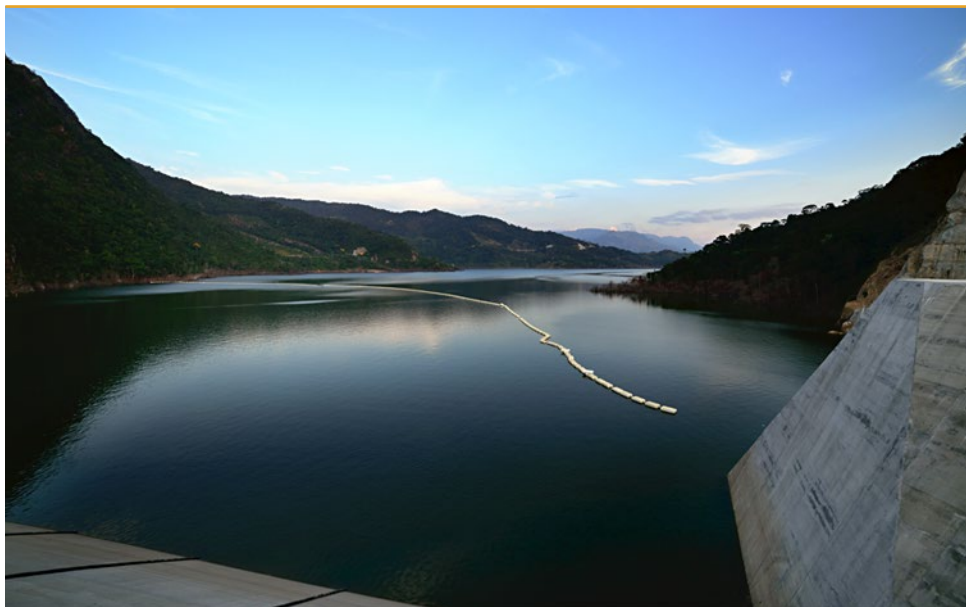
Operación comercial en diciembre de 2014

El proyecto Sogamoso finalizó su construcción y alcanzó su máxima capacidad de 820 MW el 20 de diciembre de 2014, cumpliendo el compromiso asumido con el sector eléctrico colombiano y generando desarrollo para el departamento de Santander. Esta central pone al servicio de los colombianos cerca del 8,3% de la energía que consumen en un año, incrementando en un 60% nuestra posibilidad de producir energía y posicionándonos como la segunda generadora del país.

Obras principales

Esta hidroeléctrica aprovecha las aguas del río Sogamoso para la generación de energía. Su infraestructura se compone de una presa de 190 m de altura, un vertedero con un canal de 354 m de longitud y una casa de máquinas subterránea en la que se encuentran instaladas las tres unidades de generación más grandes del país con 2.618 toneladas cada una.

El embalse, que almacena el agua que se utiliza para la generación de energía eléctrica, tiene una extensión cercana a las 7.000 hectáreas y un volumen de 4.800 millones de m³, siendo el de mayor capacidad de almacenamiento de agua del país.



▼
Embalse *Topocoro*.
Central Hidroeléctrica
Sogamoso.



Puente El Tablazo.

Obras sustitutivas

Con una inversión de más de 856 mil millones de pesos restituimos la infraestructura ocupada por el embalse que incluyó la construcción de 51,3 km de vías y 16 puentes con mejores especificaciones que las que tenían las obras existentes, además de dos túneles viales de 1.100 y 200 m.

Hitos del proyecto en 2014

- › El **7 de junio** inicia el llenado del embalse Topocoro.
- › El **13 de junio** son puestas en servicio las vías sustitutivas entre los sectores de Lisboa y La Cananá, al igual que las conexiones a Montebello y Peñamorada.
- › El **28 de agosto** es puesto al servicio de la comunidad el puente Guillermo Gómez Ortiz que comunica los municipios de Girón y Zapatoca.
- › En **octubre** las obras principales del proyecto son construidas en su totalidad y el embalse sube al nivel requerido para la operación de la central.
- › En **noviembre** inician las pruebas de las unidades de generación.
- › El **1 de diciembre** cumplimos con el mercado colombiano de electricidad con la puesta en servicio de la primera unidad.
- › El **20 de diciembre** entra en operación comercial la Central Hidroeléctrica Sogamoso con una capacidad instalada de 820 MW.



Para conocer el balance de resultados durante la construcción del proyecto en infraestructura y la gestión social y ambiental [haz clic aquí.](#)

Gestión social y ambiental durante la construcción de la central Sogamoso

Durante la construcción de esta central, desarrollamos 21 programas que conforman el Plan de Manejo Ambiental (PMA) autorizado por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), el cual fue diseñado para atender los componentes: físico (agua, aire y suelo), biótico (fauna y flora) y social (comunidades); además fueron ejecutados otros programas y proyectos que hacen parte de nuestra Gestión Complementaria. La inversión total es de más de un billón de pesos.

Para conocer los resultados de la gestión social y ambiental en el área de influencia del Proyecto Sogamoso en 2014 visita los siguientes capítulos:



Biodiversidad

Rol transformador de las regiones



Proyectos **en estudio**



Proyectos hidroeléctricos

Proyecto Hidroeléctrico Cañafisto (937 MW - río Cauca - Antioquia)

En octubre de 2014 radicamos ante la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) requerido para obtener la licencia ambiental para la construcción y operación. En el transcurso del año socializamos ampliamente el proyecto en el área de influencia¹ y realizamos exitosamente la consulta previa² con la comunidad afrodescendiente de San Nicolás, con la cual se firmó la protocolización del proceso.



Comunidad afrodescendiente de San Nicolás. Proyecto Cañafisto.

Se realizaron en total 150 reuniones con la asistencia de más de 4.625 personas, en representación de las comunidades de los 16 municipios y 41 veredas o sectores de la zona. También participaron entidades gubernamentales y no gubernamentales. Además, finalizamos el censo predial y socioeconómico e iniciamos la elaboración de una propuesta para el manejo de los Bienes de Interés Cultural (BIC) afectados por una construcción. Este proyecto se encuentra en etapa de preconstrucción..

¹ El área de influencia del proyecto Cañafisto está conformada por los municipios antioqueños de Ebéjico, Anzá, Betulia, Armenia-Mantequilla, Concordia, Fredonia, Jericó, Tarso, Salgar, Támesis, Titiribí, Venecia, La Pintada, Santa Fe de Antioquia, Olaya y Sopetrán.

² La Consulta previa es el derecho fundamental de los pueblos indígenas y demás grupos étnicos de participar cuando se realizan proyectos, obras o actividades dentro de sus territorios, buscando proteger su integridad cultural, social y económica.



Proyecto Hidroeléctrico Piedra del Sol (156 MW - río Fonce - Santander)

Radicamos ante la ANLA la información complementaria del Estudio de Impacto Ambiental del proyecto con el fin de obtener la licencia ambiental para la construcción y operación. Terminamos los diseños de esta central a filo de agua³, así como la revisión del proyecto por un grupo de expertos internacionales. Este proyecto se realiza en alianza con HMV Ingenieros y se encuentra en etapa de preconstrucción.

Aprovechamiento hidroeléctrico del río Patía (1.650 MW - departamentos de Cauca y Nariño)

Consiste en cuatro proyectos en cascada para aprovechar el potencial hidroeléctrico del río Patía entre las cotas 560 y 75 msnm. Continuamos con la implementación de la estrategia de relacionamiento, desarrollando una agenda con las autoridades nacionales, regionales, locales y eclesiásticas con presencia en los 12 municipios⁴ del área de influencia de los proyectos Patía I y Patía II, ubicados en los departamentos de Cauca y Nariño. Allí realizamos reuniones con los Consejos Comunitarios y las Juntas de Acción Comunal (JAC) con el fin de socializar la ejecución de los estudios de Diagnóstico Ambiental de Alternativas (DAA). Adicionalmente, adelantamos estudios para el análisis del entorno socio - político al igual que procesos de relacionamiento con los grupos de interés. Este proyecto se encuentra en etapa de prefactibilidad.

Proyecto Hidroeléctrico Andaquí (687 MW río Caquetá - departamentos de Cauca y Putumayo)

Debido a la creación del Parque Nacional Natural (PNN) Serranía de los Churumbelos, y a que una parte del embalse del proyecto quedaría ubicado dentro del parque, la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) emitió términos de referencia especiales para el Estudio de Impacto Ambiental.

En el marco del convenio interinstitucional con el Instituto de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional de Colombia, terminamos en 2014 la actualización de los estudios de línea base del componente biótico en el área de influencia según las exigencias de la Autoridad Ambiental. Estos estudios mostraron la presencia de ecosistemas sensibles y unas características ecológicas que llevan a revisar el proyecto.

³ La central a filo de agua no cuenta con reserva de agua o embalse sino que funciona gracias al caudal de un río.

⁴ El área de influencia de los proyectos Patía I y Patía II está conformada por los municipios de: Linares, El Peñol, Taminango, Los Andes (Sotomayor), Cumbitara, Policarpa, El Rosario, Leiva, Mercaderes, Bolívar, Balboa y Patía (El bordo).

Estudios de identificación de nuevos aprovechamientos (5.500 MW en Colombia)

Continuamos con los estudios de identificación y evaluación de proyectos hidroeléctricos en Colombia para más de 5.000 MW en proyectos medianos y de gran capacidad y de 500 MW en pequeñas centrales.

Pequeña Central Hidroeléctrica - PCH en Perú (20 MW)

Adelantamos el análisis del entorno socioeconómico y sociopolítico de este proyecto, además realizamos acercamientos con las comunidades y autoridades ambientales. En 2014 obtuvimos la aprobación del Estudio de Disponibilidad Hídrica y el Estudio de Impacto Ambiental. Este proyecto se desarrolla en alianza con HVM Ingenieros y se encuentra en etapa de factibilidad a la espera de la Licencia Ambiental.

Aprovechamiento hidroeléctrico de tres proyectos en cascada (200 MW) en Perú

Finalizamos los estudios de factibilidad según el compromiso con el gobierno peruano. Sin embargo, existen otras firmas que han gestionado concesiones del recurso en esta cuenca. Este proyecto se realiza en alianza con HVM Ingenieros.



Proyectos eólicos

Parque Eólico (departamento de La Guajira)

Continuamos los trámites con la autoridad ambiental para la modificación de la licencia ambiental y el relacionamiento con las tres comunidades de la zona. Actualizamos el estudio de conexión mediante el cual identificamos nuevas alternativas para conectar el parque al Sistema Interconectado Nacional (SIN).

Estudio de potencial eólico (departamentos del Atlántico y de La Guajira)

Instalamos dos torres para complementar las zonas en las que se evalúa el potencial aprovechable de energía eólica. Adelantamos procesos de consulta previa con dos comunidades y se protocolizaron los acuerdos. Como resultado de los estudios identificamos, localizamos y dimensionamos un proyecto en La Guajira a nivel de prefactibilidad con una capacidad instalada cercana a los 400 MW. Iniciamos a su vez la identificación de la infraestructura necesaria para la construcción y operación de este Parque.



Proyectos geotérmicos

Proyecto Macizo Volcánico del Ruiz (departamento de Caldas)

Finalizamos los estudios de prefactibilidad y confirmamos la posibilidad de pasar a la fase de exploración en una de las zonas seleccionadas del Macizo Volcánico del Ruiz, la cual no hace parte del Parque Nacional Natural Los Nevados. Presentamos la solicitud de licencia ambiental ante la ANLA y presentamos el Estudio de Impacto Ambiental correspondiente. La autoridad ambiental expidió el auto mediante el cual se inició el trámite de licenciamiento ambiental del proyecto.

Proyecto Binacional Tufiño - Chiles - Cerro Negro (frontera colombo - ecuatoriana)

En 2014 avanzamos en el desarrollo de los estudios básicos de prefactibilidad (geología, geoquímica e hidrogeología) en la zona de estudio del Ecuador y Colombia. La ANLA expidió los términos de referencia para realizar el Estudio de Impacto Ambiental orientado a la exploración y el uso del recurso geotérmico en Colombia.

Inversión consolidada para los proyectos en estudio

Proyecto	Inversión*		
	2012	2013	2014
Proyectos hidroeléctricos	4.103	11.103	9.541
Parque Eólico	650	677	94
Estudio del potencial eólico	485	317	726
Proyecto Geotérmico del Macizo Volcánico del Ruiz	1.347	681	518
Proyecto Geotérmico Binacional Tufiño - Chiles - Cerro Negro	267	352	1.850
Total	6.852	13.130	12.729

* En millones de pesos.

Otros estudios en energías renovables

Gasificación del carbón

La Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad de Antioquia, en convenio con la Universidad Nacional (sede Medellín), normalizaron en 2014 el sistema de control para el proceso de gasificación. Se reprodujo el experimento y se realizó la caracterización inicial del gas de síntesis.

Biodiesel

En 2014 avanzamos en la evaluación del comportamiento de las dos especies en estudio en dos parcelas experimentales. Así mismo, realizamos ensayos en motor con biodiesel obtenido a partir del aceite de semillas de una de las especies en estudio, con resultados positivos. Este proyecto se desarrolla en convenio con el Jardín Botánico de Medellín.



Para aprender más sobre la generación a partir de energías renovables y nuestra gestión en cambio climático haz clic en:

Energías renovables en beneficio del planeta

Gestión integral del agua y cambio climático



Exploración de negocios



Armando
Gómez Correa

Gerente
Internacionalización

“Nuestra posición y experiencia en el mercado nacional nos permite fijarnos la meta de llevar nuestro negocio a otros países con el propósito de ampliar las perspectivas y posibilidades de crecimiento, aprender de otros esquemas de mercado, estilos y culturas, pero siempre conservando nuestra esencia de ser un grupo humano que sirve a otros grupos humanos. Por eso, al igual que como lo hacemos al desarrollar proyectos de generación en Colombia, cuando crucemos otras fronteras, lo haremos con la firme intención de aportar a su bienestar y progreso mediante nuestras prácticas de sostenibilidad, y siempre sensibles a las realidades específicas del negocio y del contexto.”

En 2014 continuamos con el monitoreo de mercados en Latinoamérica para comprender sus dinámicas e identificar potenciales oportunidades de crecimiento que sean coherentes con nuestra concepción de empresa

Para preservar esta coherencia, nuestro Plan de Internacionalización define con claridad preferencias en cuanto a tipos de negocio, países, tecnologías y características de compañías con las que eventualmente nos asociaríamos para avanzar específicamente sobre oportunidades que estén alineadas con nuestro Propósito Superior.

Reconocemos también que cada país en el que evaluamos oportunidades, está expuesto a realidades diferentes a las que experimentamos en Colombia. Por eso, nos acompañamos de una red de asesores para evaluar con una opinión local y experta aquellas variables necesarias para determinar que estamos analizando negocios ajustados a los parámetros de nuestra gestión en términos de sostenibilidad, especialmente en asuntos de transparencia, protección de Derechos Humanos, medioambientales y sociales.

Dentro de la gestión de 2014 realizamos visitas a México y Guatemala, países para los que desarrollamos planes de prospección con el objetivo de profundizar sobre cambios regulatorios que se vienen presentando en estos mercados y de ampliar la evaluación de algunas oportunidades identificadas. Participamos además en procesos competitivos y bilaterales para la adquisición de activos de generación en operación y/o desarrollo en Latinoamérica, al mismo tiempo que trabajamos en la definición de nuevos vehículos de inversión y apalancamiento que faciliten las inversiones en activos fuera de Colombia.





La voz de nuestras comunidades

Fabio
Hernández

Presidente del Comité de
Seguimiento al Empleo

Área de influencia de la central
Sogamoso



“El proyecto Sogamoso generó alta demanda de mano de obra, teniendo como primera opción los pobladores del área de influencia donde se iba a construir la presa, aplicando además una espiral cuando fuera necesario para visitar los cascos urbanos de los nueve municipios. Si no encontrábamos trabajadores allí, entonces se buscarían a nivel departamental, nacional o extranjero.”



Retos 2014

- › Finalizar la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso y poner en marcha la central al final del tercer semestre de 2014.
- › Continuar con el trámite de la licencia ambiental del Proyecto Hidroeléctrico Piedra del Sol en Santander y concluir la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental del Proyecto Hidroeléctrico Cañafisto.
- › Continuar con los estudios de prefactibilidad en el Proyecto Geotérmico Binacional Tufiño - Chiles - Cerro Negro en la frontera con Ecuador y tramitar la licencia ambiental del Proyecto Geotérmico en la zona del Macizo Volcánico del Ruiz en Caldas.
- › Avanzar en la caracterización del potencial eólico en la costa norte colombiana.



Retos 2015

- › Finalizar la incorporación técnica de Sogamoso y los programas del Plan de Manejo Ambiental y de Gestión Complementaria.
- › Avanzar en el desarrollo de los estudios y trámites para obtener las licencias de construcción de los proyectos que hacen parte de nuestro portafolio de energías renovables.
- › Adelantar los estudios requeridos en las diferentes etapas de estos proyectos, incluyendo avances en energías no convencionales como gasificación del carbón y biodiesel, para mantener un portafolio de opciones de generación.
- › Avanzar en los diseños detallados para la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Cañafisto y realizar la planeación para llevar a cabo la gestión predial.
- › Culminar los estudios de Diagnóstico Ambiental de Alternativas (DAA) de Patía I y Patía II y presentarlos a la Autoridad Ambiental.
- › Continuar con el monitoreo de mercados en Latinoamérica para la identificación y prospección de potenciales oportunidades de adquisición, desarrollo de proyectos y negocios de demanda adicional.
- › Estructurar mecanismos de inversión y financiación para potenciales oportunidades de crecimiento.



Solidez financiera

- ▶ Entorno macroeconómico
 - ▶ Resultados financieros
 - ▶ Financiación
 - ▶ Comportamiento de la acción
 - ▶ Relación con inversionistas
-



Juan Fernando Vásquez V.

Gerente Financiero

“La gestión financiera de ISAGEN se respalda en las buenas prácticas de gestión de la compañía, lo que le permite apalancar sus perspectivas de crecimiento. Como empresa nuestra principal premisa es la creación de valor para nuestros grupos de interés en los aspectos económicos, sociales y ambientales.”

Nuestra estrategia financiera busca la maximización del valor de empresa y de sus accionistas. En este sentido, la gestión financiera concentra sus esfuerzos en responder a las expectativas económicas de los accionistas, en mantener la capacidad financiera para apalancar el plan de inversiones, optimizar una adecuada estructura de capital, gestionar el oportuno cumplimiento de las obligaciones contractuales, y en fortalecer las relaciones de confianza con los accionistas e inversionistas. A continuación presentamos los principales resultados en 2014.

Entorno macroeconómico

La evolución económica de Colombia durante el 2014 se considera aceptable en comparación con el comportamiento de buena parte de las economías a nivel mundial, a pesar de la crisis del petróleo que ha generado consecuencias negativas en todo el mundo.

El comportamiento de los mercados financieros se explicó principalmente por el recorte de liquidez de la Reserva Federal de Estados Unidos, la cual redujo de forma importante su plan de compras de bonos en diciembre de 2013 hasta agotar por completo el programa en el mes de octubre, más conocido como *Quantitative Easing*.

El peso colombiano no fue ajeno a los efectos provocados por un fortalecimiento del dólar y de una menor liquidez por parte del Banco Central Norteamericano (FED). Durante el 2014, el peso se devaluó frente al dólar 22,46%, al pasar de \$1.941 a \$2.377, y se ubicó dentro de las monedas más devaluadas del mundo durante ese lapso de tiempo.

Por su parte, el Índice de Precios al Consumidor en Colombia se ubicó en 3,6% en el 2014, ubicándose 60 puntos básicos por encima de la media del rango meta establecida por el Banco de la Republica (entre 2% y 4%) y 1.72 puntos porcentuales por encima del IPC registrado en el 2013 (1,94%).

Respecto al crecimiento económico, luego de conocerse el resultado del tercer trimestre del año (4,2%), se esperaba que el 2014 cerrara con una variación del PIB cercana al 4,7%, sin embargo, la caída del precio internacional del petróleo y el debilitamiento del peso colombiano frente al dólar, llevaron a que se redujera su proyección, a tal punto, que el mismo Banco de la Republica alertó que su pronóstico de 5,0% no se cumplirá.

Los mercados de renta fija y renta variable también sintieron los efectos de un dólar más fuerte y un petróleo más barato. El Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia presentó una caída del 11%, al pasar de 13.071 puntos en enero a 11.634 puntos en diciembre.

La situación macroeconómica para el 2015 no es muy alentadora para la economía colombiana. Por un lado, se espera la caída en los precios de las materias primas, especialmente petróleo, lo cual afectará de manera importante el crecimiento económico y los ingresos de la Nación. Así mismo, se considera una tendencia devaluacionista del peso colombiano, lo cual si bien favorece a los exportadores, impacta de manera negativa a los importadores, y genera presiones alcistas en el nivel general de precios (IPC), restándole margen de maniobra al Banco de la Republica respecto de su política monetaria.



Resultados financieros

En 2014 hicimos frente a situaciones complejas como las difíciles condiciones hidrológicas y la entrada en operación de la Central Hidroeléctrica Sogamoso más allá de la fecha prevista. Ante estas circunstancias, contribuimos con el planteamiento de una estrategia financiera que mitigara el impacto de esta coyuntura en los resultados, a través de un estricto control del desempeño empresarial, la optimización de las condiciones de la deuda asociada a los proyectos de expansión y la adecuada gestión de riesgos; contribuyendo de esta manera a la continuidad y sostenibilidad del negocio.

Se lograron los objetivos planteados para el 2014 relacionados con la implementación de las mejores prácticas para el aseguramiento de la información financiera, la definición de mecanismos de financiación para fuentes no convencionales de energía, y el fortalecimiento de las relaciones con inversionistas actuales y potenciales, posicionando a ISAGEN como un activo financiero internacional.

Cifras relevantes

	2013	2014	Variación %
Ingresos	2.002.814	2.329.620	16
Costo de Ventas	1.305.374	1.587.100	22
Gastos de Administración	116.426	118.291	2
Utilidad Operativa	581.014	624.229	7
EBITDA	692.636	742.822	7
Utilidad antes de Impuesto	564.153	583.738	3
Provisión Impuesto de Renta	130.187	147.155	13
Utilidad Neta	433.966	436.583	1

Cifras en millones de pesos

Indicadores financieros

	2013	2014
Rentabilidad del Activo*	7,7%	7,3%
Rentabilidad del Patrimonio**	13,4%	12,6%
Margen Operacional	29%	27%
Margen EBITDA	35%	32%
Margen Neto	22%	19%

* Incluye total de activos

** Patrimonio sin valorizaciones

Resultados operacionales y no operacionales

El 2014 presentó grandes desafíos para la operación del negocio. Los bajos aportes hídricos presionaron al alza los precios de la energía en Bolsa, impactaron nuestra generación de energía a lo largo del año y provocaron el desplazamiento de la entrada en operación de la central Sogamoso. A pesar de estas circunstancias, se alcanzaron resultados operativos por encima de lo previsto gracias a la gestión comercial y a la optimización interna de recursos.

En comparación con 2013, los ingresos fueron mayores en 16% mientras los costos y gastos operacionales estuvieron por encima de los obtenidos el año anterior, debido principalmente a la necesidad de mayores compras de energía. A pesar del aplazamiento de tres meses en la entrada en operación de la central Sogamoso, su generación desde el mes de diciembre impactó positivamente las utilidades. Como resultado, se obtuvo una Utilidad Operativa de \$624.229 millones y un EBITDA de \$742.822 millones, incrementándose cada una en 7% frente a los resultados obtenidos el año anterior.

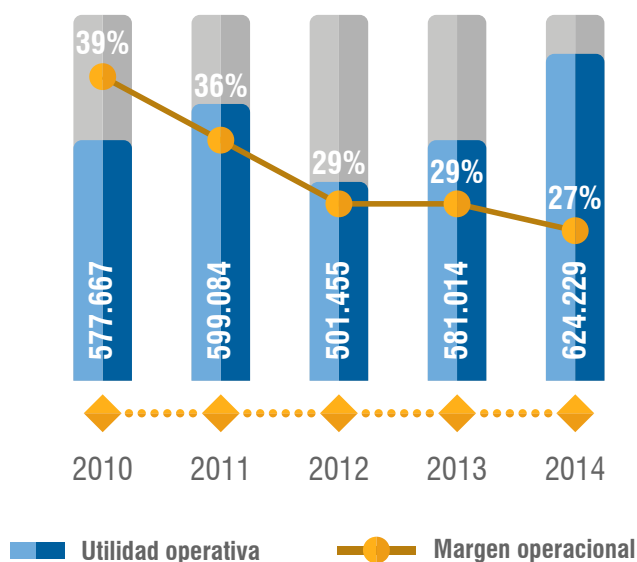
Los márgenes operacional y EBITDA pasaron del 29% y 35% a 27% y 32%, respectivamente, en comparación con los resultados obtenidos el año anterior, debido a que en 2014 los costos y gastos operacionales crecieron más que los ingresos, producto de los costos y gastos asociados al proyecto Sogamoso, necesarios para su puesta en marcha.

La Utilidad Neta, superior al 1% en relación con 2013, estuvo impactada por la contabilización de los intereses financieros asociados a la deuda contratada para la construcción de la central Sogamoso, capitalizados al activo hasta antes de la tercera semana de diciembre. El margen neto fue del 19%, inferior al obtenido en 2013. Adicional a lo expresado anteriormente en los aspectos operativos, el menor margen obedece al impacto de la tarifa permanente del impuesto CREE establecida en la Reforma Tributaria, la cual quedó estipulada en el 9% (antes la norma establecía para 2014 una tarifa del 9% transitoria y del 8% permanente a partir del 2016). Lo anterior generó un cambio en el cálculo del impuesto diferido acumulado y del periodo, ajustándolo a una nueva tasa permanente del 34%.

La Rentabilidad del Activo de 2014 fue menor a la obtenida en 2013 debido a que en el último año los activos se incrementaron en un mayor nivel en comparación con el crecimiento de la utilidad operativa, incremento que se explica por la entrada en operación de la central Sogamoso. De otra parte, la Rentabilidad del Patrimonio 2014 disminuyó frente a 2013, principalmente por el incremento de los gastos financieros que impactaron la Utilidad Neta.

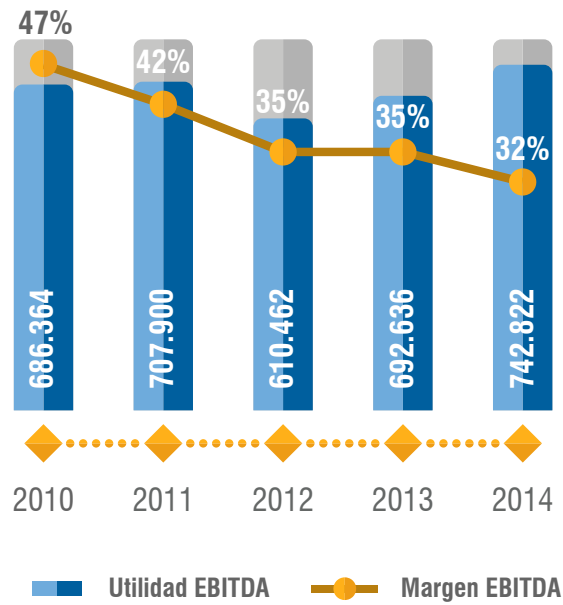
A continuación, presentamos el comportamiento de los últimos cinco años de la Utilidad Operativa, EBITDA y Utilidad Neta.

Evolución Utilidad Operativa



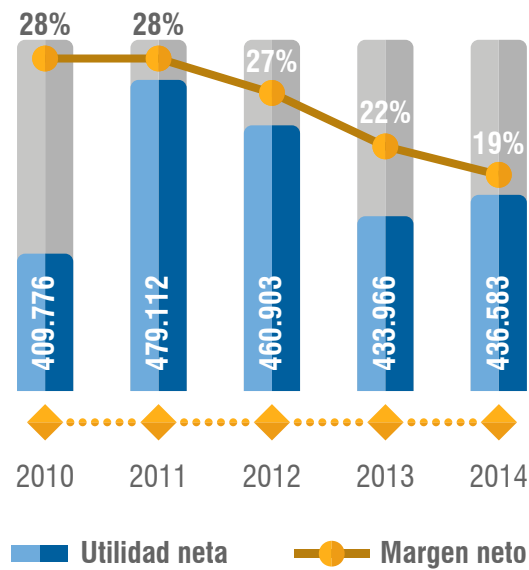
Valores en millones de pesos

Evolución EBITDA



Valores en millones de pesos

Evolución Utilidad Neta



Valores en millones de pesos

Balance general

Activos

En el año 2014 nuestros activos alcanzaron \$8.560.230 millones, representando un incremento del 13% frente a \$7.555.341 millones correspondientes a 2013. La variación se explica principalmente en el activo no corriente por el mayor valor de las plantas de generación hidráulica, especialmente por la entrada de la nueva planta Sogamoso como activo fijo. El activo corriente se incrementa en un 22% explicado en anticipos de energía y cuentas por cobrar a clientes.

A continuación se muestran las cifras:

Activos	2013	2014	Variación %
Activo Corriente	652.631	795.063	22
Activo No Corriente	6.109.626	6.972.549	14
Valorizaciones	793.084	792.618	-
Activos totales	7.555.341	8.560.230	13

Valores en millones de pesos

Pasivo y patrimonio

El pasivo fue superior en un 22% frente a 2013, llegando a \$4.311.930 millones. Este incremento se explica fundamentalmente por los desembolsos de créditos de largo plazo destinados a la financiación de la etapa final del proyecto Sogamoso. De la misma manera, el pasivo corriente se incrementó en un 32% frente al año anterior, debido a compromisos con proveedores y acreedores relacionados con este proyecto.

Por su parte, el mayor patrimonio del 5% se debe a la reserva ocasional y a la reserva de ley estipulada en el art. 130 del Estatuto Tributario. Se resalta el esfuerzo que por cinco años realizaron los accionistas de la compañía constituyendo una reserva de \$949.189 millones para apoyar la ejecución del plan de expansión, logrando que hoy Sogamoso sea una realidad.

El siguiente cuadro resume las variaciones del Pasivo y Patrimonio:

Pasivo y Patrimonio	2013	2014	Variación %
Pasivos Corrientes	398.662	524.273	32
Pasivos No Corrientes	3.127.229	3.787.657	21
Total Pasivos	3.525.891	4.311.930	22
Patrimonio	4.029.450	4.248.300	5
Total Pasivo y Patrimonio	7.555.341	8.560.230	13

Valores en millones de pesos

De acuerdo con lo anterior, los resultados financieros muestran una compañía en proceso de crecimiento que, a pesar de las circunstancias adversas presentadas durante el año, cumplió con un plan de expansión retador para continuar aportando al fortalecimiento energético del país y permitió a la compañía mantener una posición competitiva en el mercado, a través de una gestión financiera responsable orientada a la solidez y optimización de sus recursos y fundamentada en la sostenibilidad y continuidad del negocio.

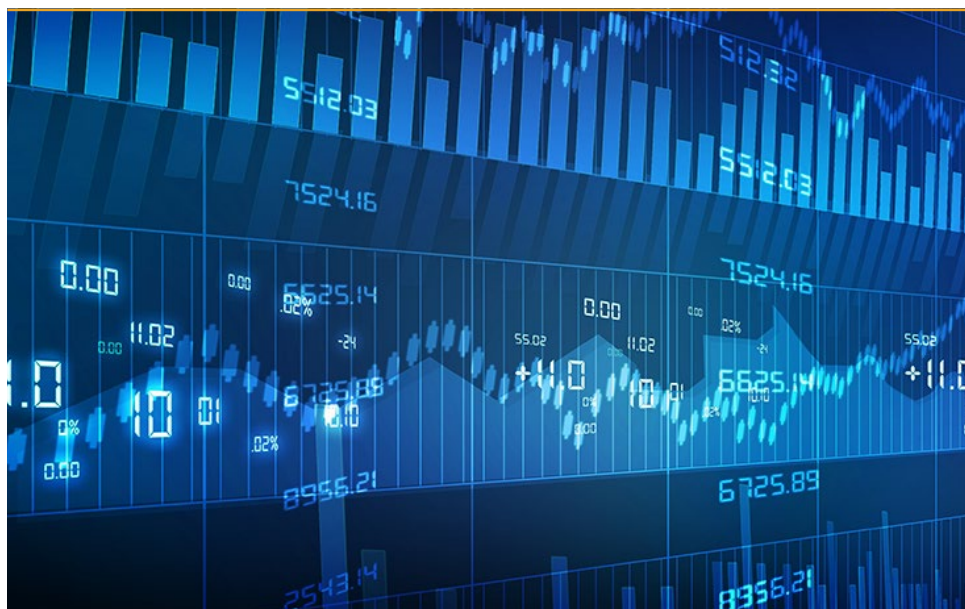


Financiación

Parte de la gestión financiera en el 2014 estuvo enmarcada en mantener la capacidad financiera de la compañía y la optimización del uso de los recursos. En el transcurso del año se aseguraron recursos adicionales requeridos para el proyecto Sogamoso, se ajustaron los periodos de disponibilidad de desembolsos con el fin de ajustarlos a los requerimientos del flujo de caja y se mantuvieron las máximas calificaciones crediticias locales, continuando en la categoría de calificación de grado de inversión en términos internacionales.

De acuerdo con lo anterior, se negociaron y firmaron dos créditos para culminar el proyecto Sogamoso durante el año 2014. El primero de ellos por valor de \$240.000 millones desembolsado en el mes de junio y el segundo crédito por \$250.000 millones que se desembolsará en 2015 dependiendo de las necesidades de caja.

Así mismo, se amplió hasta el 31 de mayo de 2015 el periodo de disponibilidad para solicitar desembolsos de los créditos con JBIC-BTMU con garantía NEXI y con el Banco Santander con garantía de la ECA Alemana Euler Hermes para ajustarlos a los requerimientos del flujo de caja de la compañía y se modificó el límite del compromiso financiero asociado al indicador DEUDA NETA/ EBITDA del crédito con el Banco Santander; todo lo anterior manteniendo las calificaciones crediticias tanto a nivel local (AAA) como internacional (BBB- - Grado de Inversión).



La composición total de la deuda financiera de ISAGEN a 31 de diciembre de 2014 es la siguiente:

Acceptor	Moneda	Saldo actual (millones)	Plazo (años)	Tasa Facial	Vencimiento
OPIC	COP	397.250	20	IPC + 5.25%	2025
Bonos 7	COP	198.856	7	IPC + 5.93%	2016
Bonos 10	COP	279.394	10	IPC + 6.48%	2019
Bonos 15	COP	371.750	15	IPC + 6.99%	2024
Club Deal	COP	1.515.923	12	IBR + 4.30%	2025
Empre 240	COP	240.000	12	IBR + 4.30%	2026
Leasing SIEMENS	COP	62.997	15	DTF + 4.10%	2029
Leasing IMOCOM	COP	16.757	15	DTF + 4.10%	2029
JBIC	USD	31,7	13	Libor + 2,85%	2025
BTMU	USD	15,7	6	Libor + 1,00%	2018
SANTANDER ESPAÑA	USD	57,3	19	Libor + 1,40%	2032
TOTAL COP		3.082.927			
TOTAL USD		104,7			

En el año se amortizaron créditos por valor de \$23.812 millones y USD7,1 millones. De los créditos disponibles se desembolsaron \$675.324 millones correspondientes al Club Deal y Leasing y USD4,3 millones correspondientes a los contratos firmados con JBIC y Bank of Tokio (BTMU) y Banco Santander España.



Para conocer nuestras calificaciones de riesgo, visita nuestro sitio Web en la sección **Inversionistas**.

Consulta nuestros Estados financieros en la sección **Anexos**.



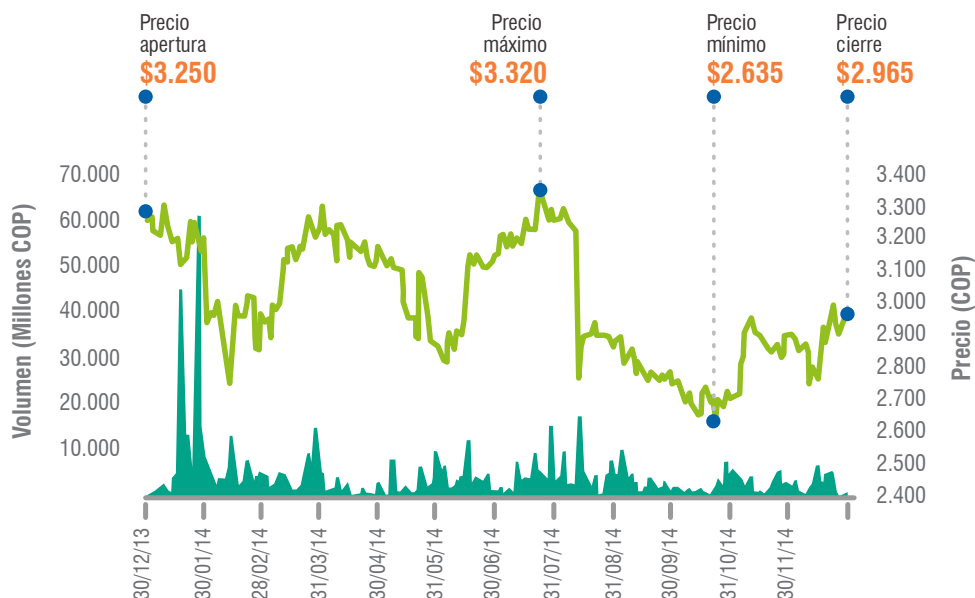
Comportamiento de la acción

El año 2014 fue complejo en materia de acciones, debido en gran medida a la volatilidad registrada, lo cual se evidencia en el retroceso presentado en el índice COLCAP de 5,81%. Sin embargo, es importante resaltar que la preferencia de los inversionistas internacionales por papeles listados en el mercado colombiano fue favorable, teniendo en cuenta que al cierre del mes de diciembre los principales compradores del mercado accionario colombiano fueron en efecto inversionistas extranjeros.

Nuestra acción presentó, al terminar el año, un descenso de 8,77% con un precio de cierre de \$2.965, un volumen promedio de negociación de \$3.661 millones y un número de acciones transadas de 297.728.638.

Durante el primer semestre del año, la acción de ISAGEN fue uno de los títulos que más se desvalorizó, debido a la incertidumbre presentada con el proceso de venta de la participación que el Gobierno Nacional posee en la compañía.

En el mes de agosto, el precio del título se desvalorizó 13% en tan sólo un día, cuando el Gobierno Nacional anunció su decisión de postergar la venta de la compañía, pasando de \$3.215 a \$2.770. Así mismo, el comportamiento de la acción en el segundo semestre del año se vio impactado por la reducción significativa en el precio del petróleo y el fortalecimiento del dólar.



La ponderación de la acción en el índice de referencia del mercado accionario colombiano (COLCAP) - desde febrero de 2014 hasta enero de 2015 fue:

Índice	Feb - Abr	May - Jul	Ago - Oct	Nov - Ene
COLCAP	2,94%	2,72%	2,81%	2,35%

Principales indicadores y múltiplos de la acción

Principales indicadores	2012	2013	2014
Capitalización Bursátil (\$ millones)	6.828.810	8.859.734	8.082.803
Volumen Promedio (\$ millones)	3.405	3.297	3.661
Utilidad por acción (\$)	169,07	159,60	160,40
Rendimiento por Dividendos (Dividend Yield)	3,07%	2,14%	2,69%
Precio de Cierre	2.505,00	3.250,00	2.965,00
Valor en Libros o intrínseco	1.331,97	1.495,38	1.558,65
P/BV-precio sobre valor en libros	1,88	2,20	1,90
P/E-Precio sobre utilidades	14,82	20,42	18,48
P/S-Precio sobre ingresos operacionales	3,94	4,42	3,47
EV/EBITDA	14,36	16,27	15,92
Free Float-%flotante	29,4%	26,9%	29,4%
ROE*	12,7%	10,8%	10,3%
ROA	7,4%	7,7%	7,3%

* El patrimonio incluye valorizaciones.



Relación con inversionistas

Durante el año 2014 continuamos trabajando en el relacionamiento con inversionistas a través de diferentes actividades encaminadas a fortalecer las relaciones con los accionistas actuales y con los inversionistas potenciales.

En el caso de los accionistas minoritarios, se realizó el día del accionista y nos acompañaron 146 accionistas en Medellín y 90 en Bogotá, espacio dedicado a la educación y a compartir nuestras buenas prácticas. Por otro lado, se llevó a un grupo de 15 accionistas a conocer la central San Carlos y a aprender más acerca del negocio.

Se realizaron actividades de diálogo con nuestros accionistas y analistas de acciones buscando validar con ellos el compromiso que actualmente la compañía tiene con este grupo de interés.

Con respecto a los inversionistas internacionales, profundizamos en el conocimiento de los mismos enfocándonos en aquellos que se ajustan más al perfil de la organización y que pueden ser potenciales inversionistas, para de esta forma establecer nuevas estrategias de relacionamiento que nos permitan incrementar la base de datos de inversionistas internacionales. Al final del trabajo se generó una lista de inversionistas de acuerdo con unos criterios específicos que usaremos como base para enfocar la estrategia de relacionamiento.



▼
Visita de accionistas a
la Central Hidroeléctrica
San Carlos.

También continuamos con el fortalecimiento de los conocimientos acerca del negocio por parte del grupo de inversionistas. Esto se hizo a través del día del analista donde se tuvo una jornada de capacitación a cargo de funcionarios expertos de ISAGEN en temas energéticos, terminando con un panel que dio espacio para preguntas y respuestas. A este evento se tuvo acceso de manera presencial y a través de la Web. Por otro lado se realizó una visita a la central Sogamoso a la cual asistieron los analistas de acciones que hacen cobertura a ISAGEN. Con eventos como estos, el inversionista obtiene herramientas que le ayudan a establecer una valoración justa de la acción.

Como resultado, la participación de los accionistas extranjeros a 31 de diciembre de 2014 fue del 7,17%, representada en 289 accionistas que comparado con el año 2013 representó un crecimiento del 11%, puesto que a finales del año 2013 ISAGEN tenía 261 accionistas extranjeros con una participación accionaria del 7,42%.

Prácticas como el respaldo de un Equipo Permanente de Atención a Inversionistas, la publicación de información empresarial actualizada en español e inglés, la divulgación de información financiera trimestral; entre otras, constituyen nuestra gestión de revelación de información y relación con inversionistas, las cuales fueron calificadas por la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) como unas de las más destacadas del país por segundo año, al otorgarnos el reconocimiento Investor Relations (IR).



Para conocer más información acerca de los mecanismos de comunicación y diálogo con los inversionistas, consulte el capítulo **Relacionamiento Sostenible.**





La voz de nuestros inversionistas

Daniel Pérez

Gerente de Estrategia de Renta Variable

Bancolombia Asset Management



“El ingreso de ISAGEN al índice del Dow Jones de Sostenibilidad es un hecho muy importante para nosotros como inversionistas, ya que estamos tratando de comprar compañías rentables, pero es muy importante para nosotros estar presentes en empresas que tengan un excelente manejo de temas ambientales y sociales; principalmente lo destacamos en ISAGEN.”



Retos 2014

- › Continuar posicionando ISAGEN como un activo financiero internacional.
- › Terminar la implementación de prácticas internacionales y aseguramiento de información financiera.
- › Definir mecanismos de financiación para fuentes no convencionales de energía.



Retos 2015

- › Definir el plan de crecimiento de ISAGEN para los próximos 10 años.
- › Optimizar el costo de endeudamiento y estructuración de esquemas de financiación de energías limpias no convencionales.
- › Implementar prácticas internacionales de gestión de tesorería.
- › Incorporar prácticas permanentes de gestión de activos.



Prácticas de gestión

- ▶ Gestión integral del agua y cambio climático
- ▶ Protección de la biodiversidad
- ▶ Rol transformador de las regiones
- ▶ Bienestar de los trabajadores
- ▶ Cadena de abastecimiento
- ▶ Relacionamiento sostenible
- ▶ Derechos Humanos
- ▶ Iniciativas globales



Gestión integral del agua y cambio climático

- ▶ Gestión integral del agua
- ▶ Gestión integral del cambio climático
- ▶ Promoción del cuidado del agua y clima



Luis Fernando Rico Pinzón

Gerente General

“Estamos convencidos de que una energía al servicio del ser humano, además de estar disponible para impulsar un progreso con bienestar, protege los recursos naturales. Reconocemos en el agua no solo nuestra principal fuente de generación, también la posibilidad de potenciar el desarrollo en los territorios en un trabajo articulado con otros para su conservación y adecuada gestión. También somos conscientes del impacto del cambio climático en la disponibilidad del agua necesaria para la operación de nuestro negocio y sus efectos en el medio ambiente. Como empresa apostamos a un desarrollo en armonía con el entorno.”

Las principales consecuencias del cambio climático están vinculadas a fenómenos relacionados con el recurso hídrico, especialmente en nuestro país. Es por eso que desarrollamos estrategias para conservar el agua como un recurso vital para la supervivencia humana y como un recurso estratégico para el negocio de generación de energía. Con esta consciencia adelantamos programas de mitigación, adaptación al cambio climático y uso racional de los recursos. A continuación presentamos las prácticas y el avance de esta gestión en 2014:

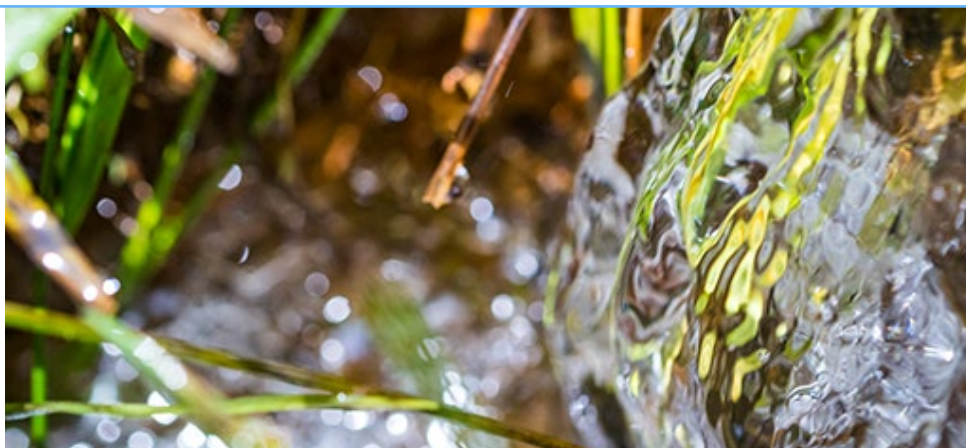
Gestión integral del agua

Además de ser una empresa de energía basada en la hidroelectricidad, creemos en el potencial de progreso que ofrece el agua para el país. Con un enfoque hacia la conservación y el aprovechamiento sostenible de las fuentes hídricas, desarrollamos acciones de monitoreo de la calidad del agua, restauración y protección de cuencas y embalses. Promovemos igualmente desarrollos regulatorios, políticas públicas, acciones educativas y sociales, también proyectos productivos y de autogestión en un entorno de interacción propositiva con comunidades, instituciones y otras empresas.

El 80,7% de la energía que generamos en 2014 fue con hidroelectricidad. El agua utilizada para la generación es devuelta a los ríos sin sufrir alteraciones en la calidad, cantidad o propiedades físicas y químicas. Adicionalmente, contamos con un plan de acción para gestionar el riesgo del agua que hace parte de los riesgos corporativos que identificamos.



Para conocer más acerca de la **Gestión Integral de Riesgos** haz clic [aquí](#).

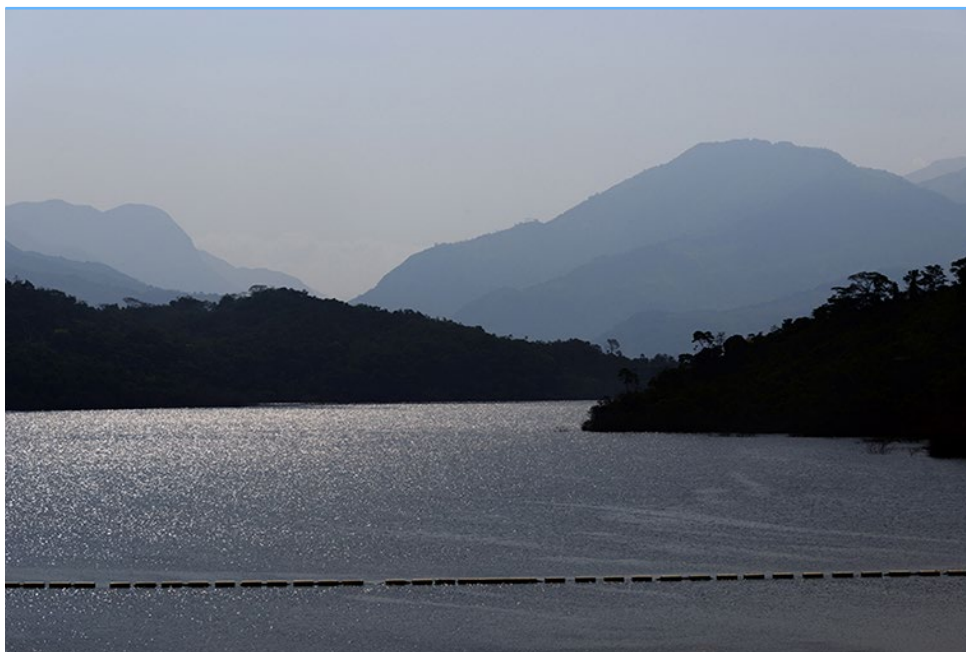


Convenio con WWF para la Gestión Integral del Recurso Hídrico

Durante el 2014 ejecutamos la primera fase del convenio con la WWF Colombia para desarrollar una estrategia de custodia del agua, gobernanza y reducción de la huella hídrica, lo cual nos permitirá complementar nuestra gestión integral del recurso hídrico y promover mayores eficiencias en el sector hidroeléctrico colombiano. Durante esta primera fase se realizó un diagnóstico de todas las centrales y se revisó la política en torno a este recurso. Seleccionamos la cuenca de la central San Carlos como piloto para evaluar la huella hídrica durante 2015.

La custodia del agua considera cinco fases fundamentales: 1. Consciencia sobre el agua. 2. Conocimiento del impacto y riesgos. 3. Acciones internas. 4. Compromiso de las partes interesadas o acción colectiva e influencia en políticas públicas. 5. Gobernanza para el manejo integral y eficiente del recurso con una actividad transversal enfocada en comunicaciones.

En 2014 trabajamos principalmente en las fases 1, 2 y 4 de la estrategia en las centrales San Carlos, Calderas, Jaguas, Amoyá y Miel I con sus dos trasvases, así como en el proyecto Sogamoso.



▼
Embalse *Topocoro*.
Central Hidroeléctrica
Sogamoso.

Planes de Atención Integral (PAI) y Pactos por el agua y las cuencas

Los PAI, que definen y ejecutan acciones para la recuperación ambiental del río Guarinó y la cuenca baja del río La Miel, fueron creados y concertados entre los actores de los territorios. Para el caso de Guarinó, está alineado con el Plan de Manejo y Ordenación de la Cuenca (POMCA), garantizando acciones a largo plazo, la cofinanciación, el ordenamiento del territorio y la vinculación de la institucionalidad así como de los representantes de las comunidades de los nueve municipios que conforman la cuenca. Contempla actividades complementarias de restauración ambiental y mejoramiento de las condiciones de los habitantes de las microcuencas o veredas intervenidas por parte de las autoridades ambientales, algunas instituciones presentes en la región (incluyendo a ISAGEN) y las mismas comunidades. Este proceso es importante porque es pionero en el país y referente como alianza estratégica.

Por su parte, para el caso de la cuenca baja del río La Miel, el proceso PAI - Miel, se ha caracterizado por una amplia participación de las cuatro comunidades localizadas en este sector del río, posibilitando la legitimidad social y un fuerte sentido de pertenencia y corresponsabilidad en el manejo sostenible de este. Dentro de este PAI, las múltiples acciones desarrolladas y la participación de los diferentes entes involucrados, han dado al proceso un enfoque de plan de desarrollo donde los temas socioambientales son el eje conductor del mismo y por tanto el reto está en trabajar en la parte alta de la cuenca para darle mayor integralidad al territorio.



Charca de Guarinocito.
La Dorada, Caldas.

Los PAI del río Guarinó y río La Miel forman parte de los *Pactos por el Agua y las Cuencas* que reúnen a instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil de Caldas, Tolima y Antioquia, para identificar complementariedades, crear sinergias y ratificar el compromiso con el ordenamiento de los territorios y la gestión de los recursos naturales.

Aplicación del protocolo IHA en la central Miel I y en el Proyecto Hidroeléctrico Cañafisto

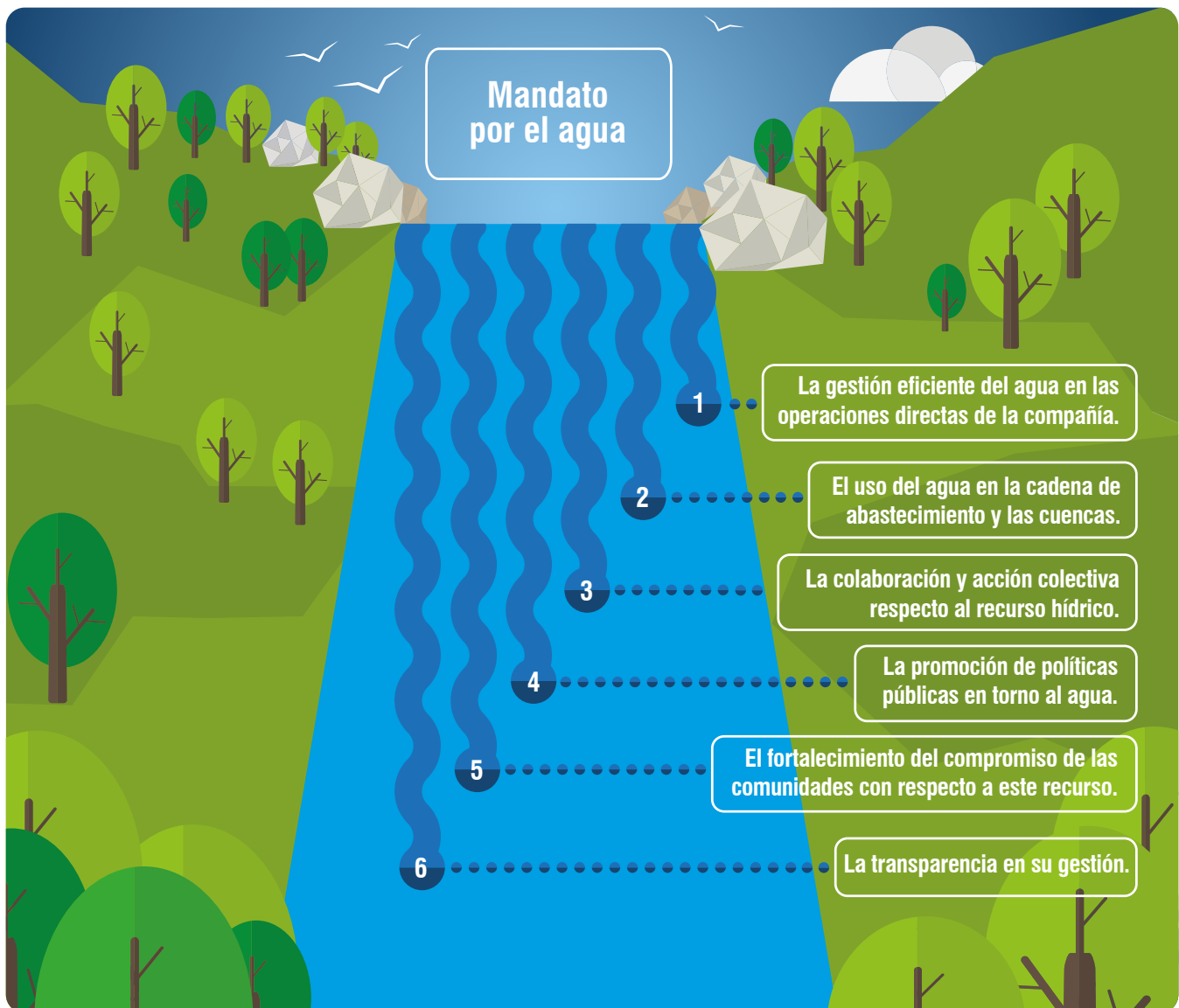
Se implementó el Protocolo de Evaluación de la Sostenibilidad Hidroenergética de la *International Hydropower Association (IHA)* para la central de generación Miel I y el Proyecto Hidroeléctrico Cañafisto con el objetivo de realizar una evaluación imparcial y verificable de su desempeño en sostenibilidad para las etapas de operación y preparación, respectivamente, basados en estándares internacionales.



▼
Presa y embalse.
Central hidroeléctrica
Miel I.

Mandato por el Agua

Nos adherimos a la iniciativa del Mandato por el Agua de las Naciones Unidas, en 2014, un pacto que busca crear un movimiento internacional de empresas comprometidas con la conservación de este líquido vital. Los seis aspectos de desarrollo a los que se comprometen las empresas que se adhieren a la iniciativa Mandato por el agua son:



En 2014 también revisamos el cumplimiento de los compromisos y planteamos acciones para complementar nuestro Plan de Gestión Integral del Agua. Coherentes con este propósito, participamos en la *Semana Mundial por el Agua: Energía y Agua* en la ciudad de Estocolmo, la cual tuvo como tema central el nexo entre energía y agua.

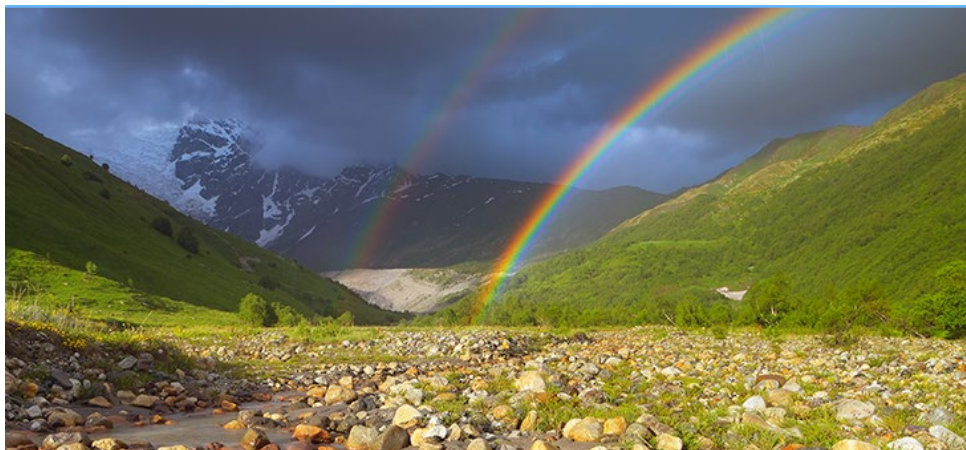
Gestión integral del cambio climático

Desarrollamos programas de mitigación y adaptación al cambio climático con la generación de energía a partir del agua, el desarrollo de otras fuentes limpias de energía e implementación de programas de protección del medio ambiente y uso racional de los recursos. Además, medimos nuestra huella de carbono, adelantamos planes para su reducción y compensación, y también participamos en iniciativas con otras instituciones en la búsqueda de soluciones para la sostenibilidad del planeta.

Actualización huella de carbono

Actualizamos el inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y cuantificamos la huella de carbono correspondiente a 2013. Se mejoró el sistema de captura y registro de los datos, con lo cual logramos consolidar la información para el inventario del 2014.

Las emisiones de GEI para 2014 alcanzaron 1.149.718 ton de CO₂e, con un incremento del 23,43% con relación al 2013 (931.504 Ton CO₂e), debido a una mayor generación de energía en la central Termocentro (récord histórico de la central) en respuesta a la baja hidrología registrada en el país y a la necesidad de garantizar la continuidad del suministro de energía eléctrica al Sistema Interconectado Nacional (SIN).



El inventario se basa en los lineamientos del Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte presentado en el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero del *World Resources Institute*, el *World Business Council for Sustainable Development* y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) de México.



Emisiones de gases de efecto invernadero e intensidad de las emisiones

Fuente	2012	2013	2014
Emisiones directas o fuentes mayores en toneladas. ⁽¹⁾	280.448	788.777	1.101.688
Emisiones indirectas o fuentes menores en toneladas. ⁽²⁾	117.209	142.727	48.030
Total toneladas de CO ₂ e	397.657	931.504	1.149.718
Emisiones toneladas CO₂e/MWh⁽³⁾	0,04106	0,09024	0,1084



Para conocer más sobre las [emisiones de Gases de Efecto Invernadero \(GEI\)](#) haz clic aquí.

Nuestras actividades relacionadas con la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) provenientes de fuentes mayores no incluyen la emisión de SO_x, pues no consumimos combustibles fósiles, cuya composición incluya azufre. En cuanto a los óxidos de nitrógeno, su emisión se encuentra incluida en el cálculo de la emisión de CO₂ equivalente de la central Termocentro. Esta central tiene una capacidad de 300 MW, opera en ciclo combinado y ciclo de enfriamiento cerrado con gas natural y se encuentra equipada con tecnología baja en NO_x.

Cabe aclarar que en Colombia no se asignan los permisos o equivalentes para emitir CO₂ desglosados por el Marco de Comercio de Carbono, dado que nuestro país no hace parte de la lista de países del Anexo B del protocolo de Kyoto.

Finalmente destacamos que, como parte de nuestro compromiso con la iniciativa Carbon Disclosure Project (CDP), publicamos en 2014 los resultados de la medición de nuestra huella de carbono correspondiente al 2013, así como otros temas relacionados con la gestión del cambio climático en la organización.

1 Estas fuentes son las relacionadas con la operación de las centrales de generación, sedes administrativas y la construcción de los diferentes proyectos. Incluye alcance 1.

2 Las principales fuentes menores son las relacionadas con las emisiones provenientes del consumo indirecto de combustibles fósiles, por el consumo de energía eléctrica proveniente de la red eléctrica nacional, por transporte aéreo y terrestre y por el consumo de cemento. Incluye emisiones de Alcances 2 y 3.

3 Intensidad de las emisiones. Incluye las de alcances 1, 2 y 3.

Estrategias para mitigar el cambio climático

- ▶ Finalizamos la caracterización de la huella de carbono de la empresa, la cual nos permitirá definir acciones futuras para su reducción y/o compensación.
- ▶ Continuamos con las actividades para la validación y el registro de nuestros proyectos candidatos a Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), en especial el Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso.
- ▶ Realizamos cinco campañas de medición de Gases de Efecto Invernadero (GEI), tres de ellas durante el llenado del embalse Topocoro del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso, aplicando la Guía elaborada por la IHA-Unesco y en convenio con la Universidad de Antioquia para investigar la generación de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en el espejo de agua. Así mismo, se realizó el muestreo de vegetación y de suelos previo al llenado.
- ▶ Continuamos con la iniciativa de la *Gestión del Recurso Hídrico Bajo Escenarios de Cambio Climático* y nos vinculamos a instituciones universitarias de primer nivel del país para desarrollar diferentes estudios encaminados a analizar el comportamiento del recurso hídrico de las centrales hidroeléctricas de ISAGEN, los proyectos en estudio y el modelamiento de escenarios hidrológicos considerando los efectos del cambio climático y variabilidad climática hacia futuro.



▼
Celdas foto voltaicas.
Sede principal ISAGEN.



- ▶ Trabajamos con el Sistema de Alerta Temprana de Medellín y el Valle de Aburrá (SIATA) para el seguimiento y mejoramiento de los pronósticos meteorológicos para las cuencas de las centrales San Carlos, Jaguas, Calderas, Miel I y sus dos trasvases.
- ▶ Nuestra sede administrativa en Medellín cuenta con la certificación LEED Categoría Oro porque cumple con estrictos criterios de sostenibilidad entre los que se contempla la selección de un sitio sostenible, el uso eficiente del agua, la calidad ambiental interior, la eficiencia energética, el uso de materiales y recursos ecológicos y la innovación. Se tuvieron los siguientes ahorros de energía y agua durante el 2014:
 - ▶ Ahorros en agua (aprovechamiento de aguas lluvia): en promedio fue de 698 m³, (\$3.000.471 aproximadamente).
 - ▶ Energía por celdas foto voltaicas: 46.021 KWh (\$11.416.021 aproximadamente) en mediciones de agosto a diciembre.
 - ▶ Energía por dimerización* y apagado: KWh 1.347.010 (\$331.080.336 aproximadamente) en mediciones durante todo el año.
- ▶ Realizamos un taller sobre Cambio Climático liderado por la red *Klimaforum Latinoamérica Network (KLN)*, dirigido al personal directivo de la compañía y a los trabajadores encargados de reportar las emisiones de Gases de Efecto Invernadero.
- ▶ Estamos comprometidos con la iniciativa de Naciones Unidas Cuidado del Clima, desde 2012, y asumimos el reto de desarrollar acciones para disminuir la huella de carbono, promover la adopción de esta iniciativa entre nuestros grupos de interés y aportar al desarrollo de políticas públicas y mecanismos que contribuyan a mitigar los efectos del cambio climático. En ese sentido, nuestro plan de Gestión de Cambio Climático incluye las iniciativas que aseguran el cumplimiento de este compromiso. En diciembre de 2014 participamos en el foro promovido por Naciones Unidas en la ciudad de Lima.



Para conocer nuestros avances en proyectos con fuentes renovables de energía, programas de eficiencia energética con clientes y los indicadores ambientales haz clic en:

[Gestión del crecimiento](#)
[Comercialización](#)
[Indicadores ambientales](#)

* Dimerización: proceso de controlar el porcentaje de consumo de una luminaria, con lo cual se puede disminuir la cantidad de energía consumida. Es decir que es posible tener una lámpara prendida a determinado porcentaje de su capacidad total, lo cual permite ahorrar energía permanentemente.

Promoción del cuidado del agua y el clima

Gestión con grupos de interés

En el relacionamiento con nuestros grupos de interés, mediante espacios de encuentro, escenarios de capacitación y medios de comunicación propios, abordamos contenidos que promueven el cuidado del agua y medio ambiente. Entre ellos se destacan los programas de Gestión Integral Energética (GIE) desarrollados con clientes, de educación ambiental con trabajadores y comunidades y la promoción de mínimos de sostenibilidad en términos de gestión ambiental a los proveedores.



Para ampliar esta información consulta el capítulo [Relacionamiento sostenible.](#)

Tercer Encuentro por el Agua: Soluciones para la Escasez

Ponderando siempre la importancia del agua y el potencial de progreso que ofrece para el país convocamos al *Tercer Encuentro por el Agua: Soluciones para la Escasez*, el cual se llevó a cabo el viernes 14 de noviembre en Bogotá con el apoyo del periódico El Espectador y la ONG internacional WWF.



▼ Tercer Encuentro por el Agua.

Los temas de discusión fueron las prioridades del Plan de Desarrollo en la gestión hídrica nacional y el crecimiento verde, la licencia social y el diálogo entre actores para tratar temas de gobernanza, licencias ambientales y permisos de aprovechamiento, también el fortalecimiento de la institucionalidad frente al nuevo escenario hídrico en Colombia y la generación de conocimiento, evidencias científicas e información frente al recurso hídrico.

Se plantearon soluciones, acuerdos voluntarios, públicos y privados en torno a estos aspectos, al igual que compromisos en relación a la gestión integral del agua continental, visibilizando las diferentes posiciones, pensamientos y vivencias de los actores más relevantes del sector público y privado, academia, organismos no gubernamentales y miembros de la sociedad civil. Como proceso previo a la realización del Tercer Encuentro por el Agua, se realizaron diálogos para recoger visiones que enriquecieran el debate y la formulación de acuerdos.



Para conocer más sobre el [Tercer Encuentro por el Agua](#) haz clic aquí.

Un sistema de soluciones para el agua

Nuestra visión respecto a la gobernanza del recurso hídrico ha sido compartida en este y otros espacios por el Gerente General de ISAGEN, quien propone las siguientes cinco acciones clave:

- 1.** Definir un sistema de información pública que facilite el conocimiento de la situación del agua en el país, la demanda, la oferta, la calidad, la contaminación, el impacto del clima; entre otros, con el fin de favorecer la toma de decisiones con respecto a este recurso.
- 2.** Establecer un gran administrador de la política nacional sobre el agua, un organismo nacional fortalecido que ofrezca directrices, fije prioridades, administre fondos y regule el uso.
- 3.** Regular las actividades productivas que usan intensivamente el agua: la minería, el turismo, la energía, el agro; entre otras, y que el Estado concilie estos impactos con la realidad de los ecosistemas antes de que los empresarios actuemos en las regiones.
- 4.** Fortalecer la institucionalidad desde la claridad de roles y responsabilidades, el uso adecuado de los recursos y un personal calificado.
- 5.** Conciliar intereses nacionales, regionales y locales y de diferentes actores con figuras como los planes de ordenamiento territorial o de embalses, las cuales facilitan la participación en la toma de decisiones.

Un camino hacia la adaptación al cambio climático

Patrocinamos el evento BIBO de El Espectador *Un camino hacia la COP** de Cambio Climático, llevado a cabo el 7 de octubre en Bogotá, con la participación de varios expertos y altos funcionarios a nivel nacional, como el Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el Director de Cambio Climático. En este escenario se expuso la posición de Colombia en la participación en las Conferencias de las Partes COP 20 en Lima y COP 21 en París. Se evidenció que un tema transversal a toda la discusión actual sobre cambio climático es la adaptación más que la mitigación.



* La COP es la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).



La voz de la universidad

**Diana Catalina
Rodríguez**

Coinvestigadora
Universidad de Antioquia



“El proyecto en convenio con la Universidad de Antioquia e ISAGEN trata de cuantificar y determinar los Gases de Efecto Invernadero en el embalse de la central Sogamoso. Llevamos alrededor de un 50 por ciento de avance y la idea es a futuro tener los parámetros de medición de los gases emitidos que nos pueda permitir compararlos con datos que tenemos a nivel mundial.”



Retos 2014

- ▶ Actualizar la huella de carbono 2013 y avanzar en la ejecución de la estrategia para neutralizarla. ✓
- ▶ Implementar los ajustes requeridos para poder certificar el informe de medición de Gases de Efecto Invernadero (GEI) 2014 ✓
- ▶ Adelantar la evaluación del Proyecto Hidroeléctrico Cañafisto, en su etapa de desarrollo, frente al protocolo de sostenibilidad de la IHA. ✓



Retos 2015

- ▶ Adelantar el proceso asociado a los Certificados de Reducción de Emisiones (CER) de la central Amoyá.
- ▶ Adelantar el proceso para realizar la verificación del inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y de la huella de carbono, por parte de un tercero.
- ▶ Articularnos con otras organizaciones para compartir prácticas y emprender acciones conjuntas.
- ▶ Establecer la relación que tienen proveedores priorizados con el agua y si es pertinente definir acciones con ellos.



Protección de la **biodiversidad**

- ▶ Protección de ecosistemas
 - ▶ Estrategias para la conservación de bosques y especies
 - ▶ Protección del recurso hídrico y pesquero
-



Claudia Álvarez

Directora Ambiental
Producción de Energía

“Los recursos naturales que el planeta generosamente nos ofrece son un patrimonio que debemos disfrutar y administrar con sabiduría. Es nuestro compromiso construir una visión compartida del territorio, reconociendo su riqueza, entendiendo sus necesidades y potencial para trazar un camino conjunto con las comunidades e instituciones que impulse el progreso con responsabilidad y en equilibrio con el entorno.”

La protección de la biodiversidad hace parte de la gestión ambiental que desarrollamos en las áreas de influencia de nuestras centrales y proyectos de generación. A continuación presentamos las prácticas y los resultados en la conservación de los ecosistemas, su fauna, su flora y su recurso hídrico en 2014.

Protección de ecosistemas

Los ecosistemas ubicados en las áreas de influencia donde nos encontramos son en su mayoría, hábitats de especies nativas de fauna y flora. Monitoreamos estas zonas para conocer las dinámicas de los recursos naturales y optimizar los programas de conservación (preservación, uso y restauración) de la biodiversidad, alineados con la Política Nacional de Conservación de la Biodiversidad.

En 2014 trabajamos por la conservación de los bosques en estos territorios, actualizamos la lista de especies endémicas y amenazadas que los habitan, desarrollamos estrategias para la conservación de su fauna, flora y recurso hídrico. También adelantamos acciones para divulgar esta información.



Coberturas boscosas y en proceso de restauración

En 2014 trabajamos en la protección y conservación de 146,41 Km² de coberturas boscosas y en proceso de restauración en predios de ISAGEN.



Tipo de cobertura

	2012	2013	2014
	Área en km ²		
Bosques secundarios (natural y artificial)	71,69	88,61	91,08
Rastrojos	42,14	40,59	39,49
Pastizales	25,57	14,55	15,84
Total	139,40	143,75	146,41

A 2014 contamos con 5,20 km² de áreas restauradas y con 0,32 km² de áreas revegetalizadas¹, ubicadas en los predios y otras zonas de interés que generalmente hacen parte de las cuencas en las que se localizan las centrales y los proyectos.

Especies amenazadas y endémicas

Encontramos 68 especies de fauna terrestre amenazada y endémica² entre aves, mamíferos, reptiles y anfibios, así como 24 especies de peces, para un total de 92 especies de fauna amenazada en las áreas de influencia directa de nuestras centrales y proyectos. El resultado fue inferior al registrado en 2013, dado que en esta ocasión solo reportamos las especies de fauna terrestre registradas en los listados oficiales de la UICN³ y para el caso de los peces se incluyen aquellos reportados en el Libro Rojo de Peces Dulceacuícolas de Colombia, 2012.

¹ Revegetalización: proceso por medio del cual se establecen plantas, generalmente gramíneas, en un área de la cual ha sido removida su cobertura vegetal original por efecto de un disturbio. Tiene como fin inicial cubrir el suelo y protegerlo.

² Endémica: es aquella especie que se distribuye en un ámbito geográfico reducido y que no se encuentra de forma natural en otras partes del mundo.

³ UICN: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.



Caciique Candela.
Hypopyrrhus
pyrohypogaster.

Por otra parte, encontramos 104 especies de flora amenazada y endémica registradas en los listados oficiales de la UICN, en los Libros Rojos a nivel nacional y en la Resolución 192 de 2014. El número de especies con esta condición incrementó respecto al año anterior, debido a que se encontraron algunas especies adicionales en monitoreos de las centrales San Carlos, Jaguas y Miel I, también en el estudio de coberturas vegetales efectuado en la central Calderas y en las áreas del Proyecto Hidroeléctrico Cañafisto y Proyecto Geotérmico del Macizo Volcánico del Ruiz.

Especies amenazadas

	2011	2012	2013	2014
Fauna	34	38	93	92
Flora	27	28	96	104
Total	61	66	189	196

El número de especies reportadas con algún grado de amenaza tuvo una variación respecto a 2013, principalmente por la clasificación anual basada en el estado de conservación y viabilidad de las poblaciones. Algunas especies cambiaron su estatus por uno de más o menos peligro según los estudios poblacionales con que cuenta el país.



Para conocer la lista de especies amenazadas y endémicas en nuestras áreas de influencia [haz clic aquí.](#)

Estrategias para la conservación de la biodiversidad

En articulación con otros actores del territorio como la academia, organizaciones de la sociedad civil, entre otros, desarrollamos estudios y monitoreos en las diferentes áreas de influencia donde hacemos presencia:

Santander

Destacamos los siguientes resultados, en cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental durante la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso, en 2014:

- ▶ Adecuación del vaso del embalse, antes de iniciar el llenado del espejo de agua, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). La remoción del material vegetal del embalse implicó la tala y extracción de árboles con un tronco de diámetro mayor a 10 cm y en zonas con pendiente menor al 45%. Alrededor de 155 mil m³ de madera fueron retirados.
- ▶ Ahuyentamiento, rescate y reubicación de animales silvestres e insectos durante la adecuación y el llenado del embalse, con la participación de biólogos, veterinarios, auxiliares, paramédicos y apicultores. Los animales que se encontraban en buenas condiciones fueron liberados lo más pronto posible y aquellos que necesitaban atención veterinaria se llevaron a los centros de atención de fauna en campo. Se ahuyentaron 4.223 animales y se rescataron 27.776. El monitoreo de fauna terrestre continuará durante la operación de la central.
- ▶ Continuación del monitoreo para atender la percepción de la comunidad sobre los posibles cambios que el embalse pudiera generar sobre el microclima. Incluye la instalación de siete estaciones en 27 parcelas para medir las características del clima, el acondicionamiento de parcelas de investigación y la elaboración de un modelo agroclimático para conocer los efectos sobre los cultivos. Los estudios continuarán cinco años después del llenado del embalse durante la etapa de operación de la central.

Tolima

- ▶ Registro de 27 especies de mamíferos que corresponden al 5,48% de especies de fauna en Colombia, ocho especies de reptiles y anfibios y 122 especies de aves. La nutria de río (*Lontra longicaudis*) y el mono nocturno (*Aotus griseimembra*) son especies de importancia para la conservación al estar en categoría de vulnerables. Por su parte, el venado (*Mazama americana zetta*) se registra en peligro de extinción nacional.

Magdalena Medio

- ▶ Diseño de un corredor biológico local que permite el desplazamiento, refugio, alimento y protección del ocelote (*Leopardus pardalis*).

Oriente Antioqueño

- ▶ Desarrollo del segundo estudio para la actualización de los listados de fauna. Se destaca la importancia de la zona para el sostenimiento de poblaciones de especies de aves como la guacharaca (*Ortalis columbiana*) y el cacique candela (*Hypopyrrhus pyrohypogaster*).
- ▶ Redelimitación y zonificación de las Áreas Importantes para la Conservación de las Aves (AICA's) en los embalses de las centrales San Carlos y Jaguas.
- ▶ Evaluación del efecto de la configuración del paisaje de las centrales Jaguas y San Carlos, en articulación con la Universidad de Antioquia, en tres niveles de organización biológica: genes, poblaciones y comunidades de vertebrados terrestres. Se generaron seis publicaciones de carácter científico en diferentes aspectos de la historia natural de algunas especies endémicas y/o amenazadas. Se destaca la publicación sobre la descripción de *Pristimantis jagüensis*, especie nueva para la ciencia y que se encuentra en predios de la central Jaguas.



▶
Pristimantis jagüensis

Oriente Antioqueño y Oriente de Caldas

- ▶ Contribuimos al fortalecimiento de la gestión del riesgo frente a la ocurrencia de incendios forestales tanto en el interior de ISAGEN como en los municipios de las áreas de influencia. Se realizaron cuatro simulaciones de incendios forestales en las centrales San Carlos, Jaguas, Termocentro y Miel I; además, se adelantaron cinco convenios en el mismo número de municipios en el Oriente Antioqueño, de los cuales dos se ejecutaron en su totalidad durante esa vigencia y tres iniciaron su ejecución finalizando el año. También se ejecutaron dos convenios con el municipio de Norcasia para trabajar en esta temática.

Oriente de Caldas

- ▶ Registro de especies de importancia para la conservación en los predios de la central Miel I y el Trasvase Manso: mamíferos, incluyendo un marsupial del género *Micoureus*; aves como el había ceniza (*Habia gutturalis*); anfibios como la ranita payaso (*Dendropsophus ebraccatus*) y reptiles como la serpiente cabezona (*Imantodes inornatus*).
- ▶ Avance en el estudio ecológico y genético de la población de nutria neotropical (*Lontra longicaudis*). Los resultados mostraron que la dieta más representativa son los peces en el área del embalse y se observaron características del hábitat idóneas para el mantenimiento de la población.
- ▶ Formulación del Plan de Valoración y Conservación del tití gris (*Saguinus leucopus*) que incluye el trazado de un corredor biológico para la misma zona y el Parque Nacional Natural Selva de Florencia. La franja de protección



▶ Tití gris.
Saguinus leucopus

del embalse Amaní de la central Miel I, conectado con las grandes masas boscosas de la zona, se convierte en un referente nacional en biodiversidad y forma parte del corredor biológico que actualmente se analiza para esta especie.

- ▶ Continuación de los estudios de poblaciones de especies vertebradas como el de una rana (*Pristimantis viejas*) y la salamandra (*Bolitoglossa lozanoi*), asociadas al recurso hídrico sobre el alineamiento del túnel del Tránsito Manso.
- ▶ Divulgación de más de nueve publicaciones sobre mamíferos, aves, reptiles y anfibios como resultado de los monitoreos de fauna vertebrada silvestre.

Iniciativas de biocomercio

- ▶ Formación de 25 guías locales en el Oriente Antioqueño y diseño de un corredor turístico en el municipio de San Rafael (Antioquia) como parte de las iniciativas empresariales locales basadas en el uso y aprovechamiento de la biodiversidad.
- ▶ A partir del convenio suscrito entre ISAGEN, la Secretaría de Desarrollo Económico de la Gobernación de Caldas y la Corporación para el Desarrollo de Caldas (CDC), se ejecuta el Proyecto de Planificación Turística del Oriente de Caldas y Magdalena Caldense, el cual involucra a los municipios de Marulanda, Pensilvania, Manzanares, Marquetalia, Samaná, Victoria, Norcasia y La Dorada. Durante el 2014 se desarrolló la Fase 1. Valoración y validación de los atractivos y recursos turísticos. Quedan pendientes la Fase II: Formulación Estratégica, Fase III: Diseño del Producto Turístico y Fase IV: Promoción y Comercialización.
- ▶ Publicación del texto *Biocomercio Sostenible: Crónicas de dos regiones en desarrollo* en el cual se recogen las experiencias de vida de las organizaciones de biocomercio presentes en el Oriente de Antioqueño y Oriente de Caldas, que han generado resultados positivos en el ambiente desde su quehacer productivo durante cuatro años de trabajo en esta línea.



Para conocer más acerca de esta publicación [haz clic aquí](#).



Protección del recurso hídrico y pesquero



Con la protección del recurso hídrico y pesquero, buscamos mejorar aspectos ambientales claves para la conservación de las cuencas aportantes a nuestros embalses, el uso sostenible de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. Resaltamos:

- ▶ Avance en el estudio biológico y reproductivo en cautiverio del pataló (*Ichthyoelephas longirostris*) para lograr la producción de alevinos o peces semilla en cautiverio y de esta forma contribuir a su conservación, manejo y producción como especie endémica para Colombia, reportada en peligro de extinción.
- ▶ Consolidación de proyectos productivos con dos asociaciones de pescadores y dos corregimientos del área de influencia de la central Miel I. Repoblamiento con 200 mil alevinos de bocachico (*Prochilodus magdalenae*) en el río La Miel en el marco del Plan de Ordenación Pesquera de la cuenca baja del río La Miel.
- ▶ Participación en la conformación de los Comités de Ordenación Pesquera y Ambiental (COPA) para el embalse Amaní y la cuenca baja del río La Miel como resultado del trabajo conjunto con la Autoridad Nacional de

Acuicultura y Pesca (AUNAP). Desarrollo de estudios de evaluación de artefactos de pesca en el río La Miel y evaluación del estado del pataló en el embalse Amaní, herramientas que direccionarán actividades en torno a la pesca y conservación de especies.

- ▶ Formulación de dos acuerdos comunitarios de pesca para los embalses Punchiná y San Lorenzo de ISAGEN y Playas de Empresas Públicas de Medellín, ubicados en el Oriente Antioqueño gracias a la caracterización de las problemáticas identificadas sobre la actividad pesquera artesanal y deportiva por parte de los pescadores, quienes plantearon propuestas para atenderlas.
- ▶ Suscripción de un convenio con Cornare para fortalecer el Sistema de Áreas Protegidas de los embalses del Oriente Antioqueño y ejecutar la primera fase de los Planes de Manejo Ambiental de las Reservas Forestales Protectoras Regionales Punchiná y San Lorenzo. La consolidación del Sistema Regional de Áreas Protegidas de los embalses evidencia que es una de las estrategias de conservación de bosques y protección de cuencas más efectivas al generar resultados claros, impactando directamente el cuidado de los recursos naturales de la región del Oriente Antioqueño.
- ▶ Acciones conjuntas con Corpocaldas y Cortolima para la gestión integral de las cuencas hidrográficas de los ríos La Miel y Guarinó en el Oriente de Caldas y el Norte del Tolima. Logros: cuatro obras de bioingeniería y reconversión productiva, construcción de 66 estufas eficientes y huertos leñeros, 18.950 metros lineales de aislamiento de humedales, 46 hectáreas de nuevos enriquecimientos y reforestaciones, 168 hectáreas de mantenimiento a estas últimas, construcción de 19 soluciones sanitarias, 108 mantenimientos a casetas sanitarias establecidas anteriormente y un programa de fortalecimiento comunitario ejecutado en las microcuencas priorizadas.



▶
Embalse San Lorenzo.
Central Hidroeléctrica
Jaguas.

- ▶ Promoción de la conformación y fortalecimiento de las Juntas Administradoras de Acueductos Rurales (JAAR) mediante alianzas con corporaciones con amplia experiencia en estos procesos. Se evidencia mejoramiento en la cantidad y la calidad del agua, así como en la continuidad en la prestación del servicio.
- ▶ BanCO2 es una estrategia de Pago por Servicios Ambientales que permite a las empresas, instituciones y ciudadanos calcular y compensar su huella de carbono, a través del portal web www.banco2.com, promoviendo la conservación de los bosques naturales de la región y mejorando la calidad de vida de los campesinos que viven allí. En alianza con Cornare nos unimos a la estrategia para apoyar a 21 familias ubicadas en las cuencas de los ríos Calderas y Tafetanes en Antioquia, a quienes se les pagará un valor proporcional por la cantidad de áreas de bosque conservadas. El convenio se ejecutará inicialmente por 14 meses y busca reconocer a los campesinos el valor del costo/oportunidad que les genera su gran riqueza natural y todos los servicios ecosistémicos que le brindan a la humanidad al proteger los bosques y otras zonas de interés.

Destacamos los siguientes resultados en el cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental durante la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso:

- ▶ Siembra de 20 millones de alevinos de bocachico (*Prochilodus magdalenae*) y blanquillo (*Sorubim cuspicaudus*), 19 en la cuenca media y baja del río Sogamoso y un (1) millón en las colas del embalse Topocoro durante la construcción del proyecto y el llenado del embalse. Aporte al mejoramiento de la infraestructura de la estación piscícola San Silvestre en Barrancabermeja y al desarrollo de estudios sobre especies nativas.



- ▶ Acompañamiento a las acciones de levantamiento de información pesquera y social, también de sensibilización para la formulación del Plan de Ordenamiento Pesquero del bajo Sogamoso (aguas abajo de la presa) que tiene como propósito fortalecer las actividades pesqueras artesanales para el aprovechamiento sostenible de los recursos que brinda el río Sogamoso, mediante normas concertadas con la comunidad y la autoridad competente. Trabajamos conjuntamente con las asociaciones de pescadores, la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), la Fundación Humedales y la Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM).
- ▶ Rehabilitación y protección de 256 hectáreas bosques de la ribera del río Sogamoso en 2014 para un total de 300 durante la construcción, con el fin de favorecer los hábitats y la reproducción de los peces. Firma de 51 acuerdos con propietarios de predios a restaurar para la instalación y fortalecimiento de viveros. Instalación y fortalecimiento de seis viveros aguas abajo de la presa.
- ▶ Monitoreos a la calidad del agua del río Sogamoso y a aspectos relacionados con las especies migratorias como sus rutas, diversidad, abundancia, tallas, épocas reproductivas y alimentación. En 2014 se realizaron en total 10 monitoreos y los resultados de estas actividades muestran la continuidad de la presencia de la ictiofauna.
- ▶ Desarrollo de obras para que la ciénaga El Llanito conserve profundidades adecuadas que faciliten la existencia y mantenimiento de peces, así como la conservación de los hábitats apropiados de crecimiento y desarrollo de aquellos de interés económico y ecológico.



▼
Ciénaga El Llanito.
Barrancabermeja

- ▶ Inversión del 1% por uso del agua enmarcada en el cumplimiento del Decreto 1900 de 2006 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Durante la construcción de la central se invirtieron \$18.000 millones de pesos y en 2014 finalizó:
 - ▶ Entrega de 1.250 hectáreas para su conservación al Parque Nacional Natural Serranía de Los Yariquíes.
 - ▶ Mejoramiento de las condiciones sanitarias y calidad de vida de 476 familias, 33 escuelas beneficiadas y un centro de salud.
 - ▶ Recuperación de aproximadamente 2.000 hectáreas protectoras de fuentes hídricas, construcción de 135 estufas eficientes y montaje de proyectos agroforestales.



Para más información
haz clic en:

[Balance de
resultados durante
la construcción de la
central Sogamoso](#)

[Gestión integral
del agua y cambio
climático](#)

[Indicadores
ambientales](#)



▶ [Parque Nacional Natural
Serranía de
Los Yariquíes.](#)
*Parques Nacionales
Naturales*



La voz de nuestras comunidades

Rubiela Ascanio

Beneficiaria de proyecto productivo

Área de influencia de la central
Sogamoso



“Nos capacitaron durante tres meses y los beneficios son el conocimiento de cultivar peces para el sustento propio, comercializar el producto y enfocarlo en la formación de empresa y un negocio para vivir de él como familia y asesorar a otros.”



Retos 2014

- ▶ Lograr una mayor participación de la institucionalidad municipal y departamental en los procesos de recuperación social y ambiental conjunta que se realizan en las cuencas del área de influencia de nuestras centrales y proyectos. ✓
- ▶ Avanzar en la meta de restauración ecológica de 8.000 hectáreas como medida de compensación del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso y continuar con las actividades para dar cumplimiento al Programa de conservación y protección de trece especies de fauna y flora endémica o en peligro. ✓



Retos 2015

- ▶ Generar los lineamientos del Plan de Ordenamiento Pesquero (POP) del bajo río Sogamoso con la participación de las asociaciones de pescadores y la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP).
- ▶ Sembrar cinco millones de alevinos aguas abajo del sitio de la presa y en el embalse de la Central Hidroeléctrica Sogamoso.
- ▶ Identificar y adelantar proyectos de investigación ambiental que contribuyan a la gestión ambiental de la empresa y al desarrollo del conocimiento científico.



Rol transformador de las regiones

- ▶ Programa de Información y Participación Comunitaria (PIPC)
- ▶ Programa de Desarrollo Comunitario (PDC)
- ▶ Generación de empleo
- ▶ Cooperación interinstitucional
- ▶ Derechos Humanos
- ▶ Iniciativas de paz

Ana María Gómez

Directora Ambiental
Proyectos de Generación



“Crecer en comunidad significa construir relaciones de confianza basadas en el diálogo y llegar a acuerdos teniendo como premisa el bien común. Esa es nuestra apuesta como empresa en las regiones donde se ubican los proyectos y centrales de generación, pues el progreso solo es posible a partir de la voluntad de compartir, aprender y entregar lo mejor en un trabajo conjunto en el que las comunidades sean protagonistas de su propio desarrollo.”

En todas las áreas de influencia de nuestras centrales y proyectos implementamos programas de desarrollo y evaluación de impactos, también facilitamos esquemas de participación de las comunidades. En este capítulo presentamos las principales prácticas y resultados de gestión social para aportar al desarrollo humano sostenible de las diferentes áreas de influencia.

Programa de Información y Participación Comunitaria (PIPC)

Propiciamos espacios de información, consulta, concertación y aprendizaje que fortalecen las relaciones con las comunidades de las áreas de influencia de los proyectos en construcción y las centrales en operación, facilitando a su vez los procesos de participación y toma de decisiones. Realizamos 234 reuniones informativas con 7.991 asistentes sobre temas como los planes de manejo ambiental, la Gestión Complementaria, el desarrollo del territorio, generación de empleo, pago de Transferencias de Ley e impuestos; entre otros.

Mantuvimos informada a la comunidad sobre temas de interés relacionados con la gestión de la empresa mediante los medios de comunicación ENCOMUNIDAD que abarcan radio, televisión, periódicos murales y boletines impresos. También realizamos visitas guiadas a las centrales y al proyecto Sogamoso durante su etapa de construcción.



Para conocer más sobre el relacionamiento con las comunidades de las áreas de influencia de nuestras centrales y proyectos haz clic en: [Relacionamiento sostenible.](#)

Programa de Desarrollo Comunitario (PDC)

El Programa de Desarrollo Comunitario (PDC) comenzó en el 2000 e incluye la formación a través de la Escuela de Desarrollo Comunitario y la ejecución de proyectos para poner en práctica lo aprendido. Los ciclos de formación buscan fortalecer las comunidades en conocimientos y capacidades para liderar proyectos y emprendimientos que procuren por su desarrollo humano sostenible, mediante un ejercicio integral y participativo. Estos son los principales resultados del Programa en 2014.

Programa de Desarrollo Comunitario



Alcance

4 departamentos: Antioquia, Caldas, Santander y Tolima.

16 municipios.

107 organizaciones comunitarias, entre ellas 4 nuevas.



Formación de líderes

1.882

líderes comunitarios formados.

Temas

Educación agroambiental, formación ciudadana, mercadeo, formulación de proyectos y formación comunitaria.

Proyectos comunitarios

93

proyectos comunitarios ejecutados.

Líneas

Prevención en salud, promoción de la educación, recreación, cultura, deporte e iniciativas productivas.

85

nuevos proyectos formulados para 2015 con la orientación de ISAGEN.



Resaltamos



Constitución y fortalecimiento administrativo y contable de Fondos Rotatorios¹ de 14 organizaciones comunitarias de los municipios de Alejandría, San Carlos, San Rafael y San Roque.

1. Fondos Rotatorios: son iniciativas de carácter comunitario creados a partir de proyectos y donaciones de entidades públicas y privadas o como iniciativa de las propias comunidades, dirigidas a movilizar recursos locales para facilitar el crédito a una población que tiene dificultades para acceder al sistema financiero normal, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población rural y/o urbana.

Durante la ejecución del Programa de Desarrollo Comunitario (PDC) dos Juntas de Acción Comunal de los municipios de Granada y Puerto Berrío, en Antioquia, se retiraron del mismo. Las organizaciones tuvieron un bajo desempeño en el PDC y posterior al análisis de los requisitos de participación se consideró, de común acuerdo con la comunidad, el retiro como la mejor alternativa.

Certificación INVIMA para trapiches paneleros

En el municipio de San Rafael acompañamos desde 2008 a la Asociación Coomineros en un proceso de reconversión económica de la minería a la producción de panela, en coordinación con la Secretaría de Medio Ambiente y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA). También apoyamos desde 2010 a la Junta de Acción Comunal El Diamante de este municipio en el fortalecimiento de esta misma actividad productiva.

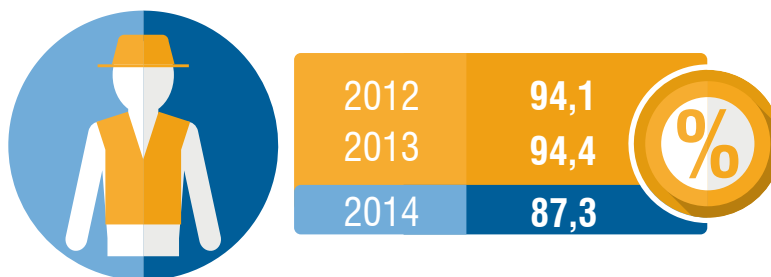
Lo anterior comprendió el acompañamiento en la legalización de los predios, el establecimiento del cultivo, la construcción del trapiche y ajustes a la resolución 779 de 2006 que permitió en 2014 el concepto favorable del INVIMA para ambos trapiches. De esta manera, 22 familias del municipio producen 90 cargas de panela (8.640 kilos) mensuales, desarrollando una actividad económica legal y sostenible.



Entable panelero.
San Rafael, Antioquia.

Formación de comunidades autogestoras de su desarrollo humano sostenible

Entendemos la Formación en Autogestión como los aprendizajes obtenidos por las comunidades mediante la implementación de la Escuela de Desarrollo Comunitario y la formulación y ejecución de los proyectos comunitarios. La medición realizada a una muestra de 663 personas de las comunidades de las áreas de influencia, que participan del Programa de Desarrollo Comunitario, dio como resultado un 87,3%, superando la meta establecida del 85% y manteniéndose dentro del rango de desempeño alto.



La disminución del resultado, con respecto a los dos años anteriores, se debe a que la estructura del indicador fue ajustada para la medición de 2014 incorporando nuevos elementos en búsqueda de mayor precisión en la información solicitada. Adicionalmente, el tamaño de la muestra aumentó en un 40,7% con respecto a la definida en 2013.



Generación de empleo

En la contratación de mano de obra definimos estrategias para dar prioridad a trabajadores y proveedores que habitan en las áreas de influencia de las centrales y proyectos.



Central / Proyecto	Local	Regional	Nacional	Total
Central San Carlos	192,30	70,07	17,24	279,61
Central Calderas	53,43	62,35	16,90	132,68
Central Jaguas	23,12	135,87	29,09	188,08
Central Miel I	324,89	41,45	54,77	421,11
Central Termocentro	62,88	20,14	2,78	85,80
Central Amoyá La Esperanza	71,34	3,58	23,10	98,02
Total centrales de generación*	727,96	333,46	143,88	1.205,03
Proyecto Sogamoso	2.654	1.099	1.922	5.675
Total centrales y proyectos**	3.381,96	1.432,46	2.065,88	6.880,03

* El empleo se calcula bajo la fórmula hombre al año local, regional y nacional:

$$\text{Local Hombre/Año: } \frac{\text{número de días trabajados} \times \text{empleados locales}}{360}$$

$$\text{Regional Hombre/Año: } \frac{\text{número de días trabajados} \times \text{empleados regionales}}{360}$$

$$\text{Nacional Hombre/Año: } \frac{\text{número de días trabajados} \times \text{empleados nacionales}}{360}$$

** Los datos de empleo incluyen la sumatoria entre la mano de obra calificada y no calificada.



En la construcción de la Central Hidroeléctrica Sogamoso trabajaron en promedio 7.338 personas. Con el objetivo de estimular la contratación de mano de obra local, implementamos en conjunto con la comunidad e instituciones de la zona un mecanismo para ofrecer oportunidades laborales de manera equitativa y transparente. Incluyó: Mesa de Empleo, Comité de Seguimiento al Empleo y la Oficina para la Gestión del Empleo. En promedio el 60% de los trabajadores y el 50% de las 650 firmas vinculadas a la construcción del proyecto fueron de procedencia santandereana.

En el área de influencia de las centrales San Carlos, Jaguas y Calderas se cuenta con un Programa de Manejo del Empleo Local contemplado en el Plan de Manejo Ambiental de las mismas. En el resto de las centrales el manejo del empleo no es un requerimiento de Ley.



Cooperación interinstitucional

Con las instituciones locales y regionales de las diferentes áreas de influencia desarrollamos iniciativas conjuntas:

Oriente Antioqueño

- ▶ Trabajamos en la prevención del abuso sexual en conjunto con el municipio de San Carlos, enfocado en niños y jóvenes, concentrados en 35 centros educativos rurales, padres de familia y comités de salud de las Juntas de Acción Comunal. Uno de los objetivos de este trabajo fue crear la red municipal y una ruta de atención de este tipo de casos.
- ▶ Continuamos con la articulación con el municipio de Alejandría para construir y poner en servicio el acueducto multiveredal para las comunidades de San Miguel y El Respaldo, el cual brindará agua a 115 familias.
- ▶ Trabajamos en conjunto con la alcaldía de Concepción para dar continuidad al fortalecimiento de una cultura ambiental sobre el adecuado manejo del recurso hídrico en el municipio.
- ▶ Adelantamos el convenio con la Fundación Integrar para promover la inclusión educativa en cuatro municipios de Antioquia y uno de Santander a través del empoderamiento de los actores que participan en el desarrollo de estudiantes con barreras para el aprendizaje y/o participación social. Igualmente, dicho convenio pretende promover la inclusión de personas adultas con discapacidad mediante el fortalecimiento del Comité Municipal de Atención a la Discapacidad, asociaciones de personas con discapacidad e instituciones que trabajan directamente con esta población.

Tolima

- ▶ Culminamos el proceso de formulación participativa del Plan de Desarrollo del Cañón de Las Hermosas, en articulación con la Universidad Javeriana. Socializamos los resultados a la comunidad, las instituciones de la región y entidades adscritas a la ONU.
- ▶ Desarrollamos el proyecto *Fortalecimiento de la integración y del tejido social de las comunidades a través de actividades culturales y deportivas en el Corregimiento* en Convenio con ASOHERMOSAS. Los logros que más se destacan son el fortalecimiento del tejido social, la capacidad de gestión de las comunidades y el aumento de la confianza en la empresa.



▼
Municipio de
Chaparral, Tolima.
Área de influencia de
la central Amoyá.

- ▶ Firmamos dos convenios con la alcaldía de Chaparral. El primero para desarrollar el proyecto *Fortalecimiento social, deportivo y cultural del municipio en el marco del Plan de Desarrollo Municipal*. El segundo busca contribuir al mejoramiento de la red vial urbana y al mantenimiento de vías terciarias del corregimiento de Las Herosas.
- ▶ Trabajamos con la Parroquia San Juan Bautista para desarrollar el proyecto *Pastoral Rural y de la Tierra* que tiene como propósito recuperar el tejido humano mediante la organización comunitaria y el trabajo agroecológico de las comunidades de las veredas, fortaleciendo los lazos familiares y la seguridad alimentaria.

Magdalena Medio

- ▶ Unimos esfuerzos con la Junta de Acción Comunal de la vereda La Primavera en Cimitarra (Santander) para ejecutar el proyecto *Recreándonos Creamos Cultura*, el cual promueve espacios de integración cultural para fortalecer el desarrollo de habilidades motrices y artísticas de niños, niñas y jóvenes de ocho veredas.
- ▶ Trabajamos con la Fundación de Niños Especiales del Carare (FUNIESCAR) en la ejecución del proyecto *Inclusión de la población con discapacidad del municipio de Cimitarra en el entorno educativo y productivo local*.
- ▶ Concluimos el convenio con el municipio de Puerto Berrío a través del cual apoyamos la creación de la *Escuela de Iniciación y Formación Deportiva* para fortalecer el desarrollo de las habilidades motrices de niños y niñas. Además de la conformación de la Escuela, se realizó la dotación de la misma con implementos deportivos y la formación en distintas disciplinas.

Oriente de Caldas

- ▶ Firmamos con la Fundación Universidad de Antioquia un convenio para realizar el *Estudio de riesgo ecoepidemiológico de infección para Leishmania* a través del *Programa de Estudios y Control de Enfermedades Tropicales (PECET)*. Apoya la Dirección Territorial de Salud de Caldas (DTS).
- ▶ Electrificamos 150 viviendas rurales en ocho municipios del departamento de Caldas en convenio con el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, con el cual también unimos esfuerzos para apoyar la iniciativa *Educación para la Competitividad*. Esta valiosa alianza benefició 681 estudiantes y 21 instituciones educativas en el Oriente de Caldas, permitiendo la ampliación de la cobertura educativa, el acceso a la educación superior en nivel tecnológico y la vinculación a unidades productivas.
- ▶ Trabajamos en el mejoramiento del sistema de producción de panela en el corregimiento de Berlín del municipio de Samaná (Caldas), por medio de la articulación con la *Federación Nacional de Productores de Panela (Fedepanela)*. Entre los logros se destacan: el mejoramiento de la infraestructura del trapiche comunitario COOMUBER, la optimización de la eficiencia energética del horno del trapiche y la asistencia técnica integral para el cumplimiento de requisitos legales ambientales.

Santander

- ▶ El programa de fortalecimiento institucional tiene el objetivo de fortalecer la capacidad técnica y administrativa de los nueve municipios del área de influencia para que asuman los cambios que se generan en el territorio por la presencia de la central Sogamoso. Dentro de las actividades ejecutadas y líneas de acción en desarrollo se encuentra: elaboración de censo de población en la zona de obras y seguimiento a la inmigración, estudio



de calidad de vida, inversiones por Gestión Complementaria, apoyo para la actualización de los esquemas y planes de ordenamiento territorial en convenio con la gobernación de Santander para la revisión y actualización de los Esquemas de Ordenamiento Territorial de los municipios de Betulia, Zapatoca y San Vicente de Chucurí y el esquema urbanístico de los sectores La Playa, Tienda Nueva y El Peaje. También, asesoría y capacitación sobre las Transferencias de Ley así como el pago de impuestos prediales, industria y comercio y Ley 56.

- ▶ El Plan de Ordenamiento del Embalse abarca el acompañamiento en la definición de accesos y usos alternativos a la generación de energía que se darán con el embalse, en conjunto con las autoridades y la comunidad del área de influencia, lo que permitirá guiar los usos potenciales del espejo de agua que han sido identificados como la pesca artesanal, el transporte fluvial, la conservación de la biodiversidad, el turismo cultural y de naturaleza; entre otros. La formulación del plan cuenta con la participación de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), la Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS), la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), el Ministerio de Transporte y Viceministerio de Turismo.
- ▶ Ejecución del Programa Atención Psicosocial y Salud Sexual y Reproductiva en Convenio con la Diócesis de Barrancabermeja y la Corporación Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), beneficiando a la población de trabajadores, mujeres, niños y jóvenes de la zona de obras del Proyecto.
- ▶ Desarrollo del Diplomado en liderazgo para el desarrollo territorial local, dirigido a los integrantes de los tres Grupos Motores y/o líderes comunitarios de las áreas de influencia aguas arriba, zona de obras y aguas abajo del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso, conformados en el marco de las mesas de trabajo creadas para el proyecto. Cuenta con el acompañamiento de la Corporación Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y la Universidad de la Paz UNIPAZ.



Para conocer el balance durante la construcción de la central Sogamoso (2009 - 2014) [haz clic aquí.](#)

Otras iniciativas

En las áreas de influencia de las centrales y proyectos destacamos los siguientes programas sociales y sus resultados:

- ▶ En 2014 realizamos tres brigadas de salud en tres municipios de las áreas de influencia de centrales de generación (Chaparral, San Rafael y La Dorada), en alianza con la Fundación Alas para la Gente. Se atendió en servicios de medicina especializada a las comunidades de la zona rural y urbana, realizando en total 3.908 consultas y procedimientos.

- ▶ Fortalecimos el Fondo de Sostenibilidad de Crédito Educativo de jóvenes de estratos 1, 2 y 3 en articulación con el ICETEX. Se beneficiaron 640 jóvenes de las diferentes áreas de influencia de la empresa con créditos para estudios técnicos y universitarios en diferentes instituciones educativas del país.
- ▶ Desarrollamos los Programas de Educación Ambiental, en conjunto con las instituciones educativas de las áreas de influencia de las centrales y del proyecto Sogamoso, con el propósito de sensibilizar sobre el uso y la conservación de los recursos naturales y afianzar en las comunidades el respeto por su entorno.
- ▶ Entregamos 13.801 paquetes escolares a los estudiantes matriculados en instituciones educativas de las diferentes áreas de influencia en los grados de primero a quinto de primaria.
- ▶ Desarrollamos el proyecto Biografía de los Territorios en 14 municipios de las áreas de influencia de la empresa, en conjunto con el Museo de Antioquia, el cual estaba orientado a la formación de líderes culturales para el fortalecimiento de la identidad, el patrimonio y la memoria cultural, permitiendo que cada uno de los municipios lograra identificar sus recursos culturales, y así mismo propiciamos el acercamiento a las herramientas de la web 2.0.
- ▶ Continuamos el trabajo articulado con la Corporación Mahavir Kmina Artificial Limb Center, a través de la cual se brindaron prótesis para miembros inferiores a 28 personas de las diferentes áreas de influencia de la empresa. Igualmente se adelanta el diseño e instalación de un museo itinerante para sensibilizar a las personas sobre el autocuidado.



- ▶ Apoyamos el programa ONDAS de Colciencias, operado por el Centro de Tecnología de Antioquia (CTA), con el cual se promovió y fomentó el espíritu investigativo en los niños y jóvenes de las instituciones educativas urbanas y rurales de ocho municipios y un corregimiento de Antioquia. Participaron y expusieron su experiencia en ferias municipales y departamentales, mediante grupos de investigación, además lograron que uno de ellos asistiera a la Feria Nacional en la ciudad de Manizales.
- ▶ Finalizamos el traslado del 100% de las familias en el área de influencia del proyecto Sogamoso, incluidas en el Programa Restablecimiento de las Condiciones de Vida de la Población a Trasladar, orientado a las familias que habitaban los terrenos a ocupar por el embalse y necesarios para las obras de la central, identificadas de acuerdo con un censo predial y socioeconómico. Incluyó la entrega de un predio equivalente al habitado por las familias de mínimo de cinco hectáreas, una nueva vivienda o mejorada, un proyecto productivo, así como acompañamiento legal y psicosocial, infraestructura social y vías de acceso. En 2014 resaltamos la construcción de la totalidad de las viviendas (88), el traslado del 100% de las familias (185), así como la implementación y fortalecimiento de los proyectos productivos planteados (152). El avance de la implementación de los proyectos productivos es de un 75%.
- ▶ Continuamos los cursos de formación en alianza con el SENA a miembros de los 1.430 núcleos familiares ubicados aguas abajo del sitio de presa que hacen algún uso del río Sogamoso, los cuales fueron identificados mediante un censo realizado en 2010. En 2014 se realizaron 17 cursos de formación, 426 personas se certificaron en los ciclos de formación y se apoyaron 86 unidades productivas. Los áreas de estos trabajos fueron: piscicultura, aves (pollos de engorde y gallinas ponedoras), transformación de lácteos y cárnicos, panadería - pastelería, porcicultura y producción de plántulas en vivero.



Programa
Restablecimiento de las
Condiciones de Vida de
la población a trasladar.
Santander.



- ▶ Culminamos la restitución y mejoramiento de escuelas. Se construyeron cinco y mejoraron cuatro más en los municipios de Betulia, San Vicente de Chucurí, Girón y Lebrija, beneficiando a 295 estudiantes. Las nuevas escuelas cuentan con aulas de 160 m² y conexión a servicios públicos, además de la dotación básica para su funcionamiento.
- ▶ Continuamos apoyando a la Mesa de Pesca conformada por 11 asociaciones de pescadores del bajo Sogamoso con quienes concertamos para fortalecer organizativa y empresarialmente el sector pesquero artesanal aguas abajo de la presa.

Ideas para el cambio

Apoyamos este programa del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de COLCIENCIAS que, desde la ciencia y la tecnología, busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en situación de pobreza de nuestro país.

En 2013 se abrió la segunda convocatoria llamada Pacífico Pura Energía en el tema de energías, dirigida a comunidades de los departamentos de Chocó, Valle, Cauca y Nariño con el objetivo de proveer soluciones innovadoras con energías limpias y renovables. En 2014 participamos en los comités para tomar la decisión final sobre las soluciones formuladas por la comunidad científica nacional, organizaciones sin ánimo de lucro y del sector productivo y tecnológico, las cuales serán financiadas e implementadas en el marco del convenio. Estos comités contaron con la participación de representantes de las autoridades locales, corporaciones autónomas regionales, el Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para Zonas no Interconectadas (IPSE) y evaluadores expertos en proyectos con energías limpias y renovables, así como los líderes de las comunidades priorizadas. Esta iniciativa también cuenta con el patrocinio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Derechos Humanos

Nuestra Política de Derechos Humanos y las demás directrices, así como los esfuerzos de formación a trabajadores y a aquellos contratistas con mayor riesgo de afectarlos, dieron como resultado una gestión respetuosa de los derechos y libertades de las comunidades asentadas en las áreas de influencia y, en consecuencia, la ausencia de quejas de comunidades reportadas a la Línea Ética por vulneración a los Derechos Humanos.

Como medida preventiva, mantuvimos cláusulas que hacen explícita la prohibición de empleo de menores de edad, en actividades en las que la Ley lo prohíbe, en la ejecución de los convenios y contratos de la empresa y obligan a los contratistas a informar de cualquier queja relacionada con Derechos Humanos o fraude.



Para conocer más sobre la [Política de Derechos Humanos](#) haz clic aquí.

Formación

- ▶ Desarrollamos el módulo de Formación Ciudadana con 92 comunidades en el marco de la Escuela de Desarrollo Comunitario. De esta forma 885 personas de nuestras áreas de influencia recibieron su certificado por participar y aprobar por lo menos el 75% de las actividades del módulo.
- ▶ Acompañamos los paquetes escolares, entregados a los niños de las escuelas de las áreas de influencia de nuestras centrales, con una cartilla ilustrada sobre la Declaración Universal de los Derechos Humanos.



- ▶ Teniendo en cuenta el riesgo que tienen las personas que habitan las áreas de influencia de ISAGEN frente a minas antipersona y munición sin explotar, apoyamos el desarrollo de los talleres de formación de formadores que certificaron las nuevas competencias de 23 voluntarios en estos asuntos y sensibilizaron a 541 personas de las 17 comunidades más vulnerables a dicho riesgo.
- ▶ Desarrollamos un diplomado de 120 horas sobre Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario con la orientación académica de la ESAP, mediante un convenio de cooperación institucional entre ISAGEN, MANSAROVAR y el Centro de Estudios Regionales del Magdalena Medio (CER). Un total de 120 líderes comunitarios de las Juntas de Acción Comunal de las áreas de influencia se graduaron.
- ▶ Firmamos un convenio con la Corporación Vida Justicia y Paz y la Asociación de Personeros del Oriente Antioqueño para el Proyecto Escuela psicosocial y jurídica a los miembros de las organizaciones de víctimas de la zona de embalses en el Oriente Antioqueño. En el municipio de Chaparral en Tolima suscribimos otro convenio para la dotación de casas de justicia móvil en las áreas rurales.
- ▶ Firmamos un convenio con la Fundación Colombia Social para el evento Derecho disciplinario y control fiscal en la contratación estatal de la Procuraduría Provincial del Oriente Antioqueño, en el que participaron 392 funcionarios públicos de la zona.

Articulación con otros

Nos articulamos con comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil con el fin de realizar seguimiento periódico a la situación de Derechos Humanos y fortalecer a las instituciones encargadas de garantizarlos y protegerlos.

Mesa de transparencia y Observatorio de Derechos Humanos

Apoyamos el desarrollo de dos sesiones del Observatorio de Derechos Humanos y dos sesiones de la Mesa de Transparencia en el área de influencia de la central Amoyá en las que participaron cerca de 250 personas. Estas instancias fueron instaladas por el Gobernador del Tolima y la comunidad desde la construcción de la central, con el propósito de velar por el respeto de los Derechos Humanos de los habitantes de la región mediante la atención de denuncias de violación a estos y la definición de compromisos con las entidades competentes.

Mesa de Derechos Humanos del Oriente Antioqueño

Participamos como observadores en este espacio que tiene por objetivo hacer seguimiento a la situación de Derechos Humanos en la región y atender las quejas sobre la actuación de trabajadores y contratistas de la empresa. En 2014 asistimos a ocho sesiones de la mesa en las que participaron organizaciones de la sociedad civil, la Asociación de Personeros del Oriente Antioqueño, representantes de la Unidad de Derechos Humanos de la gobernación de Antioquia, la Universidad Católica de Oriente; entre otros.

Comunidades étnicas

Consideramos que cualquier intervención en un territorio étnico amerita información, participación y el aval de las comunidades, así como la coordinación con las entidades competentes. En 2014 realizamos dos procesos de consulta previa con comunidades del departamento de La Guajira para instalar dos torres de medición de vientos y evaluar el potencial eólico. Realizamos un proceso de consulta previa con una comunidad afrodescendiente en Antioquia, en el marco de la solicitud de licencia ambiental para la construcción de la central Cañafisto, la cual concluyó con la protocolización de acuerdos que solo serán concretados en caso de que efectivamente se realice la construcción. Durante 2014 no recibimos quejas en la Línea Ética por vulneración de derechos de comunidades indígenas o afrodescendientes.



Estudios de riesgo sociopolítico

Desarrollamos la actualización del estudio de riesgos e impactos sociopolíticos y en Derechos Humanos en las áreas de influencia de nuestras centrales en el Oriente Antioqueño, Magdalena Medio y Oriente de Caldas que corresponde al 71% de las centrales de generación de ISAGEN (5 centrales). Estos estudios se actualizan cada cuatro años. Igualmente mantuvimos los seguimientos realizados por terceros en las zonas de estudios, desarrollo y construcción de proyectos. Los estudios no evidenciaron la ocurrencia de impactos sobre los Derechos Humanos o el Derecho Internacional Humanitario por parte de ISAGEN.

Sin embargo, es claro que en las áreas de influencia de la empresa aún tienen presencia actores armados y por tanto se identificaron riesgos frente a los cuales mantenemos y reforzamos nuestra gestión para prevenir acciones contra la vida y la integridad, el reclutamiento forzado de menores, la extorsión y explotación sexual de menores; entre otros.



Iniciativas de paz

Coherentes con el compromiso que asumimos con la iniciativa Negocios para la Paz de las Naciones Unidas y con la convicción de que las empresas son agentes generadores de cambio, contribuimos a la cimentación de bases culturales sólidas para la construcción de paz y, cuando se ha requerido, al apoyo humanitario.

Hace más de 15 años nos comprometimos con los Programas de Desarrollo y Paz que permiten a las regiones pensarse y definirse de acuerdo con sus particularidades. En 2014 se continuó el apoyo a los siguientes programas:

- ▶ Programa de Desarrollo y Paz del Oriente Antioqueño (PRODEPAZ) con presencia en los 23 municipios de la región. Se resalta su trabajo de fortalecimiento a 38 organizaciones y a la Red de Pobladores.
- ▶ Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro (PDPMC) con avances en sus líneas estratégicas de cultura de paz, desarrollo integral sostenible, ciudadanía y Estado. Además posicionó el debate público sobre la participación de la comunidad en el desarrollo de grandes obras de infraestructura.
- ▶ Red de Programas de Desarrollo y Paz (REDPRODEPAZ) que logró la creación jurídica de la Fundación REDPRODEPAZ y el posicionamiento de los diferentes Programas de Desarrollo y Paz ante el Gobierno Nacional, en el marco de los Diálogos de paz.

Destacamos además la celebración de convenios con organizaciones de la sociedad civil para la reconstrucción de memoria histórica y de tejido social en el marco del conflicto armado.



Para conocer más sobre las iniciativas de paz [haz clic aquí.](#)



Para conocer la inversión en los programas sociales y ambientales [haz clic aquí.](#)



La voz de nuestros aliados

Patricia
Gaviria

Directora saliente
Fundación Integrar



“ISAGEN ha estado siempre muy al tanto de las necesidades de la comunidad y ha sido muy juicioso en los tipos de proyectos que realmente van a impactar la calidad de vida. Este proyecto (Formación de docentes y comunidades en inclusión de personas con discapacidad lo que busca es que todos los niños en las veredas y en la cabecera, no solo estén asistiendo al centro educativo rural, sino que estén haciendo un proceso de aprovechamiento académico, social y emocional.”



Retos 2014

- › Mantener fortalecida la comunicación y las relaciones de vecindad con la comunidad del área de influencia de la central Amoyá
- › Formular el plan de desarrollo del corregimiento de Las Herosas con la asesoría y el acompañamiento de la Universidad Javeriana.
- › Avanzar en los programas sociales del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso, especialmente en el marco de inversión complementaria.
- › Gestionar las medidas de manejo que se desprendan de las actualizaciones de los estudios de riesgo e impactos de Derechos Humanos.



Retos 2015

- › Fortalecer los Convenios de Cooperación y de Iniciativas de Paz en la perspectiva de la formación ciudadana, del desarrollo humano y manejo del posconflicto.
- › Mantener y fortalecer la confianza de los grupos de interés en el cumplimiento de los compromisos legales y complementarios adquiridos por la empresa.



Bienestar de los trabajadores

- ▶ Modelo Integral de Gestión Humana
- ▶ Selección
- ▶ Gestión del desempeño
- ▶ Interrelaciones
- ▶ Desarrollo humano y profesional
- ▶ Gestión del conocimiento
- ▶ Gestión del potencial
- ▶ Bienestar, seguridad y salud en el trabajo

A portrait of Luis Fernando Londoño Mejía, a man with dark hair, smiling, wearing a light blue striped shirt and a dark blue patterned tie. The background is a blurred office setting with green and blue tones.

Luis Fernando Londoño Mejía

Gerente Administrativo

“Somos una empresa centrada en el ser humano. Esperamos que nuestras iniciativas impacten positivamente a nuestros trabajadores a través de la creación de oportunidades para su desarrollo. También queremos con esto lograr la coherencia que permita a nuestros colaboradores, desplegar su sensibilidad humana cuando interactúan con nuestros grupos de interés en representación de la empresa. Reconocemos a nuestros trabajadores como seres humanos únicos, dinámicos y responsables, por eso nos hemos comprometido con el respeto de la diferencia y la creación de espacios que permitan conciliar la vida personal y el trabajo. Quisiéramos pensar que en ISAGEN la vida de cada trabajador no se detiene; se articula armónicamente con los objetivos empresariales.”

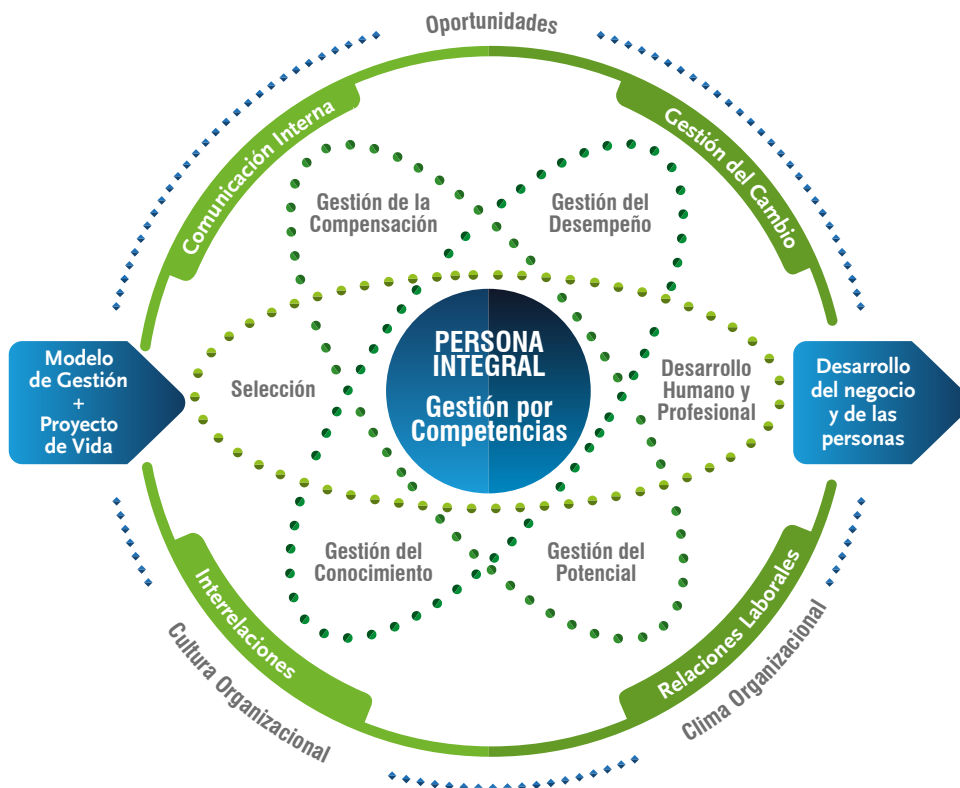
Nos fortalecemos como un grupo humano al servicio de otros grupos humanos y para cumplir ese reto de servir con eficiencia, compromiso y responsabilidad con la sociedad, debemos partir de la concepción del trabajador como un ser humano integral y crear las condiciones para su bienestar y desarrollo. En este capítulo presentamos las principales prácticas y los resultados en la gestión del talento humano durante el 2014.

Modelo Integral de Gestión Humana

Concebimos al trabajador como una persona única, dinámica, responsable y trascendente. Para convertir el trabajo en una verdadera oportunidad de desarrollo colectivo e individual, implementamos un Modelo Integral de Gestión Humana (MIGH) que respeta la diversidad, busca la coherencia entre el desempeño y los objetivos empresariales, garantiza la transparencia y el respeto de los Derechos Humanos y laborales, y facilita el autodesarrollo del trabajador.



Para conocer más sobre nuestro Modelo Integral de Gestión Humana [haz clic aquí](#).



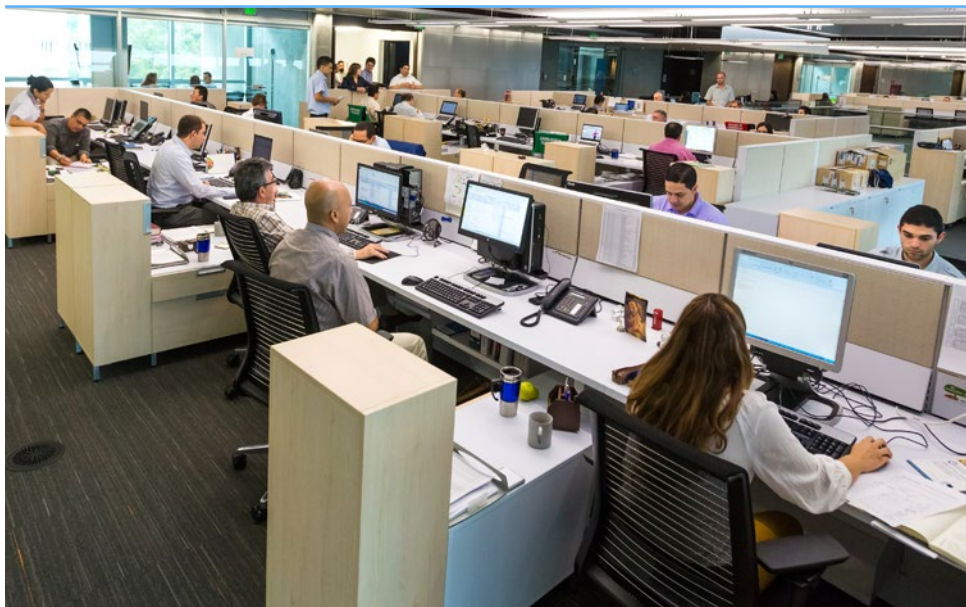
A continuación resaltamos los logros más significativos en 2014 asociados a la gestión humana:

Selección

Nuestros procesos de selección facilitan la incorporación y promoción de talento humano mediante criterios y procedimientos justos y transparentes basados en las competencias de las personas. Iniciamos los procesos de selección con candidatos internos con el fin de brindarles oportunidades de desarrollo y disminuir los costos de reclutamiento, inducción y formación. En los procesos mixtos, los candidatos internos tienen prelación en caso de que varios candidatos tengan el ajuste requerido.

Durante el 2014 ingresaron 48 personas a la empresa y se movilizaron internamente 29 trabajadores, para un total de 77 procesos de selección en los que fueron evaluadas 171 personas. Con respecto a la planta de personal a diciembre de 2013 (635 trabajadores), el incremento de la misma fue del 4,25% a diciembre de 2014 (662 trabajadores).

	2012	2013	2014
Trabajadores promovidos	33	51	29
Externos vinculados	36	49	48
Personas evaluadas	220	366	171



De los externos vinculados, el 8% (cuatro personas) pertenecen a alguno de los grupos vulnerables que busca favorecer la Ley 1429 para la generación de empleo: menores de 28 años o mujeres mayores de 40 años que durante los últimos 12 meses hayan estado sin contrato de trabajo.

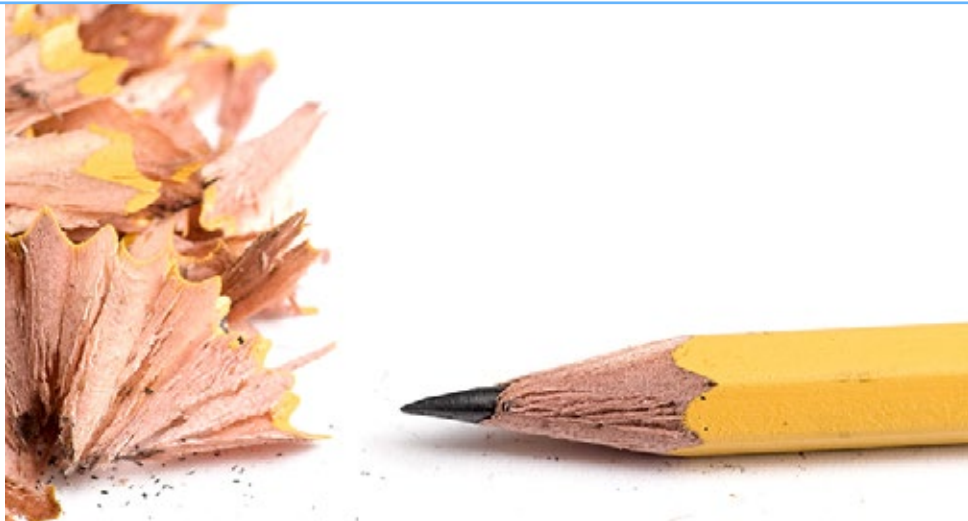
Adicionalmente, se valoraron las competencias a 79 trabajadores vinculados con el propósito de definirles planes de desarrollo individual. Con estas valoraciones se terminó este proyecto en su primer ciclo, en el cual se evaluaron las competencias de todos los trabajadores de la empresa.

Personal en misión, aprendices Sena y practicantes universitarios

Manejamos la figura de personal en misión, avalada y regulada por la normatividad colombiana, para atender necesidades puntuales de trabajo por un tiempo determinado. Además, en cumplimiento de la ley y con el objetivo de impulsar el desarrollo de nuevos técnicos y profesionales, patrocinamos las prácticas de aprendices del Sena y de estudiantes universitarios, quienes apoyan el desarrollo de algunos trabajos especiales o nuevos proyectos.

Durante el año seleccionamos e incorporamos:

- ▶ 31 trabajadores en misión en promedio mensual
- ▶ 48 aprendices Sena
- ▶ 85 estudiantes universitarios para lo cual se evaluaron 240 de ellos.



Gestión del desempeño

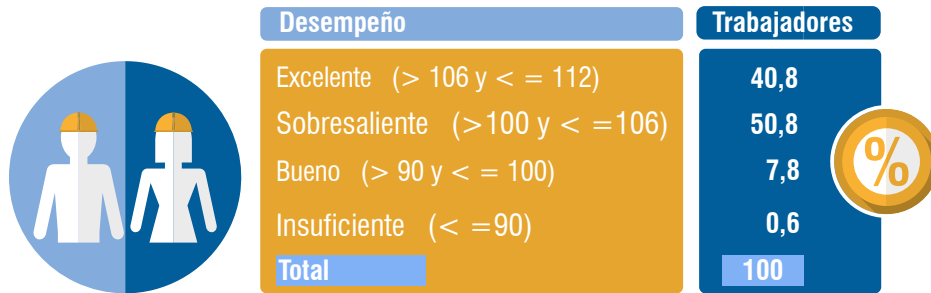
Para facilitar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y la alineación de su contribución con los propósitos empresariales, implementamos un sistema de gestión de desempeño por competencias, orientado hacia el desarrollo de las personas y el soporte de la planificación, seguimiento y evaluación de los compromisos y resultados de trabajo, conocimiento y conductas individuales de los trabajadores. Estos retos incluyen temas de sostenibilidad del negocio, Derechos Humanos y relacionamiento con grupos de interés.

La definición y evaluación de compromisos de desempeño se realiza cada año entre el trabajador y el jefe inmediato y en ellas participan el 100% de los trabajadores que cumplen con una antigüedad en la empresa no inferior a 6 meses. Bajo este criterio, en 2013, 603 trabajadores definieron compromisos de desempeño que fueron evaluados al final del año, obteniendo calificaciones finales que se ubican en alguno de los siguientes rangos: excelente, sobresaliente, bueno o insuficiente. A aquellos trabajadores que alcanzan calificaciones en los rangos excelente o sobresaliente, la empresa les otorgó una gratificación monetaria en 2014.

De los 603 trabajadores evaluados, 552 obtuvieron gratificación monetaria por sus resultados de desempeño y 51 no recibieron por haber estado en los rangos bueno o insuficiente.



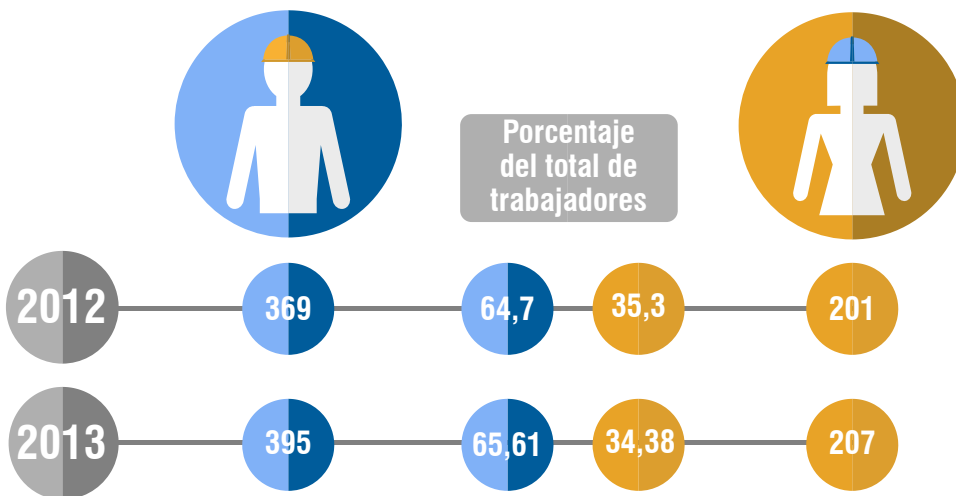
Niveles de desempeño



En los compromisos de desempeño se incluyen tanto retos de conocimiento como retos conductuales, en coherencia con el desarrollo integral de las personas.

La evaluación de desempeño del año 2014 se encuentra en proceso y culmina el 31 de marzo de 2015. La disponibilidad de los datos se tendrá a partir de abril de 2015.

Empleados con evaluación del desempeño por sexo 2012 y 2013



Interrelaciones

La iniciativa Interrelaciones promueve el reconocimiento de las personas como seres humanos integrales y diferentes, únicos, dinámicos, con capacidad de desarrollo permanente y de trascendencia, mediante el fortalecimiento de las competencias conversacionales.

Esta iniciativa aborda todos los equipos de trabajo de manera escalonada, con estrategias de *coaching* ontológico que se desarrollan a partir de niveles de sensibilización, acompañamiento a partir de herramientas, profundización en la construcción y mejoramiento de redes conversacionales, y la consolidación de una cultura que fomente la confianza como base de la construcción colectiva.

Durante 2014 acompañamos 21 equipos de trabajo (278 trabajadores) en las diferentes fases, con un cumplimiento del 90% de los talleres grupales programados.



Cabe resaltar que el Equipo de la Alta Dirección de la empresa inició en 2014 un programa de fortalecimiento de competencias conversacionales en armonía con esta iniciativa. Adicionalmente se inició el acompañamiento a tres directivos en el proceso de desarrollo de competencias de liderazgo.

Inclusión

Realizamos un diagnóstico para identificar facilitadores y barreras con el fin de que nuestra empresa sea un espacio incluyente. En esta línea, definimos planes de acción para la adecuación de cinco perfiles de cargos que permitan la vinculación de personas en condición de discapacidad y contratamos tres practicantes universitarios en condición de discapacidad.

Clima organizacional

En ISAGEN la gestión del clima organizacional es un proceso que integra cuatro diagnósticos: clima laboral, factores de riesgos psicosociales, acoso psicológico y comportamientos éticos. La correlación de estas cuatro mediciones

permite unificar esfuerzos para la construcción y ejecución de planes de acción. Esta gestión es un proceso continuo que se desarrolla en varias fases: medición, entrega de resultados, construcción de planes de acción y verificación de logros.

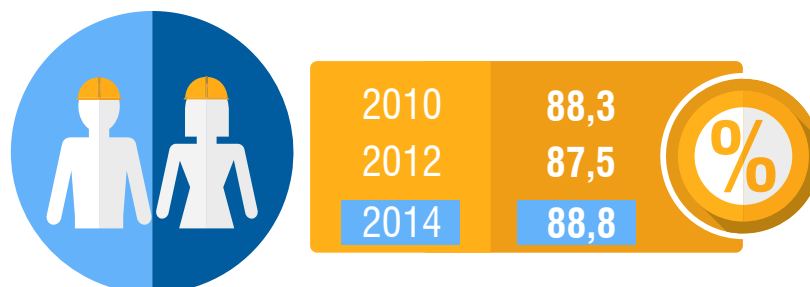
La medición se realiza cada dos años y arroja una serie de informes segmentados por áreas organizacionales, tipo de cargo, antigüedad en la empresa, edad y sede; datos con los cuales se identifican los aspectos que requieren intervención para el mejoramiento o mantenimiento del clima organizacional.

La entrega de resultados y la construcción de planes de acción es una actividad en la cual se acompaña a todos los equipos de trabajo para que construyan sus propios planes, integrando aspectos de clima laboral y factores de riesgos sicosocial. En este sentido, cada directivo es el responsable de la ejecución y cumplimiento del plan de su equipo o grupo de trabajo.

Con el resultado de los indicadores generales de clima laboral, en ISAGEN se evidencia un mejoramiento continuo a tal punto de lograr en el año 2014 el reconocimiento por parte del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL) como la segunda mejor empresa en clima organizacional, resultado obtenido entre 73 organizaciones latinoamericanas con más de 100 empleados, analizadas entre octubre de 2012 y septiembre de 2014. Este reconocimiento es el primero que recibimos en esta categoría y es el resultado de una gestión que desde hace varios años centra sus esfuerzos en la valoración del ser humano único, dinámico, responsable y trascendente; siendo nuestra prioridad su bienestar y desarrollo integral.

Así mismo, se incluyó en el Estudio de Comportamientos Éticos realizado en 2014 una exploración general de cómo perciben los trabajadores las medidas que toma la empresa para prevenir la corrupción, si son suficientes y adecuadas. Los resultados de esta medición indican que la mayoría de las personas están de acuerdo con la idea de que el plan anticorrupción es adecuado, suficiente y conocido por el personal. Esto es muy favorable ya que da cuenta de percepciones positivas sobre este aspecto en el trabajo.

Dentro de los beneficios que el desarrollo de los trabajadores trae al negocio está, por ejemplo, el mejoramiento en índices de clima organizacional lo que se hace evidente en la evolución de dicho índice. La siguiente tabla muestra el comportamiento de este indicador en los últimos años:



Desarrollo humano y profesional

Propiciamos espacios y oportunidades para movilizar y desplegar efectivamente las habilidades, conocimientos e intereses de los trabajadores, mediante la identificación conjunta y el desarrollo de las siguientes iniciativas:

- ▶ Inglés para todos: abrimos 15 grupos de estudio en los cuales participaron 87 trabajadores.
- ▶ Concurso para estudio de posgrado en el exterior: realizamos el primer concurso en el que participaron 16 trabajadores, quienes postularon sus trabajos de acuerdo con la metodología definida. De los trabajos evaluados, 2 fueron preseleccionados.
- ▶ Pasantías internas: se realizaron dos pasantías internas como mecanismo de transferencia de conocimientos y de mejoramiento de los procesos.
- ▶ Iniciamos la conformación de un voluntariado, el cual busca definir, en principio, un plan de trabajo estructurado para iniciar en 2015.
- ▶ Flexi trabajo: se continuó en el fortalecimiento de la política de flexitrabajo que incluye dos modalidades:
 - ▶ Flexitiempo: posibilidad de modificar los horarios de trabajo.
 - ▶ Flexilugar: posibilidad de trabajar desde el domicilio del trabajador.

Esta práctica es de aplicación voluntaria por parte de los trabajadores y se requiere el cumplimiento de algunos requisitos del cargo para poder hacer uso de ella, a 31 de diciembre de 2014 habíamos entrenado en su aplicación a 345 trabajadores que lo habían solicitado, de los cuales 40 hicieron uso del flexilugar y 176 del flexitiempo durante el año.

Prácticas de Derechos Humanos

Respetamos los derechos y libertades de nuestros trabajadores, de acuerdo con la normatividad laboral colombiana y con la Declaración de la OIT sobre principios fundamentales y derechos laborales. En este sentido, los valores principales que guían las actuaciones de las personas en la empresa, son el respeto y la ética.

Somos respetuosos del libre derecho de asociación y propiciamos los recursos y espacios necesarios para que pueda ser ejercida de forma libre y tranquila. Trabajamos permanentemente en la construcción colectiva de un excelente clima organizacional y bajo ninguna circunstancia permitimos la discriminación a ningún ser humano cualquiera que sea su condición de color de piel, credo, preferencia política y demás; tampoco sometemos a ninguna persona a trabajos forzados o maltratos y no contratamos a menores de edad.

Formación

Mantenemos el programa de formación ciudadana que busca sensibilizar y entregar herramientas para el trato digno y respetuoso hacia los seres humanos.

Ejecución talleres

Curso virtual de Empresa y Derechos Humanos	Nivel 1: 393
	Nivel 2: 328
	Nivel 3: 322
	Trabajadores de ISAGEN
Talleres en riesgo de extorsión y secuestro	68
Talleres de prevención de accidentes con minas antipersona	82

Celebramos el Día Nacional de los Derechos Humanos con una charla de la Agencia Colombiana para la Reintegración, sobre la reintegración de excombatientes a la vida civil, evento que contó con la participación de 145 trabajadores. Adicionalmente, con motivo de la celebración del día internacional, realizamos un conversatorio sobre los efectos del conflicto y la importancia de la reconciliación desde la óptica de las regiones, en el cual participaron 116 trabajadores.

No se reportaron quejas a la Línea Ética que indicaran la vulneración de los derechos de los trabajadores durante el año.



Gestión del conocimiento

Contamos con diferentes prácticas para el desarrollo de los trabajadores en todas sus dimensiones, las cuales son ejecutadas en el marco de los diferentes subprocesos del Modelo Integral de Gestión Humana. Partiendo del perfil del cargo que ocupa cada trabajador, de los mapas de conocimiento identificados para cada gerencia de la empresa y de los retos corporativos definidos para cada año, en el proceso gestión del desempeño se definen retos de trabajo, de desarrollo de competencias conductuales y de adquisición de conocimientos para cada trabajador, los cuales son desarrollados a lo largo del año por parte de cada uno con el acompañamiento permanente de su jefe inmediato.

Desarrollamos diferentes iniciativas que propician la transferencia de conocimientos, mediante el desarrollo las competencias necesarias para compartirlo y utilizarlo entre nuestros trabajadores, así como para valorarlo y asimilarlo desde fuentes externas. A continuación presentamos los principales resultados de esta gestión en el 2014.

Universidad Corporativa

Facilita el desarrollo de nuestros trabajadores y sus grupos de interés, en sintonía con los objetivos empresariales. Está conformada por las siguientes escuelas.

- ▶ **Escuela Corporativa:** se orienta a la formación y desarrollo de los trabajadores en temas de interés corporativo. En 2014 se dictaron 24 cursos en temáticas empresariales y de desarrollo personal y profesional con un total de 182 horas de capacitación grupal con 436 asistentes. La nota promedio de satisfacción de los trabajadores fue de 4,78 sobre 5. Se inició la construcción de dos cursos virtuales: Gestión del mantenimiento y Compensación en ISAGEN como complemento de la escuela corporativa virtual.
- ▶ **Escuela de Directivos:** busca formar a los directivos en el perfil de liderazgo identificado por la organización, el cual considera las competencias de adaptabilidad (iniciativa, flexibilidad e innovación), gestión del mejoramiento (eficiencia y excelencia), liderazgo (ascendencia, estímulo,

empoderamiento y desarrollo de otros), autoconciencia gerencial y pensamiento sistémico. En 2014 se dictaron cuatro módulos sobre las siguientes temáticas: etiqueta y protocolo, liderazgo, gestión y conversaciones, escuela del valor y liderazgo adaptativo para la transformación, en un total de 120 horas de capacitación grupal con 197 asistentes. La nota promedio de satisfacción fue de 4,81 sobre 5.

- ▶ **Escuela de operación y mantenimiento:** permite capitalizar y transferir el conocimiento de una manera estructurada y sistemática entre el personal técnico de las centrales. En el año 2014 se definió la política de gobernabilidad para la escuela, se identificaron los temas a realizar como pilotos.
- ▶ **Escuela de formación ciudadana:** programa orientado a aproximar al trabajador y a su familia a las realidades y tendencias sociales, económicas y geopolíticas a nivel local, regional, nacional e internacional. En el año 2014 se dictaron tres módulos: sistema electoral colombiano, Estado y ciudadanía, y desarrollo sostenible. Se dictaron 30 horas, con una participación de 215 asistentes.

Dentro de la proyección de la Universidad Corporativa está la ampliación de la oferta de cursos virtuales y presenciales, también llegar hasta otros grupos de interés de la organización e integrarse con redes internacionales de formación empresarial y de instituciones académicas.

Otras iniciativas en gestión del conocimiento:

- ▶ Realizamos la tercera versión de las Jornadas Técnicas y de Innovación en Producción de Energía. A partir de diferentes talleres y actividades, se obtuvieron 11 documentos técnicos, 10 ideas innovadoras y dos lecciones aprendidas.
- ▶ Desarrollamos las Jornadas de Transferencia en el proceso Gestión de la Integración Empresarial con el objetivo de compartir los retos del proceso, para el año en curso, e identificar conexiones entre los equipos y buscar la efectividad en los procesos realizados.
- ▶ Fortalecimos la práctica empresarial para identificar lecciones aprendidas con capacitación y herramientas para definir las acciones y tomar decisiones a partir de este aprendizaje en seis equipos.
- ▶ Organizamos y patrocinamos el I Congreso de Gestión del Conocimiento, realizado en la ciudad de Medellín, cuyo objetivo fue generar capacidades de gestión de conocimiento en Colombia, como factor clave de una cultura

de innovación. La temática propuesta estuvo enmarcada en innovación, comunidades de práctica, universidades corporativas y al final de la jornada se realizaron cafés de conocimiento para complementar la información obtenida en las diferentes charlas.

Capacitaciones externas

Facilitamos las condiciones tecnológicas y culturales necesarias para aplicar el conocimiento a los requerimientos del trabajo. Esto posibilita un alto rendimiento y fortalece las competencias empresariales.



1. Este valor no incluye las horas de capacitación realizadas en las escuelas corporativas.

Horas de capacitación por grupo ocupacional



1. Este valor no se incluyen las horas de formación de la Escuela de Directivos.

Gestión del potencial

Buscamos garantizar la continuidad de nuestra operación, mediante la identificación y formación de trabajadores de respaldo para los cargos críticos y la identificación y desarrollo de trabajadores con alto potencial técnico o directivo. Durante el 2014 se realizaron las siguientes actividades:

Cargos críticos

Identificamos 40 cargos críticos desde la consideración de su operación del día a día y los trabajadores con las competencias requeridas para ocupar dichos cargos en un momento dado. Para estos trabajadores, a quienes denominamos respaldos, definimos estrategias de transferencia de conocimientos y experiencia para el cierre de brechas con respecto al cargo crítico que podrían ocupar.

Directivos potenciales

Identificamos trabajadores con potencial para ser directivos de la empresa en el corto o mediano plazo, mediante la aplicación de una metodología que inicia con el reconocimiento de dichos trabajadores por parte de sus compañeros y jefes y termina con la valoración de sus competencias conductuales respecto a las definidas para los directivos de ISAGEN. Estos trabajadores participan en jornadas de capacitación y formación que buscan potenciar sus competencias conductuales de manera que puedan asumir un rol directivo en el futuro. En 2013 y 2014 se identificaron 29 trabajadores como directivos potenciales.

Talento Clave

Identificamos 57 trabajadores con unas habilidades y competencias específicas que los hacen altos potenciales para enriquecer técnicamente los cargos que ocupan en la actualidad u otros que se les asignen en el futuro. Adicionalmente, diseñamos estrategias para su desarrollo y un programa de formación con el soporte académico de la Universidad de la Sabana.

Inducción

Es un programa que tiene por objetivo dotar al trabajador con la información y conocimientos necesarios para desempeñar las responsabilidades a su cargo de una manera armoniosa y eficiente.

Durante 2014 se realizaron tres procesos de inducción para 49 trabajadores no directivos, un proceso de reinducción para nueve directivos internos y dos procesos de inducción para 85 estudiantes.

Bienestar y seguridad y salud en el trabajo

Contamos con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, certificado con la norma internacional OHSAS 18001, para promover el bienestar, la salud y la integridad de los trabajadores. A continuación resaltamos los logros en 2014:

La salud: fuente primaria de bienestar

Autocuidado



- ◆ Elección y capacitación de un grupo de 38 padrinos del autocuidado en las centrales Termocentro, San Carlos y Jaguas-Calderas.
- ◆ Planes de acondicionamiento físico para los trabajadores.
- ◆ Alimentación saludable en restaurantes de las centrales.

Promoción y prevención



- ◆ Promoción y prevención en riesgo cardiovascular, cáncer de seno y cáncer de próstata.
- ◆ Monitoreo a la exposición de los factores de riesgo de enfermedades profesionales.
- ◆ Gestión de la salud en riesgo cardiovascular, ausentismo, salud mental, riesgo público, conservación visual y auditiva, riesgo locativo y riesgo ergonómico diseñados según los riesgos. Dependiendo de los resultados se definen acciones y se hace seguimiento a su ejecución.
- ◆ Vacunación de 486 trabajadores.

Atención



- ◆ Disponibilidad de un coordinador médico especialista en seguridad y salud ocupacional.
- ◆ Atención en servicio de salud con personal calificado en la sede administrativa y las centrales de generación: 2716 consultas, 44% para trabajadores, 49% para contratistas y 7% para la comunidad (atención a contratistas, comunidad y visitantes en casos especiales).
- ◆ Integración de servicios de la EPS Sura, ARL Sura y la póliza de hospitalización y cirugía para afiliados.
- ◆ Exámenes ocupacionales anuales a 615 trabajadores.
- ◆ Realización de 98 chequeos médicos ejecutivos.

Proyecto de vida

Realizamos seis talleres con las familias de los trabajadores para sensibilizarlos frente a la importancia de la construcción del proyecto de vida y la consecución de metas. Se brindó además una consejería con apoyo psicológico, legal y de familia de manera integral.

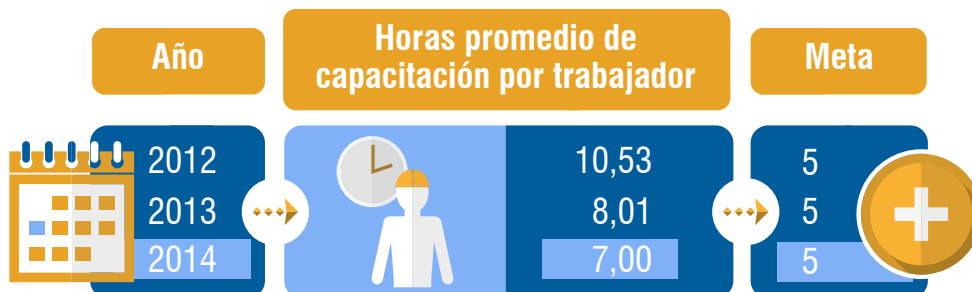
Salud mental

Medimos nuevamente el riesgo psicosocial de los trabajadores de acuerdo con la normativa impartida por el Ministerio de Protección Social y se inició la divulgación y formulación de planes de intervención.

La medición de riesgo psicosocial da como resultado un nivel de riesgo bajo en ISAGEN, continuando con la tendencia de las últimas mediciones realizadas, lo cual indica que la gestión que se ha realizado en la gestión del riesgo psicosocial ha tenido un impacto positivo.

Capacitación

Durante 2014, se realizaron capacitaciones de inducción en seguridad y salud en el trabajo, trabajo seguro en alturas, entrenamiento en plan de emergencias, manejo integral de sustancias químicas, trabajos de alto riesgo, riesgos eléctricos, primeros auxilios, seguridad vial, recomendaciones de seguridad para desplazamientos, autocuidado, requisitos de normatividad interna y externa y responsabilidad civil; entre otros.



Accidentalidad laboral trabajadores

Los accidentes e incidentes de trabajo se reportan y miden en cada sede, también se consolidan a nivel organizacional mensualmente como parte del Tablero Balanceado de Indicadores con seguimiento por parte de la Junta Directiva, Equipo de Gerencia y los Equipos de Proceso.

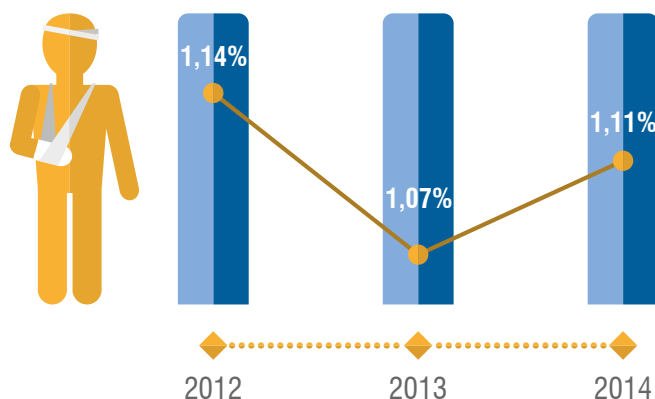
Durante 2014 se presentaron ocho accidentes de trabajo en un promedio de 721 trabajadores. Este número incluye trabajadores vinculados directamente, practicantes y aprendices del SENA. Dos de los accidentes se presentaron como consecuencia de una práctica deportiva en los juegos del sector eléctrico. La tasa de accidentalidad fue del 1,11%; esta tasa se calcula como TA= número de accidentes / número promedio anual de trabajadores de ISAGEN.

En las investigaciones de los accidentes detectamos como posibles causas la no identificación de riesgos previa a la ejecución de actividades, y en algunos eventos, el exceso de confianza. En este sentido, se definieron los planes de acción correspondientes, fortaleciendo especialmente los controles relacionados con caídas al mismo nivel.

No se identificaron enfermedades profesionales, ni accidentes mortales, de acuerdo con la Resolución 1401 de 2007.

Tasa de accidentalidad trabajadores de ISAGEN en los últimos años:

Tasa de accidentalidad ISAGEN



Índice de severidad

El índice de severidad se interpreta como el número de días perdidos durante el último año a causa de todos los accidentes de trabajo presentados por cada 200.000 horas hombre de exposición.

$$\text{Índice de Severidad (IS)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días de incapacidad por accidente de trabajo en el periodo}}{\text{Horas hombre trabajadas en el periodo}} \times 200$$

Meta

Se definieron rangos de cumplimiento del indicador según los resultados del cálculo de índice de severidad de años anteriores.

	2012	2013	2014
Índice severidad	13,34	5,23	62,52
Número accidentes reportados en el periodo	7	7	8
Número de días perdidos o cargados por causa de los accidentes presentados	63	23	361

Aunque el número de accidentes en los últimos tres años ha sido estable, el Índice de Severidad de 2014 fue superior al de los años anteriores, debido principalmente a tres accidentes de trabajo, uno en la participación en un encuentro deportivo y otros dos por caídas al mismo nivel, los cuales generaron fracturas. Para cada uno de los accidentes presentados se definió su plan de intervención.

ISAGEN no presenta alta incidencia o alto riesgo de enfermedades por el desarrollo de sus actividades; en el 2014 no se presentó ninguna enfermedad de alta incidencia en las regiones donde la empresa tiene sede.

Planes de bienestar

En 2014 se realizaron 215 eventos en las centrales, oficinas regionales y en la sede corporativa en Medellín con la asistencia de 6.667 participantes a los programas deportivos, 12.054 a los programas de recreación y 5.252 a los eventos y celebraciones, incluyendo a trabajadores, contratistas y familiares. La satisfacción de los asistentes fue del 96% y el cumplimiento del plan establecido del 96,5%.



Para ampliar la información sobre este tema haz clic en:

[Indicadores laborales](#)

[Prácticas de bienestar, seguridad y salud en el trabajo](#)





La voz de nuestros trabajadores

Natalia Ruiz

Trabajadora de ISAGEN



“La licencia de maternidad ampliada es maravillosa porque personalmente la pude vivir. Es una opción que ISAGEN da y somos de las poquitas personas que la podemos disfrutar. Los beneficios son poder aprovechar, vivir más cosas con nuestros hijos y con la familia, y tener ese balance también con lo laboral.”



Retos 2014

- ▶ Implementar el voluntariado corporativo y consolidar la licencia de maternidad ampliada. ✓
- ▶ Implementar pasantías internas y concurso interno para estudios en el exterior. ✓
- ▶ Continuar con el Programa de Interrelaciones desarrollando competencias conversacionales. ✓
- ▶ Realizar conjuntamente las mediciones de Clima Organizacional y Factores de Riesgo Psicosocial. ✓
- ▶ Declarar y comunicar a los trabajadores cuáles son los mecanismos formales para llevar sus quejas, solicitudes y reclamos. ✓



Retos 2015

- ▶ Mantener la integración y la coherencia de los elementos del Modelo Integral de Gestión Humana con la concepción de empresa de ISAGEN.
- ▶ Evaluar las implicaciones del cambio generacional en la organización.
- ▶ Consolidar el desarrollo de las competencias conversacionales.



Cadena de **abastecimiento**

- ▶ Cadena de abastecimiento
- ▶ Relacionamiento con proveedores
- ▶ Mínimos de sostenibilidad
- ▶ Desarrollo de proveedores



Luis Fernando Londoño Mejía

Gerente Administrativo

“Nuestros proveedores nos acompañan en el logro de nuestros objetivos. Lo que nos interesa de esa relación, además del suministro exitoso de un producto o servicio, es hacer nuestro trabajo conjuntamente, regidos por los mismos principios y con la premisa de aportar a la sociedad. Es aprender juntos, construir juntos y multiplicar las oportunidades de desarrollo para las regiones. Trabajamos incansablemente con nuestros proveedores, para que la cualificación de nuestras empresas, traiga bienestar a las comunidades en las que ellos se asientan.”

Mejorar las condiciones de abastecimiento en las organizaciones es importante, pues estas están relacionadas directamente con el objetivo empresarial, pero no es suficiente. Es conveniente generar espacios donde a partir del reconocimiento y la confianza se puedan crear relaciones de largo plazo, que estén encaminadas a la cocreación y generación de valor. De esta manera, desarrollamos programas de relacionamiento y desarrollo con nuestros proveedores, los cuales apuntan a este objetivo. A continuación presentamos las principales prácticas y resultados de esta gestión durante 2014.

Cadena de abastecimiento

La cadena de abastecimiento en las empresas como la nuestra enfrenta cada vez mayores desafíos en términos de cumplimiento, diversidad geográfica, flujos de información, costos y riesgos.

El negocio de generación depende mucho más de una adecuada gestión de los activos (en proyectos y en operación), de la confiabilidad y la flexibilidad que caracteriza a otras industrias.

Por ello es importante para nosotros que la gestión de la cadena de abastecimiento considere su diseño de principio a fin. Las soluciones que se propongan deben minimizar el costo del ciclo de vida, balanceando el capital y los costos de operación; así mismo, la estructura de relaciones con socios o agentes de la cadena debe minimizar los riesgos ambientales, contractuales y de operación.

Caracterizamos a los proveedores de acuerdo a su actividad predominante y atributos, lo que nos ha permitido reconocer diferentes implicaciones en la relación y entender las dinámicas, agrupándolas en diferentes cadenas.



- ▶ Para la construcción de proyectos, las relaciones son largas en el tiempo pero de una sola ocurrencia.
- ▶ Para actividades programadas como son los escenarios de producción de energía, se mide la relación basada en el desempeño y la productividad.
- ▶ Para actividades rutinarias, se mide la relación por el cumplimiento de las diferentes condiciones comerciales y técnicas.

Abastecimiento estratégico

Estamos desarrollando un proyecto de abastecimiento estratégico que busca controlar el riesgo de aprovisionamiento, contribuir a la buena gestión de los costos de mantenimiento y a la disponibilidad de las plantas.

El proyecto consta de tres fases:

- ▶ Primera: se definió un modelo de aprovisionamiento, para lo cual se hizo un análisis de las compras en una de las centrales de generación.
- ▶ Segunda: se aplicó el modelo a 400 materiales seleccionados, de manera aleatoria, de la Central Hidroeléctrica Jaguas con el fin de probar y refinar el modelo.
- ▶ Tercera: se desarrollará en 2015 y tiene como propósito obtener un modelo ajustado para aplicarlo a todos los materiales de cada una de las centrales de generación.

El modelo plantea ubicar a cada uno de los materiales en uno de cuatro cuadrantes:



Una vez clasificados los materiales en cada uno de los cuadrantes anteriormente indicados, se hace un análisis de riesgo de aprovisionamiento con el fin de refinar la clasificación y finalmente establecer estrategias de aprovisionamiento con cada material o grupo de materiales, acordes con las clasificaciones obtenidas luego de la aplicación del modelo.

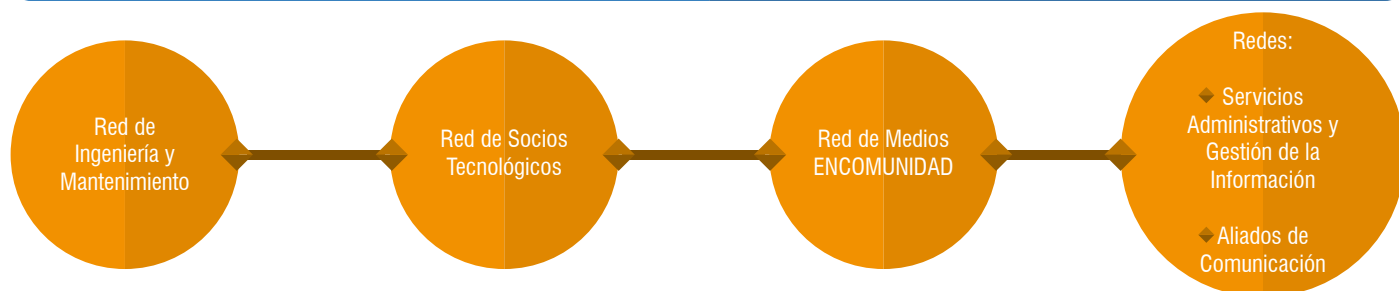
Segmentación de proveedores en ISAGEN

PROVEEDOR

Persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios y con plena disposición para construir relaciones armoniosas y productivas con ISAGEN, basadas en la confianza y en la mutua colaboración.



Estrategias de abastecimiento con redes de colaboración.



Integramos competencias para promover el desarrollo y contribuir a la sostenibilidad.

Resultados e indicadores de la cadena de abastecimiento

En 2014 avanzamos en la consolidación del equipo de Abastecimiento, el cual asumió el reto de estructurar el abastecimiento estratégico e integral de la empresa, y abarca la operación, mantenimiento y modernización de las centrales de generación de energía y el relacionamiento e interacción con los equipos de Gestión de proveedores, Bienes y servicios estandarizados y con la Red de Proveedores de Ingeniería y Mantenimiento.

Al finalizar el 2014 registramos una relación contractual activa con **2.135** proveedores.

Tipo proveedor	Proveedores	Valor total de las compras ¹ (en millones\$)
Internacional	147	4,34
Local ¹	228	16,39
Nacional	1.760	8,41

¹ Los proveedores locales son aquellos que cumplen con los criterios de cercanía, accesibilidad y nivel de servicio respecto a la zona de cobertura de una central de generación y que están registrados en la Cámara de Comercio territorial correspondiente.

Definimos a todas las centrales de generación de energía como lugares con operaciones significativas, las cuales están distribuidas por todo el país.

Departamento	Proveedores	Valor total compras en 2013 (en millones \$)	Valor total compras en 2014 (en millones \$)
Antioquia	92	14.801	3.532
Boyacá	1		401
Caldas	61	7.911	5.649
Santander	39	19.247	3.793
Tolima	29	675	2.150

Relacionamiento con proveedores

Contamos con una Política de Relacionamiento con Proveedores compuesta por un conjunto de principios y compromisos para fortalecer las relaciones de confianza y mutuo beneficio, orientadas al desarrollo integral de competencias, a la competitividad de las empresas y regiones, y a la contribución a la sostenibilidad.



Consulta nuestro sitio Web en la sección Proveedores para conocer la [Política de Relacionamiento con Proveedores](#).

Mínimos de sostenibilidad

Buscamos consolidar relaciones responsables y éticas que mejoren la calidad de vida de las personas, que preserven el medio ambiente y contribuyan al crecimiento económico. En este sentido, acordamos con sus proveedores el cumplimiento de las exigencias legales y en particular unos mínimos en materia de sostenibilidad que incluyen temas éticos, laborales, de Derechos Humanos y ambientales.

Mediante un mecanismo de autodiagnóstico, 164 de nuestros proveedores y potenciales proveedores evaluaron su avance en cuanto a estas prácticas en 2014, los resultados de seis de ellos fueron validados por un tercero. A continuación presentamos los principales resultados de este proceso y las acciones asociadas para gestionar cada aspecto.

Medio Ambiente

Evaluación de Mínimos de sostenibilidad	%
Conocen los impactos ambientales de la razón de la actividad de su empresa.	79,88
Tienen un plan de mitigación del impacto ambiental relacionado con la actividad de su empresa.	64,63
Cuentan con algún sistema de gestión medioambiental.	44,51
Tiene un plan de capacitación permanente a sus empleados.	74,85



- ▶ Con base en los resultados obtenidos en medio ambiente en la autoevaluación de mínimos de sostenibilidad y en coherencia con el compromiso por mantener condiciones de sostenibilidad ambiental en nuestra cadena de abastecimiento. Invitamos a un grupo de proveedores a participar en un proyecto de producción y consumo sostenible en colaboración con otras entidades. Se sensibilizaron 19 proveedores en esta iniciativa, y 11 de ellos se vincularon al proyecto que arrojó como resultado la identificación de las variables ambientales relevantes en los procesos productivos de estas empresas.
- ▶ Realizamos 128 seguimientos a proveedores con contratos activos en el área de influencia de nuestras centrales de generación para verificar el control de sus impactos ambientales significativos, como resultado de estos seguimientos se encontró que cuatro impactos ambientales negativos significativos se habían materializado.

Derechos Humanos

Evaluación de Mínimos de sostenibilidad	%
Conocen y hacen cumplir los derechos y libertades consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos.	88,41
Tienen mecanismos que permiten dar a conocer la existencia de sobornos o extorsiones.	71,17
Conocen y actúan con coherencia a la política de Derechos Humanos de ISAGEN.	84,66

Actualmente no contamos con una medición directa sobre los asuntos de Libertad de Asociación y Negociación Colectiva, y consideramos que existe una oportunidad para realizarlo en el 2015, incluyendo el tema dentro de los Mínimos de sostenibilidad y dentro de las matrices de seguimiento a la contratación.

Capacitaciones a proveedores en Derechos Humanos

Hacemos extensiva nuestra Política de Derechos Humanos a nuestros proveedores mediante mecanismos contractuales, capacitaciones, comunicaciones y herramientas de autodiagnóstico. Este resultado es el reflejo de las actividades permanentes que realizamos para transferir buenas prácticas a los proveedores.

Los estudios de riesgos e impactos realizados en 2014 no evidenciaron la presencia de impactos o consecuencias negativas sobre los Derechos Humanos provenientes de la cadena de abastecimiento.

Realizamos las siguientes actividades en 2014 atendiendo los resultados de los estudios en materia de riesgos:

- ▶ Verificamos que 236 personas que prestan este tipo de servicios recibieran capacitación en temas de Derechos Humanos.
- ▶ En cuanto a la Fuerza Pública, se capacitó un total de 6.220 personas que prestan sus servicios en las áreas de influencia de ISAGEN en estas temáticas, según reportes del Ejército Nacional bajo la supervisión de la Escuela de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de esta misma institución.
- ▶ Un total de 333 contratistas que prestan sus servicios en las áreas de influencia de las centrales de generación participaron en talleres de prevención de accidentes con minas antipersona y munición sin explotar.
- ▶ Finalmente, 11 contratistas participaron en los talleres de prevención de los riesgos de extorsión y secuestro, y 82 asistieron al diálogo sobre extorsión y secuestro.

En 2014 recibimos cuatro quejas relacionadas con asuntos de clima laboral de proveedores, las cuales fueron indagadas encontrándose que se resolvieron de conformidad con las partes.

Trabajo infantil

El 85,98% de los proveedores que realizaron el autodiagnóstico, declaran contar con un mecanismo para prevenir el trabajo infantil. Entendiendo la gravedad de los abusos a los derechos de la infancia, decidimos no dar oportunidades de contratación a proveedores que hayan identificado o evidenciado prácticas relacionadas con el trabajo infantil.

Incluimos en las minuta de todos los convenios una cláusula de prohibición expresa de empleo de mano de obra infantil en aquellas labores que define la ley, dado que se ha encontrado que el riesgo de trabajo infantil puede materializarse entre las comunidades campesinas con las que se adelantan convenios para el apoyo a proyectos de desarrollo comunitario.

Prácticas sociales

Se valida que todos los proveedores no estén vinculados formalmente a procesos de lavado de activos, de financiación del terrorismo o de captación ilegal de recursos del público, ni que estén incluidos en listas de riesgo delictivo administradas por naciones, organizaciones o entidades nacionales o internacionales en el momento de la firma del contrato. Se realizan periódicamente esas verificaciones.



Derechos Laborales

Evaluación de Mínimos de sostenibilidad	%
Cumplen con las obligaciones pactadas en materia salarial y de protección social.	97,55
Tienen mecanismos para hacer cumplir con un horario adecuado y acorde con la legislación, donde se incluya descanso semanal y vacaciones anuales.	93,79
Se mantienen al día en los pagos de Seguridad Social.	96,95
Brindan las condiciones de trabajo seguras y saludables para todos sus trabajadores.	96,30
Comunican los objetivos y políticas de seguridad y salud ocupacional a sus empleados.	93,29

Los resultados son altos y aun así existen oportunidades de mejora que son atendidas a través de nuestro programa de desarrollo de proveedores.

Discriminación

El 87,80% de los proveedores reportan que tienen mecanismos para garantizar oportunidades equitativas dentro de su planta de personal. Las empresas que manifestaron no tener estos mecanismos podrán participar en los temas de formación del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Adicionalmente a la práctica de autoevaluación de mínimos de sostenibilidad realizada en la etapa precontractual, se efectuaron 138 seguimientos a contratos en lugares significativos de operación.

Ética

Evaluación de Mínimos de sostenibilidad	%
Actúan bajo alguna declaración de comportamientos éticos.	85,37
Dan a conocer a sus trabajadores los mecanismos para prevenir y denunciar las situaciones no éticas.	87,80
Tienen implementado algún mecanismo donde los trabajadores pueden reportar situaciones donde sientan que se están violando sus derechos.	87,20
Cuentan con mecanismos para prevenir o resolver conflictos de interés en toda la organización.	89,02

- ▶ La Red de Aliados de Comunicación, integrada por proveedores que atienden las necesidades de comunicación, conformó su comité de ética estableciendo los parámetros básicos de relacionamiento.
- ▶ En el mes de julio se realizó un conversatorio sobre la ética como un elemento indispensable en el mundo de los negocios. 14 de nuestros proveedores y 26 trabajadores participaron en un espacio de reflexión conjunta sobre la importancia de la transparencia y la honestidad en las contrataciones.

Análisis de riesgos en sostenibilidad

Dado que nuestras necesidades de abastecimiento son diversas, es necesario realizar una caracterización de nuestros proveedores que nos permita conocer cuáles son los riesgos asociados a la sostenibilidad, establecer rutas de trabajo para programas de desarrollo e implementar controles. En el 2014 se realizó la caracterización y evaluación a 1.076 proveedores, obteniendo mediciones relevantes a riesgos económicos, sociales y ambientales.

Evaluamos 1.076 proveedores de los 2.135, es decir el 50,39%.

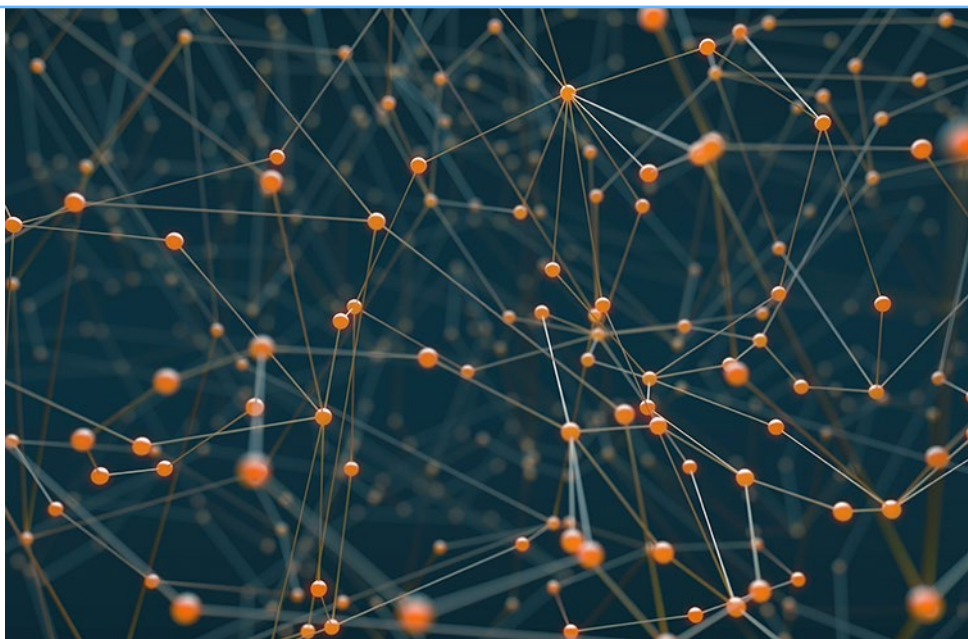
	Riesgo económico	Riesgo social	Riesgo ambiental
% Proveedores alto riesgo	2,23	5,95	11,43
Criterios evaluados	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Continuidad del negocio ▶ Especialidad del proveedor ▶ Estandarización 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Riesgo ocupacional ▶ Afectación de la imagen / Reputación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impacto al medio ambiente.

El análisis de riesgos de sostenibilidad permite definir y priorizar las actividades del programa de desarrollo de proveedores. Asimismo, facilita la definición de los criterios para hacer las validaciones de los mínimos de sostenibilidad en cada uno de los proveedores, las cuales ISAGEN realiza a través de un tercero.

Piloto Primer Contacto

Como un ejemplo de integración Universidad-Empresa-Estado, realizamos un ejercicio con la academia (estudiantes y profesores de la Universidad Eafit) y nuestros proveedores, para generar un primer contacto con los principios del Pacto Mundial y aportar a la comprensión y aplicación de estos en temas como Derechos Humanos, derechos laborales, ambientales y anticorrupción; ejercicio que se denominó Primer Contacto.

El piloto cuyo objetivo fue promover y transferir buenas prácticas tanto en las empresas como en sus cadenas de suministro, se realizó en dos fases. En la primera participaron 10 de nuestros proveedores y en la segunda fueron seis las empresas que trabajaron de la mano con un total de 47 estudiantes que aportaron sus conocimientos para alcanzar los logros propuestos en relación con los principios del Pacto Mundial.

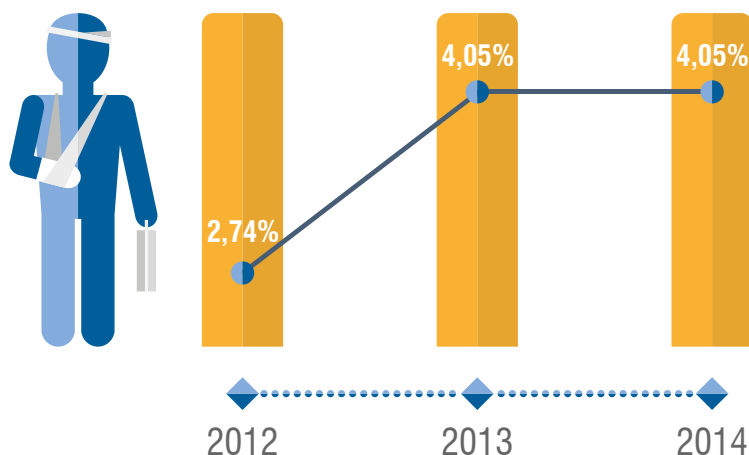


Prácticas de Seguridad y Salud Ocupacional

En 2014 se presentaron 46 accidentes de trabajadores de empresas contratistas, en un promedio de 1.135 trabajadores. La tasa de accidentalidad fue del 4,05% sin presentarse accidentes mortales (la tasa de accidentalidad se mide como $TA = \text{número de accidentes} / \text{número promedio anual de trabajadores de empresas contratistas}$).

Tasa de accidentalidad trabajadores de empresas contratistas

Tasa de **accidentalidad contratistas**



La tasa de accidentalidad de empresas contratistas fue igual a la reportada en el año 2013. Para estos accidentes de trabajo se realiza la investigación correspondiente, se define un plan de acción y se realiza un seguimiento permanente. Adicionalmente, se definen planes de intervención acorde con unos criterios definidos para las empresas contratistas que presenten un incremento en su accidentalidad.

Por otro lado, se lleva un registro adicional y es la tasa de accidentalidad para los contratistas de los proyectos en construcción que no se encuentra normalizada en el Sistema de Gestión pero que nos permite monitorear la gestión que se realiza con contratistas. En 2014 no se realizó capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional a contratistas.

Desarrollo de proveedores

Enmarcamos las líneas de acción con nuestros proveedores en el reconocimiento del ser humano como el eje de las relaciones, quien a partir de su propio desarrollo crea condiciones para generar valor para la sociedad. De esta manera, desarrollamos una línea de formación orientada a desarrollar el SER, el SABER y el HACER de los participantes.



Para conocer más información sobre nuestras redes de proveedores [haz clic aquí.](#)



SER: formación en el ámbito personal, aspectos integrales del ser humano.

Escuela de Proveedores

Promueve el desarrollo personal en aspectos del ser, el saber y relacionarse, propios de la gestión empresarial.

70 personas participaron en los módulos:

- ◆ Acoso Laboral
- ◆ Derechos Humanos
- ◆ Derechos Laborales
- ◆ Buen Gobierno Corporativo
- ◆ EVA

Dos proveedores completaron el 100% de los módulos y se hicieron acreedores del certificado otorgado en convenio con Universidad CEIPA.



SABER: transferencia de conocimientos respecto a la gestión empresarial.

Programas de Desarrollo

Mejora la capacidad de gestión y transfiere prácticas relevantes y sostenibles.

PDP Tolima: ocho participantes, cuatro encuentros. Temas: ética y trabajo en equipo.

PDP Santander: nueve participantes, en promedio cuatro encuentros y una rueda de relacionamiento. Se adelantó: un diagnóstico para identificación de brechas, un plan de mejoramiento y el desarrollo del plan mediante asesorías y refuerzo con capacitaciones.

PDP Oriente Antioqueño: cinco participantes en promedio recibieron acompañamiento para su diagnóstico y capacitaciones para cerrar brechas identificadas.

PDP Medellín - Plan Padrino: siete participantes y siete espacios de interacción directa bajo la metodología de mesas de trabajo.

Capacitaciones Cámara de Comercio de Medellín: planeación estratégica, mercadeo, contabilidad y finanzas, desarrollo humano, operaciones, investigación y desarrollo, internacionalización e informática.



HACER: actividades que fomentan la creación conjunta de valor.

Redes de Proveedores
Propician la integración de competencias.

Más de 21 reuniones con cuatro redes, conformadas según su nivel de evolución:

- ◆ Red de Ingeniería y Mantenimiento
- ◆ Red de Aliados de Comunicación
- ◆ Red Servicios Administrativos y Gestión de la Información
- ◆ Red de Medios ENCOMUNIDAD

Trabajo colaborativo con la Red de Socios Tecnológicos.

Red de Socios Tecnológicos

Es nuestra aliada en la prestación de servicios técnicos a los clientes y está conformada por 29 empresas dentro de las cuales hacen parte las más reconocidas firmas de ingeniería del país, cuatro prestigiosas universidades y organizaciones como son el CIDET y el Centro Nacional de Producción más Limpia, todos ellos alineados con nuestra estrategia y que además cuentan con prácticas de transparencia coherentes con las nuestras y altos conocimientos técnicos. Esta red está en un nivel de evolución de valor compartido de acuerdo con los niveles definidos en nuestro modelo y que se pueden consultar en la multimedia sobre redes publicada en nuestro sitio web.



Para consultar
[haz clic aquí.](#)

Principales Logros 2014:

- ▶ Definimos una línea base de trabajo en responsabilidad empresarial, incluyendo 27 de los 29 integrantes de la red y un piloto, para el desarrollo de planes de acción individuales durante 2015 que servirá para poner a prueba la metodología de trabajo diseñada con el fin de guiar el avance de los Socios Tecnológicos en las siete materias fundamentales de la Guía ISO 26000.
- ▶ Realizamos un ejercicio de planeación estratégica a tres años (2015 - 2017) que servirá para orientar las acciones de desarrollo de esta a corto mediano y largo plazo.
- ▶ La estrategia de PREAPROBADOS que inició en 2013 permitió consolidar el modelo de autonomía para la red. Una innovación que permite a los socios presentar ofertas directamente a los clientes, con lo que se logra un mayor nivel de ajuste de las soluciones propuestas a las necesidades y una mayor agilidad en el ciclo de servicio. Cerca del 62% de las ofertas presentadas a nuestros clientes se hizo por medio de este mecanismo.
- ▶ Se continuó trabajando en el esquema de gobernabilidad de la Red de Socios Tecnológicos, el cual está conformado por tres instancias:
 - ▶ El Comité de Direccionamiento: define y monitorea los planes estratégicos de desarrollo de la Red.
 - ▶ El Comité de Ética: promueve prácticas éticas, analiza y decide frente a casos específicos de comportamientos no éticos.
 - ▶ Comités Regionales Comerciales: operacionalizan las orientaciones comerciales y éticas que se definen desde los otros dos comités. Los comités de Direccionamiento y de Ética.

- › Realizamos un piloto de visitas conjuntas a los clientes, entre las fuerzas de ventas de los socios y de ISAGEN que pretenden dar a conocer la nueva propuesta de valor de la Red de Socios Tecnológicos y profundizar en el conocimiento de las necesidades de las plantas industriales atendidas por la compañía.
- › La calificación de nuestros clientes a los servicios prestados por la Red de Socios Tecnológicos fue de 4,90 sobre una base de cinco puntos y el nivel de lealtad de nuestros clientes se mantuvo en un 99,95%.



Si quieres conocer más acerca de los procesos que apoya la Red de Socios Tecnológicos con nuestros clientes [haz clic aquí.](#)

Red Ingeniería y Mantenimiento

Continuamos fortaleciendo la Red de Ingeniería y Mantenimiento que conformada por 20 proveedores ha logrado avanzar desde el reconocimiento y la confianza a la oportunidad de colaboración, permitiendo la construcción de conocimiento compartido, a través del desarrollo de la competitividad empresarial y la articulación productiva. Esta red está en un nivel de evolución de colaboración, según los niveles definidos en nuestro modelo.

Principales Logros 2014:

- › Esta red ha consolidado una Oficina de Proyectos Compartidos (OPC) donde los proveedores miembros cooperan para gestionar y desarrollar negocios en conjunto.
- › Además, considerando las metas propuestas, la red ha definido sus diferentes comités de trabajo, incluyendo la comisión de ética que ha avanzado en la gestión de su propia declaración de comportamientos éticos.

Red de Aliados de Comunicación

En el proceso de desarrollo de la Red de Aliados de Comunicación que tiene dos años de creación, se apostó a la transferencia de conocimiento entre sus miembros.

Esta red la conforman 21 de nuestros proveedores especializados en actividades de comunicación quienes han avanzado en la definición e implementación de comisiones de gobernabilidad, ética y comunicaciones. Hoy la iniciativa de conformar comités de trabajo tiene un logro materializado en la primera versión de la Declaración de Comportamientos Éticos. Esta red está en un nivel de evolución de confianza, según los niveles definidos en nuestro modelo.

Red Servicios Administrativos y Gestión de la Información

Iniciamos la estructuración de la Red de Servicios Administrativos y Gestión de la Información con el objetivo de potenciar las competencias de los integrantes y ofrecer mediante el trabajo colaborativo respuestas efectivas a las necesidades del mercado.

Hoy, esta red se compone de 33 empresas que trabajan paso a paso en los niveles de relacionamiento en red, iniciando por el reconocimiento y confianza para emprender actividades a futuro de colaboración que logren, mediante la innovación, concretar acciones conjuntas. Esta red está en un nivel de evolución de reconocimiento, según los niveles definidos en nuestro modelo.

Red Medios Encomunidad

Igualmente, considerando la experiencia obtenida en la creación, desarrollo y fortalecimiento de las redes mencionadas anteriormente, gestionamos la consolidación de la Red Medios Encomunidad. Hoy son 13 miembros quienes conforman la red pensada para potenciar el desarrollo de las empresas de comunicación que posibilitan espacios de integración e interacción con las comunidades. Esta red está en un nivel de evolución de reconocimiento, de acuerdo con los niveles definidos en nuestro modelo.



Para conocer los resultados de los espacios de diálogo y comunicación con nuestros proveedores [haz clic aquí.](#)



▼
Encuentro de los Medios Encomunidad.



La voz de nuestros proveedores

Jorge Alonso
Botero

Gerente General
Miro Seguridad



“La relación con ISAGEN es más de amigos de trabajo y de crecimiento mancomunado. El autodiagnóstico con los Mínimos de sostenibilidad nos permite autoevaluarnos y conocer los estándares de la ISO 26000 y de ciertas normas internacionales que fueron vinculándose de manera voluntaria.”



La voz de nuestros socios tecnológicos

Ernesto Gallo

Presidente
Transequipos S.A.



“Los clientes no solo compran energía sino todos los servicios asociados o complementarios como la confiabilidad y gestión de activos. De la mano de ISAGEN, hemos aprendido a trabajar en equipo y aportar los servicios de más alta calidad. Eso ha implicado hacer esfuerzos para mantener nuestros estándares a la altura de lo que ISAGEN requiere.”



Retos 2014

- › Definir la metodología basada en riesgos para establecer la muestra de proveedores a quienes se les verificará los mínimos de sostenibilidad en sitio. ✓
- › Definir la exigencia contractual de los mínimos de sostenibilidad para trascender de la voluntariedad. ✓
- › Formalizar el código de ética de la red de Ingeniería y Mantenimiento. ✓



Retos 2015

- › Profundizar y ampliar la autoevaluación de Mínimos de sostenibilidad a temas como:
 - › Medición sobre libertad de asociación y negociación colectiva.
 - › Medición episodios de trabajo forzoso dentro de nuestra cadena de suministro.
- › Estructuración y puesta en marcha del modelo de abastecimiento estratégico e integral de la empresa.



Relacionamiento **sostenible**

- ▶ Somos humanos, nos relacionamos
- ▶ Unidos por un periodismo responsable
- ▶ Mecanismos de comunicación, participación y diálogo



Margarita Rosa Giraldo Gallón

Directora
Relaciones Corporativas

“Estamos convencidos de que las empresas son grupos humanos que existen para satisfacer las necesidades y expectativas de otros grupos humanos que conforman la sociedad. Por eso, además de una buena gestión que cree valor económico, privilegiamos el proceso y buscamos relacionarnos con los otros de la mejor manera al ponernos en sus zapatos, propiciar espacios de diálogo y construir redes de colaboración, aportando entre todos a mejorar la realidad que compartimos.”

Consideramos las relaciones sostenibles como aquellas que buscan contribuir proceso de cambio progresivo en la calidad de vida de nuestros grupos de interés en términos ambientales, sociales y económicos, además de crear valor de manera conjunta. Para lograr este propósito identificamos aquellos grupos de la sociedad que impactan o son impactados por nuestra gestión. Reconocemos sus características, diversidad, necesidades y expectativas, y buscamos entablar una comunicación de doble vía. A continuación presentamos las prácticas y resultados más relevantes de esta gestión en 2014.

Somos humanos, nos relacionamos

Conscientes de la importancia de generar un ambiente de armonía y cordialidad con los grupos de interés con los que nos relacionamos, y coherentes con nuestra concepción de empresa, basada en los seres humanos, en 2013 definimos y comenzamos la implementación de una política de relacionamiento con grupos de interés que promueve una cultura empresarial orientada al servicio de los grupos humanos, que permita construir con ellos relaciones responsables, productivas y armoniosas.

Esta política, pretende crear relaciones que trasciendan el diálogo o la interacción y que se complementen con procesos de crecimiento, de creación de valor conjunta y de autogestión para cada de nuestros grupos de interés y para la organización. La determinación por transmitir la esencia y los principios de nuestra gestión, representan el compromiso con un desarrollo sostenible en todas las escalas.


En 2014 continuamos con su implementación. A continuación compartimos los principales resultados:

Un equipo para gestionar las relaciones

Con el fin de contar con una estructura interna que facilite el cumplimiento de las definiciones corporativas establecidas en la Política de Relacionamiento con Grupos de Interés, le asignamos al equipo de Relaciones Corporativas la misión de trascender la labor de comunicación y posicionamiento de marca, para integrar y coordinar el relacionamiento con los grupos de interés, articulando sus necesidades y expectativas con las de ISAGEN, teniendo como base la sostenibilidad y las dinámicas del entorno.



Para conocer nuestra [Política de Relacionamiento con Grupos de Interés](#) haz clic aquí.


 Diálogo con
 comunidades de
 conocimiento.



Dialoguemos sobre nuestras relaciones

Nos reunimos con miembros de cada uno de los grupos de interés para dialogar sobre las relaciones que hemos construido con ellos, conocer su percepción sobre el compromiso, los temas de su interés y tener información para medir el impacto de las relaciones, siempre con el ánimo de escuchar y aprender para fortalecer nuestras prácticas en la creación de lazos de confianza y creación de valor compartido.

Se realizaron 16 reuniones con 347 participantes en las que se aplicó una metodología estandarizada para estimular una conversación cercana y en confianza. La apertura de los grupos de interés permitió obtener información muy valiosa, la cual a su vez permitió concluir que los compromisos y temas relevantes responden a las expectativas de los grupos de interés, existe confianza en la empresa y reconocimiento en su apuesta por una gestión que aporte al bienestar de la sociedad.

Estas reuniones nos permitieron conocer sobre cómo fortalecer las relaciones. Además, sus resultados se utilizaron como insumos para el proceso de planeación empresarial, para identificar iniciativas que favorezcan el trabajo articulado y para sistematizar los aprendizajes de manera que contribuyan a la creación de conocimiento colectivo.

Relacionamiento, reputación y marca corporativa: un estudio integrado

En 2014 obtuvimos los resultados del estudio integrado de marca y reputación diseñado especialmente para ISAGEN, que además evaluar el nivel de conocimiento y posicionamiento de la empresa, buscó medir la calidad

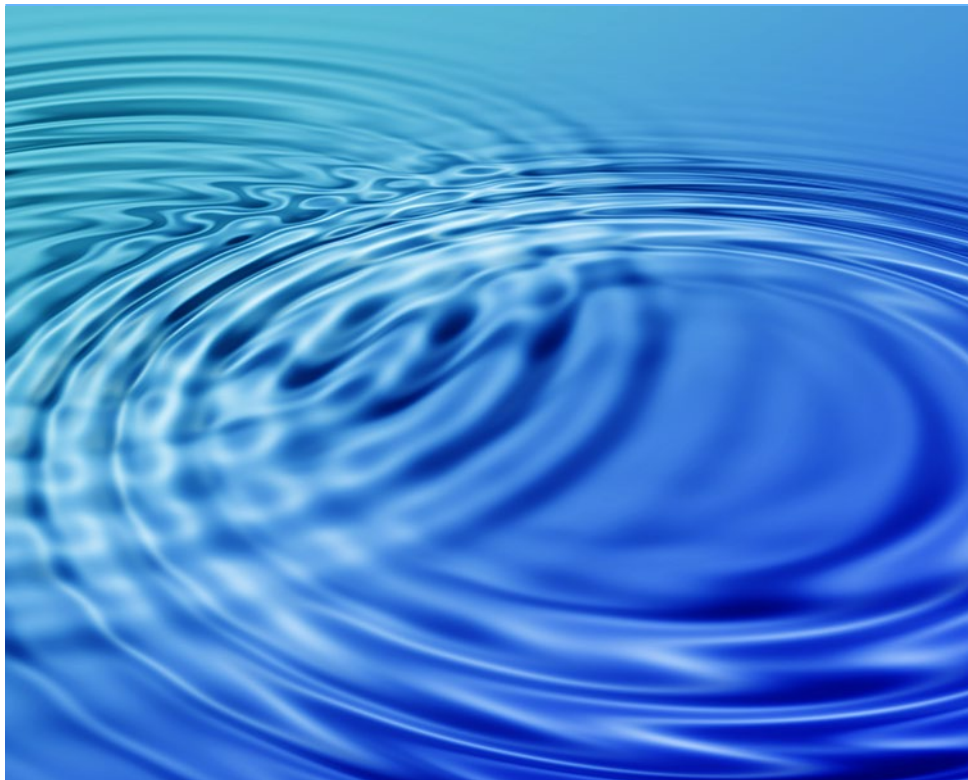


Para conocer más sobre la metodología aplicada en el desarrollo de los diálogos [haz clic aquí](#).

del relacionamiento de los grupos de interés con esta (*Metodología Brand Equity Audit*). Y por otra, el grado de estima de los grupos de interés sobre la gestión de la compañía en las dimensiones de liderazgo, desempeño social, desempeño financiero, desempeño ambiental y gobierno corporativo y ética empresarial.

El indicador de marca se situó en un promedio general de 62 puntos en una escala de 100, lo que según la metodología, se considera como Muy bueno. El indicador de relacionamiento, con un puntaje de 80,9 fue el que más contribuyó al puntaje final. Los trabajadores, clientes y proveedores son quienes mejor lo califican y los medios de comunicación, el mercado y la sociedad los que menos, aunque todos se ubican en una escala de muy bueno.

Nuestra reputación se sitúa en niveles de excelencia (87,5%), tanto a nivel global como a nivel de los diferentes grupos de interés y dimensiones. Se resalta la disposición de estos de mantener relaciones de largo plazo con la empresa, y el reconocimiento que hacen del liderazgo, el gobierno corporativo, el desempeño financiero, social y ambiental como variables importantes.



Unidos por un periodismo responsable

Convenio Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)

En 2014 continuamos con el convenio de cooperación interinstitucional con CECODES para la formación de periodistas y comunicadores de la Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible en los temas de sostenibilidad.

Se capacitaron más 300 periodistas en todo el país y se desarrollaron estrategias de comunicación y de formación que incluyen campañas de comunicación digital, participación en eventos, capacitaciones y conversatorios.

Relacionamiento con medios de comunicación

Suministramos información y atendimos los requerimientos informativos de los medios de comunicación sobre diversos temas relacionados con nuestra gestión empresarial.

Asimismo se establecieron nuevos espacios de diálogo con medios nacionales, regionales y locales, a través de varios encuentros que permitieron generar confianza y entendimiento sobre la situación de la compañía frente a las coyunturas presentadas durante el año.

Realizamos un diálogo con medios nacionales y regionales en Bogotá, y otro en Medellín con medios locales. Los resultados permitieron reorientar el

compromiso con este grupo de interés en términos de Establecer relaciones de mutuo beneficio para promover una ciudadanía informada y responsable y la redefinición del grupo de interés como generadores de opinión.

De igual forma, durante el año se realizaron tres encuentros para motivar la creación de una red colaborativa entre medios de comunicación comunitarios, con excelentes resultados y el acompañamiento del equipo de Gestión de Proveedores, que se convertiría en una más de las redes de colaboración impulsadas por ISAGEN.

Medios virtuales, generadores de opinión

Desarrollamos una estrategia de comunicación digital orientada a compartir información del negocio con nuestros grupos de interés, conocer qué están diciendo, fortalecer las relaciones y el diálogo, construir redes colaborativas, afianzar la visibilidad de la empresa y reputación en línea, así como posicionar y humanizar la marca. En el 2014 consolidamos la interacción a través de nuestros medios digitales: sitio web, página de Facebook, canal de YouTube y boletines electrónicos. Igualmente, analizamos las nuevas tendencias así como las buenas prácticas en medios digitales y avanzamos en el mejoramiento de la usabilidad, accesibilidad y experiencia de usuario. Realizamos monitoreo y seguimiento de las menciones de la empresa en las redes sociales oficiales y no oficiales.

ISAGEN una marca notoria

Recibimos el reconocimiento de Marca Notoria por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), lo que significa que hemos alcanzado un elevado grado de aceptación y reconocimiento del público consumidor de los productos o servicios. Así, nuestra marca es reconocida en el comercio como un signo distintivo completamente capaz de precisar claramente su origen empresarial.



Mecanismos de diálogo

Mecanismos de comunicación, participación y diálogo

Contamos con mecanismos de comunicación y retroalimentación definidos para cada grupo de interés, con los cuales propiciamos espacios de diálogo sobre temáticas de interés común:

Grupo de interés	Mecanismos de participación y diálogo	Temas de diálogo
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> › Intranet: 479.911 visitas › Reunión empresarial: 3 › Reunión de directivos: 8 › Revista ENISAGEN: 3 ediciones › Tele-revista: 4 emisiones › Red social empresarial Yammer: 543 miembros y 43 grupos creados › Buzón comunicaciones internas: 155 respuestas a solicitudes o inquietudes › Conversatorios de Ética: 6 conversatorios y 9 talleres para revisar participativamente la Declaración de Comportamientos Éticos › Programa Gestión Humana desde las Centrales: 5 visitas 	<ul style="list-style-type: none"> › Plan de expansión › Oportunidades para los trabajadores que ofrece el Modelo Integral de Gestión Humana › Ética participativa › Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso › Balance del año y retos del siguiente › Consumo eficiente de recursos (agua, papel, transporte, huella de carbono)
Inversionistas	Sitio web sección Inversionistas <ul style="list-style-type: none"> › Correo electrónico › Correo físico › Chat accionistas › Oficina y Línea de atención al accionista › Asamblea de accionistas: 619 asistentes con un porcentaje de acciones representadas de 91,44% › Día del Accionista › Concurso viaje al centro de una central › Requerimientos de información: 9.210 › Solicitudes: 3.098 recibidas › Quejas: 14 recibidas › Reclamaciones: 10 recibidas › Otros: 21.765 › Total requerimientos atendidos: 34.097 	<ul style="list-style-type: none"> › Resultados empresariales › Educación financiera › Gestión social y ambiental › Negocio de ISAGEN › Ética empresarial › Plan de expansión › Gobierno Corporativo › Atención de solicitudes quejas y reclamos › Responsabilidad empresarial

Grupo de interés	Mecanismos de participación y diálogo	Temas de diálogo
Inversionistas calificados	Sitio web sección Inversionistas ▶ Informe y presentación de resultados trimestrales ▶ Presentación corporativa ▶ Correo electrónico y físico ▶ Teleconferencias Participación en conferencias de inversionistas Reuniones uno a uno con inversionistas Capacitaciones a analistas Día del Analista Visitas guiadas a proyectos y centros productivos para analistas Accionistas extranjeros: 289 accionistas con 7,17% de participación accionaria	▶ Resultados empresariales ▶ Plan de expansión ▶ Gobierno Corporativo ▶ Situación financiera
Clientes	Revista Línea Viva: 6 ediciones Convención anual Visitas periódicas Línea de atención: 29 requerimientos recibidos y atendidos Solicitudes: 22 Reclamaciones: 0 recibidas y tramitadas Factura Evaluación de la satisfacción del cliente: 4,84	▶ Ética ▶ Creación de valor compartido ▶ Gestión de proyectos ▶ Indicadores energéticos ▶ ISO 50001, Gestión de activos ▶ Liderazgo ▶ Panorama económico mundial ▶ Eficiencia energética ▶ Gestión Integral Energética ▶ Energías alternativas ▶ Responsabilidad social corporativa
Proveedores (Bienes y servicios)	Boletín Aliados 3 Día del Proveedor: 170 asistentes	▶ Exigencias en materia de sostenibilidad ▶ Ética y colaboración ▶ Prácticas de sostenibilidad
Proveedores de Servicios financieros	▶ Sitio web ▶ Teleconferencias ▶ Presentación corporativa ▶ Reuniones uno a uno: 84 ▶ Capacitaciones: 5 ▶ Correo electrónico y físico ▶ Debidas diligencias ▶ Informe y presentación de resultados trimestrales	▶ Resultados empresariales ▶ Nuevos proyectos ▶ Estrategia de crecimiento ▶ Presentación de nuevos productos ▶ Negociación de tasas ▶ Presentación de nuevas entidades y funcionarios ▶ Optimización de productos existentes ▶ Ética empresarial ▶ Plan de expansión ▶ Gobierno Corporativo ▶ Información relevante ▶ Responsabilidad Empresarial ▶ Mercado de energía y gas ▶ Proyecciones financieras

Grupo de interés	Mecanismos de participación y diálogo	Temas de diálogo
Comunidades áreas de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reuniones de información, consulta y concertación ▶ Talleres y capacitaciones ▶ Mesas de trabajo y audiencias públicas ▶ Sistema de atención de solicitudes, quejas y reclamos ▶ Encuestas ▶ Medios ENCOMUNIDAD ▶ Visitas guiadas <p>Comunidades proyectos: Solicitudes de información: 726, recibidas y atendidas En cuanto a los requerimientos se recibieron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ambientales: 64 ▶ Sociales: 96 ▶ Laborales: 59 ▶ Derechos Humanos: 1 ▶ Total recibidos y tramitados: 220 Cerrados: 167 ▶ Abiertos: 53 <p>Comunidades centrales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Solicitudes de información: 448 recibidas y atendidas ▶ Requerimientos: 46 recibidos y atendidos sobre temas ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impactos de los proyectos y centrales en operación ▶ Planes de manejo ambiental ▶ Gestión Complementaria ▶ Transferencias de Ley ▶ Programa de Desarrollo Comunitario ▶ Tarifas de energía, cobertura y calidad de la prestación del servicio ▶ Solicitud de visita a proyectos y centrales
Gremios y clúster	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reuniones gremiales relacionadas con la industria de energía: 87 ▶ Atención a requerimientos: 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan Nacional de Desarrollo ▶ Política de abastecimiento de combustibles ▶ Comercialización de gas ▶ Estatuto de desabastecimiento ▶ Bases de metodología de cargos de la transmisión y distribución ▶ Normatividad asociada con el Cargo por Confiabilidad ▶ Redes inteligentes ▶ Autogeneración y respuesta de la demanda
Generadores de opinión	<p>Sitio web 595.990 visitas Facebook: 1.317.588 visualizaciones de contenido y 8.723 Me gusta YouTube: 234.135 reproducciones de videos y 387 Me gusta Boletines electrónicos: 630.140 enviados Visitas al informe de gestión 2013: 36.566 Requerimientos: 428 correos recibidos y respondidos Comunicados de prensa: 18</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión empresarial y perspectivas de crecimiento ▶ Prácticas de sostenibilidad ▶ Gestión integral del agua ▶ Protección de la biodiversidad ▶ Relacionamiento con la empresa

Nuestros grupos de interés evaluaron la calidad percibida de nuestros medios en cuanto a sus contenidos, la accesibilidad, el formato, la periodicidad y el diseño. El indicador general fue de 4,53 sobre 5, lo que representa un nivel muy bueno. Identificamos una oportunidad para potenciar los medios de comunicación con los grupos de interés Sociedad, Mercado, Medios de comunicación e Inversionistas.

Otros espacios de encuentro

A continuación compartimos algunos espacios en los que nos reunimos con los grupos de interés para tratar temas de interés común durante el 2014:

Tercer Encuentro por el Agua - Soluciones para la escasez: apoyamos en conjunto con El Espectador y WWF el Tercer Encuentro por el Agua para llegar a acuerdos sobre la gobernabilidad del recurso hídrico y propiciar la definición de políticas y planes concretos que promuevan su protección, aprovechamiento equitativo e impulso como motor de desarrollo en las diferentes regiones del país. En el evento participaron 320 personas.

Día del proveedor: se celebró el 16 y 17 de septiembre, iniciando con una rueda de relacionamiento a la que asistieron como expositores un total de 39 proveedores. El 54% de las reuniones realizadas en la rueda tuvo un contacto exitoso, encontrando oportunidades reales de trabajo conjunto. El evento académico se realizó el segundo día; el tema principal fue la innovación, bajo el lema de Hacer visible el pensamiento fortalece el trabajo en red, explorado en talleres teóricos y prácticos. Asistieron 170 personas, quienes calificaron la organización del evento y los temas abordados como excelentes, en su mayoría.

Ruedas de relacionamiento con nuestros proveedores

- ▶ Medellín: la rueda de relacionamiento posibilitó cerca de 300 encuentros entre proveedores, trabajadores de ISAGEN e invitados externos.
- ▶ Santander: en la rueda de relacionamiento se concretaron 106 reuniones que arrojaron más de 50 proveedores potenciales recomendados para ingresar a un nuevo Programa de Desarrollo.



Si quieres conocer más detalles de este encuentro [haz clic aquí](#).



▼
Encuentro de la Red de Aliados de Comunicación.

Red de Pares

Para hacer realidad nuestro compromiso de establecer relaciones sostenibles enmarcadas en los principios de colaboración, diversidad, coherencia y apertura, iniciamos el proceso de creación de la Red de Pares. Una iniciativa que responde a la necesidad de compartir conocimiento con otras empresas e instituciones que al igual que nosotros reconocen el valor de gestionar relaciones cercanas con los proveedores y trabajan por potenciar su productividad y competitividad. Además, nuestros pares tienen procesos de abastecimiento formal, equipos orientados al desarrollo de proveedores y están considerados entre las 500 empresas más grandes del país. Logramos concientizar a 23 de nuestros pares sobre la importancia de generar espacios de reconocimiento y hoy tenemos la experiencia de dos encuentros enfocados en identificar necesidades y oportunidades comunes.

Grupo Redes

Iniciativa que lidera el Clúster de Energía de la Ciudad de Medellín con el objetivo de generar sinergias con proveedores y contratistas. Durante el 2014 participamos en el piloto de proveedores y contratistas de construcción y montaje de líneas de transmisión de energía.

XIII Convención Anual ISAGEN - Un mercado eléctrico dispuesto a asumir los retos de la sostenibilidad: cada año propiciamos este encuentro con nuestros clientes, Socios Tecnológicos y Operadores de Red. En 2014 asistieron 134 personas. Temas como la competitividad en el mercado energético y su aporte a la competitividad nacional, los retos sobre un desarrollo energético sostenible y la adecuada interacción de la cadena de abastecimiento eléctrico, fueron el hilo conductor de debates, charlas y reflexiones, además



Encuentro de la
Red de Pares.

de la realización de un taller sobre el valor compartido en el que los asistentes pusieron sobre la mesa sus inquietudes, expectativas y percepciones sobre la cadena de valor, en torno a las brechas entre lo que el cliente espera y lo que el mercado le ofrece.

Viaje al centro de una central: realizamos nuevamente el concurso en nuestro sitio web con preguntas sobre Eco-retos y premiamos a los ganadores (15 accionistas en total) con una visita a la central San Carlos para conocer más acerca del proceso de generación de la energía y nuestra gestión ambiental.

Día del accionista: nos reunimos con nuestros accionistas de Medellín el 17 de octubre y con los de Bogotá el 18 de octubre de 2014 para contarles sobre nuestra gestión social y ambiental, enseñarles a analizar los resultados financieros, dialogar y compartir las opiniones y expectativas que ellos tienen de su relación con ISAGEN. Nos acompañaron 146 en Medellín y 90 en Bogotá.

Feria comunitaria: es un espacio para que las comunidades den a conocer a los trabajadores de ISAGEN las distintas labores que vienen desarrollando través de nuestros programas de Gestión Complementaria. Se realiza cada dos años para intercambiar experiencias, saberes y productos. Se articuló a la declaratoria de la Organización de la Naciones Unidas del 2014 como el año de la Agricultura Familiar, bajo el lema Alimentar el mundo, cuidar el planeta. Durante dos días se realizaron eventos sociales, turísticos, diálogos y reuniones.





La voz de nuestros aliados

**Sergio
Mauricio
Rengifo**

Director Capital Social
CECODES Desarrollo Sostenible



“Vemos el relacionamiento con ISAGEN como una alianza estratégica que ha ayudado a fortalecer en el país el tema de sostenibilidad. Nos ha apoyado en la iniciativa de crear una red de periodistas para el desarrollo sostenible, en la cual queremos transferir conocimientos sobre responsabilidad corporativa y sostenibilidad.”



La voz de nuestros periodistas comunitarios

Orlando
González

Gerente

Emisora 89.4 y el Canal RTP



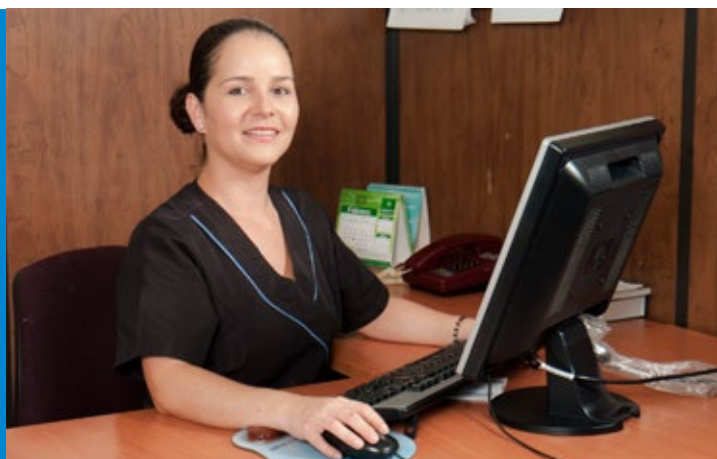
“Siempre ha sido una relación cordial, directa y en doble vía. Hacemos parte de la Red de Medios Comunitarios donde nos invitan a reuniones y tocamos temas de interés. ISAGEN nos aporta brindando la oportunidad de trabajar con la empresa, también capacitándonos y fortaleciéndonos para presentar un servicio de mayor calidad y más responsable.”



La voz de nuestros seguidores

Celia María
Ospina

Usaria de las redes sociales de
ISAGEN



“Percibo y califico la relación con ISAGEN como excelente. Me manifiesto con ellos por medio virtual donde constantemente están renovando las publicaciones, hacen unos concursos excelentes y he ganado varios de ellos ¡me encanta! A las dudas y sugerencias inmediatamente nos dan respuesta, nos tienen en cuenta y valoran el medio de ideas que les podemos dar.”



Retos 2014

- ▶ Continuar implementando estrategias de diálogo y retroalimentación para evaluar nuestra gestión e identificar oportunidades de mejoramiento.
- ▶ Fortalecer los lazos con los periodistas comunitarios, mediante encuentros anuales, ya sea en Medellín o en las áreas de influencia de centrales y proyectos.



Retos 2015

- ▶ Diseñar un sistema de gestión para el relacionamiento con grupos de interés.
- ▶ Fortalecer la Red de periodismo responsable para propiciar una ciudadanía más informada.
- ▶ Analizar las nuevas tendencias y buenas prácticas en medios digitales en usabilidad, inclusión y accesibilidad.



Derechos Humanos



Margarita María Díez

Profesional Ambiental
Producción de Energía

“El respeto por los derechos y las libertades de todas las personas son pilares fundamentales para una sociedad en paz que reconoce la diversidad, respeta la dignidad humana, ofrece igualdad de oportunidades y encamina sus esfuerzos hacia una sana convivencia. Teniendo como base esta firme convicción, nos adherimos a iniciativas globales como Negocios para la paz de las Naciones Unidas y otras que promueven el desarrollo humano sostenible.”

Promovemos transformaciones que aporten al equilibrio entre el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección ambiental, mediante lazos de colaboración con diferentes actores de la sociedad. A continuación presentamos las principales prácticas y los resultados en 2014.

Gestión de Derechos Humanos

Contamos con una política de Derechos Humanos que busca fomentar y promover su respeto en el desarrollo de las actividades empresariales entre los grupos de interés. Se incorpora en nuestro día a día y es ampliamente socializada mediante los medios de comunicación de la empresa y los espacios de formación dirigidos a trabajadores, proveedores, comunidades de áreas de influencia, Fuerza Pública, entre otros públicos. Los marcos de referencia son:

- ▶ Constitución Política de Colombia y leyes colombianas.
- ▶ Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- ▶ Derecho Internacional Humanitario (DIH).
- ▶ Principios rectores de las Naciones Unidas para el tema de empresas y derechos humanos.
- ▶ Guías Colombia en Derechos Humanos y DIH.
- ▶ Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos.

A nivel interno tenemos tres mecanismos de gestión:

Comité de Riesgo Público	Brinda orientaciones estratégicas para la promoción y el respeto de los Derechos Humanos.
Comité de Responsabilidad Empresarial	Propone acciones y monitorea.
Comité de Ética	Realiza seguimiento a las inquietudes, quejas o reclamos recibidos por el mecanismo de la Línea Ética.



Para conocer nuestra
**Política de Derechos
Humanos haz clic
aquí.**

La prevención: nuestro principal enfoque

Desarrollamos estudios de riesgos y de impactos en seguridad y Derechos Humanos, medio ambiente, clima organizacional, riesgo de fraude y reputación, los cuales nos permiten monitorear el entorno de nuestras operaciones.

Incorporamos cláusulas en los contratos y convenios que previenen trabajo infantil y obligan a los contratistas a informar cualquier queja relacionada con Derechos Humanos o fraude.

Realizamos seguimiento continuo a la situación de derechos humanos través del Sistema de Alertas Tempranas (SAT), las reuniones interinstitucionales, el Programa de Información y Participación Comunitaria (PIPC), consultas con comunidades indígenas, reuniones con proveedores y la Línea Ética.

Integramos las conclusiones de las evaluaciones de impacto a los procesos internos, monitoreamos la eficacia de nuestra gestión y la comunicamos en los informes y escenarios de diálogo con todos los grupos de interés.



Alianzas por el desarrollo sostenible

Comité Minero Energético de Seguridad y Derechos Humanos (CME): promueve el mejor desempeño del sector privado y de las instituciones en Derechos Humanos y seguridad. Está conformado por entidades del Estado, empresas del sector minero energético y organizaciones de la sociedad civil. El liderazgo y promoción de este escenario está a cargo del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. En 2014 realizamos un taller regional sobre los lineamientos para la gestión de los riesgos de extorsión y secuestro, también participamos activamente en los grupos de trabajo.

Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario: promueve el respeto por los Derechos Humanos en las compañías y sus grupos de interés. Esta iniciativa es conformada por la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, empresas y organizaciones de la sociedad civil. En 2014 participamos activamente en los grupos de trabajo y logramos la aprobación de los lineamientos *Guía para la Compra y la Adquisición de Derechos sobre la Tierra y Derecho de Uso y Guía de Trabajo Decente*.

El impulso y madurez que ha alcanzado Guías Colombia, de la mano de todos los que participan en ella, ha llevado a que la oficina del Alto Comisionado para la Paz buscara una alianza con esta iniciativa de manera que la misma sea la plataforma de trabajo para el tema de empresas y paz en el postconflicto.

Socialización de buenas prácticas

- ▶ Participamos en eventos empresariales como la Cátedra del Pacto Mundial, organizada por la Red local de esta iniciativa global, para la difusión de nuestras prácticas de gestión en Derechos Humanos.
- ▶ En convenio con REDEPAZ, apoyamos los programas de difusión de Derechos Humanos en la ciudad de Medellín, en el marco de la conmemoración de los días emblemáticos y la semana por la paz en septiembre.



Para conocer la promoción del respeto a los Derechos Humanos con los grupos de interés visita los siguientes capítulos:

[Relacionamiento sostenible](#)

[Rol transformador de las regiones](#)

[Cadena de abastecimiento](#)

[Bienestar de los trabajadores](#)



Iniciativas globales

La adhesión a iniciativas globales nos permite aprender de la experiencia de referentes nacionales e internacionales, compartir nuestro conocimiento y nuestras prácticas, medir nuestra gestión a partir de altos estándares y reforzar nuestro compromiso con la sostenibilidad del planeta. Presentamos las diferentes iniciativas con las cuales nos hemos comprometido y la gestión que desarrollamos a partir de nuestra vinculación.

Pacto Mundial

Esta iniciativa de las Naciones Unidas reconoce que el desarrollo de la humanidad depende, en gran parte, de lograr una dinámica global sostenible basada en principios universales que contribuyan a la construcción de una sociedad más próspera. En ISAGEN nos adherimos desde 2005 y adoptamos en nuestra gestión los diez principios de esta iniciativa en temas de Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. Desde entonces, participamos activamente en las acciones de la red local de Pacto Global y promovemos la adopción de estos principios en nuestros grupos de interés.

En 2014 participamos en el diseño y ejecución de la Cátedra de Pacto Global en Medellín, cuyo objetivo fue sensibilizar y formar profesionales en temas de comprensión y aplicación de los principios con el fin de buscar la implementación en las organizaciones que representan y fomentar la multiplicación a sus cadenas de suministro. Esta cátedra contó con aproximadamente 20 conferencistas y panelistas expertos empresariales, académicos, organizaciones internacionales y representantes de alto nivel del Gobierno Nacional. Como resultado 100 asistentes representantes de empresas recibieron certificado por parte de la Universidad EAFIT y de la Red Colombia del Pacto Global.



Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa

Iniciativa del Pacto Mundial que busca alcanzar el máximo potencial de las empresas en la sociedad, incorporando las prácticas actuales y emergentes de liderazgo de las compañías para construir nuevas oportunidades que respondan de manera efectiva a ambas solicitudes, alcanzando niveles más altos de desempeño sostenible. Abarca la implementación de los 10 principios del Pacto Mundial en las estrategias y operaciones, el compromiso con el Pacto Mundial y la adopción de medidas para apoyar una mayor variedad de metas y temas de las Naciones Unidas.

Objetivos de Desarrollo del Milenio

Estos ocho propósitos de desarrollo humano de las Naciones Unidas invitan a los países a comprometerse con la lucha contra la pobreza y a promover la educación, la equidad de género, el medio ambiente y el bienestar colectivo. En 2014 aportamos al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de las áreas de influencia de nuestras centrales y proyectos, también facilitamos programas para que las comunidades sean gestoras de su propio desarrollo mediante ciclos de formación y la implementación de proyectos productivos. Así mismo, participamos de la consulta sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y estamos comprometidos con la agenda post 2015 para lograr su cumplimiento.



Negocios para la Paz (*Business For Peace*)

Esta iniciativa del Pacto Mundial tiene como principio motivar a las empresas a ser agentes generadores de cambio y transformadores de situaciones conflictivas en espacios de paz y convivencia en sus áreas de operación. En 2014 continuamos aportando a la promoción de la paz, la estabilidad y el desarrollo social. Apoyamos iniciativas para sensibilizar y capacitar el respeto por los Derechos Humanos, la reconstrucción de la memoria histórica con personas víctimas del conflicto y la prevención del reclutamiento forzado de menores.



Mandato por el Agua (*CEO Water Mandate*)

Iniciativa del Pacto Mundial que invita a los líderes empresariales a realizar una gestión integral del agua en sus operaciones, en la cadena de abastecimiento y las cuencas, así como la promoción de políticas públicas, el fortalecimiento del compromiso de las comunidades con respecto a este recurso, la acción colectiva y la transparencia en su gestión. En 2014 avanzamos en nuestro compromiso de desarrollar soluciones conjuntas con diferentes organizaciones para proteger el agua con la conciencia de que es la fuente de vida para las generaciones actuales y futuras.

The CEO Water Mandate

Cuidado del Clima (*Caring For Climate*)

Iniciativa de las Naciones Unidas que proporciona a las empresas un plan estratégico para enfrentar el cambio climático. En 2014 continuamos asumiendo el reto de disminuir y neutralizar la huella de carbono en todas nuestras actividades y desarrollar nuevos proyectos de energías renovables que se conviertan en Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).

Transparencia por Colombia

Esta iniciativa de la sociedad civil se centra en el fomento a la ética y la transparencia, promoviendo una ciudadanía activa, fortaleciendo las instituciones y consolidando nuestra democracia. En ISAGEN actuamos con coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos, privilegiando el bien común sobre el individual. En 2014 avanzamos en nuestras prácticas de transparencia y obtuvimos una calificación de 100/100.



Acuerdo por la sostenibilidad ANDESCO

Compromiso que involucra a empresas del sector de servicios públicos y comunicaciones en el que convergen los intereses, deberes y derechos de la sociedad en su conjunto por un desarrollo sostenible. Nos sumamos a esta iniciativa gremial en junio de 2014 que busca propiciar un desarrollo económico, social y ambiental en equilibrio. Firmamos este Acuerdo reconociendo que las empresas de servicios públicos y comunicaciones influyen en la construcción de negocios éticos, innovadores y responsables que apuestan al progreso de Colombia y estamos comprometidos con la implementación de buenas prácticas orientadas al cumplimiento de este Acuerdo.



Así mismo, participamos en asociaciones u organizaciones que promueven prácticas sostenibles.



Para conocer esta iniciativa [haz clic aquí.](#)



Para conocer más el detalle las prácticas que apuntan al cumplimiento de los principios del Pacto Mundial y demás iniciativas globales visite los capítulos:

- [Gobierno corporativo y ética empresarial](#)
- [Cadena de abastecimiento](#)
- [Bienestar de los trabajadores](#)
- [Gestión integral del agua y cambio climático](#)
- [Protección de la biodiversidad](#)
- [Rol transformador en las regiones](#)



Para ampliar la información [haz clic aquí.](#)



Retos 2015

- ▶ Gestionar convenios de cooperación con instituciones del Estado y de la sociedad civil que tengan el propósito de velar por el respeto de los derechos y libertades de las personas.
 - ▶ Realizar un análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su conexión con la gestión empresarial.
 - ▶ Apoyar el segundo ciclo de la Cátedra del Pacto Global para promover buenas prácticas en temas de Derechos Humanos, Medio Ambiente, Prácticas Laborales y Lucha contra la Corrupción.
-



Anexos

- ▶ Indicadores laborales
- ▶ Indicadores ambientales
- ▶ Estados financieros
- ▶ Informe del Revisor Fiscal
- ▶ Certificación del Representante Legal y Contadora de la empresa
- ▶ Distribución de valor a los grupos de interés
- ▶ Verificación externa
- ▶ Tablas indicadores GRI



Indicadores **laborales**

Presentamos los resultados de los indicadores laborales del 2014, los cuales constituyen aspectos que contribuyen al desarrollo integral de nuestros trabajadores. Incluimos información relacionada con: planta de personal, relaciones laborales, compensación, desarrollo humano, prácticas de seguridad y la salud ocupacional, entre otros.

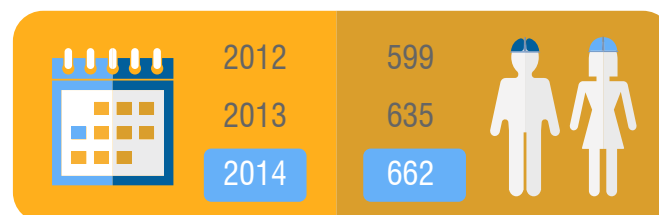
Planta de personal

En los últimos tres años nuestra planta de personal ha crecido en promedio un 5% principalmente por la entrada en operación de las centrales hidroeléctricas Amoyá y Sogamoso.

La selección de personal no distingue el género del aspirante, pues se prioriza el cumplimiento de los requisitos del cargo.

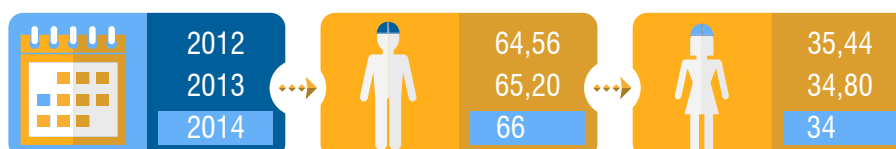
A continuación presentamos los datos generales de total de trabajadores, y el detalle por sexo, edad, duración del contrato, edad, ubicación y antigüedad.

Total de trabajadores



En 2014 ISAGEN alcanzó un EVA de \$363.962 millones, lo cual considerando el total de trabajadores a diciembre de 2014 (662 trabajadores), corresponde a una generación de valor de las inversiones en capital humano de \$549,79 millones.

Porcentaje de trabajadores por sexo



Trabajadores por duración de contrato

	2012		2013		2014	
	Número	%	Número	%	Número	%
Indefinido	597	99,67	633	99,69	661	99,85
Fijo	2	0,33	2	0,31	1	0,15

Trabajadores por duración de contrato y sexo 2014

	Hombre		Mujer	
	Número	%	Número	%
Indefinido	440	67	221	33
Fijo	0	0	1	0,15

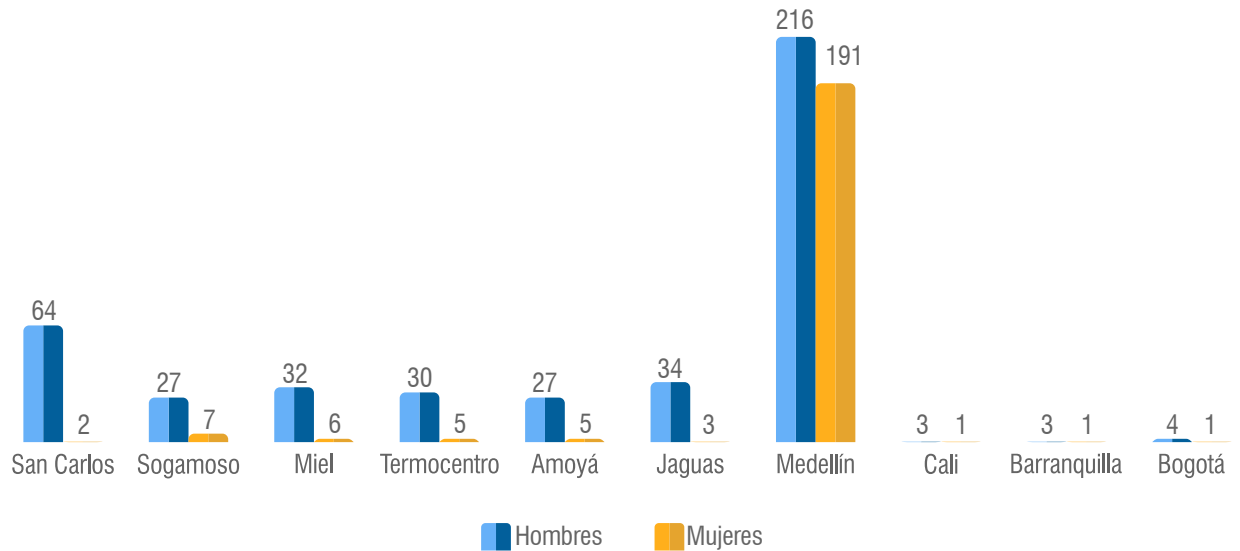
Trabajadores por rango de edad

Rango de edad	2012		2013		2014	
	Número	%	Número	%	Número	%
20-30	88	15	94	15	92	14
31-40	224	37	236	37	248	37
41-50	172	29	175	28	184	28
51-61	115	19	130	20	138	21
Total	599	100	635	100	662	100

Edad promedio por sexo

Rango de edades	Masculino	Femenino
20 a 30	42	50
31 a 40	160	88
41 a 50	128	56
51 a 60	110	27
Mayor a 60	0	1
Total	440	222

Trabajadores por ubicación y sexo



Antigüedad (promedio en años)



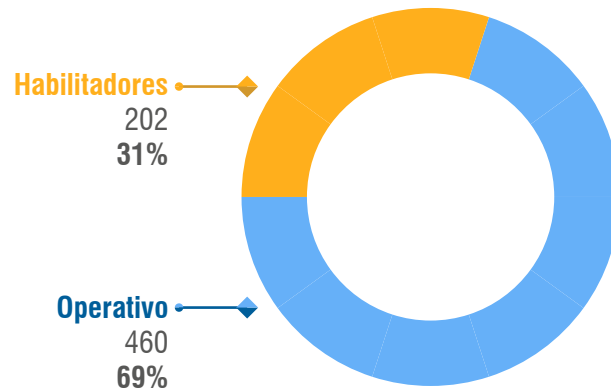
Planta y organización del trabajo

Nuestra organización del trabajo está definida en dos tipos de unidades organizacionales, así:

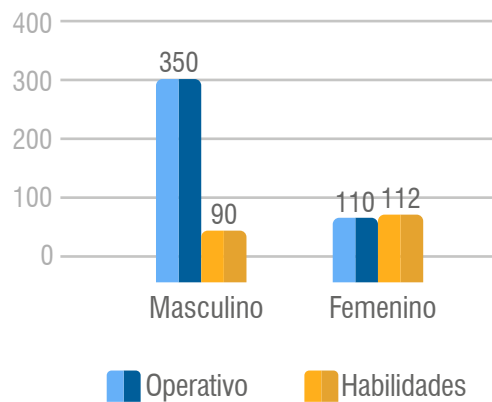
Operativos del negocio: orientado al cumplimiento del objeto misional y directamente involucrados en la transferencia de productos y servicios al cliente

Habilitadores: responsables de acompañar a los procesos operativos para movilizar la gestión de la empresa y establecer las condiciones corporativas que faciliten la gestión.

 **Número y porcentaje de trabajadores por proceso en 2014**



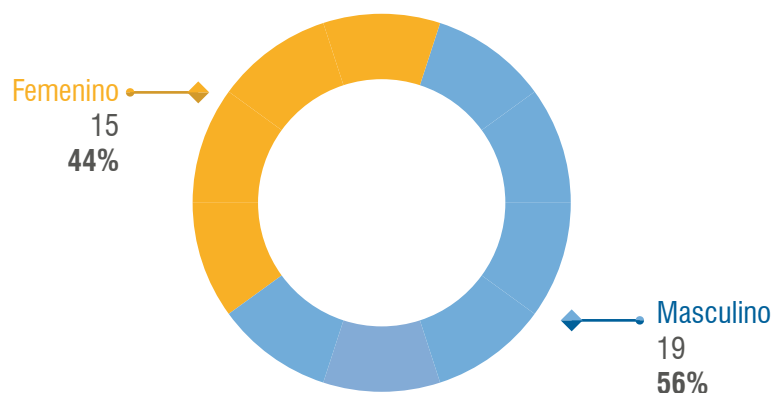
 **Número de trabajadores por proceso y sexo en 2014**



Trabajadores externos

Nuestra gestión contempla la contratación de trabajadores externos que ingresan a la compañía con la figura de personal en misión, para atender necesidades puntuales de trabajo por un tiempo determinado. Esta figura es avalada y regulada por la normatividad colombiana.

Número de trabajadores externos por sexo 2014



Nivel educativo de los trabajadores

Nivel educativo

	2012	2013	2014
Secundaria	0	4	4
Técnica	51	38	33
Tecnología	129	131	148
Profesional	233	239	235
Posgrado	147	164	180
Maestría	38	57	59
Doctorado	1	2	3
Totales	599	635	662

Número de estudiantes

	2012	2013	2014
Aprendices Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) etapa lectiva ¹	6	7	6
Aprendices SENA etapa productiva ²	27	34	34
Estudiantes universitarios	83	77	85
Totales	116	118	134

1 Son estudiantes del SENA a los cuales ISAGEN les financió un semestre académico antes de iniciar su práctica empresarial. (Estudiantes en etapa lectiva a 31 de diciembre de 2014)

2 Son estudiantes del SENA que realizaron su práctica empresarial. (Estudiantes en etapa productiva a 31 de diciembre de 2014)

Relaciones laborales

Nuestras relaciones laborales se desarrollan mediante procesos de diálogo y concertación principalmente con los grupos sindicales que funcionan dentro de la empresa, actividad que está reglamentada por los estatutos de los convenios colectivos y los permisos sindicales negociados con la empresa.

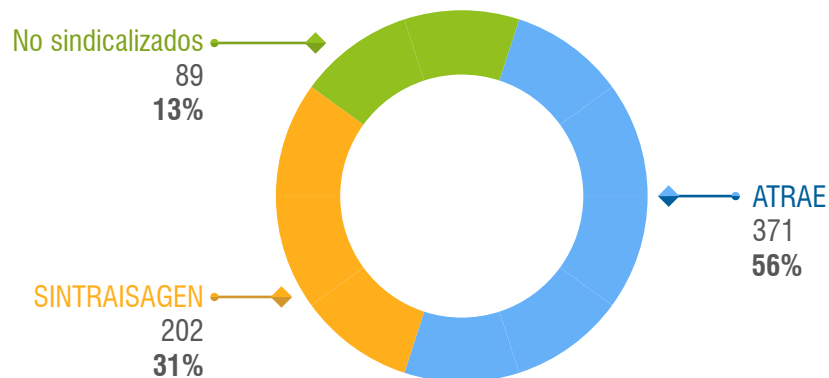
Los sindicatos SINTRAISAGEN (1995) y ATRAE -Asociación de Trabajadores de la Energía (2013) representan a los trabajadores en la defensa de sus derechos y en la negociación de las condiciones laborales.

Por eso, las prestaciones sociales que se ofrecen a los trabajadores están contenidas en los contratos colectivos y aplican a todos los trabajadores de las diferentes sedes. Se resaltan los auxilios de alimentación, pensión y solidaridad, salud, educación, seguro de vida, auxilios especiales (matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento), entre otros.

Durante el 2014 el 3,93% del total del personal a diciembre de 2014 hizo uso de los permisos sindicales.

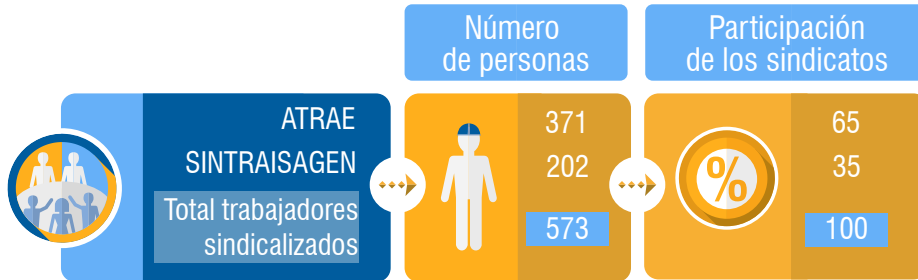
El siguiente gráfico presenta la participación de los trabajadores de ISAGEN en sindicatos:

Participación sindical



El siguiente gráfico presenta la distribución de los trabajadores sindicalizados:

Participación de los sindicatos



La toma de decisiones de aspectos que impactan directamente a los trabajadores se hace mediante la representación de SINTRAISAGEN y ATRAE, quienes hacen uso de los mecanismos legales que permiten la negociación.

La administración convoca a dichos representantes para que analicen, comenten y propongan elementos que complementen la normatividad que regula las relaciones laborales en temas como: fondo de solidaridad en salud, bonificación manejo de vehículo, auxilio de estudio, préstamos de vivienda, jornadas de trabajo, entre otros.

En el 2014 los representantes de las negociaciones colectivas participaron en la revisión de la guía para gestionar préstamos de vivienda y la guía para la gestión de la disponibilidad, compensatorios y descansos remunerados.

Para este mismo periodo, se presentaron 54 reclamaciones labores que fueron resueltas en su totalidad.

Gestión de la compensación

Enmarcamos la gestión de la compensación dentro la equidad y la competitividad salarial. Buscamos con ello el reconocimiento de las contribuciones individuales y colectivas del trabajador, en el corto, mediano y largo plazo, en coherencia con nuestro modelo de negocio y con las condiciones laborales del entorno.

Con el fin de incorporar las mejores prácticas en esta gestión, contratamos consultores expertos en compensación, con el aval de la Junta Directiva, quienes establecen los criterios para las compensaciones fijas y variables según análisis internos como la valoración de cargos y la estructura de salarios, y análisis externos con una referencia del mercado.

La compensación total está compuesta por la compensación fija, la compensación variable y los beneficios, entendidos así:

Compensación Fija: pretende mantener el poder adquisitivo de los trabajadores y remunerar el aporte individual de acuerdo con el nivel de responsabilidad y el impacto de cada cargo en la empresa. Su definición se realiza mediante la metodología HayGroup.

Compensación Variable: pretende alinear el esfuerzo de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa, premiando los resultados colectivos de acuerdo con las metas definidas en el Plan de Desarrollo Institucional, específicamente en el Tablero Balanceado de Indicadores. La definición de la compensación variable lo determina la Junta Directiva con el apoyo de firmas consultoras.

Para el caso de los cargos de alta dirección, que comprenden al Gerente General, los Gerentes de Proceso, al Secretario General y al Auditor Corporativo, se tiene definido por equidad interna y competitividad externa un incremento general cada año, el cual es definido y autorizado por la Junta Directiva. Así mismo, como parte del desarrollo salarial en el cargo, se aplican criterios especiales que aseguren en forma razonable la retención de los mismos y la continuidad del negocio con el fin de mantener su competitividad salarial frente al mercado de referencia y al desarrollo de competencias individuales.

Adicionalmente, existen dos capas de compensación variable: la de corto plazo y la de largo. La compensación variable de largo plazo o incentivos de largo plazo están orientados a alinear la Alta Dirección con el objetivo de crear valor económico a largo plazo, dándoles vivencias similares a las de los accionistas.

Dicha compensación está basada en la creación de valor de los últimos tres años.

Algunos indicadores de equidad salarial en 2014:

- ▶ La **relación entre la retribución total anual** de la persona mejor pagada de la organización con la retribución anual media de toda la plantilla es 7,42*, es decir el mejor pagado recibe 7,42 veces más que la media de todos los trabajadores que estuvieron durante el 2014.
- ▶ La **relación entre la retribución total anual** de la persona mejor pagada de la organización con la retribución anual mediana de toda la plantilla es 8,60** es decir el mejor pagado recibe 8,60 veces más que la mediana de todos los trabajadores que estuvieron durante el 2014.
- ▶ La **relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual** de la persona mejor pagada, con el incremento porcentual de la mediana en la retribución total anual de toda la planta de personal, sin contar con la persona mejor pagada de la empresa es -1,02%***. Es decir que la mediana de los ingresos anuales totales de los trabajadores se incrementó más que los de la persona mejor pagada de la empresa, esto obedece a la aplicación de la movilidad salarial por competencias y a los movimientos

internos de los trabajadores derivadas de reemplazos por pensión, retiro y cubrimiento de nuevas plaza.

Otros indicadores salariales

Salario mínimo de ISAGEN comparado con el salario mínimo legal vigente en pesos por hora en 2014

	Salario mínimo en Colombia	Salario mínimo en ISAGEN
	\$	\$
Mensual	616.000	1.199.000
\$/hora	2.567	4.996

El salario mínimo de ISAGEN es superior al salario mínimo legal vigente en un 94%.

	Salario mínimo en Colombia	Salario mínimo en ISAGEN	Relación salarial*
Sexo	\$	\$	%
Femenino	616.000	1.199.000	1,95
Masculino	616.000	2.138.000	3,47

La diferencia en el promedio del salario mínimo discriminado por sexo responde a la mayor presencia del sexo masculino en las áreas operativas, que son las que tienen más impacto en el negocio y por ende, reciben una mayor compensación salarial.

Para ISAGEN lo local se refiere a las áreas de influencia donde se encuentran localizadas las centrales de generación y los proyectos en construcción. El 62,5% de los altos directivos de ISAGEN son provenientes de estas zonas.

Las prestaciones sociales que se ofrecen aplican para todos los trabajadores en las diferentes sedes. Se resaltan los auxilios de alimentación, pensión y solidaridad, salud, educación, seguro de vida, auxilios especiales (matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento), entre otros.

* Para el cálculo de este indicador se tomaron en cuenta los ingresos totales anuales de los trabajadores que laboraron durante 2014 en tiempo completo y la media de los ingresos anuales de la planta de personal en 2014. Excluimos el valor de la remuneración de los estudiantes en práctica.

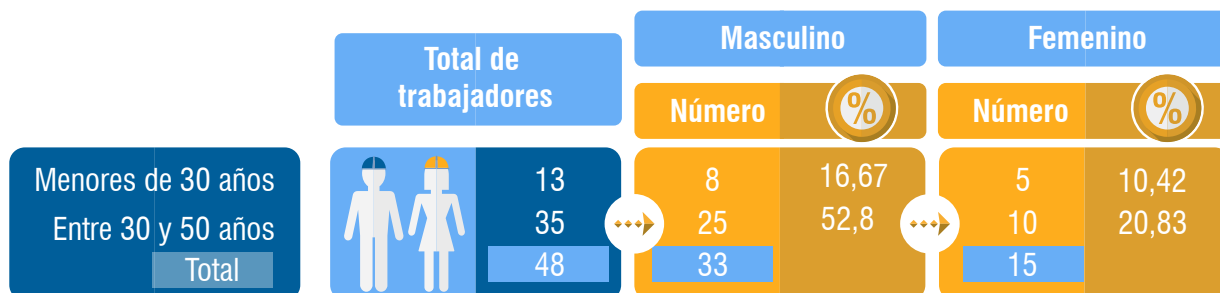
** Para el cálculo de este indicador se tomó en cuenta los ingresos totales anuales de los trabajadores que laboraron en 2014 tiempo completo y la mediana de los ingresos anuales de la planta de personal en 2014. Excluimos el valor de la remuneración de los estudiantes en práctica.

*** Para el cálculo de este indicador se tomó en cuenta los ingresos totales anuales de los trabajadores que laboraron durante el año 2013 y 2014 y la mediana de ingresos de los trabajadores durante los dos últimos años. Excluimos el valor de la remuneración de los estudiantes en práctica.

Número de nuevas contrataciones en 2014

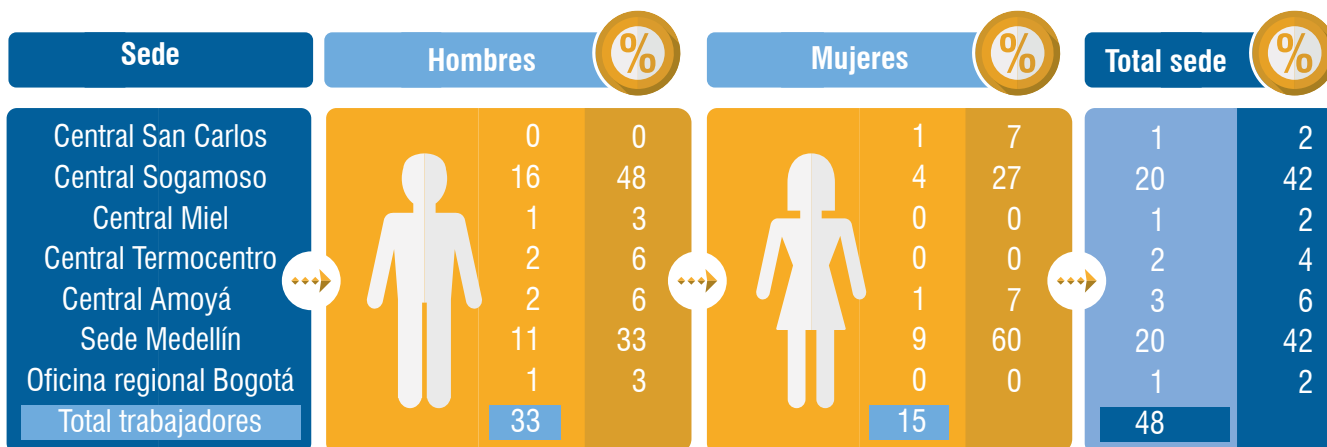
El índice total de contrataciones es de 7,26% como se desglosan a continuación:

Edad y **sexo**

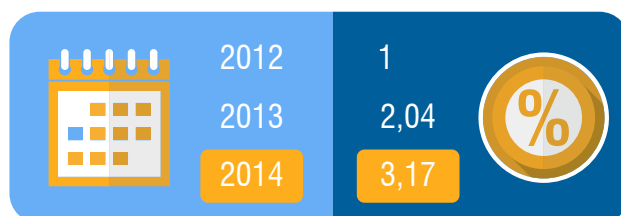


A las convocatorias para laborar en las centrales de generación se presentaron en su mayoría hombres.

Sede



Rotación %



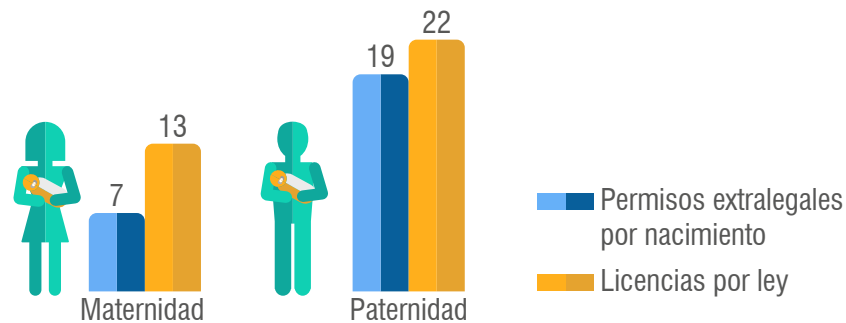
(1) Calculado así: (número de trabajadores retirados / número total de trabajadores) * 100.

La rotación se encuentra por debajo del 6%, por lo cual no se presentan los datos de rotación por edad, sexo y grupo ocupacional.

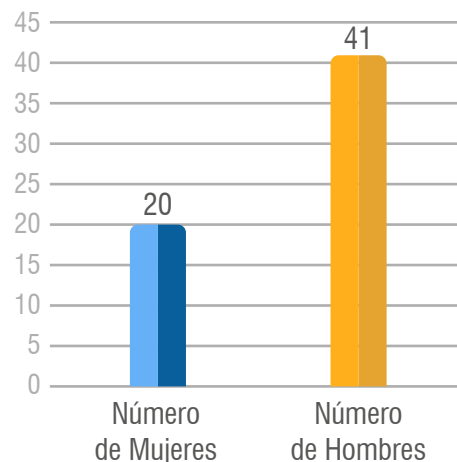
Desarrollo humano

Licencias de maternidad y paternidad

Licencias de maternidad y paternidad otorgadas en 2014



Licencias de maternidad y paternidad por sexo

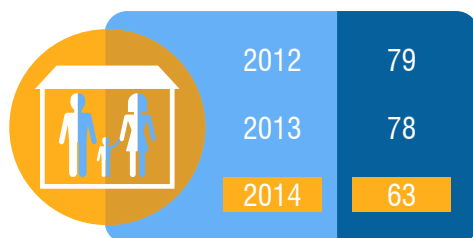


El número de personas reincorporadas luego de las licencias de maternidad y paternidad es de 62, es decir que todos se reincorporaron a la organización. Además, todos permanecieron en la empresa los 12 meses siguientes.

Porcentaje de trabajadores con derecho a jubilarse en los próximos 5 y 10 años

Categoría profesional	2012		2013		2014	
	5 años	10 años	5 años	10 años	5 años	10 años
Auxiliares	0,0033	0,01	0,78	1,73	0,6	0,76
Asistentes	0,017	0,0033	2,04	5,82	1,96	4,98
Profesionales	0,023	0,0183	4,24	8,81	4,23	6,34
Coordinadores	0	0,0017	0,15	0,78	0,45	0,76
Directores	0,00833	0	1,10	1,88	1,21	0,92
Gerentes	0,0033	0,0017	0,47	0,62	0,76	0

Número de familias que accedieron al préstamo de vivienda



Se aprobó el préstamo de vivienda al 98% de los trabajadores que lo solicitaron. Sin embargo, sólo el 67% solicitaron el desembolso durante el 2014.

Número de trabajadores y pensionados beneficiados del auxilio educativo

	2012		2013		2014	
	Número	%	Número	%	Número	%
Bachillerato	109	18,20	86	21,39	135	18,47
Preescolar	93	15,63	99	24,63	116	15,87
Primaria	96	16,03	103	25,62	106	14,50
Profesional	114	19,03	114	28,36	447	61,15
Total	412	68,78	402	100,00	731	100,00

Seguridad y salud ocupacional

Tasa de ausentismo laboral*



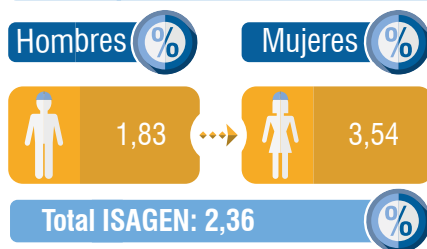
*Este indicador se calcula


Tasa de ausentismo

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días de incapacidad}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores} \times 365 \text{ días del año}} \times 100$$


Sede	Tasa de ausentismo (%)
Sede Medellín y Regionales	2,12
Central San Carlos	3,36
Central Jaguas - Calderas	4,31
Central Miel	1,35
Central Termocentro	3,81
Central Amoyá	2,5
Central Sogamoso	0,56
Total ISAGEN	2,36

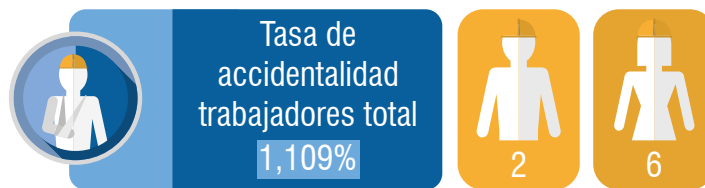
Tasa de ausentismo por sexo



 **Trabajadores que están representados en comités formales de seguridad y salud**



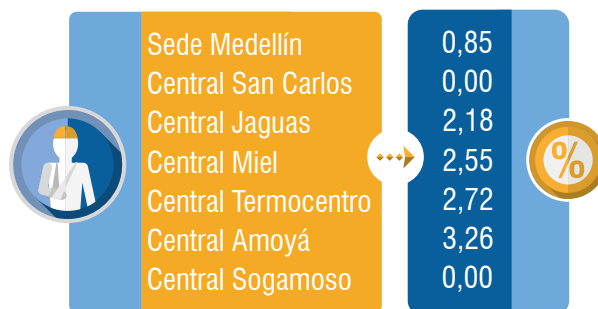
 **Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, ausentismo y número de víctimas mortales relacionados con el trabajo por región y por sexo**



(No incluye incidentes de trabajo o accidentes leves que no generan incapacidad laboral)

Tasa de accidentalidad por sedes

Contamos con un documento normativo para el reporte y la investigación de accidentes, el objetivo es reportar e investigar los eventos ocurridos en ISAGEN o en realización de actividades en representación de la empresa, con el fin de determinar acciones preventivas y/o correctivas.



Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad

No aplica, ya que no se cuenta con trabajadores con riesgo elevado de enfermedades en la empresa.

Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos

- ▶ Aportes a empresas promotoras de salud
- ▶ Plan de atención en salud: Póliza colectiva de salud
- ▶ Auxilio para gastos de Salud: pago del 50% del total de los aportes que le corresponden al trabajador
- ▶ Incapacidades 100% del salario a partir del primer día
- ▶ Fondo de solidaridad por salud
- ▶ Exámenes especiales y consulta especialistas
- ▶ Ropa y calzado de labor



Indicadores ambientales

A continuación presentamos los indicadores de la gestión ambiental en materia de consumo de energía y agua, emisiones, vertimientos, residuos sólidos, educación ambiental, entre otros, que corresponden tanto a los proyectos en construcción como a las centrales en operación.

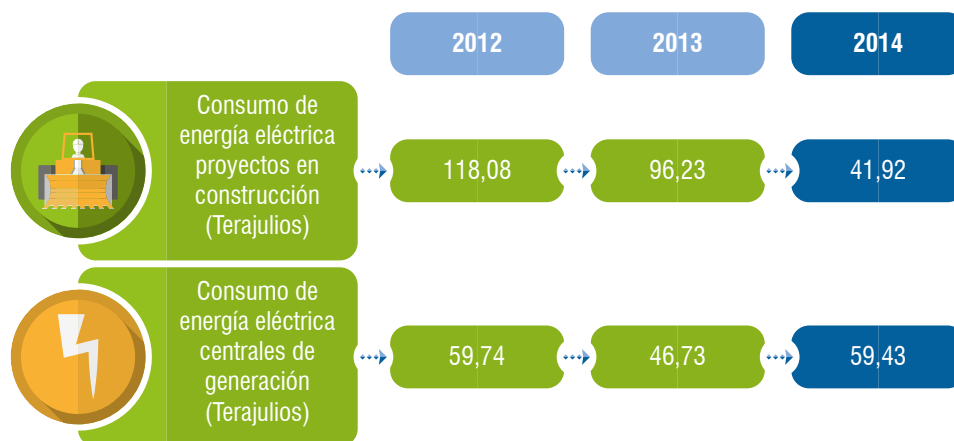
Energía

La gestión de los recursos energéticos es esencial para la naturaleza de nuestro negocio. Su uso eficiente nos permite reducir nuestra huella de carbono y ser coherentes con la política ambiental, los principios y los convenios suscritos en materia ambiental.

En el 2014, iniciamos un proyecto para establecer estándares de gestión integral de eficiencia energética alineados con la norma ISO 50001.

Por otro lado, la nueva sede de ISAGEN fue pensada y funciona como una instalación eficiente energéticamente, buscando reflejar nuestros principios y filosofía empresarial, sustentada en la sostenibilidad ambiental y coherente con una gestión humana centrada en el ser humano.

Consumo energético interno

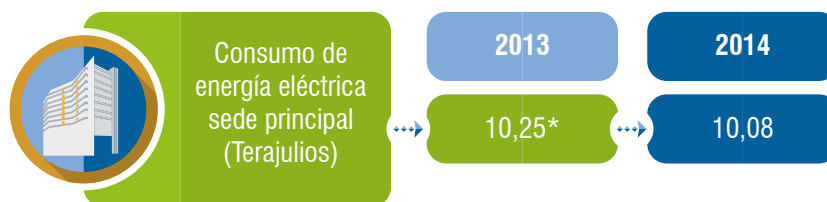


El consumo en la central Miel I se incrementó por la operación comercial del trasvase Manso durante todo el año, mientras que en 2013 solo operó durante el segundo semestre. Así mismo, se incrementó el consumo en la central Amoyá durante el 2014, ya que en 2013 solo operó desde mediados del segundo trimestre. Con relación a los proyectos, la finalización de algunos

frentes de obra en el Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso permitió la reducción en el consumo de energía.

No hemos cuantificado aún el consumo de energía externa derivada de las actividades empresariales, entendida como aquella que consumen proveedores y contratistas.

Consumo de energía sede principal



* Teniendo en cuenta que la sede principal fue ocupada por los trabajadores y contratistas a partir del 2013 se realizó una revisión detallada de los reportes de consumos de energía, evidenciando que el dato reportado en 2013 tuvo un error en su cálculo. Por tanto, en este informe se presenta el dato correcto.

Con relación a los consumos de los últimos dos años, se presentó una disminución debido a ajustes realizados en la iluminación, pues se redujeron las horas de encendido de algunas áreas durante el día. Así mismo, se ajustaron los valores deseados de temperatura del aire acondicionado, de modo que se enfrió menos el edificio sin afectar los niveles de confort.

Intensidad energética

La intensidad energética, entendiéndose como la energía consumida por persona, se calcula dividiendo el consumo de energía eléctrica de la sede principal en Terajulios sobre el número de personas que visitaron la sede, es decir: $10,08 \text{ Terajulios} / 31.713 \text{ personas registradas en el edificio durante el año 2014} = 0,000318 \text{ Terajulios / persona}$.

Para el cálculo futuro de la intensidad energética, estamos estudiando y ajustando la metodología para la determinación de las personas que nos visitan, el tiempo que permanecen y su equivalencia con los trabajadores y contratistas durante toda la jornada de trabajo.

Reducción del consumo energético

Iniciamos un proyecto piloto de Gestión Integral Energética (GIE) en las centrales de generación para establecer procesos alineados con la norma ISO 50001 encaminados a la optimización de procesos y reducción de consumo de energía, también al desarrollo de un mantenimiento y operación centrado en la eficiencia energética. Implementar esta iniciativa contribuirá a fortalecer la cultura organizacional y a adoptar tecnología para la optimización del

consumo energético. Tomamos como piloto la central San Carlos ya que los potenciales de optimización del consumo son de impacto en ISAGEN y podría alcanzar ahorros de hasta un 25% en el consumo energético y de optimización del mantenimiento entre el 40% y 45%.

Agua

El agua es el principal recurso para nuestra generación de energía por lo tanto su cuidado, conservación y uso racional son pilares fundamentales de la gestión ambiental.

Nos hemos vinculado a iniciativas internacionales de protección del recurso como lo es el Mandato por el Agua de las Naciones Unidas, el cual busca crear un movimiento de empresas comprometidas con la conservación de este recurso.

Igualmente, establecemos alianzas y convenios con instituciones de diferentes órdenes para contribuir al progreso económico alrededor de las cuencas cimentado en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y la protección del medio ambiente.

Por otro lado, hacen parte de los indicadores del sistema de gestión ambiental implementado y certificado en ISAGEN, los relacionados con la gestión del recurso hídrico tales como los que permiten conocer los consumos de agua para uso doméstico e industrial, caudales y calidad de los vertimientos, fuentes de agua intervenidas, calidad del agua como hábitat de especies animales y vegetales, entre otros.

Extracción total de aguas por fuentes

En las centrales y proyectos el agua para uso doméstico es captada de fuentes superficiales, sin embargo en la central Termocentro el recurso es captado de fuentes subterráneas. A continuación se presentan los datos a 2014:



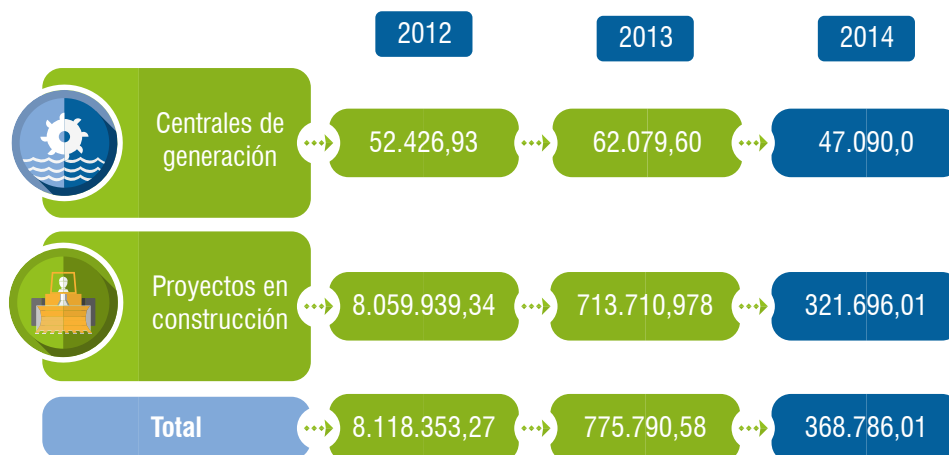
Las concesiones para las centrales de generación se han mantenido relativamente estables en los últimos años, debido a que no se han presentado cambios sustanciales en las oficinas, edificios y demás instalaciones construidas al interior de las centrales.



Teniendo en cuenta la nueva versión del GRI G4, se realizó un ajuste a los valores de este indicador para los años 2012 al 2014 en los proyectos de generación. La reducción del caudal del agua concesionada en estos años se debe a la entrada en operación en el año 2013 de la central Amoyá y del Traspase Manso, puesto que existían concesiones para la etapa de construcción de los proyectos. Para el caso específico del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso no se han presentado cambios significativos en las concesiones otorgadas por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales.

Consumo de agua para uso doméstico e industrial

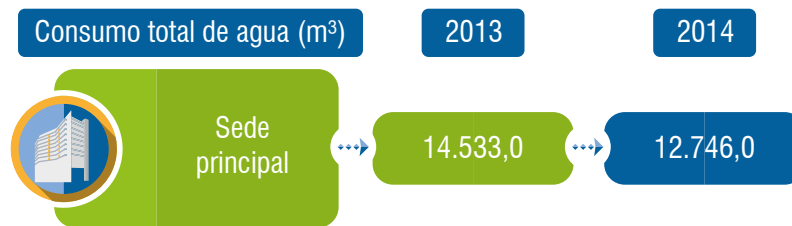
Consumo total de agua (m³)



Se logró una reducción importante en el consumo de agua de las centrales de generación. En todas las centrales se han venido ejecutando los planes de ahorro y uso eficiente de agua que permiten optimizar el uso del recurso, en particular se destaca las medidas implementadas en la central Miel I que permitieron una reducción del 43,7% frente al consumo del año 2013.

El consumo de agua en los proyectos presentó una disminución con relación al año 2013 debido al avance de las obras del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso y al cierre de algunos de sus frentes de trabajo.

Sede principal

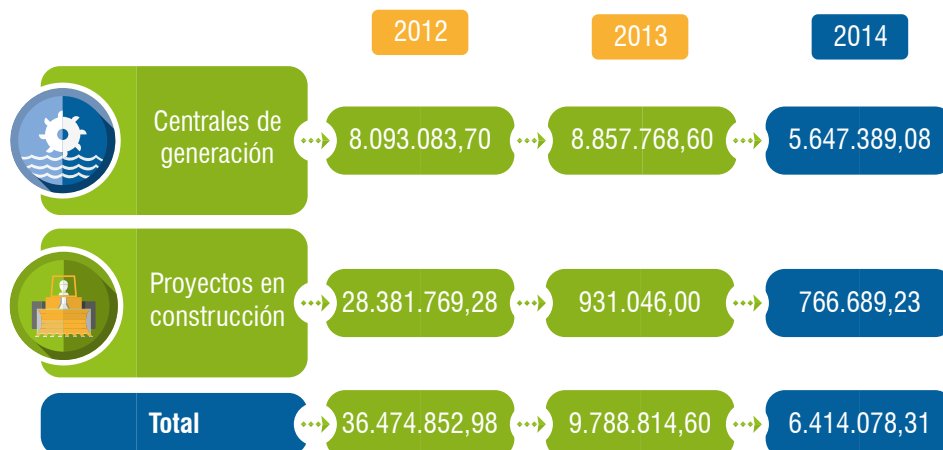


Se presenta una reducción en el consumo de agua de la sede principal debido al mayor aprovechamiento de aguas lluvias para los servicios sanitarios durante los meses más lluviosos del año (de septiembre a diciembre). La sede cuenta con certificación LEED Categoría Oro, la infraestructura del edificio permite la utilización de agua lluvias o de la red de acueducto para algunos usos de acuerdo con la disponibilidad del recurso.

Vertido total y calidad de los efluentes

En la siguiente tabla se muestra el volumen vertido en las centrales y proyectos de ISAGEN:

Volumen vertido (m³)



Para 2014 se reporta el volumen vertido (metros cúbicos por año) como el entregado a los medios receptores (suelo y/o agua). Para las centrales de generación se presenta una reducción en los vertimientos de aguas residuales domésticas ya que cuatro edificaciones ubicadas en las centrales San

Carlos y Jaguas estuvieron parte del año sin uso. Así mismo, en la central Miel I se presentó una reducción importante en el consumo de agua para fines domésticos, lo cual redundó en menores vertimientos. Con relación a los proyectos, la reducción en el caudal de los vertimientos también es coherente con la disminución en los consumos de agua.

Eficiencia de remoción de los sistemas de tratamiento de aguas residuales



Realizamos diferentes tipos de tratamientos para las aguas residuales domésticas e industriales que se generan. Entre ellos se destacan:

- ▶ Plantas de lodos activados
- ▶ Plantas de tratamiento compactas
- ▶ Tanques sedimentadores
- ▶ Coagulación - floculación
- ▶ Dosificación de polímero y control de pH
- ▶ Trampas de grasas, pozos sépticos y filtros anaerobios de flujo ascendente
- ▶ Sistemas electrostáticos para manejo de aguas provenientes de las excavaciones de los túneles con resultados positivos en la remoción de sedimentos.

Se mantuvo constante el comportamiento de los sistemas de tratamiento de aguas residuales domésticas e industriales en las centrales debido a que algunas mejoras y cambios significativos a los sistemas se realizaron en 2013. Con respecto al proyecto Sogamoso algunos sistemas sépticos presentaron deficiencias por el uso intermitente debido al cambio de frentes de trabajo durante la construcción tanto de las obras sustitutivas como de obras principales. Sin embargo, las concentraciones finales de los parámetros medidos no representaron un riesgo para la calidad ambiental de las fuentes receptoras.

Fuentes de aguas y hábitats relacionados que han sido afectados significativamente por la extracción de agua

Debido a que sólo usamos el recurso hídrico de fuentes concesionadas, tenemos en cuenta criterios de sostenibilidad del recurso y del hábitat, por lo que no se continuará reportando este indicador. Adicionalmente, implementamos actividades que promueven la conservación del recurso tales como: programas de uso eficiente y ahorro del agua, monitoreos fisicoquímicos e hidrobiológicos, seguimiento a consumos, mantenimientos preventivos y correctivos a redes, entre otros.

Emisiones

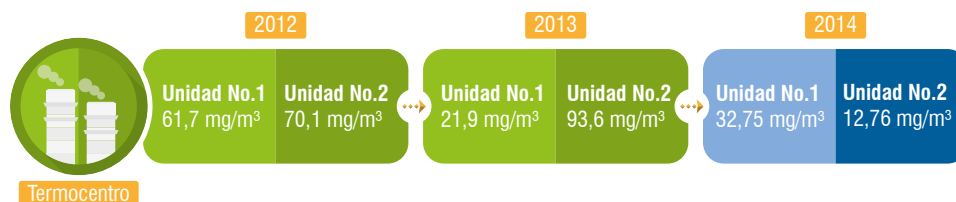
Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono

Hicimos parte de un proyecto de la Unidad Técnica de Ozono (UTO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) mediante el cual se logró la sustitución de las unidades de enfriamiento de aire (chillers) de la central Jaguas que utilizaban Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono (SAO). En el desarrollo del proyecto se retiraron aproximadamente 1,5 toneladas de gas refrigerante R-11, el cual fue entregado a un gestor autorizado para el tratamiento o recuperación del mismo.

Este proyecto consistió en el desmontaje de dos enfriadores de agua del tipo compresor centrífugo existentes, que funcionaban con refrigerante R-11, los cuales fueron reemplazados por dos enfriadores de agua del tipo compresor de tornillo con variador de frecuencia y refrigerante R-134 a. Para la definición de las especificaciones de los nuevos equipos a instalar se realizó un estudio patrocinado por la UTO para evaluar el sistema de aire acondicionado y ventilación de la central Jaguas y definir la carga calórica actual que se tienen dentro de la caverna, con esa información se especificaron equipos de alta eficiencia con menor consumo de energía y que utilizan refrigerantes autorizados por la reglamentación vigente.

Óxidos nitrosos (NOx) y otras emisiones al aire significativas, por peso

Termocentro es la única central de ISAGEN que produce NOx. En la siguiente tabla se presentan las emisiones de cada una de las unidades de la central para los últimos tres años.



En todos los casos, los valores de las emisiones cumplen con la Resolución 909 de 2008 que pone como límite máximo una concentración de 120 mg/m³.

Distribución de los GEI por cada una de las fuentes*

Las emisiones de Gases de Efecto Invernadero y la intensidad de las emisiones por fuentes directas e indirectas están detalladas en el capítulo Gestión Integral del Agua y Cambio Climático del Informe de Gestión. A continuación se presenta la distribución de los Gases de Efecto Invernadero por cada una de las fuentes* 2013 y 2014:

Fuentes GEI

	2013		2014	
	Ton de CO ₂ e	%	Ton de CO ₂ e	%
CH ₄ y N ₂ O/ Residuos sólidos	188	0,020	221	0,019
CH ₄ / Aguas residuales	79	0,009	54	0,005
CO ₂ / Consumo energía eléctrica	5.201	0,558	4.232	0,368
CO ₂ / Combustibles fósiles transporte ISAGEN	116	0,012	459	0,040
CO ₂ / Combustibles fósiles transporte contratistas	66.902	7,182	15.911	1,384
CO ₂ y CH ₄ / Emisiones de embalses	0	0,000	107.824	9,378
CO ₂ / Generación térmica de energía eléctrica	788.328	84,630	987.938	85,929
CO ₂ / Fugas de agente extintor	5	0,001	3	0,000
CO ₂ / Fugas de gas refrigerante	202	0,022	421	0,037
SF ₆ / Equipos de medida y/o alta tensión	0	0,000	667	0,058
CO ₂ / Consumo de papel	7	0,001	7	0,001
CO ₂ / Consumo de cemento	70.476	7,566	31.981	2,782
TOTAL	931.504	100	1.149.718	100

* Los valores porcentuales de 0,0% no significan necesariamente que no existieron emisiones de GEI, sino que los resultados obtenidos fueron mínimos.

Insumos utilizados en el proceso productivo

Agua turbinada

Los principales insumos utilizados para el proceso de generación de energía para las centrales hidroeléctricas corresponden al agua embalsada, es decir, aquella que se utiliza para mover una turbina (rotor) y transmitir la energía mecánica a un generador donde se transforma en energía eléctrica. El agua turbinada es aquella que ha pasado por las turbinas (y proviene del mismo embalse), la cual se reintegra a las fuentes hídricas sin generar impactos al ambiente.



Gas natural



El aumento con respecto al año 2013 se debe a la mayor generación de energía durante el año de reporte.

En la construcción de proyectos:

Los principales materiales consumidos en los proyectos en construcción se presentan a continuación:



Para la conversión de galones de combustible diésel a Terajulios se utilizó el factor de conversión 0,000145590 Terajulios por galón de ACPM de Promigas. Se presenta una reducción en el consumo de ACPM debido a la finalización de las obras en los frentes de trabajo del proyecto Hidroeléctrico Sogamoso.

Manejo integral de residuos

Cantidad total de residuos sólidos por tipo y destino

El manejo integral de los residuos sólidos se realiza con la participación activa de trabajadores y contratistas. La gestión de residuos se desarrolla de acuerdo con sus características, así:

- ▶ Aprovechables: reúso, compostaje, lombricultivo y reciclaje.
- ▶ Peligrosos: gestión con un actor externo autorizado por la autoridad ambiental competente.
- ▶ Inertes: disposición final en relleno sanitario.

Generación total de residuos no peligrosos

A continuación se presentan las cantidades de residuos no peligrosos generadas en el 2014 en toneladas.

	2012	2013	2014
Centrales de generación	305,39	247,75	277,69
Proyectos de generación	1.984,90	259.823,16	2.099,55
Sede Medellín	-	-	27,87
Total	2.290,30	260.070,91	2.405,11

Cantidad de residuos recuperados

Indicador	2012			2013			2014			
	Centrales	Proyectos	Total	Centrales	Proyectos	Total	Centrales	Proyectos	Sede principal	Total
Total aprovechado (toneladas)	247,9	1.242,55	1.490,45	217,32	165.276,08	165.493,4	246,67	1.557,65	10,37	1.814,69
Porcentaje promedio de recuperación	81,20%	62,60%	65,1%	87,7%	64%	64%	88,8%	74,2%	37%	75,5%

En 2014 se continúa con el cumplimiento de la meta anual prevista de recuperar un porcentaje igual o superior a 65% de los residuos sólidos comunes y especiales generados en las centrales de generación, y el mismo ha aumentado, por las buenas prácticas de separación en la fuente y uso de productos que generan menor cantidad de residuos.

Se incrementó el porcentaje de recuperación de residuos en los proyectos en construcción debido a las actividades de separación secundaria más precisas y al tipo de trabajos y obras adelantadas durante el año de reporte.

Generación de residuos peligrosos

Residuos en kg	2012	2013	2014
Hospitalarios	7.995,60	91,87	506,80
Pilas comunes	314	407,40	465,45
Chatarra electrónica	980	1.046,30	1.261,80
Solventes	1.629,00	6.025,09	12.994,63
Impregnados	166.604,05	22.630,15	96.252,00
Cartuchos de tinta	43	7.716,90	563,30
Envases de sustancias	3.639,00	1.211,60	811,80
Aceites usados	172.217,15	72.690,91	383.584,72
Baterías, ácido y plomo	3.206,00	6.148,75	7.356,10
Lámparas	1.422,00	1.016,19	1.577,66
Otros	152.561,00	20.089,35	162.913,20
Total	510.610,80	139.074,51	574.341,46

Los tratamientos que se realizan a los residuos peligrosos son:

- ▶ Desactivación
- ▶ Incineración
- ▶ Estabilización
- ▶ Desensamblaje (chatarra electrónica)
- ▶ Aprovechamiento
- ▶ Manejo de unidades de frío
- ▶ Disposición final en relleno de seguridad

Todos los residuos peligrosos generados en 2014 fueron gestionados con terceros debidamente autorizados por las autoridades ambientales.

Se presentó un incremento en la generación de residuos peligrosos debido a los mantenimientos mayores realizados durante el año en algunas centrales. Las actividades de montaje e instalación de equipos electromecánicos en el Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso también generaron significativas cantidades de residuos peligrosos.

Inventario y gestión de PCBs en equipos

Gestión ambiental integral de equipos y desechos que consisten, contienen o están contaminados con Bifenilos Policlorados (PCB) según la Resolución 0222 de diciembre 15 de 2011 del Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Durante el año 2014 se adelantaron las siguientes actividades:

- ▶ Se realizó la recopilación de información y detalle técnico de los equipos electromecánicos inmersos en aceite dieléctrico en las centrales, para el inventario de PCB, de conformidad con la Resolución 0222 de diciembre de 2011 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - MADS.
- ▶ Continuaremos gestionando estas sustancias con las etapas 2 y 3 del plan de acción definido para tal fin, las cuales tienen los siguientes alcances:

Etapa 2	Toma de muestras de aceite y marcación o etiquetado de equipos	Años 2015 a 2017
Etapa 3	Reemplazo de equipos con PCBs, disposición final y nuevo etiquetado	Años 2016 a 2018

Número total y volumen de derrames significativos

En las centrales de generación y en los proyectos en construcción no se presentaron derrames significativos de aceites o combustibles.

Incidentes y multas o sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa en materia ambiental

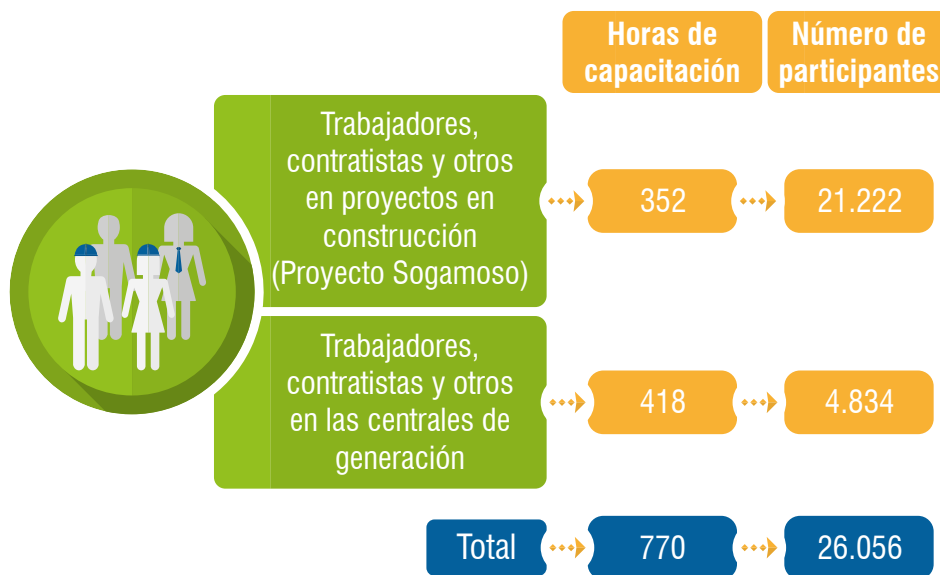
No se recibieron multas o sanciones por incumplimiento de la normativa ambiental.

Impactos ambientales significativos del transporte

Este indicador no se continuará reportando ya que el impacto relevante del transporte se refiere a la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI), el cual se presenta en la tabla de distribución de los GEI por cada una de las fuentes.

Educación ambiental

En 2014 los temas de capacitación abordados fueron: manejo integral de sustancias químicas, aspectos generales del sistema de gestión ambiental, manejo integral de residuos sólidos, uso eficiente y ahorro del agua, entre otros. Con las jornadas de capacitación promovemos la adopción de buenas prácticas ambientales entre los trabajadores, contratistas y otros grupos de interés, con el fin de que sean aplicadas en la vida cotidiana y contribuyan al desarrollo sostenible.



El gran número de trabajadores que participan de la construcción del proyecto Sogamoso se refleja en el impacto positivo de generación de una cultura ambiental en su área de influencia.

Los trabajadores y contratistas pueden participar en más de una oportunidad en las capacitaciones brindadas durante el año.



Estados financieros

Balances generales

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

Activos	Notas	2014	2013	Pasivos y Patrimonio	Notas	2014	2013
ACTIVOS CORRIENTES				PASIVO CORRIENTES			
Efectivo	7	244.301	229.155	Operaciones de financiamiento	14	51.044	35.176
Inversiones	8	84.522	20.335	Cuentas por pagar	15	386.712	233.629
Deudores	9	322.096	282.205	Obligaciones laborales	16	14.184	12.388
Inventarios	10	95.427	89.434	Pasivos estimados	17	36.967	67.877
Otros activos	12	48.717	31.502	Otros pasivos	18	35.366	49.592
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		795.063	652.631	TOTAL PASIVOS CORRIENTES		524.273	398.662
ACTIVOS NO CORRIENTES				PASIVOS NO CORRIENTES			
Inversiones	8	519	513	Operaciones de financiamiento	14	3.282.424	2.603.357
Deudores	9	53.634	77.780	Cuentas por pagar	15	1.145	57.322
Propiedades, planta y equipo	11	6.688.432	5.838.541	Pasivos estimados	17	67.650	64.980
Otros activos	12	229.964	192.792	Otros pasivos	18	436.438	401.570
Otros activos - valorizaciones	13	792.618	793.084	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		3.787.657	3.127.229
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		7.765.167	6.902.710	TOTAL PASIVOS		4.311.930	3.525.891
TOTAL ACTIVOS		8.560.230	7.555.341	PATRIMONIO		4.248.300	4.029.450
CUENTAS DE ORDEN	29			(Ver estado de cambios en el patrimonio)			
Deudoras		5.054.777	2.814.955	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		8.560.230	7.555.341
Acreedoras		9.699.075	8.446.434	CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA	29		
				Deudoras		9.699.075	8.446.434
				Acreedoras		5.054.777	2.814.955

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros

ORIGINAL
FIRMADO

Luis Fernando Rico Pinzón
Gerente General
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

Elvia Luz Restrepo Saldarriaga
Contadora T.P. No. 37982-T
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

John Jairo Lache Chacon
Revisor Fiscal T.P. No. 45041-T
Designado por Deloitte & Touche Ltda.
(Ver mi informe adjunto)

Estados de actividad financiera, económica, social y ambiental

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2014	2013
INGRESOS OPERACIONALES	23	2.329.620	2.002.814
COSTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN	24	1.587.100	1.305.374
UTILIDAD BRUTA		742.520	697.440
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	25	118.291	116.426
UTILIDAD OPERACIONAL		624.229	581.014
INGRESOS NO OPERACIONALES			
Intereses	26	18.115	17.908
Rendimientos portafolio		1.168	66
Diferencia en cambio		633	1.699
Diversos	27	19.161	28.551
		39.077	48.224
GASTOS NO OPERACIONALES			
Intereses	26	52.307	34.281
Rendimientos portafolio		-	981
Diferencia en cambio		4.042	3.369
Diversos	28	23.219	26.454
		79.568	65.085
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		583.738	564.153
PROVISIÓN DE IMPUESTO DE RENTA Y CREE		105.065	107.105
Corriente	17	42.090	23.082
Diferido	18	147.155	130.187
UTILIDAD NETA		436.583	433.966
UTILIDAD NETA POR ACCIÓN (*)		160	159

(*) Expresada en pesos colombianos

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros

ORIGINAL
FIRMADO

Luis Fernando Rico Pinzón
Gerente General
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

Elvia Luz Restrepo Saldarriaga
Contadora T.P. No. 37982-T
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

John Jairo Lache Chacon
Revisor Fiscal T.P. No. 45041-T
Designado por Deloitte & Touche Ltda.
(Ver mi informe adjunto)

Estados de cambios en la situación financiera

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2014	2013
RECURSOS FINANCIEROS GENERADOS POR LAS OPERACIONES DEL AÑO:			
UTILIDAD NETA		436.583	433.966
MÁS (MENOS) GASTOS (INGRESOS) QUE NO AFECTARON EL CAPITAL DE TRABAJO:			
Depreciación	11	116.574	106.785
Amortización de cargos diferidos y otros activos		5.740	7.494
Amortización del cálculo actuarial por pensiones	17	3.207	5.419
Amortización prima de bonos	18	(6.308)	(6.308)
Impuesto diferido, neto	12 y 18	42.090	23.082
Recuperación provisión deudores, neto	9	-	(2.949)
Provisión (recuperación) para protección de propiedades, planta y equipo	11	42	(4.501)
Pérdida en venta o retiro de propiedades, planta y equipo y otros activos		165	189
(Recuperación) provisión para protección de inversiones	8	(6)	6
		598.087	563.182
RECURSOS FINANCIEROS GENERADOS POR OTRAS FUENTES:			
Aumento de obligaciones financieras	14	729.100	557.520
Aumento de cuentas por pagar a largo plazo	15	-	2.598
Disminución de deudores largo plazo		24.146	127.852
Traslado de activos fijos a inventarios		9.572	13.884
		762.818	701.854
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS GENERADOS EN EL AÑO		1.360.905	1.265.036
RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN:			
Adquisición de propiedades, planta y equipo	11	1.012.075	1.018.807
Dividendos pagados		217.267	188.918
Aumento en otros activos	12	4.345	18.347

	Notas	2014	2013
Impuesto al patrimonio		-	30.321
Reclasificación obligaciones financieras a corto plazo		53.684	38.181
Disminución de cuentas por pagar a largo plazo	15	56.177	-
Disminución de pasivos estimados	17	536	5.725
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN EL AÑO		1.344.084	1.300.299
AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO		16.821	(35.263)
DISCRIMINACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO			
AUMENTOS (DISMINUCIONES) EN EL ACTIVO CORRIENTE:			
Efectivo		15.146	50.829
Inversiones		64.187	20.270
Deudores		39.891	(91.081)
Inventarios		5.993	4.843
Otros activos		17.215	(114.303)
		142.432	(129.442)
DISMINUCIONES (AUMENTOS) EN EL PASIVO CORRIENTE:			
Operaciones de financiamiento		(15.868)	14.708
Cuentas por pagar		(153.083)	116.102
Obligaciones laborales		(1.796)	(1.575)
Pasivos estimados		30.910	(54.470)
Otros pasivos		14.226	19.414
		(125.611)	94.179
AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO		16.821	(35.263)

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros

ORIGINAL
FIRMADO

Luis Fernando Rico Pinzón
Gerente General
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

Elvia Luz Restrepo Saldarriaga
Contadora T.P. No. 37982-T
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

John Jairo Lache Chacon
Revisor Fiscal T.P. No. 45041-T
Designado por Deloitte & Touche Ltda.
(Ver mi informe adjunto)

Estados de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2014	2013
FLUJOS DE EFECTIVO GENERADOS POR LAS OPERACIONES DEL AÑO:			
UTILIDAD NETA		436.583	433.966
MÁS (MENOS) GASTOS (INGRESOS) QUE NO AFECTARON EL CAPITAL DE TRABAJO:			
Depreciación	11	116.574	106.785
Amortización de cargos diferidos y otros activos		5.740	7.494
Amortización del cálculo actuarial por pensiones	17	3.207	5.419
Impuesto diferido	12 y 18	42.090	23.082
Recuperación de provisión para protección de deudores	9	(1.976)	(2.949)
Provisión (recuperación) para protección de propiedades, planta y equipo	11	42	(4.501)
Amortización prima en emisión de bonos		(6.308)	(6.308)
(Recuperación) provisión para protección de inversiones	8	(6)	6
Provisión (recuperación) para protección de inventarios	10	965	(442)
Utilidad en venta o retiro de propiedades, planta y equipo, inventarios y otros activos		165	189
		597.076	562.741
CAMBIOS NETOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:			
Deudores	9	(42.123)	93.377
Otros activos		(19.260)	96.457
Inventarios	10	2.614	9.482
Cuentas por pagar	15	96.906	(143.825)
Obligaciones laborales	16	1.796	1.575
Pasivos estimados	17	(31.447)	48.745
Otros pasivos	18	(14.228)	(19.414)
		591.334	649.138
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			

	Notas	2014	2013
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:			
Adquisición de propiedades, planta y equipos		(936.053)	(884.869)
Adquisición de otros activos		(1.263)	(500)
EFFECTIVO NETO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(937.316)	(885.369)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:			
Aumento de obligaciones financieras	14	680.397	549.137
Pago de obligaciones financieras	14	(37.815)	(52.889)
Dividendos en efectivo		(217.267)	(188.918)
EFFECTIVO NETO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		425.315	307.330
AUMENTO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES		79.333	71.099
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL PRINCIPIO DEL AÑO		249.490	178.391
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL AÑO		328.823	249.490
El efectivo y equivalentes de efectivo al final del año comprenden:			
Efectivo		244.301	229.155
Inversiones temporales		84.522	20.335
		328.823	249.490

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros

ORIGINAL
FIRMADO

Luis Fernando Rico Pinzón
Gerente General
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

Elvia Luz Restrepo Saldarriaga
Contadora T.P. No. 37982-T
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

John Jairo Lache Chacon
Revisor Fiscal T.P. No. 45041-T
Designado por Deloitte & Touche Ltda.
(Ver mi informe adjunto)

Estados de cambios en el patrimonio de los accionistas

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital Social	Superávit de capital	Reservas	Utilidad del período	Superávit por valorizaciones	Revalorización del patrimonio	Efecto cambio PGCP	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2012	68.152	49.344	1.318.524	460.903	639.740	1.113.794	(19.399)	3.631.058
Apropiaciones efectuadas por la Asamblea General de Accionistas	-	-	288.338	(288.338)	-	-	-	-
Aumento en valorizaciones	-	-	-	-	153.344	-	-	153.344
Dividendos en efectivo (\$69,30 * por acción)	-	-	(16.353)	(172.565)	-	-	-	(188.918)
Utilidad del ejercicio	-	-	-	433.966	-	-	-	433.966
Saldos al 31 de diciembre de 2013	68.152	49.344	1.590.509	433.966	793.084	1.113.794	(19.399)	4.029.450
Apropiaciones efectuadas por la Asamblea General de Accionistas	-	-	239.133	(239.133)	-	-	-	-
Disminución en valorizaciones	-	-	-	-	(466)	-	-	(466)
Dividendos en efectivo (\$79,70 * por acción)	-	-	(22.434)	(194.833)	-	-	-	(217.267)
Utilidad del ejercicio	-	-	-	436.583	-	-	-	436.583
Saldos al 31 de diciembre de 2014	68.152	49.344	1.807.208	436.583	792.618	1.113.794	(19.399)	4.248.300
Notas:	19		20		13	21	22	

* Cifra expresada en pesos colombianos

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros

ORIGINAL
FIRMADO

Luis Fernando Rico Pinzón
Gerente General
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

Elvia Luz Restrepo Saldarriaga
Contadora T.P. No. 37982-T
(Ver certificado adjunto)

ORIGINAL
FIRMADO

John Jairo Lache Chacon
Revisor Fiscal T.P. No. 45041-T
Designado por Deloitte & Touche Ltda.
(Ver mi informe adjunto)



► A 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

(Valores expresados en millones de pesos colombianos \$ y en miles de dólares estadounidenses USD, excepto cuando se indique lo contrario)

Notas de carácter general

1. Ente económico

ISAGEN S.A. E.S.P. es una empresa de servicios públicos mixta, constituida en forma de sociedad anónima, según consta en la escritura pública No. 230 de la Notaría Única de Sabaneta, del 4 de abril de 1995 y con periodo indefinido de duración.

ISAGEN S.A. E.S.P. tiene por objeto principal la generación y comercialización de energía eléctrica, la comercialización de gas natural por redes, así como la comercialización de carbón, vapor y otros energéticos de uso industrial.

Para el desarrollo de su objeto social, la empresa cuenta con las siguientes plantas de generación de energía:

- Central Hidroeléctrica San Carlos
- Central Hidroeléctrica Jaguas
- Central Hidroeléctrica Calderas
- Central Hidroeléctrica Miel I
- Central Hidroeléctrica Amoyá, La Esperanza que entró en operación comercial en mayo de 2013.
- Central Termoeléctrica de Ciclo Combinado Termocentro
- Central Hidroeléctrica Sogamoso que entró en operación comercial plena el 20 de diciembre de 2014, luego de un periodo de construcción iniciado en 2009.

2. Bases de presentación de los estados financieros

Los estados financieros, que son considerados de propósito general, deben presentarse a la Asamblea General de Accionistas para su aprobación y sirven de base para la distribución de dividendos y otras apropiaciones.

a) Periodo contable

De acuerdo con los estatutos de la empresa, el corte de cuentas es anual, al 31 de diciembre de cada año.

b) Unidad monetaria

De acuerdo con disposiciones legales, la unidad monetaria utilizada por la empresa es el peso colombiano.

c) Clasificación de activos y pasivos

Los activos y pasivos se clasifican según su destinación o su grado de realización o exigibilidad en términos de tiempo, en corrientes y no corrientes. Para tal efecto se entiende como activos o pasivos corrientes, aquellas partidas que serán realizables o exigibles en un plazo no mayor a un año, y más allá de este tiempo, no corrientes.

d) Importancia relativa y materialidad

La presentación de los hechos económicos se hace de acuerdo con su importancia relativa o materialidad.

Para efectos de revelación, una transacción, hecho u operación es material cuando, debido a su cuantía o naturaleza, su conocimiento o desconocimiento, considerando las circunstancias que lo rodean, incide en las decisiones que puedan tomar o en las evaluaciones que puedan realizar los usuarios de la información contable.

En la preparación y presentación de los estados financieros, la materialidad de la cuantía se determinó con relación, entre otros, al activo total, al activo corriente y no corriente, al pasivo total, al pasivo corriente y no corriente, al patrimonio o a los resultados del ejercicio, según corresponda. En términos generales, se considera como material toda partida que supere el 5% con respecto a un determinado total de los anteriormente citados.

3. Limitaciones y/o deficiencias de tipo operativo o administrativo

Durante los ejercicios 2014 y 2013 no se presentaron limitaciones y/o deficiencias de tipo operativo o administrativo que afectaran el normal desarrollo del proceso contable, la consistencia o razonabilidad de las cifras.

4. Principales políticas y prácticas contables

Para sus registros contables y para la preparación de sus estados financieros, la empresa observó los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, establecidos en la normatividad expedida por la Contaduría General de la Nación y la Superintendencia de Servicios Públicos

Domiciliarios, mediante la aplicación de los sistemas de información: Plan de contabilidad para entes prestadores de servicios públicos y sistema unificado de costos y gastos.

Este modelo contable estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2014 por la entrada a partir del 1° de enero de 2015 de un nuevo marco contable que adopta las Normas Internacionales de Información Financiera, según se describe más adelante. En consecuencia, los estados financieros a 31 de diciembre de 2014 son los últimos estados financieros que se presentan en cumplimiento de las normas contables establecidas por la Contaduría General de la Nación mediante el Régimen de Contabilidad Pública.

No obstante lo anterior, dicho régimen contable seguirá siendo utilizado, en conjunto con las normas tributarias vigentes, por cuatro años más contados a partir del 1° de enero de 2015 para efectos tributarios, es decir, hasta el 31 de diciembre de 2018.

Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF

De conformidad con lo previsto en la Resolución 743 de 2013 de la Contaduría General de la Nación, ISAGEN debe adoptar el nuevo marco normativo establecido mediante el Decreto 2784 de 2012 y sus modificaciones, el cual incorpora las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés) en Colombia.

En nuestro caso, el periodo obligatorio de transición terminó el 31 de diciembre de 2014 y la emisión de los primeros estados financieros comparativos bajo NIIF será a 31 de diciembre de 2015.

No obstante lo anterior, y como ya había sido informado a los accionistas, ISAGEN desde el año 2011 cuenta con estados financieros preparados bajo dicha normativa, por lo cual el cumplimiento regulatorio está asegurado y por tanto a partir de 2015, los estados financieros que se vienen preparando bajo las NIIF pasarán a ser la información financiera oficial de la empresa. Lo anterior fue ratificado según el artículo 2 del decreto 3024 de 2014, que establece: "...Los preparadores de información financiera pertenecientes al Grupo 1 que utilicen las NIIF con anterioridad a la fecha de transición y entreguen estados financieros a un usuario externo en los que se incluya una declaración explícita y sin reservas de cumplimiento de las NIIF, con corte al cierre del ejercicio inmediatamente anterior a la fecha de la primera aplicación en Colombia, no requerirán volver a preparar el estado de situación financiera de apertura. En este caso, el estado de situación financiera utilizado para iniciar el proceso de aplicación de las NIIF en Colombia corresponderá al inicio del periodo de transición, es decir, al 1° de enero de 2014 de acuerdo con el cronograma incluido en este decreto, sobre la información financiera presentada a usuarios externos de acuerdo con las NIIF."

5. Normas de valuación

A continuación se describen las principales políticas y prácticas que la empresa ha adoptado en concordancia con lo indicado en la nota 4:

a) Conversión de transacciones y saldos en moneda extranjera

Las transacciones en moneda extranjera se contabilizan a las tasas de cambio aplicables que estén vigentes en sus respectivas fechas. Al cierre de cada mes los saldos de las cuentas de activos y pasivos se ajustan a las tasas de cambio vigentes en esa fecha y las diferencias se llevan a resultados.

b) Equivalentes de efectivo

Para propósitos de presentación del estado de flujos de efectivo, las inversiones temporales se consideran equivalentes de efectivo, dado que pueden ser fácilmente convertibles en efectivo.

El estado de flujos de efectivo es elaborado utilizando el método indirecto.

c) Inversiones

Las inversiones se reconocen y registran por su costo histórico o precio de adquisición y se expresan a su valor actual o a precios de mercado atendiendo a su clasificación.

La clasificación y contabilización de las inversiones se realiza de la siguiente manera:

- ▶ Las inversiones de deuda o que incorporen derechos de deuda (renta fija) son clasificadas como inversiones negociables. Estas inversiones se registran inicialmente al costo y mensualmente se ajustan a su valor de mercado con cargo o abono a resultados, según el caso. El valor de mercado de estas inversiones se determina por el valor presente de sus flujos futuros de capital e intereses descontados a una tasa de interés de mercado, calculada de acuerdo con las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia.
- ▶ Las inversiones en acciones o participaciones de capital de baja o mínima bursatilidad o las que no se coticen en la bolsa de valores, son clasificadas como inversiones no negociables. Las inversiones de renta variable son registradas al costo más el valor de los dividendos recibidos en acciones. Si al cierre del ejercicio el valor intrínseco de las inversiones es superior a su valor en libros, se registra un abono a la cuenta de valorizaciones con una contrapartida al superávit por valorizaciones en el patrimonio. En caso contrario se revierten las valorizaciones existentes hasta agotarlas y más allá de éstas se registra una provisión con cargo al estado de resultados.
- ▶ Las carteras colectivas se actualizan mensualmente a valor de mercado de acuerdo con la rentabilidad reportada por los administradores de las mismas.

d) Deudores

Los deudores representan derechos de cobro originados en el desarrollo de las actividades financieras, económicas y sociales de la empresa tales como i) Prestación de servicios y venta de bienes a crédito; ii) Uso de activos por parte de terceros cuyo pago de la retribución se recibe a crédito; iii) Dineros entregados en mutuo a terceros, empleados o accionistas; iv) Dineros entregados a terceros en calidad de anticipos para futuras adquisiciones de bienes o de servicios o el pago de impuestos; v) Pagos efectuados por la empresa por cuenta de terceros y vi) cualquier otro derecho a su favor resultante de operaciones diversas y todos aquellos conceptos que representen para la empresa flujos de efectivo futuros y cuyos cobros son determinables.

Su reconocimiento se hace en la medida en que se cumplan las siguientes condiciones:

- i) Que el servicio o bien haya sido entregado a satisfacción del deudor,
- ii) Que el valor sea cuantificable,
- iii) Que sea probable obtener el recaudo de dichos dineros o su aplicación.

La empresa reconoce provisiones para riesgos de pérdida de los saldos deudores, basados en la evaluación técnica que permita determinar la contingencia de pérdida o riesgo para la empresa, por la eventual insolvencia del deudor, siempre y cuando su valor sea cuantificable. La evaluación incluye aspectos como dificultades financieras, incumplimientos, situaciones concursales y edad de la cartera.

Para los grupos de deudores para los cuales no se lleve a cabo un análisis individual de recuperabilidad o que no presenten riesgo de irrecuperabilidad individualmente, se efectúa una evaluación de su riesgo en forma general.

e) Inventarios

Los inventarios se registran al costo.

Se registran como inventarios los elementos de consumo regular, los repuestos, materiales y otros elementos de consumo.

Los repuestos, materiales y otros elementos de consumo son valorados con base en el método de promedio ponderado, y los inventarios en tránsito con base en el método de valores específicos.

Al final de cada año si el valor neto de realización de los inventarios es inferior a su costo, se reconocen provisiones por la diferencia.

Los inventarios considerados obsoletos, según criterios técnicos, son dados de baja con cargo a los resultados del periodo.

f) Propiedades, planta, equipo y depreciación

Las propiedades, planta y equipo se contabilizan al costo, el cual incluye adicionalmente:

- ▶ Gastos de financiación sobre pasivos contratados para su adquisición, hasta que se encuentran en condiciones de utilización.

- › Ajustes por inflación hasta el 31 de diciembre de 2001.
- › Diferencia en cambio sobre operaciones de financiamiento en moneda extranjera contratadas para financiar su construcción.

Las ventas y retiros se descargan al costo neto ajustado respectivo, y las diferencias entre el precio de venta, el costo neto ajustado y las provisiones, de existir, se llevan a resultados.

La depreciación se calcula sobre el costo ajustado según el método de línea recta, con base en la siguiente vida útil probable de los activos:

Clase de activo	Vida útil en años
Construcciones y edificaciones	50
Equipo de generación	25
Equipo electrónico	25
Muebles, equipo de oficina, laboratorio, herramientas, equipo de taller, maquinaria para construcción y mantenimiento y equipo de almacén	10
Equipo de comunicación y computación	5
Equipo de transporte	5

Las diferencias entre la depreciación contable y la fiscal se contabilizan como depreciación diferida.

Las erogaciones que amplían la vida útil o la capacidad de uso del activo soportado en un concepto técnico y los mantenimientos mayores se capitalizan. Las demás erogaciones por mantenimiento rutinario y reparaciones se cargan a resultados en el momento en que se incurre en ellas.

Se reconocen con cargo a resultados los defectos entre la valoración económica determinada técnicamente de los activos, sobre su costo neto en libros.

Se registran como construcciones en curso todos los costos directamente relacionados con proyectos desde su etapa de desarrollo, entendida esta desde el momento en que se establece la viabilidad técnica y económica de un proyecto. Los costos en la etapa de investigación son registrados en los resultados del ejercicio en que se incurren.

g) Otros activos

Los otros activos comprenden:

- › Los gastos pagados por anticipado que incluyen principalmente primas de seguros y comisiones de financiación que son amortizadas en forma lineal en el tiempo en que se obtienen sus beneficios.
- › Los cargos diferidos que incluyen los costos indirectos necesarios para la construcción de proyectos hasta el 2009, los cuales se amortizan en un periodo de cinco (5) años a partir de la entrada en operación de los mismos y la prima en el contrato de estabilidad jurídica que se amortiza en 20 años.

- ▶ El impuesto diferido que se genera de las diferencias temporales entre el gasto contable y fiscal de pensiones de jubilación y provisiones.
- ▶ La reserva financiera actuarial constituida como fondeo de las obligaciones por pensiones de jubilación a cargo de la empresa. La política de la empresa es dotar este fondo como mínimo con el 50% del pasivo pensional establecido al final de cada año de acuerdo con los estudios actuariales. Estos recursos son de destinación específica y no están a libre disposición de la empresa.
- ▶ Intangibles constituidos principalmente por licencias y software que son amortizados por el método de línea recta con base en una vida útil que oscila entre 3 y 6 años. Servidumbres adquiridas para el desarrollo de los proyectos productivos, considerados de vida útil finita y se amortizan en un periodo de 50 años.
- ▶ Los derechos en fideicomisos que se actualizan mensualmente en forma proporcional a la participación en los mismos y las variaciones reportadas por el Fiduciario.
- ▶ Bajo la denominación de leasing financiero se incluye el valor de los derechos en contratos de arrendamiento financiero suscritos con entidades financieras más los intereses asociados a los activos en formación financiados bajo esta figura.

h) Valorizaciones

Las valorizaciones, que forman parte del activo y patrimonio, incluyen:

- ▶ Excesos de la valoración económica determinada técnicamente de los activos, sobre su costo neto en libros, en la fecha de su valoración.

En el 2013 se realizó la valoración económica de los principales componentes de las propiedades, planta y equipo. La actualización de las propiedades, planta y equipo se efectúa cada tres años a partir de la última realizada y el registro debe quedar en el periodo contable respectivo, salvo que se observen situaciones de mercado que indiquen que los valores reconocidos puedan tener cambios significativos. Los estudios se realizan por peritos con base en estudios técnicos.

- ▶ Exceso del valor intrínseco de inversiones patrimoniales sobre su costo neto en libros.

i) Operaciones de financiamiento

- ▶ Corresponden a obligaciones contraídas por la empresa provenientes de establecimientos de crédito, de instituciones financieras o por la colocación de bonos. El valor registrado corresponde al monto principal de la obligación o al valor nominal de los bonos; los gastos financieros que no incrementan el capital se registran por separado.
- ▶ También incluye el valor presente de los cánones futuros pagaderos en los contratos de leasing financiero suscritos.

j) Cuentas por pagar

Representan obligaciones a cargo de la empresa, originadas en bienes o servicios recibidos.

También incluye los recursos recibidos por parte de terceros con una destinación específica. Estos recursos son controlados en forma separada y los rendimientos generados se registran como mayor valor de la obligación.

Incluye el valor de los intereses sobre operaciones de financiamiento.

k) Obligaciones laborales

Las obligaciones laborales se ajustan al final de cada ejercicio con base en las disposiciones legales y los convenios laborales vigentes.

l) Pasivos estimados

Los pasivos estimados comprenden las provisiones constituidas para el cumplimiento de obligaciones para las cuales aún se tiene algún grado de incertidumbre en cuanto a su materialización o valor final, tales como son las provisiones para el impuesto sobre la renta y CREE, pensiones de jubilación, contingencias por procesos legales con alta probabilidad de ocurrencia, provisiones para el reconocimiento de la fidelidad de clientes y prestaciones sociales no consolidadas.

La provisión del impuesto sobre la renta y CREE se determina con base en estimaciones y depuraciones de los resultados de la empresa en consideración a las normas tributarias vigentes.

La determinación del pasivo por pensiones de jubilación a cargo de la empresa, se hace con base en estudios actuariales ceñidos a las normas legales. Toda variación en el pasivo pensional es reconocida directamente en los resultados del ejercicio.

La estimación por prestaciones sociales se ajusta periódicamente de acuerdo con las obligaciones causadas a favor de los empleados, pero para las cuales aún faltan elementos para su consolidación como un pasivo real.

Los pasivos estimados por contingencias corresponden a obligaciones probables pero sobre los cuales se tiene algún grado de incertidumbre frente a su valor final o materialización (ver literal q).

m) Otros pasivos

En otros pasivos se incluyen recaudos a favor de terceros, ingresos recibidos por anticipado y créditos diferidos.

Se contabiliza como impuesto diferido crédito el efecto de las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales como producto del reconocimiento de ingresos, costos y gastos en periodos diferentes. Particularmente se registra impuesto diferido crédito sobre el valor de las diferencias temporales generadas entre la base contable y la base fiscal del gasto por depreciación de edificaciones, plantas y ductos, maquinaria y equipo y la amortización de intangibles, cuyo efecto implica el pago de un

menor impuesto en el año corriente, calculado a tasas actuales, siempre que exista una expectativa razonable de que tales diferencias se revertirán.

La prima generada en la emisión de bonos se amortiza durante el tiempo de maduración de los títulos en forma lineal.

n) Utilidad neta por acción

La utilidad neta por acción se calcula sobre las acciones en circulación que al 31 de diciembre de 2014 y 2013 ascendían a 2.726.072.000.

o) Reconocimiento de ingresos, costos y gastos

Los ingresos provenientes de ventas se reconocen durante el periodo contractual o cuando se prestan los servicios. Los costos y gastos se registran con base en causación.

Para la administración de costos, se tiene implementado el Sistema de Costos Basado en Actividades (ABC) definido por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en la Resolución SSPD 001417 de abril 18 de 1997 como Sistema Unificado de Costos y Gastos (SUCG), actualizado en la Resolución No. SSPD - 20051300033635 de diciembre 28 de 2005. En este sentido, los costos directos de los servicios de energía y gas son registrados directamente en los procesos definidos en el SUCG y los gastos de administración son distribuidos con base en ingresos, número de personas, tiempos asignados y áreas. Se realiza cierre de costos y se reporta al Sistema Único de Información de Servicios Públicos (SUI).

p) Cuentas de orden

Se registran bajo cuentas de orden los compromisos pendientes de formalizar y los derechos o responsabilidades contingentes, tales como los créditos a favor no utilizados y las diferencias existentes entre las partidas contables y las partidas de igual naturaleza utilizadas para propósitos de declaraciones tributarias.

q) Contingencias

Ciertas contingencias producto de procesos legales, pueden existir a la fecha de emisión de los estados financieros, las cuales pueden resultar en una pérdida para la empresa pero únicamente serán resueltas en el futuro cuando uno o más hechos sucedan o puedan ocurrir. Tales contingencias son estimadas por la administración de la empresa y sus asesores legales. La estimación de las contingencias necesariamente envuelve un ejercicio de juicio y es materia de opinión. En la estimación de contingencia de pérdida en procesos legales que están pendientes contra la empresa, los asesores legales evalúan, entre otros aspectos, los méritos de los reclamos, la jurisprudencia de los tribunales al respecto y el estado actual de los procesos.

Una contingencia pasiva es registrada como un pasivo estimado, afectando los resultados del ejercicio, cuando un proceso es fallado en contra de la empresa en primera instancia o los asesores legales estiman en alta la probabilidad de pérdida, lo que ocurra primero.

Si la evaluación realizada sobre la contingencia indica que una pérdida potencial no es probable pero es incierto el resultado o es probable pero no puede ser estimado el monto, entonces la naturaleza de la contingencia es registrada en cuentas de orden y revelada en nota a los estados financieros.

Las contingencias activas (a favor) son objeto de reconocimiento en cuentas de orden y de revelación en notas a los estados financieros cuando existe un proceso legal interpuesto por la empresa y únicamente se reconocen en los resultados cuando se reciben las pretensiones.

r) Uso de estimaciones

Para la preparación de los estados financieros, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, se requiere hacer ciertas estimaciones que afectan los montos de los activos, pasivos, ingresos y gastos reportados por dichos periodos. El resultado final de ciertos asuntos podría diferir de estas estimaciones.

s) Reclasificaciones en los estados financieros

Ciertas cifras de los estados financieros correspondientes al 2013 han sido reclasificadas para propósito comparativos con el 2014, las cuales no son materiales.

6. Transacciones en moneda extranjera

Las normas básicas existentes en Colombia permiten la libre negociación de divisas extranjeras a través de los bancos y demás instituciones financieras, a tasas libres de cambio. No obstante, la mayoría de las transacciones en moneda extranjera todavía requieren la aprobación oficial.

Las operaciones y saldos en moneda extranjera se convierten a las tasas de cambio vigentes, certificadas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Las tasas de cambio de peso por dólar utilizadas para la preparación de los estados financieros a 31 de diciembre de 2014 y 2013 fueron \$2.392,46* y \$1.926,83* respectivamente.

* Valores expresados en pesos colombianos

La posición en moneda extranjera a 31 de diciembre, en dólares estadounidenses y en pesos colombianos, es la siguiente:

Concepto	2014		2013	
	USD (miles)	\$Col. (millones)	USD (miles)	\$Col. (millones)
ACTIVOS				
Efectivo (1)	4.498	10.761	3.250	6.262
Deudores (2)	178	426	2.340	4.509
	4.676	11.187	5.590	10.771
PASIVOS				
Operaciones de financiamiento (3)	104.721	250.541	107.492	207.119
Acreeedores y proveedores (4)	28.475	68.125	7.222	13.915
	133.196	318.666	114.714	221.034
POSICIÓN PASIVA EN MONEDA EXTRANJERA	(128.520)	(307.479)	(109.124)	(210.263)

(1) Cuentas bancarias con J.P Morgan Chase Bank N.Y, Banco de Bogotá Miami, y Bank of America Miami Florida USA.

(2) En el año 2014, se terminaron de amortizar los anticipos en dólares que habían sido otorgados principalmente a Mitsui & Co. Plant System, Automatización e Ingeniería Andina, Rbc Lubron Bearing Systems, INC, Stereocarto S.L., Andritz Hydro GmbH y Samyang-arca co., Ltd. para la compra de equipos para los centros productivos y los proyectos en construcción.

El saldo en dólares (USD) corresponde al anticipo entregado al Consorcio Syr - Whistler – Vrton para el desarrollo de los estudios de prefactibilidad del proyecto Geotérmico Binacional Tufiño-Chiles-Cerro Negro en la zona de frontera entre el Departamento de Nariño de Colombia y la Provincia del Carchi de Ecuador.

(3) Corresponde a los contratos de empréstito en dólares firmados con el Japan Bank for International Corporation - JBIC, Bank of Tokio-Mitsubishi UFJ Ltd., Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A. con garantía de la ECA Japonesa Nexi y con el Banco Santander de España con garantía de la ECA Alemana Hermes, para la financiación del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso (ver nota 14).

(4) Los principales proveedores con los cuales se tienen relaciones comerciales en moneda extranjera son los siguientes: Mitsui & Co., Plant Systems, Ltd., Siemens Power Generation Service y Andritz Hydro GmbH.

7. Efectivo

El efectivo a 31 de diciembre está conformado como sigue:

	2014	2013
Efectivo en caja, bancos y corporaciones:		
Caja	43	79
Bancolombia (*)	98.180	152.009
Banco GNB Sudameris	42.739	4.008
Helm Bank	33.068	264
BBVA	23.694	43.834
Banco de Bogotá	10.375	8.597
Banco de Occidente	7.876	11.932
J.P. Morgan Chase	6.042	1.421
AV Villas	4.705	251
Citibank	4.632	61
Banco de Bogotá Miami	4.600	4.744
Davienda	4.494	261
Corpbanca (antes Banco Santander)	3.331	443
Banco Agrario de Colombia	256	492
Bank of America Miami Florida USA	120	96
Corficolombiana	89	7
Colpatria	57	656
Bancos y corporaciones	244.258	229.076
Total efectivo	244.301	229.155

(*) Incluye \$215 (2013 - \$212) de recaudos del Programa de Democratización Accionaria que corresponden a recursos de la Nación.

Derivado de los compromisos del crédito con seguro de OPIC, las cuentas de ahorro y corriente de Bancolombia mantienen como mínimo el valor correspondiente al servicio de deuda de un semestre de dicho crédito.

Estas cuentas proporcionaron una rentabilidad promedio del 3,90% E.A. (2013 - 4,04% E.A.).

8. Inversiones

Las inversiones a 31 de diciembre comprenden:

Inversiones con fines de administración de liquidez

	Tasa de interés E.A. 2014	2014	2013
Títulos de deuda (1)			
Certificado depósito a término (CDT) (2)	4,80 - 4,85%	80.157	-
TIDIS - Títulos emitidos por el Gobierno	N/A	-	17.084
		80.157	17.084
Títulos participativos			
Carteras colectivas (3)	2,81% - 3,79%	4.365	3.251
Total inversiones corrientes		84.522	20.335

Inversiones mantenidas para la venta (Inversiones patrimoniales en entidades no controladas)

	Actividad económica	Acciones ordinarias	% de Particip	2014	2013
Títulos participativos					
En acciones					
Gensa S.A. E.S.P (4)	Energía	154.270.818	0,03	2.106	2.106
Electricaribe S.A. E.S.P (5)	Energía	7.623.656	0,02	320	320
Concentra Inteligencia en energía S.A.S. E.S.P. (6)	Procesamiento de datos	84.000	5,00	84	84
				2.510	2.510
Menos: Provisión				(1.991)	(1.997)
Total inversiones no corrientes				519	513

(1) Se utiliza como método de valoración los lineamientos expedidos por la Superintendencia Financiera de Colombia.

(2) Corresponde a tres CDT con vencimiento en marzo de 2015 constituidos en Banco Corpbanca Colombia S.A. así:

Cotraparte	Valor	Fecha de Compra	Plazo (Días)	Fecha de Vencimiento	Tasa (%)
Banco Corpbanca Colombia S.A.	30.077	12/12/14	90	12/03/15	4,85
Banco Corpbanca Colombia S.A.	25.040	19/12/14	90	19/03/15	4,80
Banco Corpbanca Colombia S.A.	25.040	19/12/14	97	26/03/15	4,85
Total	80.157				

(3) Carteras colectivas que se tienen con Fidubogotá, Fiduciaria Bancolombia, Occirenta, Credicorp, Valores Bancolombia, Corficolombiana, Fiduciaria BBVA, Corredores Asociados. Todas las carteras colectivas en las que ISAGEN deposita recursos cuentan con respaldo bancario, el detalle para 2014 es como sigue:

Contraparte	Tasa (%)	2014	2013
Corredores Asociados	3,13	934	451
Fiduoccidente	2,81	911	873
Corficolombiana	2,79	715	599
Fiduciaria BBVA	3,79	480	456
Credicorpcapital	2,99	473	207
Valores Bancolombia	3,34	339	206
Fidubogotá - Sumar	2,85	284	239
Fiduciaria Bancolombia	2,96	229	220
Total		4.365	3.251

(4) El último valor intrínseco reportado por Gensa S.A. E.S.P es de \$0,79* por acción generando una provisión de \$1.985 (2013 - \$1.989).

(5) El último valor intrínseco reportado por Electricaribe S.A. E.S.P es de \$42 * por acción suma que corresponde al costo de adquisición de la inversión.

(6) El último valor intrínseco reportado es de \$917,53* por acción generando una provisión de \$7 (2013 - \$9).

* Cifra expresada en pesos colombianos.

Ninguna de las inversiones presentaron restricciones en 2014 y 2013.

9. Deudores

El saldo de deudores a 31 de diciembre y su clasificación en corriente y no corriente es la siguiente:

Clase de inversión	CORRIENTE		NO CORRIENTE		TOTAL	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Cuentas por cobrar a clientes (1)	297.314	262.328	-	-	297.314	262.328
Menos: Provisión (2)	-	(1.976)	-	-	-	(1.976)
	297.314	260.352	-	-	297.314	260.352
Avances y anticipos						
Impuestos(3)	4.625	11.186	-	-	4.625	11.186
Proveedores (4)	14.971	4.191	25.452	53.805	40.423	57.996
	19.596	15.377	25.452	53.805	45.048	69.182
Otros deudores						
Varios (5)	4.994	6.287	26.386	22.135	31.380	28.422
Cuentas de difícil cobro (6)	-	-	1.435	1.435	1.435	1.435
Menos: Provisión (2)	-	-	(1.435)	(1.435)	(1.435)	(1.435)
	4.994	6.287	26.386	22.135	31.380	28.422
	321.904	282.016	51.838	75.940	373.742	357.956
Recursos entregados en Administración (7)	192	189	1.796	1.840	1.988	2.029
Total deudores	322.096	282.205	53.634	77.780	375.730	359.985

(1) El saldo de esta cuenta está conformado como sigue:

	2014	2013
Ventas de energía		
Clientes regulados	137.413	91.566
Clientes no regulados	101.275	98.174
Bolsa de energía	57.317	47.636
	296.005	237.376
Ventas de gas		
Clientes regulados	196	20.645
Clientes no regulados	79	1.687
	275	22.332
Servicios técnicos	1.034	2.620
	297.314	262.328

(2) El saldo de esta cuenta está conformado como sigue:

	2014	2013
Ventas de energía (*)		
Contratos de energía	584	2.560
Otros deudores	851	851
	1.435	3.411
Menos: Porción corriente	-	(1.976)
Porción no corriente	1.435	1.435

(*) Incluye las provisiones de cuentas por cobrar a Aluminio Reynolds Santo Domingo S.A. \$484 (2013 - \$484), Megaproyectos S.A. \$271 (2013 - \$271), Britilana Benrey S.A. por \$94 (2013 - \$94), Siderúrgica Colombiana S.A. por \$114 (2013 - \$114), Municipio de Caloto \$401 (2013 - \$401), otros \$72 (2013 - \$72). En el 2013 incluía la provisión de EMCALI por \$1.976 saldo que fue cancelado en 2014.

El movimiento de la provisión de cuentas por cobrar a clientes y otros deudores comprende:

	2014	2013
Saldo inicial	3.411	7.447
Recuperación (*)	(1.976)	(4.036)
Saldo final	1.435	3.411

(*) Recuperación de la provisión constituida sobre la cuenta por cobrar a Empresas Municipales de Cali E.I.C.E. E.S.P. \$1.976 (2013 - \$3.062). En el 2013 incluía la recuperación de Texpinal \$974. (Ver nota 27).

(3) El saldo de esta cuenta está conformado como sigue:

	2014	2013
Impuesto a las ventas a favor	1.396	2.745
Anticipo impuesto de renta	2.797	8.418
Anticipo o saldos a favor de industria y comercio	432	23
Saldo final	4.625	11.186

(4) Los avances y anticipos a proveedores comprende lo siguiente:

	2014	2013
Proyecto Sogamoso	24.053	48.740
Compra de gas	14.971	3.872
Automatización de equipos central San Carlos	-	1.461
Compras de repuestos	-	304
Central Amoyá	-	210
Otros anticipos	1.399	3.409
	40.423	57.996
Menos: Porción corriente	(14.971)	(4.191)
Saldo final	25.452	53.805

(5) Incluye principalmente:

	2014	2013
Préstamos de vivienda a empleados (a)	21.827	19.263
Préstamos de vehículo a empleados	4.117	3.924
Préstamos FEISA - Democratización(b)	2.676	-
Préstamos a exempleados y pensionados	828	498
Otros préstamos a empleados (a)	309	643
Ministerio de Minas y Energía (c)	-	1.504
Superintendencia de Servicios Públicos (d)	-	1.145
Otros menores	1.623	1.445
	31.380	28.422
Menos: Porción corriente	(4.994)	(6.287)
Total porción no corriente (e)	26.386	22.135

(a) El interés pactado para los préstamos de empleados oscila entre el 6% y el 7% efectivo anual.

(b) Saldo de crédito otorgado al FEISA en enero de 2014 para que dicha entidad financiara a los trabajadores para la compra de acciones en el programa de enajenación de la participación de la Nación por \$3.240, discriminados en crédito accionario por \$286 pagaderos en 5 años con una tasa de interés del 4% E.A. y crédito incentivo por \$2.954 pagaderos en 6 años, sin intereses.

(c) En el 2013 se tenía un saldo a favor de ISAGEN por concepto de contribuciones de energía reconocidas por el Ministerio para ser devueltas a su vez al Grupo ICT (cliente de energía).

(d) Cuenta por cobrar a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios producto de la sentencia que resolvió en favor de ISAGEN la demanda contra la contribución liquidada por dicha entidad por el 2007.

(e) El vencimiento de la porción no corriente de los clientes y deudores varios para los próximos años es como sigue:

Año de vencimiento	Valor
2016	3.459
2017	3.459
2018	3.459
2019	3.459
2020 y siguientes	12.550
	26.386

(6) El saldo de esta cuenta está conformado como sigue:

	2014	2013
Clientes no regulados por ventas de energía	856	856
Otros deudores	579	579
	1.435	1.435

(7) El saldo de esta cuenta está compuesto de la siguiente forma:

	2014	2013
Fondo de Solidaridad (*)	1.245	1.170
Convenio Área Metropolitana (**)	651	770
Fideicomiso Reducción de Capital	92	89
	1.988	2.029
Menos: Porción corriente	(192)	(189)
Total porción no corriente	1.796	1.840

(*) Fondo de Solidaridad por Salud, constituido con el propósito de atender situaciones graves de salud que afecten al trabajador beneficiario de la Convención Colectiva o a los integrantes de su grupo básico familiar, con relación a las cuales se hayan agotado las alternativas existentes para su cubrimiento. Los recursos del Fondo provienen, adicionales al aporte inicial de la empresa por \$200, de los aportes semestrales de los trabajadores y la empresa, liquidados en los meses de junio y diciembre, en proporciones iguales, equivalente al uno por ciento (1%) del valor del sueldo básico de cada uno de los trabajadores.

(**) Recursos entregados en administración al Área Metropolitana del Valle del Aburra por el convenio que se suscribió entre Empresas Públicas de Medellín, el Área Metropolitana e ISAGEN para "Aunar esfuerzos técnicos, logísticos y económicos para la implementación operación y mantenimiento del sistema de alerta temprana del Valle del Aburra y su región vecina", el valor del aporte de ISAGEN fue de \$1.177. El saldo de dichos aportes corresponde a los valores aún no ejecutados dentro del alcance del convenio.

La composición por edades del saldo de deudores a 31 de diciembre de 2014 es como sigue:

Tipo de deudor	No vencida	Vencidas de 1 a 180 días	Vencidas de 181 a 360 días	Vencidas a más de 360 días	Total
Cuentas por cobrar a clientes	297.197	117	-	-	297.314
Cuentas de difícil cobro	-	-	-	1.435	1.435
Avances y anticipos	45.048	-	-	-	45.048
Otros deudores	31.359	20	1	-	31.380
Depósitos en Admón.	1.988	-	-	-	1.988
Provisión	-	-	-	(1.435)	(1.435)
	375.592	137	1	-	375.730

Garantías otorgadas por los deudores:

En términos generales para garantizar las deudas de clientes se constituyen pagarés en blanco con cartas de instrucciones, se solicitan anticipos, garantías bancarias, garantías reales, administración de recursos por fiduciarias quienes se encargan de realizar los pagos a ISAGEN y pignoración de recursos (propios del cliente y subsidios otorgados por el Ministerio de Minas y Energía).

En Julio de 2014 se recaudó la última cuota del acuerdo de pago que se tenía suscrito con Empresas Municipales de Cali E.I.C.E. E.S.P. para el cual se tenía constituida una fiducia encargada del cobro y recibo de los ingresos de esta empresa, que servía como garantía y fuente de pago.

Para las deudas de los empleados se constituyen hipotecas, prendas y se suscriben pagarés.

10. Inventarios

A 31 de diciembre los inventarios incluían:

	2014	2013
Materiales y suministros	77.867	73.594
Repuestos	17.609	14.918
Mercancías en existencia – Terrenos (1)	950	950
Otros inventarios	268	274
	96.694	89.736
Menos Provisión (2)	(1.267)	(302)
Total inventarios	95.427	89.434

(1) Corresponde a terrenos recibidos en pago en el proceso de liquidación de Textiles Espinal S.A. por concepto del pago de la deuda adquirida por la venta de energía. Dicha empresa entró en liquidación y la Superintendencia de Sociedades distribuyó sus bienes entre sus acreedores. ISAGEN posee una participación aproximadamente del 7,61% de la propiedad proindiviso. Estos predios se tienen destinados para la venta.

(2) El movimiento de la provisión de inventarios comprende:

	2014	2013
Saldo inicial	(302)	(744)
Provisión (*)	(965)	-
Recuperación	-	442
Saldo final	(1.267)	(302)

(*) Corresponde a la actualización de los inventarios a su valor neto de recuperación cuando el mismo excede su costo.

11. Propiedades, planta y equipo

En el siguiente cuadro se muestra la composición de las propiedades, planta y equipo a 31 de diciembre:

	2014	2013
Plantas de generación (1)	8.110.966	4.074.976
Construcciones y edificaciones	246.992	178.090
Terrenos (2)	139.738	155.076
Maquinaria, muebles y equipos	100.607	99.582
Total activos en operación	8.598.303	4.507.724
En construcción y montaje (3)	65.264	3.194.321
	8.663.567	7.702.045
Total activos fijos		
Depreciación acumulada		
Plantas de generación	(3.304.789)	(3.101.732)
Construcciones y edificaciones	(79.787)	(69.762)
Maquinaria, muebles y equipos	(73.075)	(68.517)
Depreciación diferida	1.486.696	1.380.645
Total depreciación acumulada	(1.970.955)	(1.859.366)
Menos: Provisión (4)	(4.180)	(4.138)
Total propiedades, planta y equipo	6.688.432	5.838.541

Durante 2014 se adquirieron activos y se emprendieron obras de construcción por \$1.012.075 (2013 - \$1.018.807) y se dio de baja activos por \$5.151 (2013 - \$12.977).

El cargo a resultados por depreciación durante el año fue de \$116.574 (2013 - \$106.785).

(1) Con la entrada en operación de la Central Hidroeléctrica Sogamoso, el 20 de diciembre de 2014, se presentó el siguiente incremento en los activos en operación y consecuentemente una disminución de las construcciones en curso:

Plantas de generación	3.990.880
Edificios	39.597
Campamentos	20.346
	4.050.823

La central hidroeléctrica Amoyá, ubicada al sur del departamento del Tolima en jurisdicción del municipio de Chaparral, entró en operación comercial en mayo de 2013, aumentando el saldo de las plantas de generación en \$453.499.

De igual manera, el trasvase del río Manso, que incrementó la producción de energía de la central hidroeléctrica Miel I en el oriente de Caldas, empezó operaciones en junio de 2013, aumentando este rubro en \$117.683.

(2) Durante el 2014 ingresaron 3 predios (1 Amoyá y 2 Miel) por \$233, por traslados de construcciones en curso para la Central Hidroeléctrica Sogamoso ingresaron 11 predios por \$1.500, provenientes de reclasificación de comodatos 8 predios para la Central Hidroeléctrica Sogamoso por \$2.948, se retiraron 27 predios correspondientes al plan de reasentamiento del proyecto Sogamoso por \$13.986 y se reclasificaron 2 predios hacia comodatos \$6.266.

Durante el 2013 ingresaron 11 predios del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso, 12 predios de la central hidroeléctrica Miel I correspondientes al trasvase Manso y 6 predios de la central hidroeléctrica Amoyá

A continuación se presenta el resumen de la totalidad de los predios de la empresa, detallando su situación jurídica y las acciones que se han emprendido de acuerdo con ésta:

Situación jurídica	Observaciones	Acción	Número de predios	Valor
Propiedad Plena				
Matrícula inmobiliaria a nombre de ISAGEN	Predios que en la actualidad no presentan ningún problema de índole jurídico.	Ninguna	818	\$137.142
Predios pendientes por definir situación jurídica				
Posesión – Derechos hereditarios o posesión material. Áreas de resguardo. (Sin antecedente registral)	Predios donde ISAGEN compró la posesión material y la ejerce, pero que no figuran inscritos en la Oficina de Instrumentos Públicos porque carecen de datos registrales.	Se están adelantando los procesos de adjudicación de predios ante la autoridad competente.	100	\$649
Posesión – Falsa tradición. (Con antecedente registral).	Predios que posee ISAGEN materialmente con falsa tradición.	Se está adelantando el saneamiento a través de demandas de pertenencia.	44	\$1.947
Subtotal			144	\$2.596
Total Predios			962	\$139.738

(3) Los principales proyectos en construcción y montaje corresponden a obras pendientes de ejecución de la Central Hidroeléctrica Sogamoso por \$22.256 (2013 - \$3.128.973), central hidroeléctrica Amoyá \$19 (2013 - \$9.146), y otros proyectos de energía renovable que se encuentran en fase de desarrollo por \$42.989 (2013 - \$30.005).

(4) El detalle de la provisión para propiedades, planta y equipo está conformada como sigue:

	2014			2013		
	Valor comercial	Valor neto contable	Provisión	Valor comercial	Valor neto contable	Provisión
Maquinaria y equipo	29.131	32.207	(3.076)	31.739	34.815	(3.076)
Equipos de comunicación y cómputo	6.787	7.891	(1.104)	9.005	10.067	(1.062)
Total	35.918	40.098	(4.180)	40.744	44.882	(4.138)

El movimiento de la provisión de propiedades, planta y equipo comprende:

	2014	2013
Saldo inicial	(4.138)	(8.639)
Provisión del año (*)	-	(4.138)
Castigo y baja de activos	(42)	-
Recuperación (**)	-	8.639
Saldo final	(4.180)	(4.138)

(*) En el 2013 se realizó la valoración económica de los principales componentes de las propiedades, planta y equipo, lo cual dio como resultado un cargo en la provisión de los equipos de comunicación y cómputo por efecto del demerito por uso, la disminución de vidas útiles y obsolescencia tecnológica.

(**) Se recuperó el valor total de la provisión de terrenos, gracias a un aumento importante de los valores comerciales de los predios que hacen parte de las centrales de generación frente al último avalúo realizado.

Para la protección de sus bienes, ISAGEN S.A. E.S.P. tiene contratadas diferentes pólizas de seguro, entre las cuales se tienen:

Bien asegurado	Riesgos cubiertos	Valor asegurado	Vencimiento
a) Obras civiles, equipos, edificios, contenidos, almacenes y lucro cesante	Todo riesgo daño material y lucro cesante (Límite único combinado US500 M)	1.196.230	Junio 20 de 2016
b) Patrimonio de la empresa	Responsabilidad civil Directores y Administradores.	40.000	Junio 21 de 2015
	Infidelidad y Riesgos Financieros	30.000	Diciembre 21 de 2015
	Responsabilidad Civil Extracontractual	35.000	Diciembre 21 de 2015
	Manejo de dinero y títulos valores	250	Noviembre 30 de 2015
c) Maquinaria (cargadores, motoniveladoras, buldózer, etc.)	Todo Riesgo Maquinaria	4.068	Noviembre 30 de 2015
	Responsabilidad Civil Extracontractual	750	Noviembre 30 de 2015
d) Vehículos	Pérdidas totales por daños o hurto.	831	Noviembre 30 de 2015
		3.000	Noviembre 30 de 2015
e) Embarcaciones	Todo Riesgo Embarcaciones	1.601	Noviembre 30 de 2015
	Responsabilidad Civil Extracontractual	500	Noviembre 30 de 2015

Bien asegurado	Riesgos cubiertos	Valor asegurado	Vencimiento
f) Multi Riesgo Activos Menores (Torres de medición Eólica, Estaciones de Hidrometría, Equipos de Magnetotélúrica, Mercancías Bodega Satélite)	Todo Riesgo Daños Materiales	10.682	Septiembre 17 de 2015
g) Saldos deuda de empleados	Muerte por cualquier causa e Incapacidad Total y Permanente del trabajador asegurado	23.860	Junio 30 de 2015
h) Viviendas de los empleados con préstamo	Incendio y Terremoto de viviendas.	20.749	Junio 30 de 2015
i) Proyecto Sogamoso	Daños materiales (Valor obras pendientes)	106.506	Mayo 29 de 2015
	Responsabilidad civil extracontractual	10.000	Mayo 29 de 2015
	Actos mal intencionados de terceros, huelga, motín, asonada y conmoción civil	106.506	Mayo 29 de 2015

A 31 de diciembre de 2014 se tenía una reclamación en trámite con cargo a la póliza Todo Riesgo Construcción y Montajes del proyecto Sogamoso por valor de \$9.384 por siniestros ocurridos durante el proceso de construcción de la central.

12. Otros activos

Los otros activos a 31 de diciembre comprenden:

	2014	2013
Bienes adquiridos en leasing (1)	113.747	76.103
Gastos pagados por anticipado (2)	57.175	38.246
Bienes inmuebles entregados en comodato (3)	35.796	32.613
Reserva financiera actuarial (4)	35.324	35.666
Cargos diferidos (5)	30.431	33.978
Intangibles (6)	5.855	6.911
Derechos en fideicomiso	288	712
Otros	65	65
Total otros activos	278.681	224.294
Menos Porción corriente		
Gastos pagados por anticipado	(42.536)	(21.113)
Reserva financiera actuarial	(5.893)	(9.677)
Derechos en fideicomiso	(288)	(712)
Total Porción Corriente	(48.717)	(31.502)
Porción no corriente	229.964	192.792

(1) Corresponde a los derechos en contratos de leasing financiero de maquinaria y equipo suscritos con Leasing Bancolombia para el Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso. El contrato considera la realización de pagos en forma anticipada y gradual durante la construcción de los equipos y el inicio del plazo de amortización del contrato a partir de la entrega física de dichos activos. Ver también nota 14.

(2) Los gastos pagados por anticipado al 31 de diciembre comprenden:

	2014	2013
Seguros daños materiales combinados (*)	34.602	15.175
Garantías crédito (**)	19.924	20.559
Seguro de cirugía y hospitalización	1.504	1.449
Seguros responsabilidad civil	467	497
Seguro de vida y accidentes personales	363	312
Seguros infidelidad y riesgo financiero	91	65
Pólizas de cumplimiento	64	111
Otras pólizas	160	78
	57.175	38.246

(*) La póliza de seguro de daños materiales combinados tiene vigencia hasta el 20 de junio de 2016.

(**) Corresponde al saldo de las primas pagadas por anticipado que garantizan a los contratos de crédito internacionales firmados con el Bank of Tokio-Mitsubishi UFJ Ltd., Banco Bilbao Viscaya Argentaria S.A. con garantía ECA NEXI por valor de \$1.257 (2013 - \$1.593), con Banco Santander de España con garantía de la ECA Alemana Hermes por valor de \$14.559 (2013 - \$15.386) y con Power Finance Trust con garantía de la Nación y Póliza OPIC por valor de \$4.106 (2013 - \$4.798).

(3) La empresa adelantó escrituras de comodato precario para el beneficio comunitario, los expropietarios desarrollaron actividades productivas agropecuarias y el aprovechamiento forestal de las zonas que fueron adquiridas para la construcción y operación del proyecto antes de iniciar el llenado del embalse.

A la fecha todos los predios adquiridos se encuentran bajo vigilancia y control de ISAGEN, incluyendo los 33 para los cuales aún existe la anotación en la matrícula inmobiliaria. Para el año 2015, se adelantarán la firma de escrituras de cancelación y registro de las mismas para liberar esta anotación del folio de matrícula inmobiliaria de cada predio.

(4) Patrimonio Autónomo administrado por FIDUCOLDEX S.A., con el fin de garantizar el pago de las obligaciones pensionales de los trabajadores y ex trabajadores de ISAGEN. El valor máximo del fondo corresponderá al valor del cálculo actuarial determinado a diciembre 31 de cada año. En el 2014 se aportaron a este fondo \$2.000 (2013 - \$5.280) y se alcanzó un fondeo del 50%.

(5) Incluyen principalmente los costos indirectos asociados a la construcción de los proyectos Sogamoso, Manso, Amoyá y Guarín por \$14.686 (2013 - \$17.358). Igualmente incluye \$13.362 por la prima del contrato de estabilidad jurídica (2013 - \$13.363) y \$1.976 por concepto de impuesto diferido sobre provisión de cartera (2013 - \$2.849).

(6) Comprende licencias por \$2.604 (2013 - \$1.917), software por \$223 (2013 - \$640) y servidumbres por \$3.028 (2013 - \$4.354).

El cargo a resultados por la amortización de cargos diferidos e intangibles durante el año fue de \$5.740 (2013 - \$7.494).

13. Valorizaciones

El saldo en el activo y patrimonio a 31 de diciembre comprende las siguientes valorizaciones de propiedades, planta y equipo:

	2014	2013
Plantas de generación	728.539	728.980
Construcciones y edificaciones	51.781	51.781
Terrenos	12.106	12.106
Maquinaria, muebles y equipos	192	217
Total valorizaciones de activos en operación	792.618	793.084

Para el 2013 se realizó la valoración económica de los principales componentes de las propiedades, planta y equipo de ISAGEN, con las firmas Integral S.A. para plantas de generación, construcciones, edificaciones, maquinaria y equipos y para la valoración de predios con la firma Conpropia S.A.S, los cuales utilizaron la metodología del valor de reposición a nuevo con demérito para la mayoría de los activos y método comparativo de mercado para predios.

El detalle de las valorizaciones para propiedades, planta y equipo está conformada como sigue:

	2014			2013		
	Valor comercial	Valor neto contable	Valorización	Valor comercial	Valor neto contable	Valorización
Terrenos	151.844	139.738	12.106	167.182	155.076	12.106
Plantas de generación	6.919.002	6.190.463	728.539	3.030.837	2.301.857	728.980
Construcciones y edificaciones	261.899	210.118	51.781	197.226	145.445	51.781
Maquinaria, muebles y equipos	2.440	2.248	192	1.135	918	217
Total	7.335.185	6.542.567	792.618	3.396.380	2.603.296	793.084

14. Operaciones de financiamiento

El saldo de operaciones de financiamiento al 31 de diciembre comprende:

	Tasas de interés 2013	2014	2013	Vencimiento
Club Deal Bancario (1)	IBR+4,30%	1.515.923	1.084.250	2025
Power Finance Trust Limited (2)	IPC+5,25%	397.250	421.062	2025
Bonos de deuda 15 (3)	IPC+6,99%	371.750	371.750	2024
Bonos de deuda 10 (3)	IPC+6,48%	279.394	279.394	2019
Empréstito Bancario (4)	IBR+4,30%	240.000	-	2026
Bonos de deuda 7 (3)	IPC+5,93%	198.856	198.856	2016
Santander España(5)	LIBOR+1,40%	137.171	106.716	2032
Leasing financiero (6)	DTF+4,1%	79.754	76.103	2029
JBIC (7)	LIBOR+2,85%	75.898	60.241	2025
Banco de Tokio-BBVA (8)	LIBOR+1%	37.472	40.161	2018
Total operaciones de financiamiento		3.333.468	2.638.533	
Menos – Porción corriente		(51.044)	(35.176)	
Porción no corriente (9)		3.282.424	2.603.357	

(1) Corresponde al contrato de empréstito interno firmado en 2010 con 10 bancos por \$1.545.000 para la financiación del proyecto Sogamoso de los cuales se habían desembolsado \$1.515.923 a diciembre de 2014.

(2) Corresponde al préstamo con Power Finance Trust Limited contratado en el 2005 con un plazo de 20 años, con periodo de gracia de 5 años, amortización en 30 cuotas semestrales, garantía de la Nación y Póliza OPIC (Overseas Private Investment Corporation).

(3) Corresponde a bonos de deuda pública interna por \$850.000 para financiación del Proyecto Sogamoso. La administración de los títulos la realiza Deceval S.A. y la emisión cuenta con calificación AAA por Fitch Raitings Colombia.

- (4) Corresponde al contrato de empréstito interno firmado en junio de 2014 con Bancolombia y el Banco de Bogotá por \$240.000 destinados a la financiación del Proyecto Sogamoso. Las condiciones del crédito son las siguientes: plazo de 12 años, periodo de gracia de 3 años y tasa de IBR+4,30%.
- (5) Corresponde al valor desembolsado del contrato de empréstito por valor total de USD73.000, adquirido en 2012 para la financiación de las turbinas del Proyecto Sogamoso. El contrato es financiado por el Banco Santander España y cuenta con garantía de la ECA (Export Credit Agency) Hermes, a un plazo de 20 años, periodo de gracia de 1,3 años y amortización semestral.
- (6) Corresponde a contratos de leasing financiero con Leasing Bancolombia S.A., adquiridos en el 2010, para la financiación de los equipos del Proyecto Sogamoso por parte de los proveedores IMOCOM y SIEMENS, con un plazo de 15 años contados a partir de la entrega de los equipos, un período de gracia a capital de 5 años y un pago de 24 cánones semestrales cuya tasa de interés fue modificada en febrero de 2014 pasando de DTF+4,4 a DTF+4,1. Los desembolsos de este crédito se realizaron de acuerdo con el avance en la fabricación de los equipos. (Ver también nota 12).
- (7) Corresponde al valor desembolsado del tramo A del contrato de empréstito por valor total de USD66.000, firmado en 2012 para la financiación de los generadores del Proyecto Sogamoso. El tramo A podría ascender hasta la suma de USD39.600 (60% del valor total del empréstito), es financiado por el Japan Bank for International Corporation (JBIC) a un plazo de 12 años, periodo de gracia de 6 años y amortización semestral.
- (8) Corresponde al valor desembolsado del tramo B del contrato de empréstito por valor total de USD66.000, firmado en 2012 para la financiación de los generadores del Proyecto Sogamoso. El tramo B podría ascender hasta la suma de USD26.400 (40% del valor total del empréstito), financiado por Bank of Tokio-Mitsubishi UFJ Ltd. y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., a un plazo de 5 años, periodo de gracia de 1,5 años, amortización semestral y cuenta con garantía de la ECA (Export Credit Agency) NEXI.
- (9) El vencimiento para los próximos años de las obligaciones financieras no corrientes es como sigue:

Año de vencimiento	Valor
2016	251.940
2017	234.853
2018	248.186
2019	540.880
2020 y siguientes	2.006.565
	3.282.424

Durante el 2014 se cancelaron obligaciones financieras por \$37.815 (2013 - \$52.889).

La empresa tiene garantizadas sus obligaciones financieras así:

- ▶ Pignoración de ingresos por \$39.283 (2013 - \$35.390) semestrales como contragarantía a favor de la Nación por su garantía del crédito con Power Finance Trust Limited.
- ▶ Pagarés firmados a favor de Bancolombia S.A., Banco de Bogotá S.A., Banco Agrario S.A., Banco Davivienda S.A., Banco Popular S.A., Banco de Occidente S.A., Banco BBVA Colombia S.A., Banco Corpbanca Colombia S.A., Banco AV Villas S.A. y Helm Bank S.A. hasta diciembre de 2025.
- ▶ Pagarés firmados a favor de Bancolombia S.A., Banco de Bogotá S.A., hasta febrero de 2026.
- ▶ Pagarés firmados a favor de Leasing Bancolombia S.A. para garantizar los contratos de leasing financiero para la adquisición de los equipos del

Proyecto Sogamoso, suministrados por SIEMENS S.A, e IMOCOM S.A. hasta finales de 2029.

- ▶ Pagaré firmado a favor del Power Finance Trust Limited hasta diciembre de 2025 y carta de crédito para garantizar el pago de la cuota semestral.

La empresa tiene un crédito a favor no desembolsado con el Banco Davivienda por \$250.000 para finalizar el Proyecto Sogamoso; así mismo se encuentra pendiente por desembolsar \$21.285 (2013 - \$24.987) de los contratos de leasing y USD26.997 de las operaciones con garantía ECA.

Actualmente ISAGEN tiene negociado con los acreedores financieros nacionales e internacionales, compromisos financieros que controlan el endeudamiento de la empresa (Deuda/EBITDA) y compromisos que exigen niveles de generación de caja para garantizar una adecuada cobertura del servicio de la deuda. (EBITDA/Servicio de Deuda). Adicionalmente, existen una serie de compromisos ambientales, los cuales están delimitados en cada uno de los contratos de financiación firmados. Durante el 2014 se modificaron las cláusulas de disponibilidad para realizar desembolsos hasta mayo del 2015 en las operaciones de crédito con el Japan Bank for International Corporation, Bank of Tokio Mitsubishi UFJ Ltd., Banco Bilbao Argentaria y el Banco Santander España. Así mismo, se modificó el límite del compromiso financiero asociado al indicador DEUDA NETA/EBITDA del crédito con el Banco Santander España con garantía de la ECA alemana Hermes.

Los compromisos son permanentemente monitoreados por los Acreedores y las agencias calificadoras de riesgo y a la fecha ISAGEN ha cumplido con cada uno de los compromisos adquiridos.

El crédito con seguro de riesgo político de la Agencia Americana OPIC y garantía del Gobierno Nacional, tiene incluida una operación de indexación para mitigar el riesgo de tasa de cambio y tasa de interés. Dentro de las condiciones contractuales del crédito se tiene estipulado que en el evento de un cambio de control, es decir, que la Nación disminuya su participación en ISAGEN a menos del 50%, se genera un prepago obligatorio del crédito y sería requerido liquidar la operación de indexación, lo que implicaría reconocer el respectivo impacto en el estado de resultados en el período en que se materialice el hecho. A 31 de diciembre de 2014, dicho impacto arrojó como resultado un gasto de \$68.903 (*); sin embargo, como su valor dependería de la evolución que tengan las tasas de interés en el mercado, éstos deberían calcularse en la fecha en que el evento ocurra.

A 31 de diciembre de 2014 no se ha configurado una causal de prepago de la obligación y tampoco se ha generado dicho impacto.

(*) Calculado como la diferencia entre el valor presente neto de los flujos esperados del crédito actual y el valor presente neto de los flujos esperados del crédito en sus condiciones inicialmente pactadas.

15. Cuentas por pagar

El saldo de cuentas por pagar a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Proveedores (1)	193.741	125.735
Depósitos recibidos en garantía (2)	74.428	59.990
Intereses por pagar	45.493	35.355
Acreedores (3)	44.871	14.175
Retención en la fuente	14.197	10.548
Impuestos, contribuciones y tasas (4)	8.548	40.163
Recursos recibidos en Administración (5)	6.579	4.985
Total cuentas por pagar	387.857	290.951
Menos: Porción corriente	(386.712)	(233.629)
Porción no corriente (6)	1.145	57.322

(1) El saldo de esta cuenta está conformado como sigue

	2014	2013
Compra de energía	72.652	24.192
Proyectos de inversión	65.266	50.171
Compras de gas	21.848	20.067
Cargos por uso y conexión	17.668	17.706
Adquisición de bienes y servicios	13.253	11.208
FAZNI	1.355	1.120
SIC	1.030	609
Otros	669	662
Total proveedores	193.741	125.735

A 31 de diciembre se tienen constituidas garantías bancarias para garantizar el suministro de gas a favor de Ecopetrol por \$16.873 (2013 - \$16.536), y Chevron Petroleum Company por USD1.508 y para garantizar el transporte de gas con TGI por \$19.867 (2013 - \$17.913).

Con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las transacciones en la Bolsa de Energía, reconciliaciones, servicios complementarios, cargos por uso del STN, servicios del CND y los CRD, y en general, por cualquier concepto que deba ser pagado al Administrador del SIC, de acuerdo con lo establecido en la Resolución CREG No.19 de 2006 y sus modificaciones, y Resoluciones CREG 157 y 158 de 2011, se tienen constituidas garantías bancarias a favor de XM Compañía de Expertos de Mercados S.A. E.S.P. por \$110.000 (2013 - \$75.000).

Con el fin de cumplir con la Resolución CREG 061 de 2007 se constituyeron garantías para cubrir el cargo por confiabilidad por USD80.200 (2013 - USD64.774) y de \$34.917 (2013 - \$34.917) para cubrir la entrada en operación comercial del Proyecto Sogamoso. También se constituyeron garantías para el plan de manejo ambiental en la construcción de la línea de transmisión de 116 KV del Proyecto Amoyá \$370 (2013 - \$370).

(2) Corresponde a cuentas por pagar por concepto de retenciones contractuales efectuadas a los contratistas que adelantan la construcción de proyectos productivos, como garantía. Los montos de estas retenciones serán reintegrados con el recibo a satisfacción de la obra. También se recibió de BIOMAX \$3.622 (2013 - \$3.738) para garantizar el suministro del combustible líquido Jet A1 para la generación de Termocentro.

(3) Incluye, entre otras, la cuenta por pagar a la Nación de la prima del contrato de estabilidad jurídica suscrito en el 2010 por \$4.998 (2013 - \$8.781), la póliza de Seguro de Daños Materiales Combinados por \$34.783, la póliza de Seguro de Responsabilidad Civil y Extracontractual por \$336, aportes a los fondos de pensiones por \$1.481, los aportes a la seguridad social por \$1.050 y los aportes parafiscales \$886.

(4) El saldo de impuestos, contribuciones y tasas al 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Contribuciones	8.519	9.797
Impuestos municipales	29	44
Impuesto al patrimonio (*)	-	30.322
	8.548	40.163

(*) La empresa liquidó el impuesto al patrimonio por valor de \$121.286 tomando como base el patrimonio líquido poseído al 1º de enero de 2011 a una tarifa del 4,8% más el 25% de la sobretasa. La declaración se presentó en el mes de mayo de 2011 y su pago se efectuó en ocho cuotas iguales en los meses de mayo y septiembre durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014. La empresa causó y contabilizó el 100% del impuesto al patrimonio y su sobretasa con cargo a la cuenta de revalorización del patrimonio durante el 2011.

El valor pagado por concepto de impuesto al patrimonio durante el 2014 fue de \$30.322 (2013 - \$ 30.322).

(5) Incluye los recursos administrados por la empresa del fondo de solidaridad por salud para los trabajadores \$1.245 (2013 - \$1.170) (ver nota 9). El depósito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por concepto del convenio de cooperación técnica no reembolsable para la realización de estudios del proyecto geotérmico por \$2.600 (2013 - \$1.592). También el depósito de CELEC EP – Ecuador para el convenio con ISAGEN para prefactibilidad del Proyecto Geotérmico Binacional Tufiño – Chile – Cerro Negro localizado en la zona de frontera entre Colombia y Ecuador, en el Departamento de Nariño y la Provincia del Carchi por \$2.734 (2013 - \$2.222).

(6) La porción no corriente corresponde al fondo de solidaridad en salud \$1.145 (2013 - \$1.070). En el 2013 también incluía las retenciones contractuales por \$56.252.

16. Obligaciones laborales

El saldo de obligaciones laborales a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Vacaciones y prima de vacaciones	6.358	5.813
Cesantías e intereses sobre cesantías	5.046	5.132
Nomina por pagar	776	180
Pensiones por pagar	471	606
Auxilios de salud	1.533	657
Total obligaciones laborales	14.184	12.388

17. Pasivos estimados

El saldo de pasivos estimados a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Provisión para pensiones de jubilación (1)	69.201	71.728
Provisión impuesto de renta (2)	25.075	51.591
Provisión para salarios y prestaciones sociales	4.948	4.849
Provisión para contingencias (3)	4.342	2.929
Puntos fidelización de clientes (4)	756	916
Provisión impuesto de Industria y Comercio	295	844
Total pasivos estimados	104.617	132.857
Menos: Porción corriente (5)	(36.967)	(67.877)
Porción no corriente	67.650	64.980

(1) El movimiento de las pensiones de jubilación es el siguiente:

	2014	2013
Saldo inicial	71.728	73.217
Pagos del año	(5.734)	(6.908)
Aumento del año (*)	3.207	5.419
Pensiones de jubilación	69.201	71.728

(*) Cualquier variación en el cálculo actuarial es registrada en los resultados debido a que el mismo se encuentra amortizado en un 100% (ver nota 25).

El cálculo actuarial incluye el pago de 12 mesadas ordinarias y las mesadas adicionales de junio y diciembre de acuerdo con la Ley.

Las principales estimaciones utilizadas para el cálculo actuarial fueron las siguientes:

	2014	2013
Tasa de reajuste pensional (*)	2,41%	2,99%
Tasa real de interés técnico (**)	4,80%	4,80%
Número de personas cubiertas (***)	137	139

(*) Corresponde al promedio ponderado de inflación del 2011, 2012 y 2013 con un peso así: 2013 con tres puntos; 2012 con dos puntos y 2011 con un punto, de acuerdo con el numeral 1º del Artículo 1º del Decreto 2783 de diciembre 20 de 2001.

(**) Porcentaje establecido en el numeral 2º del Artículo 1º del Decreto 2783 de diciembre 20 de 2001.

(***) Incluye 113 jubilados con pensión compartida, 18 jubilados y en expectativa de pensión con Colpensiones, 4 sustituciones vitalicias, 2 trabajadores activos con requisitos cumplidos con la empresa y en expectativa con Colpensiones.

(2) Las disposiciones fiscales aplicables a la empresa estipulan, entre otras, las siguientes obligaciones:

Impuesto sobre la renta corriente

Para el cálculo de la provisión del impuesto sobre la renta, se tuvieron en cuenta, entre otros, los siguientes criterios:

- Las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 25%.
- El 4 de junio de 2010, ISAGEN y la Nación (Ministerio de Minas y Energía) suscribieron un contrato de estabilidad jurídica para toda la empresa por un período de 20 años. Mediante este contrato se estabilizaron normas tributarias, algunas disposiciones aduaneras y otras relacionadas con servicios públicos. Entre las normas tributarias se destacan: tarifa del impuesto de renta ordinario, deducción especial del 30% por nuevas inversiones en activos fijos reales productivos, descuento tributario por IVA pagado en la importación de maquinaria pesada para industrias básicas, exclusión de renta presuntiva para empresas de servicios públicos domiciliarios y las que desarrollan la actividad complementaria de generación de energía y la exención de tributos para el crédito público externo.
Con este contrato se garantiza que, en caso de modificaciones adversas de las normas estabilizadas en el contrato, continuarán aplicándose dichas normas durante la vigencia del mismo.
- La Ley 1430 de 2010 eliminó la deducción especial por inversiones realizadas en activos fijos productivos establecida en el artículo 158-3 del Estatuto Tributario, sin embargo, con la suscripción del contrato de estabilidad jurídica, indicado en el punto anterior, esta norma fue estabilizada por un término de 20 años.
En aplicación de esta disposición y con base en las inversiones realizadas, tanto por compra directa, como mediante leasing financiero con opción irrevocable de compra, ISAGEN disminuyó la renta líquida ordinaria del periodo en \$270.399 (2013 - \$258.720).
- Las empresas de generación de energía no están sometidas al sistema de renta presuntiva.
- Deducibilidad del 100% de los impuestos de industria y comercio, avisos y tableros y predial pagados efectivamente durante el año o período gravable, siempre y cuando tengan relación de causalidad con la actividad económica del contribuyente.
- Deducibilidad del 100% del gravamen a los movimientos financieros.
- La reforma tributaria del 2012, incluyó una limitación a la deducibilidad de los gastos por intereses, desconociendo aquellos intereses que superen un límite de endeudamiento promedio de 3 veces el patrimonio líquido de la empresa del año anterior. Al cierre del 2014, la empresa no tuvo que limitar valor alguno por este concepto.

Impuesto de renta para la equidad – CREE-

- La tarifa a aplicar es del 9% para los años 2013 a 2015. Con la ley 1739 de 2014, esta tarifa continuará en forma permanente.
- La base gravable está conformada por los ingresos susceptibles de incrementar el patrimonio depurada con las devoluciones, ingresos no gravados y las deducciones permitidas en la ley y sus reglamentarios.
- No permite detracer de la base gravable, deducciones especiales tales como la deducción por activos fijos productivos y otras deducciones especiales que no quedaron expresamente señaladas en el reglamento.
- Se establece una base gravable mínima del 3% del patrimonio líquido del año anterior.

Impuesto al patrimonio

El impuesto pagado por este concepto en el 2014, correspondió al impuesto creado mediante la Ley 1370 de 2009 el cual se liquidó sobre el patrimonio líquido poseído el 1° de enero de 2011 a la tarifa del 4,8%, debiéndose calcular un valor adicional por concepto de sobretasa equivalente al 25% del impuesto. Este valor fue imputado contra la cuenta de revalorización del patrimonio en el 2011.

Otros tributos

Descuento del IVA pagado por la importación o adquisición de maquinaria pesada para industrias básicas. El valor estimado del descuento generado por este concepto para el 2014 fue de \$2.797 (2013 - \$4.472).

Debido al cambio generado por la Ley 1739 de 2014, en la cual se dispuso en forma permanente una tarifa de impuesto CREE del 9%, se procedió con el ajuste al cálculo del impuesto diferido con la tasa vigente al cierre del ejercicio. El ajuste realizado ascendió a la suma de \$11.116.

A continuación se detalla la determinación del impuesto sobre la renta ordinaria a 31 de diciembre:

	2014	2013
Utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta	583.738	564.153
Más gastos no deducibles e ingresos gravables:		
Provisiones	9.653	8.324
Otros gastos no deducibles	30.981	33.496
Gasto no deducible laudo arbitral Miel	-	2.661
Otros ingresos	104	965
Menos ingresos no gravables y gastos deducibles:		
Ingresos no gravables por recuperaciones	3.657	14.378
Provisiones deducibles	3.965	524
Mayor gasto depreciación fiscal	106.177	87.904
Ajuste por inflación en retiro de inventarios	79	173
Deducción activos fijos reales productivos	270.399	258.720
Otros gastos deducibles	1.753	-
Otros ingresos no gravados	981	1.398
Utilidad en venta de activos fijos	-	35
Renta líquida gravable	237.465	246.467
Tasa impositiva	25%	25%
Impuesto sobre la renta ordinario	59.367	61.617
Ganancia Ocasional Gravada	-	18
Tasa impositiva	10%	10%
Impuesto Ganancia Ocasional	-	2
Total Impuesto de Renta Corriente	59.367	61.619
Retenciones en la fuente y saldos a favor	(48.502)	(37.347)
Descuento tributario	(2.797)	(8.418)
Saldo a pagar	8.068	15.854

A continuación se detalla la determinación del impuesto sobre la renta para la equidad CREE a 31 de diciembre:

	2014	2013
Renta líquida gravable ordinaria	237.465	246.467
Más deducciones especiales:		
Deducción activos fijos reales productivos	270.399	258.720
Deducción provisión cartera fiscal	-	219
Menos ingresos no gravados		
Intereses presuntos	104	1
Base Gravable CREE	507.760	505.405
Base Mínima CREE	73.823	68.528
Tasa impositiva	9%	9%
Impuesto sobre la renta CREE	45.698	45.486
Autorretenciones CREE	(31.471)	(18.167)
Saldo a Pagar	14.227	27.319

El cargo a resultados por concepto de impuesto sobre la renta y CREE fue:

	2014	2013
Impuesto de renta	59.367	61.619
Impuesto CREE	45.698	45.486
	105.065	107.105

La conciliación entre el patrimonio contable y fiscal a 31 de diciembre se presenta a continuación:

	2014	2013
Patrimonio contable	4.248.300	4.029.450
Más:		
Provisión para protección de inventarios, deudores, inversiones y propiedades, planta y equipo	19.215	19.386
Impuesto diferido crédito	408.033	366.857
Diferencia patrimonial activos fijos	237.124	237.209
Menos:		
Impuesto diferido débito	1.976	2.849
Depreciación diferida	1.486.696	1.380.645
Valorizaciones	792.618	793.084
Otros activos	13.362	13.363
Patrimonio fiscal	2.618.020	2.462.961

La declaración de renta del año gravable 2009, se encuentra en discusión ante la Jurisdicción contenciosa. Ver nota No. 29.

En cuanto al año gravable 2014, la administración de la empresa considera que la suma contabilizada como provisión por impuestos es suficiente para atender cualquier pasivo que se pudiera establecer con respecto a dicho año. La declaración de renta correspondiente a 2014 deberá presentarse a más tardar el 27 de abril de 2015.

REFORMA TRIBUTARIA AÑO 2014

Con la ley 1739 de 2014, se adicionaron algunas responsabilidades en el pago de los impuestos, tales como:

- ▶ Creación de Impuesto a la riqueza:
 - ▶ Son responsables las personas naturales y jurídicas con posesión de riqueza mayor o igual a \$1.000 al 1° de enero de 2015.
 - ▶ La obligación se causa el 1° de enero 2015, 1° de enero de 2016 y 1° de enero de 2017.
 - ▶ La base gravable para los años 2016 y 2017, no podrá ser inferior a la establecida para el año 2015, ajustada al 25% de la inflación.
 - ▶ La tarifa aplicable a ISAGEN será del 1,15%, 1% y 0,4% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.
 - ▶ La ley dio la opción de registrar el impuesto contra reservas patrimoniales.
 - ▶ Se pagará anualmente en dos cuotas iguales.
 - ▶ El valor estimado de impuesto es: para año 2015 \$30.065, año 2016 \$26.144 y año 2017 \$10.534.
- ▶ Creación Sobretasa del Impuesto CREE y anticipo:
 - ▶ Aplica a partir del año 2015, sin embargo se estableció el pago de anticipo, equivalente al 100% del valor de la misma, calculada sobre la base gravable del impuesto CREE del año anterior.
 - ▶ Para contribuyentes de Impuesto CREE con renta superior o igual a \$800 millones.
 - ▶ La tarifa aplicable a ISAGEN será 5%, 6%, 8% y 9% para los años 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente.
- ▶ Cambios en el Impuesto al CREE:
 - ▶ La tarifa del impuesto CREE será del 9% en forma permanente.
 - ▶ A partir del año 2015, se permite compensar pérdidas fiscales y excesos de base mínima, teniendo en cuenta las mismas reglas que para el impuesto de renta ordinario.
 - ▶ Se establece remisión general a las normas de impuesto de renta.

- › Otros normas:
 - › Se establece descuento tributario por IVA en la adquisición de bienes de capital equivalente a 2 puntos de IVA.
 - › Se establece descuento tributario por IVA en la adquisición nacional de maquinaria pesada para industrias básicas.
 - › Se aplaza para 2019 la aplicación de la gradualidad en los gastos no deducibles por pagos en efectivo.
- (3) Corresponde, entre otros, a la provisión para cubrir la contingencia de pérdida del Proceso de Nulidad y Restablecimiento del Derecho en contra de los actos administrativos dictados por el Municipio de Victoria, Caldas sobre el cobro de la contribución de regalías por la explotación de material en dicho municipio para la construcción de la central Miel I. En sentencia del 23 de noviembre de 2006, proferida en primera instancia por el Tribunal Administrativo de Caldas, se denegaron las pretensiones de la empresa. Se presentó recurso de apelación ante el Consejo de Estado. El monto estimado a pagar incluidos intereses asciende a \$294. También se tiene provisiones por responsabilidad solidaria en procesos laborales con Coopaneleros por \$1.758 (2013 - \$536). Provisiones por \$426 (2013 - \$426) por imposición de servidumbres de energía eléctrica en el Proyecto Amoyá y provisión para cubrir el pago de procesos por retroactividad de cesantías por \$1.111 (2013 - \$625). Las costas de proceso con Mundial de Seguros por \$660 por condena en segunda instancia en el proceso. En 2013 se incluía también provisión solidaria con el Grupo ICT por \$821 la cual fue recuperada en 2014.
- (4) Corresponde a la provisión para cubrir los beneficios otorgados a los clientes con el programa de fidelización, consistente en otorgarles puntos por compras de energía que posteriormente se pueden redimir a través de la utilización de servicios técnicos. Los puntos tienen una vigencia de 2 años, pero pueden ser anulados por el no pago oportuno de la cartera. Las estadísticas de la empresa muestran una buena tasa de utilización.
- (5) La porción corriente de los pasivos estimados corresponde a la provisión de impuesto para la renta y CREE por \$25.426 (2013 - \$51.591), las provisiones para prestaciones sociales por \$4.948 (2013 - \$4.689), los puntos de fidelización de clientes \$756 (2013 - \$916) y el estimado de la porción pagadera en el corto plazo por pensiones de jubilación por \$5.893 (2013 - \$9.677).

18. Otros pasivos

El saldo de otros pasivos a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Impuesto diferido (1)	408.033	366.858
Anticipos recibidos de clientes (2)	28.697	42.832
Prima en emisión de bonos (3)	34.637	40.946
Otros	437	526
Total otros pasivos	471.804	451.162
Menos: Porción corriente	(35.366)	(49.592)
Porción no corriente	436.438	401.570

- (1) El impuesto diferido crédito corresponde al efecto impositivo de las mayores depreciaciones y amortizaciones fiscales sobre las contables.

El cargo a resultados por impuesto diferido se detalla a continuación:

	2014	2013
Impuesto diferido por pagar	41.218	23.204
Impuesto diferido por cobrar	872	(122)
	42.090	23.082

(2) Anticipos recibidos de clientes para futuras entregas de energía. Los principales saldos corresponden a Energéticos S.A.S. E.S.P. \$9.377, Proeléctrica & Cía. S.C.A. E.S.P. \$6.871, Generarco S.A.S. E.S.P. \$4.774 (2013 - \$1.532), Ruitoque S.A. E.S.P. \$3.052 (2013 - \$1.383), Centrales Eléctricas de Nariño \$1.570 (2013 - \$11.615), Distribuidora y comercializadora de Energía \$932, Quimpac de Colombia S.A. \$808, Empresa de Energía del Bajo Putumayo \$638 (2013 - \$1.316) y Durman Colombia S.A.S \$472. En 2013 incluía adicionalmente, Corporación Eléctrica Nacional S.A. – CORPOELEC S.A. \$15.370, Energéticos S.A. E.S.P. \$4.821, Empresas Municipales de Cali E.I.C.E. E.S.P. \$2.878, Proeléctrica & Cía. S.C.A. E.S.P. \$1.532 y GRUPO ICT II S.A.S. \$1.468.

(3) En la emisión de bonos descrita en la nota 14 se generó una prima por \$60.642 cuyo reconocimiento en los resultados se realiza en forma lineal durante el tiempo de maduración de los títulos, es decir, a 7, 10 y 15 años. El cargo a resultados por la amortización de la prima durante 2014 fue \$6.308 (2013 - \$6.308) quedando un saldo de \$34.637.

19. Capital social

A 31 de diciembre el capital suscrito y pagado estaba conformado así:

Accionista	Número de Acciones	2014	
		Valor	%
La Nación (1)	1.570.490.767	39.262	57,61
Empresas Públicas de Medellín - E.S.P.	358.332.000	8.958	13,14
Fondo de Pensiones Porvenir	152.555.521	3.814	5,60
Fondo de Pensiones Protección	89.577.492	2.239	3,29
Minoritarios (2)	555.116.220	13.879	20,36
Total capital social	2.726.072.000	68.152	100,00
Accionista	Número de Acciones	2013	
		Valor	%
La Nación (1)	1.571.919.000	39.298	57,66
Empresas Públicas de Medellín - E.S.P.	352.960.000	8.824	12,95
Fondo de Pensiones Porvenir	133.639.132	3.341	4,90
Fondo de Pensiones Protección	109.235.240	2.731	4,01
Minoritarios (2)	558.318.628	13.958	20,48
Total capital social	2.726.072.000	68.152	100,00

(*) Accionistas minoritarios son todos aquellos que representen máximo el tres por ciento (3%) de las acciones ordinarias en circulación.

La empresa cotiza sus acciones principalmente en la Bolsa de Valores de Colombia y desde 2011 la SEC (Securities and Exchange Commission) de los Estados Unidos autorizó la negociación de ADR's nivel 1 mediante OTC (Over The Counter), donde cada ADR (American Depositary Receive) le da derecho al inversionista sobre 10 acciones ordinarias.

20. Reservas

El saldo de reservas a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Reserva ocasional calificación de riesgo (1)	910.743	745.740
Reservas por disposiciones fiscales (2)	806.885	755.189
Reserva legal (3)	51.134	51.134
Reserva ocasional inversiones (4)	38.446	38.446
Total reservas	1.807.208	1.590.509

- (1) Reserva ocasional aprobada por la Asamblea General de Accionistas con el fin de mantener la calificación de riesgo de la empresa y el cumplimiento de los compromisos con los acreedores e inversionistas. El valor constituido en el 2014 fue de \$165.003 (2013 - \$215.857)
- (2) La Asamblea General de Accionistas, en cumplimiento del artículo 130 del Estatuto Tributario, ha apropiado desde el 2004 esta reserva de las utilidades netas equivalente al 70% del mayor valor de la depreciación fiscal sobre la contable. Según disposiciones legales, se puede liberar esta reserva en la medida en que las depreciaciones posteriormente contabilizadas, excedan las solicitadas anualmente para efectos tributarios, o se vendan los activos que generaron el mayor valor deducido. El valor constituido en el 2014 fue de \$74.130 (2013 - \$72.481) y liberado \$22.434 (2013 - \$16.353).
- (3) De acuerdo con la ley, la empresa está obligada a apropiar el 10% de sus utilidades netas anuales como reserva legal hasta que el saldo de esta reserva sea equivalente al 50% del capital suscrito. La reserva legal obligatoria no es distribuible antes de la liquidación de la empresa, pero puede utilizarse para absorber o reducir pérdidas netas anuales. Son de libre disponibilidad para los accionistas los saldos de la reserva en exceso del 50% del capital suscrito.
- (4) Reserva ocasional de inversiones aprobada por la Asamblea General de Accionistas de 2009.

21. Revalorización del patrimonio

Saldo acumulado de ajustes por inflación sobre las cuentas del patrimonio, aplicados hasta el 31 de diciembre de 2001. De acuerdo con normas vigentes, este saldo no podrá distribuirse como utilidad hasta que se liquide la empresa o se capitalice.

22. Efectos de cambios en el Plan General de Contabilidad Pública

El saldo de esta cuenta a 31 de diciembre de 2014 y 2013 comprende:

Desvalorización de activos	18.718
Castigo de estudios	681
Total efectos de cambios en el PGCP	19.399

El saldo acumulado de este rubro corresponde al efecto patrimonial por los cambios normativos establecidos por la Contaduría General de la Nación en el 2006 en el Plan General de Contabilidad Pública, para el tratamiento de las desvalorizaciones de activos y formación de intangibles en la etapa de investigación.

Esta partida se encuentra en el patrimonio a disposición de la Asamblea General de Accionistas.

23. Ingresos operacionales

Los saldos de las cuentas de ingresos operacionales por los años que terminaron el 31 de diciembre comprenden:

	2014	2013
Ventas de energía por contratos (*)	1.865.895	1.568.006
Ventas de energía en bolsa	451.623	362.812
Servicios técnicos	8.689	8.034
Ventas de gas	2.838	63.400
Remuneración subestación Calderas (**)	575	562
Total ingresos operacionales	2.329.620	2.002.814

- (*) Las ventas de energía por contratos están conformadas por \$1.058.235 para empresas reguladas (2013 - \$659.864), para empresas no reguladas \$800.606 (2013 - \$709.675) y ventas a Venezuela \$7.054 (2013 - \$198.467).
- (**) Corresponde a ingresos provenientes del pago de los cargos de uso de la subestación de 115 kv, asociada a la central Calderas, de propiedad de ISAGEN que hace parte del Sistema de Transmisión Regional Centro-Sur cuyo operador de red es Empresas Públicas de Medellín E.S.P., de conformidad con la Resoluciones CREG -105 de 2009 y CREG - 026 de 2010.

24. Costos de ventas y operación

El saldo de las cuentas de costos de ventas y operación a 31 de diciembre incluían:

	2014	2013
Compras de energía (1)	736.762	457.025
Combustible	254.763	252.064
Cargos por uso y conexión al STN	198.067	228.920
Depreciación	113.976	103.904
Gastos de personal	74.819	66.350
Transferencias Ley 99/93	39.732	38.020
Mantenimiento y reparación	39.725	31.541
Seguros	17.114	15.795
Transporte y fletes	14.663	13.842
Vigilancia	14.330	18.243
Plan de manejo ambiental	14.128	12.799
Contribución Fazni	12.096	11.822
Atención clientes	10.562	9.532
Relaciones con la comunidad	9.747	9.696
CND, CRD ´S y SIC	9.513	7.994
Aseo y cafetería	6.987	6.789
Estudios, investigación y proyectos	5.209	4.474
Honorarios	4.302	3.653
Arrendamientos	3.443	3.314
Impuestos y contribuciones	2.744	5.216
Publicidad y propaganda (2)	318	405
Otros	4.100	3.976
Total costos de ventas y operación	1.587.100	1.305.374

- (1) El aumento de las compras de energía se debió a la necesidad de cubrimiento de los compromisos comerciales, incrementando las compras en bolsa y las compras en contratos de intercambio, lo cual se explica principalmente por:
- Menor generación en las plantas existentes respecto a lo presupuestado, por bajos aportes hídricos presentados a lo largo del año.
 - No entrada en operación comercial de Sogamoso en la fecha presupuestada, por demoras en el llenado del embalse por bajos aportes hidrológicos.
 - Precio en la bolsa de energía que durante 10 meses del año estuvo por encima de los precios presentados en el año anterior
- (2) El detalle de la publicidad y propaganda se muestra a continuación:

	2014	2013
Ejecución marketing relacional	256	280
Publicación red socios tecnológicos	-	110
Fabricación y actualización de vallas y avisos	19	15
Otras publicaciones	43	-
	318	405

25. Gastos de administración

El saldo de las cuentas de gastos de administración a 31 de diciembre incluía:

	2014	2013
Gastos de personal (1)	48.691	49.489
Impuestos y contribuciones (2)	16.737	14.782
Honorarios (3)	13.478	10.524
Arrendamientos	11.928	11.990
Mantenimiento y reparación	6.322	6.825
Depreciación y amortización	4.435	7.539
Procesamiento de información	2.696	2.085
Servicios públicos	2.174	2.152
Comunicaciones y transporte	1.949	2.050
Aseo y cafetería	1.915	2.182
Publicidad (4)	1.834	1.024
Vigilancia	1.467	1.190
Gastos legales	975	852
Seguros	668	647
Materiales y suministros	112	113
Otros gastos generales	2.910	2.982
Total gastos de administración	118.291	116.426

- (1) Incluye \$3.207 (2013 - \$5.419) correspondiente al ajuste del pasivo pensional por concepto de jubilaciones.
- (2) Incluye principalmente \$3.110 de cuota de fiscalización de la Contraloría General de la República (2013 - \$2.781), \$2.732 por contribución a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2013 - \$2.192), \$940 de contribución a la Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG (2013 - \$870), \$379 por Impuesto de Industria y Comercio (2013 - \$721), \$19 de impuesto predial (2013 - \$15), \$9.551 de gravamen a los movimientos financieros (2013 - \$8.178).
- (3) Comprende principalmente honorarios por asesoría financiera \$1.925 (2013 - \$1.152), asesoría administrativa \$3.894 (2013 - \$2.738), asesoría jurídica \$1.727 (2013 - \$1.207), auditorías \$833 (2013 - \$655), honorarios por corretaje \$1.281 (2013 - \$1.251) y servicio mesa de ayuda por \$2.006 (2013 - \$1.568).
- (4) El detalle de la publicidad se muestra a continuación:

	2014	2013
Patrocinios institucionales y comunitarios	1.144	525
Plan de medios	483	356
Elaboración de accesorios con logotipo	117	42
Alquiler de equipos para eventos y montajes	45	65
Producción de piezas de comunicación	5	15
Cubrimiento fotográfico	3	19
Otros	37	2
	1.834	1.024

26. Intereses - Ingresos y gastos no operacionales

El saldo de ingresos por intereses a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Depósitos bancarios	13.869	8.194
Utilidad fondo de pensiones	2.045	2.061
Rendimientos cuentas por cobrar	1.716	4.615
Utilidad fondo de liquidez	7	2.371
Otros ingresos financieros	478	667
Total ingresos no operacionales, Intereses	18.115	17.908

El saldo de gasto por intereses a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Intereses por operaciones de financiamiento(*)	51.788	30.174
Intereses contrato de estabilidad jurídica	444	1.446
Créditos judiciales (**)	-	2.661
Otros intereses	75	-
Total gastos no operacionales, Intereses	52.307	34.281

(*) El incremento corresponde principalmente al registro a los intereses a partir del 20 de diciembre de 2014 de los intereses de deuda contratados para la construcción de la central Sogamoso, que hasta esa fecha se capitalizaban.

(**) Corresponde al ajuste del pasivo a favor del Consorcio Miel I producto del laudo arbitral por la construcción de la Central Hidroeléctrica Miel I, de acuerdo con el fallo del tribunal internacional.

27. Ingresos no operacionales - Diversos

El saldo de ingresos no operacionales a 31 de diciembre comprende:

	2014	2013
Recuperaciones (1)	9.929	17.948
Prima en emisión de bonos (2)	6.308	6.308
Ajustes de ejercicios anteriores	1.001	1.694
Servicios varios a contratistas y terceros	928	886
Indemnizaciones	51	835
Sobrantes de inventario	434	427
Intereses de mora	200	118
Otros	310	335
Total ingresos no operacionales, diversos	19.161	19.161

(1) Las recuperaciones incluyen:

	2014	2013
Pensiones de jubilación	2.296	370
Provisión deudores	1.975	4.036
Provisión de contingencias	1.278	-
Costos de operación y mantenimiento	1.168	-
Industria y Comercio	909	-
Intereses contrato de estabilidad jurídica	634	-
Incapacidades	605	634
Estimados uso de líneas, redes y ductos	293	-
Provisión puntos clientes	149	-
Provisión de activos fijos	-	8.639
Contribución Superintendencia de Servicios Públicos	-	1.459
Provisión de renta	-	1.172
Provisión de inventarios	-	442
Otras	622	1.196
Total recuperaciones	9.929	17.948

(2) Corresponde a la amortización de la prima generada en la emisión de bonos realizada a finales del 2010, la cual se realiza en el periodo de maduración de los títulos. (Ver nota 18).

28. Gastos no operacionales - Diversos

	2014	2013
Seguros operaciones financieras (1)	6.134	5.973
Extraordinarios (2)	5.767	679
Provisiones (3)	4.279	6.543
Gastos de ejercicios anteriores (4)	3.274	8.787
Comisiones y gastos bancarios (5)	3.105	3.338
Descuentos pronto pago	592	562
Derechos en Fideicomiso	60	59
Otros	8	513
Total gastos no operacionales, diversos	23.219	26.454

(1) Incluye principalmente \$4.157 (2013 - \$4.115) de la comisión de seguro OPIC y la contra garantía \$1.940 (2013 - \$1.858).

(2) Comprende principalmente \$5.656 por concepto de compensación económica a Ecopetrol, que surge como consecuencia de las negociaciones de abastecimiento de gas en Cusiana y Cupiagua que permitieron asegurar el combustible para el cargo por confiabilidad y la generación de Termocentro hasta noviembre de 2015, lo cual se compensa con el aumento de la capacidad de suministro de estos campos y la disminución en el precio del gas.

(3) Incluye principalmente la provisión por puntos del programa de fidelización de clientes \$481 (2013 - \$644), provisión por contingencias y litigios \$2.789 (2013 - \$1.753, conformado por demandas por retroactividad de cesantías \$2.032 (2013 - \$804), demanda por Costas Mundial de Seguros \$660 y demanda del Municipio de Tuta \$97 por concepto de Industria y Comercio. Adicionalmente, incluye la provisión de inventarios por \$965.

En el 2013 se había provisionado \$3.076 por maquinaria y equipo y \$1.062 por equipo de comunicación y computo.

(4) Incluye principalmente, ajustes del impuesto de renta del año 2013 por \$460, ajuste prestaciones sociales de los trabajadores \$368, ajuste contribución Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios \$162, ajuste indemnización siniestro puente metálico Sogamoso \$267, ajustes intereses Biomax \$87, ajuste descuento tributario \$35 y \$1.724 por menores valores estimados de cargos por uso y conexión del 2013 (2013 - \$3.457). En 2013 incluía adicionalmente, ajustes correspondientes al laudo Miel por \$4.286.

(5) Incluye principalmente comisión por garantías \$1.370 (2013 - \$1.403), gastos bancarios \$284 (2013 - \$335), comisión por administración y custodia de bonos y acciones \$1.148 (2013 - \$1.600).

29. Cuentas de orden

Los saldos de las cuentas de orden a 31 de diciembre comprenden:

	2014	2013
Deudoras		
Derechos contingentes (1)	9.384	9.384
Procesos contingentes (2)	116.595	44.781
Deudoras fiscales (3)	2.676.667	1.248.283
Deudoras de control (4)	2.252.131	1.512.507
	5.054.777	2.814.955
Acreedoras		
Responsabilidades contingentes (5)	6.879.126	5.332.433
Acreedoras fiscales (6)	2.500.905	2.590.803
Acreedoras de control (7)	319.044	523.198
	9.699.075	8.446.434

(1) El saldo de esta cuenta incluye derechos sobre los estudios Andaquí por \$9.384 (2013 - \$9.384) y Ambeima por \$213 (2013 - \$213).

(2) Los procesos incluyen:

	Número de procesos 2014	2014	2013
Litigios y demandas administrativos (*)	16	106.474	35.340
Litigios y demandas civiles (**)	6	9.878	9.441
Litigios y demandas laborales	1	243	-
		116.595	44.781

(*) Las demandas administrativas incluyen principalmente:

- Demanda a Grodco por \$63.720 por solicitud de indemnización de perjuicios por inconvenientes en el contrato No. 46/3851, para la construcción de la vía sustitutiva Bucaramanga – Barrancabermeja, en el sector Capitancitos – Puente la Paz, dentro del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso
- Demanda contra el Municipio de Caloto por impuestos de industria y Comercio por \$4.371 (2013 - \$3.947).
- Reclamación por daños y perjuicios por posesión y liquidación de Electrochocó al Ministerio de Minas y Energía y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios por \$17.178 (2013 - \$9.983)
- Demanda a la Nación (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios) por daños y perjuicios en la liquidación de Empresas Públicas de Cauca \$3.341 (2013 - \$2.069).
- Demanda a Megaproyectos por daños y perjuicios por terminación anticipada del Contrato No. 46/2629 \$4.784 (2013 - \$4.159).
- Demanda al Municipio de Cimitarra por el pago de Industria y comercio por \$8.897 (2013 - \$5.510).
- Demanda contra resoluciones de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en las que se fijaron las contribuciones de energía y gas para el 2011 y 2013 por \$2.161 (2013 - \$2.009).

La empresa tiene una tutela en revisión ante la Corte Constitucional con ocasión del valor pagado del laudo arbitral proferido por la CCI (Cámara de Comercio Internacional) a favor del Consorcio Miel I. El recuento histórico de este proceso es el siguiente:

- ▶ En 2010 se registró el pasivo producto del fallo del laudo arbitral proferido por la CCI (Cámara de Comercio Internacional) entre el Consorcio Miel I (Constructora Norberto Odebrecht, Alstom Hydro Energía Brasil Ltda., Kvaerner Energy A.S. y Alstom Power Italia SPA) e ISAGEN por \$117.091 de los cuales \$41.603 y USD10.978 correspondían a capital, \$38.397 y USD7.714 intereses. ISAGEN interpuso recurso de anulación contra el laudo arbitral y su providencia complementaria - addendum -, invocando varias de las causales previstas en el Art. 163 del Decreto 1818 de 1998, que en Colombia regula el arbitraje internacional, recurso este cuyo trámite se surtió en la Sección Tercera de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Consejo de Estado.
- ▶ El 25 de noviembre de 2011 el Consejo de Estado resolvió avocar el conocimiento del recurso de anulación interpuesto por ISAGEN, dar traslado a las partes para la sustentación del mismo y la presentación de alegatos por la parte convocada y decretar la suspensión de la ejecución del laudo.
- ▶ Dicho recurso fue resuelto mediante providencia del 29 de noviembre de 2012, que anuló parcialmente el laudo, específicamente, el reclamo No. 153 - Pérdida Generalizada de Productividad, cuyo valor ascendía a \$436 y USD370.
- ▶ Frente a la decisión anterior del Consejo de Estado, ISAGEN presentó solicitud de aclaración y adición, consistente en pronunciarse, entre otros, respecto de algunos aspectos de índole programático que guardaban estrecha relación con el reclamo anulado en su integridad por el Consejo de Estado y que afectarían otros reclamos.
- ▶ Mediante fallo del 13 de febrero de 2013, notificado el 20 de febrero, el Consejo de Estado negó dicha solicitud.
- ▶ En junio de 2013 se realizó el pago del laudo por valor de \$125.918.
- ▶ El 11 de julio del 2013 se presentó ante la Sección Cuarta del Consejo de Estado una Acción de Tutela, con el objeto de dejar sin efectos el laudo emitido dentro del proceso arbitral derivado de la construcción de la Central Hidroeléctrica Miel I y la Sentencia del Consejo de Estado que convalidó dicho laudo.
- ▶ Mediante fallo de fecha 17 de octubre de 2013, con salvamento de voto, notificado a ISAGEN el día 10 de enero de 2014, el Consejo de Estado decidió negar la Acción de Tutela interpuesta por la empresa.
- ▶ ISAGEN solicitó ante la Corte Constitucional la revisión de la Tutela, la que fue atendida y actualmente se encuentra en la sala plena de la Corte Constitucional, pendiente de decisión.

(**) Las demandas civiles incluyen principalmente reclamación a la compañía Mundial de Seguros por indemnización del siniestro de la central Termocentro por \$9.310 (2013 - \$9.350).

- (3) Corresponde a las conciliaciones entre las diferencias contables y fiscales por valorizaciones, gastos no deducibles, activos fijos y el impuesto diferido débito.
- (4) Comprende las garantías otorgadas a proveedores por \$182.026 y USD100.327 (2013 - \$146.084 y USD64.774), USD18.618 (2013 - USD18.549) de carta de crédito para garantizar el pago de los intereses semestrales del crédito OPIC y \$1.857.923 de pagarés de obligaciones financieras (2013 - \$1.214.327).
- (5) El saldo de esta cuenta está conformado como sigue:

Compromisos producto de negociaciones de venta de energía a largo plazo, por un valor aproximado de \$6.524.765 (2013 - \$5.180.026). Sobre estos se estima que no originarán pérdidas para la empresa.

Control de las glosas realizadas por ISAGEN a la facturación efectuada por TGI S.A. por concepto del contrato de transporte de gas por \$15.054 (2013 - \$6.477).

Incluye también los siguientes procesos jurídicos:

	Número de procesos 2014	2014	2013
Administrativas (*)	173	323.845	143.151
Fiscales(**)	1	9.332	-
Laborales	19	5.219	1.901
Constitucionales (***)	7	-	-
Civiles	1	909	878
		339.305	145.930

(*) Las demandas administrativas incluyen principalmente:

- Demanda de Producciones Punch \$8.504 (2013 - \$900) por concepto de pago de daños e indemnización de perjuicios por racionamiento de energía.
- Llamamientos en garantía por parte de XM Expertos en Mercados S.A. E.S.P en 128 procesos legales en los cuales ha sido vinculado ISAGEN, instaurados por varios agentes del mercado en contra de las liquidaciones del cargo por capacidad durante los años 2001 a 2006. El valor estimado de las pretensiones asciende a \$167.514 (2013 - \$65.558). La metodología utilizada por la empresa para esta estimación resulta de multiplicar la pretensión total de la demanda por la proporción del cargo por capacidad que recibió ISAGEN respecto a la remuneración total del cargo por capacidad del sistema, luego de descontar la remuneración que recibió el agente demandante.

La administración de la empresa y sus asesores consideran como baja la probabilidad de pérdida ya que existen fundamentados argumentos de defensa a favor de los llamados en garantía. Adicionalmente, en el hipotético caso en que las pretensiones de la demanda llegaran a prosperar, podría surgir para la empresa una contingencia activa, consistente en la posibilidad de recuperar la parte dejada de liquidar del cargo por capacidad a todos los generadores hidráulicos.

El incremento frente a 2013 correspondió a la inclusión y valoración de nuevos procesos.

- Demanda del Ministerio de Minas y Energía por la Resolución No. 180436 de abril 10 de 2006 mediante la cual se pretendía el pago de derechos en el proyecto Urrá por \$10.971 (2013 -\$7.266) que habían sido entregados previamente en el proceso de reducción de capital de ISAGEN.
- Demanda del Municipio de Tuta por impuestos de industria y comercio por \$5.609 (2013 - \$1.819).
- Demanda del Municipio de Arauca por alumbrado público por \$3.898 (2013 - \$3.035).
- Demanda de Claudia Patricia Sáenz contra las resoluciones DSM N° 2209, DSM N° 2859, DSM N° 3326, DSM N° 2859 emitidas por Ingeominas. Como consecuencia de las declaraciones se condene a pagar a la accionante la reparación del daño causado por la construcción del proyecto Sogamoso por \$28.534 (2013 - \$26.250).
- Demanda de Esgamo Ingenieros Constructores por responsabilidad civil y administrativa de la ANLA e ISAGEN por efecto directo e inmediato del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso, al ser imposible para los demandantes continuar con la explotación minera que ejercían en virtud del contrato de concesión No. AIG-091. Las pretensiones incluyen el pago de daños materiales y por lucro cesante por \$24.918 (2013 - \$23.840).
- Demanda de Dioconda Poveda por perjuicios por constitución de servidumbre de conducción de energía para el Proyecto Amoyá por \$5.109 (2013 - \$4.700).
- Demanda de Reinaldo Oliverio Vega por perjuicios causados al demandante en su calidad de poseedor de un predio ubicado en las islas del río Sogamoso dedicado a la explotación agrícola, el cual fue inundado por el río Sogamoso como consecuencia directa de la construcción de la Hidroeléctrica Sogamoso por \$3.752 (2013 - \$3.590).

- Demanda de Alfonso Suárez Pinto por perjuicios causados a los demandantes, en su calidad de poseedores de un predio ubicado en las islas del río Sogamoso, como consecuencia directa de las inundaciones de que ha sido objeto este, por parte del río Sogamoso, a causa de las desviaciones artificiales a las que ha sido sometido el río para la construcción de la represa de Sogamoso por \$1.199 (2013 - \$1.147).
- Demanda Municipio de Nobsa por \$4.260 por industria y comercio del 2011 por comercialización de energía según resolución 2014-002 del 14 de octubre del 2014.
- Demanda Municipio de Yumbo por \$5.313 por concepto de industria y comercio de los años 2006, 2007, 2009 y 2010.
- Demanda Grodco por \$46.760 por solicitud de indemnización de perjuicios por inconvenientes en el contrato No. 46/3851, para la construcción de la vía sustitutiva Bucaramanga – Barrancabermeja, en el sector Capitanitos – Puente la Paz, dentro del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso.
- Demanda Municipio de Guachené por \$774 por industria y comercio de los años 2007 a 2011 por comercialización de energía.
- Demanda Megaproyectos por \$2.878 corresponde a una solicitud de indemnización de perjuicios con ocasión a la terminación anticipada del Contrato Isagen No. 46/2629.

(**) El 13 de julio del año 2012, la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, profirió requerimiento especial en relación con la declaración del impuesto sobre la renta correspondiente al año gravable 2009. En el requerimiento se cuestiona la procedencia de la deducción especial en activos fijos reales productivos solicitada por ISAGEN en lo relacionado con obras sustitutivas (vía Bucaramanga- Barrancabermeja y traslado del poliducto Galán-Chimitá) del Proyecto Hidroeléctrico de Sogamoso, el cual fue contestado en debida forma por ISAGEN, argumentando en cada punto la razón por la cual se considera que la deducción procede, y aportando los soportes necesarios para dicho fin.

No obstante lo anterior, la DIAN expidió liquidación oficial de revisión el 12 de abril de 2013 negando los argumentos expuestos por ISAGEN. Con el fin de agotar los procedimientos previstos en la vía gubernativa, la empresa procedió a presentar dentro de la oportunidad legal, recurso de reconsideración contra la liquidación oficial de revisión en el proceso de la declaración de renta del 2009. El recurso fue resuelto negativamente por la administración tributaria, razón por la cual la empresa, dentro del término legal, interpuso la demanda (medio de control) de nulidad y restablecimiento del derecho contra los citados actos administrativos.

La administración de ISAGEN y los asesores tributarios externos consideran que existen sólidos argumentos de defensa para sustentar la posición asumida por la empresa. El valor en discusión asciende a \$3.589 y la sanción por inexactitud a \$5.743.

(***) Procesos sin cuantía

El 4 de agosto de 2014, la señora Claudia Patricia Ortiz G., instauró acción popular junto con otras personas en contra de ISAGEN y la ANLA ante el Tribunal Administrativo de Santander, por presuntos perjuicios ocasionados con la construcción de la central Sogamoso. ISAGEN, obrando dentro de la oportunidad legal, dio respuesta a la misma mediante contestación de fecha 7 de octubre de 2014.

La finalidad de la demanda es que se garantice el derecho colectivo que tiene la comunidad aledaña a la central a un ambiente sano, a la existencia del equilibrio ecológico en la zona del embalse, al manejo y aprovechamiento racional de los recursos naturales y a la seguridad y prevención de desastres previsibles técnicamente, que puedan afectar a las comunidades ubicadas aguas abajo de la represa.

La administración y sus abogados consideran que dicha acción popular no prosperará, por cuanto la empresa aplica los más altos estándares de calidad y responsabilidad social para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones sin afectar los recursos naturales y las poblaciones de las áreas de influencia de sus proyectos.

- (6) Corresponde a las conciliaciones entre diferencias contables y fiscales que incluyen provisiones, ingresos no gravables generados en el portafolio de inversiones, recuperaciones y el impuesto diferido crédito.
- (7) Para el 2014 comprende principalmente créditos a favor no desembolsados con Banco Davivienda por \$250.000 (en 2013 incluía el crédito Club Deal por \$431.673) y el estimado del impacto de terminación de la operación de indexación del crédito OPIC por \$68.903 (2013 - \$66.418), con una baja probabilidad de ocurrencia al 31 de diciembre de 2014, según lo descrito en la nota 14 a los estados financieros.

30. Transacciones y saldos entre partes relacionadas

	Accionistas (*)		Administración	Junta Directiva
	EPM	Gobierno Nacional		
2014				
Saldos de balance				
Cuentas por cobrar	-	-	801	-
Obligaciones	5	5.097	-	-
Transacciones relacionadas con resultados				
Ventas de energía	56.317	-	-	-
Ventas de gas	844	-	-	-
Uso del Sistema de Distribución Local	17.774	-	-	-
Intereses	-	444	-	-
Servicios de energía, acueducto y teléfono	100	-	-	-
Honorarios	-	-	-	656
Sueldos y beneficios sociales	-	-	5.428	-
Comisiones	23	-	-	-
Otras transacciones				
Dividendos	28.131	125.168	10	-
2013				
Saldos de balance				
Cuentas por cobrar	19.776	-	678	-
Obligaciones	493	8.877	-	-
Transacciones relacionadas con resultados				
Ventas de energía	24.637	-	-	-
Ventas de gas	34.936	-	-	-
Uso del Sistema de Distribución Local	18.566	-	-	-
Intereses	-	195	-	-
Servicios de energía, acueducto y teléfono	285	-	-	-
Honorarios	-	-	-	701
Sueldos y beneficios sociales	-	-	4.870	-
Comisiones	23	-	-	-
Otras transacciones				
Dividendos	24.460	108.934	16	-

(*) Los accionistas se refieren a aquellos con más del 10% de las acciones en circulación (Nota 19).

Todas las operaciones realizadas con los accionistas, administradores y Junta Directiva se realizaron en condiciones de mercado.

Adicionalmente, la empresa realiza operaciones de compra y venta de servicios con empresas relacionadas en las cuales la Nación, directa o indirectamente, tiene participación. Estas operaciones fueron realizadas con criterios de mercado.

31. Donaciones

Por concepto de donaciones en especie, la empresa entregó a la Asociación Computadores para Educar, equipos de cómputo portátiles y de escritorio evaluados en \$70 (2013 - \$103) para fomentar el uso de tecnologías de información y comunicaciones como herramientas educativas.

32. Eventos subsecuentes

No se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de la empresa reflejada en los estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2014.

Sin embargo como se ha indicado previamente en estas notas, a la fecha de publicación de estos estados financieros la Nación tiene abierto un proceso de enajenación de su participación accionaria en la empresa el cual fue prorrogado por un año más a partir del 12 de agosto de 2014. A la fecha de elaboración de estos estados financieros no se había publicado aún un nuevo cronograma de la venta y por tanto los mismos no incluyen ningún ajuste que pudiera desprenderse de un eventual cambio de control.

Tabla de referencia para siglas

ABC:	Sistema de costos basado en actividades
ANLA:	Autoridad Nacional de Licencias Ambientales
CND:	Centro Nacional de Despacho
CRD:	Centro Regional de Despacho
CREG:	Comisión de Regulación de Energía y Gas
E.A.	Efectivo anual
ECA	Export Credit Agency
FAZNI:	Fondo de Apoyo financiero para la Energización de las Zonas No Interconectadas
FEN:	Financiera Energética Nacional
ICC:	International Chamber of Commerce
IPC:	Índice de Precios al Consumidor
OPIC:	Overseas Private Investment Corporation
SIC:	Sistema de Intercambios Comerciales
STN:	Sistema de Transmisión Nacional
SUCG:	Sistema Unificado de Costos y Gastos
UPME:	Unidad de Planeación Minero Energética
USD:	Dólar estadounidense

Informe Revisor Fiscal

Deloitte.

ISAGEN FEB20*15AM 8:36

Deloitte & Touche Ltda.
Ed. Corficolombiana
Calle 16 Sur No. 43A - 49 P. 9 y 10
A.A. 404
Nit. 860.005.813-4
Medellin
Colombia

Tel: +57 (4) 3138899
Fax: +57 (4) 3139343
www.deloitte.com/co

INFORME DEL REVISOR FISCAL

A los accionistas de
ISAGEN S.A. E.S.P.:



He auditado los balances generales de ISAGEN S.A. E.S.P. al 31 de diciembre de 2014 y 2013, y los correspondientes estados de actividad financiera, económica, social y ambiental, de cambios en el patrimonio, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de estos estados financieros de acuerdo con instrucciones y prácticas contables establecidas por la Contaduría General de la Nación. Esta responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener un sistema de control interno adecuado para la preparación y presentación de los estados financieros, libres de errores significativos, bien sea por fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; así como efectuar las estimaciones contables que resulten razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones y llevar a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Tales normas requieren que planifique y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros están libres de errores significativos. Una auditoría de estados financieros incluye examinar, sobre una base selectiva, la evidencia que soporta las cifras y las revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos de auditoría seleccionados dependen del juicio profesional del auditor, incluyendo su evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados financieros. En la evaluación del riesgo, el auditor considera el control interno de la Empresa que es relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye, evaluar los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones contables significativas hechas por la Administración, así como evaluar la presentación general de los estados financieros. Considero que mis auditorías me proporcionan una base razonable para expresar mi opinión.

© 2014 Deloitte Touche Tohmatsu.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

* Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido*

En mi opinión, los estados financieros antes mencionados, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de ISAGEN S.A. E.S.P. al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los resultados de sus operaciones, los cambios en su patrimonio, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con instrucciones y prácticas contables establecidas por la Contaduría General de la Nación, aplicados sobre bases uniformes.

Además, basado en el alcance de mis auditorías, informo que la Empresa ha llevado su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable; las operaciones registradas en los libros de contabilidad y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva; la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente; el informe de gestión de los administradores guarda la debida concordancia con los estados financieros básicos; la Empresa no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, y se han implementado los mecanismos para la prevención y control de lavado de activos de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa No. 60 de 2008, de la Superintendencia Financiera de Colombia. Mi evaluación del control interno, efectuada con el propósito de establecer el alcance de mis pruebas de auditoría, no puso de manifiesto que la Empresa no haya seguido medidas adecuadas de control interno y de conservación y custodia de sus bienes y de los de terceros que estén en su poder.



JOHN JAIRO LACHE CHACON
Revisor Fiscal
T.P. 45.041-T
Designado por Deloitte & Touche Ltda.

20 de febrero de 2015.

Certificación del Representante Legal y Contadora de la Empresa

20 de febrero de 2015

A los señores Accionistas de ISAGEN S.A. E.S.P.

Los suscritos representante legal y contadora de ISAGEN S.A. E.S.P. certificamos que:

1. Los estados financieros de la empresa al 31 de diciembre de 2014 y 2013 han sido fielmente tomados de los libros y que antes de ser puestos a su disposición y de terceros hemos verificado las siguientes afirmaciones contenidas en ellos:
 - a) Todos los activos y pasivos incluidos en los estados financieros de la empresa a 31 de diciembre de 2014 y 2013 existen y todas las transacciones incluidas en dichos estados se han realizado durante los años terminados en esas fechas.
 - b) Todos los hechos económicos realizados por la empresa durante los años terminados en 31 de diciembre de 2014 y 2013 han sido reconocidos en los estados financieros.
 - c) Los activos representan probables beneficios económicos futuros (derechos) y los pasivos probables sacrificios económicos futuros (obligaciones), obtenidos o a cargo de la empresa a 31 de diciembre de 2014 y 2013.
 - d) Todos los elementos han sido reconocidos por sus valores apropiados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

- e) Todos los hechos económicos que afectan la empresa han sido correctamente clasificados, descritos y revelados en los estados financieros.
 - f) Se establecieron y mantuvieron adecuados sistemas de revelación y control sobre la información financiera
 - g) Se ejecutaron de manera adecuada los procedimientos de control y revelación, con el fin de asegurar que la información financiera es presentada en forma adecuada.
2. Los estados financieros y otros informes relevantes para el público no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones de la empresa.

ORIGINAL
FIRMADO

ORIGINAL
FIRMADO

LUIS FERNANDO RICO PINZÓN
Representante Legal

ELVIA LUZ RESTREPO SALDARRIAGA
Contadora T.P. No. 37982-T

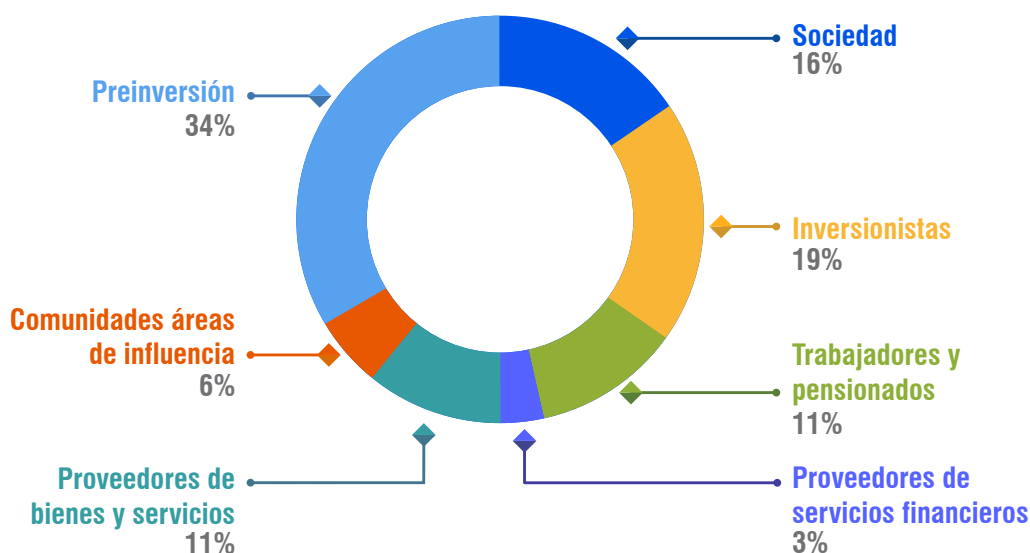


Distribución de **valor a los grupos de interés**

Este capítulo muestra cómo el valor generado por la empresa se distribuye entre los distintos grupos de interés, lo cual va más allá de las cifras, toda vez que supone la construcción de confianza mediante la comunicación transparente de los principios, las políticas y prácticas de gestión empresarial. Este capítulo se elaboró con base en la metodología del cuarto estado financiero, propuesta por el doctor Luis Perera en su libro *Reporte social: un cuarto estado financiero básico*, sobre la dimensión social de las empresas.

Este cuarto estado financiero se refiere a la dinámica social de la empresa y establece un nexo entre los estados financieros y los aspectos sociales y ambientales de la empresa.

Distribución del valor



El valor económico generado se ha distribuido en los grupos de interés: sociedad, inversionistas, trabajadores, proveedores de servicios financieros, proveedores de bienes y servicios, comunidades de las áreas de influencia y a la misma empresa mediante la reinversión.

	Notas	2012	2013	2014
Ingresos	1	1.731.539	2.002.815	2.329.620
Costos directos	2	783.695	946.003	1.199.104
Valor económico generado		947.844	1.056.811	1.130.516
Sociedad	3	78.439	162.006	178.732
Inversionistas	4	201.675	160.331	219.884
Trabajadores y pensionados	5	109.968	117.813	125.849
Proveedores de servicios financieros	6	8.586	22.844	39.713
Proveedores de bienes y servicios	7	86.769	108.892	121.076
Comunidades áreas de influencia	8	54.011	60.515	63.729
Reinversión	9	408.397	424.412	381.533
Valor económico distribuido		947.844	1.056.813	1.130.516

Notas sobre el valor económico agregado:

Nota 1: Ingresos

En el 2014, los ingresos operacionales ascendieron a \$2.329.620, presentando un incremento del 16,3% con respecto al año anterior. El incremento se debe principalmente al crecimiento en los ingresos por ventas en contratos, que representaron un 80,1% del total de los ingresos operacionales generados durante el año.

En el 2014, los ingresos por ventas de energía en bolsa aumentaron 24,48% frente a los obtenidos en el año anterior. Las ventas de energía en bolsa están constituidas por varios conceptos entre los que encontramos el AGC el cual fue el que obtuvo mayor incremento, con relación al del año anterior.

Respecto a los ingresos por ventas de gas, estos disminuyeron 95,5% frente a los obtenidos en el año anterior, observándose principalmente menores ventas de gas a los clientes no regulados, debido a la mayor demanda para la generación en el cumplimiento de los contratos.

La siguiente tabla muestra los saldos de las cuentas de ingresos operacionales a 31 de diciembre:

	2012	2013	2014
Ventas de energía por contratos	1.428.632	1.568.006	1.865.894
Ventas de energía en bolsa	212.665	362.812	451.624
Ventas de gas	81.819	63.401	2.838
Servicios técnicos	7.803	8.034	8.689
Remuneración activos subestación Calderas	620	562	575
Total ventas	1.731.539	2.002.815	2.329.620

Nota 2: Costos

Los costos directos aumentaron \$253.101 frente al 2013, lo cual representa un incremento del 26,75%. Esto se vio reflejado principalmente en las mayores compras de energía debido a la necesidad de cubrimiento de los compromisos comerciales, lo cual se explica principalmente por:

- ▶ Menor generación en las plantas existentes respecto a lo presupuestado, por bajos aportes hídricos presentados a lo largo del año.
- ▶ No entrada en operación comercial de Sogamoso en la fecha presupuestada.
- ▶ Precio en la bolsa de energía que durante 10 meses del año estuvo por encima de los precios presentados en el año anterior.

Se incluyen los costos de los bienes tangibles y servicios relacionados directamente con la producción y se excluyen los impuestos, que harán parte del valor distribuido al Estado y a la sociedad y los componentes de costos laborales que fueron reclasificados en la línea de trabajadores y pensionados.

De esta manera el valor total de los costos directos es el que se muestra en la siguiente tabla:

	2012	2013	2014
Compras	383.573	457.025	736.762
Cargos por uso y conexión al STN	222.751	228.920	198.067
Combustible	170.111	252.064	254.763
CND-CRD-SIC	7.260	7.994	9.512
Total costos directos	783.695	946.003	1.199.104

La metodología impone separar estos costos, pero todos ellos tienen como beneficiarios a proveedores de servicios, por lo que pudieron haberse sumado al rubro correspondiente en la nota 7.

Notas sobre el valor generado distribuido:

El valor económico generado durante el 2014 fue de \$1.130.516, distribuido entre los diferentes grupos de interés, tal como se muestra en las notas 3 a 9.

Nota 3: Sociedad

ISAGEN aporta importantes sumas en impuestos y contribuciones a los entes territoriales en los cuales desarrolla sus actividades, adicionales al pago de impuestos, contribuciones y tasas de orden nacional. Las contribuciones están destinadas especialmente a la protección del medio ambiente y al desarrollo sostenible de las regiones.

El valor agregado distribuido a la sociedad se muestra en la siguiente tabla:

	2012	2013	2014
Impuestos nacionales	57.398	138.424	156.765
Impuestos departamentales	14	5	0
Impuestos municipales	3.048	3.730	2.047
Contribuciones	6.593	8.025	7.824
Fazni	11.386	11.822	12.096
Total sociedad	78.439	162.006	178.732

Dentro de los impuestos nacionales se incluyen el impuesto de renta y el impuesto de renta para la equidad (CREE), que el gobierno utiliza con destinación específica para programas de inversión social y gravamen a los movimientos financieros. En los impuestos departamentales se incluye el impuesto de vehículos, y en los municipales se incluyen el impuesto de industria y comercio, impuesto predial, valorización y publicidad exterior.

Se presenta un aumento en los impuestos y contribuciones básicamente por el aumento del impuesto de Renta Diferido \$19.008. Con la reforma tributaria de 2014 cambió la tarifa impositiva y por esta razón se hace necesario el cambio en el impuesto diferido, aumentándola en un punto porcentual (34%).

Continúa vigente el contrato de estabilidad jurídica firmado por la empresa con el Ministerio de Minas y Energía, aunque no es aplicable para el impuesto CREE.

Las contribuciones se distribuyen entre los diferentes entes de vigilancia y control, tales como: Contraloría General de la República, Comisión de Regulación de Energía y Gas, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, entre otros.

Los recursos del Fazni son destinados para planes, programas y proyectos de inversión en infraestructura energética en las zonas no interconectadas de acuerdo con la normativa. Sin embargo, estos recursos no son administrados directamente por ISAGEN.

En ISAGEN no se reciben subsidios de ninguna entidad, región o país. Sin embargo, de acuerdo con el mandato de ley, la empresa recauda y transfiere los subsidios del 20% a los consumos de energía de los clientes industriales, dirigidos a los estratos 1, 2 y 3 residenciales.

Nota 4: Inversionistas

De acuerdo con la composición accionaria, a los propietarios se les distribuye valor mediante las utilidades disponibles o susceptibles de futuros repartos.

	2012	2013	2014
Utilidad Neta	460.903	433.966	436.583
Reserva Art 130 E.T.	-72.481	-74.130	-74.130
Liberación Reserva Art. 130 E.T.	16.352	16.352	22.434
Reserva calificación de riesgo	-203.099	-215.857	-165.003
Total Inversionistas	201.675	160.331	219.884

Las reservas incluyen la reserva legal del artículo 130 del Estatuto Tributario y la reserva para mantener la calificación de la deuda de la empresa, con el fin de asegurar la financiación de los planes y proyectos de inversión adelantados por ella.

Nota 5: Trabajadores

Se distribuyeron, entre otros, los siguientes conceptos: sueldos y pensiones de jubilación, primas, vacaciones, bonificaciones, capacitación y bienestar social, gastos deportivos y de recreación, viáticos, aportes a la seguridad social, aportes sindicales, aportes a cajas de compensación familiar y aportes a riesgos profesionales.

	2012	2013	2014
Sueldos y pensiones de jubilación	75.268	88.140	97.209
Contribuciones y aportes sobre la nómina	34.700	29.673	28.640
Total trabajadores	109.968	117.813	125.849

Las obligaciones laborales se ajustan al final de cada ejercicio con base en las disposiciones legales y convenios laborales vigentes.

La empresa tiene constituido un patrimonio autónomo administrado por Fiducoldex con el fin de garantizar el pago de las obligaciones pensionales de los trabajadores y extrabajadores de ISAGEN.

El valor de este patrimonio autónomo a 31 de diciembre de 2014 asciende a \$34.853 y puede llegar a tener un valor máximo correspondiente al valor del cálculo actuarial determinado a diciembre 31 de cada año. En el 2014 se aportaron a este fondo \$4.260.

Nota 6: Proveedores de servicios financieros

Corresponden a obligaciones contraídas por la empresa provenientes de establecimientos de crédito, de instituciones financieras o por la colocación de bonos en circulación.

El pasivo financiero aumentó un 26,34% al pasar de \$2.638.533 en el 2013 a \$3.333.468 en el 2014.

	Valores	%
Corto plazo	51.044	2
Largo plazo	3.282.424	98%
Total	3.333.468	100

Como es costumbre en operaciones de este tipo la empresa adquirió una serie de compromisos en los temas financiero y ambiental principalmente. Al cierre del año 2014 y 2013 la empresa cumplió con todos estos compromisos.

Los intereses generados en las operaciones de financiación de los proyectos en construcción, no se visualizan en la retribución de este grupo de interés, ya que dichos recursos se registraron como mayor valor de la inversión hasta el 20 de diciembre del presente ejercicio.

Se consideró el valor neto entre otros ingresos y otros gastos financieros, tales como: valoración del portafolio de inversiones a precios de mercado, intereses de cuentas por cobrar, intereses de obligaciones financieras y diferencia en cambio. La distribución de valor para las entidades financieras se muestra en la siguiente tabla:

	2012	2013	2014
Intereses y comisiones	13.121	21.175	36.305
Diferencia en cambio	-4.535	1.670	3.408
Total proveedores de servicios financieros	8.586	22.845	39.713

Nota 7: Proveedores de bienes y servicios

Se destacan los pagos correspondientes a vigilancia, suministros, arrendamiento de equipos, honorarios por asesoría financiera, jurídica y administrativa, y el programa de aseguramiento empresarial.

	2012	2013	2014
Seguros, vigilancia y otros servicios	34.976	37.907	39.233
Generales y otros	51.793	70.985	81.843
Proveedores de bienes y servicios	86.769	108.892	121.076

Se han contratado diferentes pólizas de seguros para cubrir los riesgos de daños materiales, financieros, pérdidas totales por daños y hurtos, responsabilidad civil, incendio de viviendas, el cubrimiento de los riesgos relacionados con la construcción y el montaje de los equipos asociados a los proyectos. La empresa posee adecuadas pólizas de seguros para proteger sus activos.

Nota 8: Comunidad

En el 2014, ISAGEN efectuó transferencias de Ley 99 a Corporaciones Autónomas Regionales y a municipios de su área de influencia, realizó planes de manejo ambiental para el desarrollo de los programas de inversión social y biofísica, orientados a la formación y participación comunitaria en las áreas de influencia de sus centrales y proyectos, y al mejoramiento ambiental de las cuencas aportantes a sus embalses.

	2012	2013	2014
Transferencias ley 99	35.885	38.020	39.733
Inversión social	6.024	7.568	7.694
Inversión biofísica	1.400	2.128	2.054
Plan de manejo ambiental - social	1.316	939	1.467
Plan de manejo ambiental - biofísica	9.386	11.860	12.662
Otros Costos - Prevención y atención	0	0	119
Total comunidades áreas de influencia	54.011	60.515	63.729

Nota 9: Reinversión

Hace referencia al valor mantenido por la empresa para poder continuar con sus operaciones. Incluye partidas para la reposición y el mantenimiento de la capacidad productiva de las plantas de generación de energía, así como las utilidades generadas en el 2014 y no distribuidas en ese mismo año.

	2012	2013	2014
Depreciación y amortizaciones	109.042	111.622	118.593
Mantenimiento y reparación	40.127	39.155	46.241
Reservas de ley	259.228	273.635	216.699
Total reinversión	408.397	424.412	381.533

Verificación externa



INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE Informe de Gestión 2014 ISAGEN S.A. E.S.P

Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de la empresa **ISAGEN S.A. E.S.P.**

Se ha realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe de Gestión 2014 de la empresa **ISAGEN S.A. E.S.P.** de acuerdo a lo señalado en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G4, Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS:2008, la norma de Contratos de aseguramiento diferentes de auditorías o revisiones de información financiera histórica ISAE 3000:2013 y el procedimiento para la verificación de informes de sostenibilidad elaborada por **Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec.**

La preparación, el contenido y la autodeclaración del nivel de la opción **ESENCIAL** del Informe de Gestión 2014, es responsabilidad de la dirección de la empresa **ISAGEN S.A. E.S.P.**; así como de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y el control interno de los que se obtiene la información.

Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión limitada. Se planeó y se llevó a cabo de acuerdo con el protocolo para el Servicio de Verificación de Reportes de Sostenibilidad de **Icontec**, el cual está basado en las directrices del GRI.

El alcance del compromiso de aseguramiento se desarrolló según lo acordado con **Icontec**. Incluyó la verificación de una muestra de las actividades de responsabilidad social desarrolladas y una revisión de indicadores GRI Versión G4 que presentan el desempeño de sostenibilidad del periodo 2014-01-01 al 2014-12-31.

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión y verificación de la información presentada en el Informe de Gestión 2014, que nos permite emitir una conclusión sobre la naturaleza y alcance del cumplimiento de los principios de transparencia por parte de la organización y una conclusión sobre la fiabilidad de sus indicadores de desempeño.

El trabajo de revisión ha consistido en la recopilación de evidencias e incluyó entrevistas confirmatorias en los diversos procesos de la empresa, responsables del enfoque de gestión que han participado en la elaboración del Informe de Gestión 2014. El énfasis recayó en la fiabilidad de la información.

El aseguramiento fue conducido entre los días 09, 10, 11 y 16 de Marzo de 2015 en la ciudad de Medellín.



A continuación se describen los procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo, que se aplicaron para alcanzar nuestras conclusiones:

- Lectura y revisión previa del Informe de Gestión 2014 terminado; para la revisión de la actuaciones realizadas por ISAGEN con relación y consideración de las partes interesadas, así como la cobertura, relevancia e integridad de la información en función del entendimiento de la empresa de los requerimientos de las partes interesadas.
- Elaboración del plan de verificación, enviado a la empresa el 2015-02-27. Se llevaron a cabo cambios y modificaciones a éste, por razones de disponibilidad de las personas para las entrevistas.
- Análisis de la adaptación de los contenidos del Informe de Gestión 2014 a lo señalado en la Guía GRI Versión G4.
- Reuniones con el personal responsable de los diferentes contenidos que integran el Informe de Gestión 2014, para conocer los enfoques de gestión aplicados y obtener la información necesaria para la revisión externa. Se desarrollaron 18 entrevistas con los equipos de cada uno de los procesos responsables de las actividades, seleccionados en nuestro ejercicio de verificación.
- Análisis del proceso de diseño del Informe de Gestión y de los procesos para recopilar y validar los datos así como revisión de la información relativa a los enfoques de gestión aplicados a cada grupo de indicadores, realizada el 2015-03-09.
- Comprobación, mediante la selección de una muestra, de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores incluidos en el Informe de Gestión 2014, y comprobación de que los indicadores y contenidos del informe corresponden con los recomendados por dicho estándar. Dicha comprobación incluyó indicadores en las siguientes categorías:
 - ✓ ESTRATEGIA Y ANÁLISIS: G4-1, G4-2
 - ✓ PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN: G4-3, G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8, G4-9, G4-10, G4-11, G4-12, G4-13, G4-14, G4-15, G4-16.
 - ✓ ASPECTOS MATERIALES Y DE COBERTURA: G4-17, G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-22, G4-23
 - ✓ PARTICIPACIÓN GRUPOS DE INTERES: G4-24, G4-25, G4-26, G4-27
 - ✓ PERFIL DE LA MEMORIA: G4-28, G4-29, G4-30, G4-31, G4-32, G4-33
 - ✓ GOBIERNO CORPORATIVO: G4-34, G3-35, G4-36, G4-37, G4-38, G4-39, G4-40, G4-41, G4-42, G4-43, G4-44, G4-45, G4-46, G4-47, G4-48-G4-49
 - ✓ ETICA E INTEGRALIDAD: G4-56, G4-57, G4-58



- ✓ INDICADORES MATERIALES: G4-EN3, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN8, G4-EN11, G4-EN12, G4-EN13, G4-EN14, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN18, G4-EN20, G4-EN24, G4-EN34,
- ✓ PRACTICAS LABORALES
G4-LA1, G4-LA2, G4-LA3, G4-LA6, G4-LA11, G4-LA16,
- ✓ DERECHOS HUMANOS
G4-HR1, G4-HR2, G4-HR5, G4-HR7, G4-HR9, G4-HR10, G4-HR11, G4-HR12,
- ✓ SOCIEDAD
G4-SO3, G4-SO4, G4-SO5, G4-SO6, G4-SO7, G4-SO8, G4-SO11.
- ✓ COMPLEMENTO SECTORIAL
G4-EU1, G4-EU2, G4-EU11, G4-EU30
- ✓ RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTO
G4-PR2, G4-PR5, G4-PR6, G4-PR7, G4-PR8
- ✓ INDICADORES NO MATERIALES: G4-EC1, G4-EC5, G4-EC7.

- Contraste de que el contenido del Informe de Gestión 2014 no contradice ninguna información relevante suministrada por la empresa en la documentación analizada.
- Se llevaron a cabo reuniones con los siguientes grupos de interés: Proveedores de servicios de mantenimiento, con los presidentes de los sindicatos y grupo de colaboradores de Isagen.

Conclusión:

ISAGEN S.A E.S.P cuenta con un proceso para la realización del informe, el cual consiste en la: recolección de la información, elaboración del informe, verificación, comunicación, retroalimentación, evaluación y ajustes; este proceso aporta significativamente para establecer y mantener los principios que rigen la construcción del informe así como establecer los aspectos materiales que se incluirán en el reporte.

A lo largo del informe se evidencia la aplicación de los principios de contenido y calidad, mostrando la periodicidad y el equilibrio de la información, así como los retos y logros, sin embargo es importante que se haga mayor énfasis en la aplicación en los principios de contenido en el equilibrio y precisión.

Como resultado de nuestra revisión limitada se concluye que el Informe de Gestión 2014 de la empresa **ISAGEN S.A. E.S.P** ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI versión G4, (cumple con los principios para su elaboración, y es fiable de acuerdo a los procedimientos realizados, con la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS:2008 y la norma de Contratos de aseguramiento diferentes de auditorías o revisiones de información financiera histórica ISAE 3000:2013. No existe



información que nos haga creer que los aspectos revisados descritos contienen errores significativos.

El alcance de una revisión limitada es substancialmente inferior a una auditoría. Por lo tanto, no proporcionamos opinión de auditoría sobre el Informe de Gestión 2014.

Independencia:

Condujimos nuestro trabajo de acuerdo con nuestros requisitos del código de ética, el cual requiere, entre otros requisitos, que los miembros del equipo de aseguramiento, como la firma de aseguramiento, sea independiente del cliente asegurado incluyendo los que no han sido involucrados en el reporte escrito. El código también incluye requisitos detallados para asegurar comportamiento e integridad, objetividad, competencia profesional, debido cuidado profesional, confidencialidad, y comportamiento profesional de los verificadores. Icontec Internacional tiene sistema y procesos implementados para monitorear el cumplimiento con el código y para prevenir conflictos relacionados con la independencia.

Restricciones de uso y distribución:

El presente informe ha sido preparado exclusivamente para efectos de **dar aseguramiento** sobre el contenido del Informe de Gestión 2014 de ISAGEN S.A. E.S.P, para el ejercicio anual terminado el 2014-12-31; a lo señalado en el procedimiento para la verificación de informes de sostenibilidad elaborado por Icontec Internacional y no puede ser destinado para ningún otro propósito.

Nuestro informe se realiza única y exclusivamente para su presentación ante las partes interesadas lectores del Informe de Gestión 2014 y no debe ser distribuido o utilizado por otras partes.

ICONTEC Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

Adriana Maria Alonso R.
Directora Regional Antioquia

Fecha: 2015-03-20



Tablas

indicadores GRI

CONCEPTOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
Estrategia y análisis						
G4-1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia y la estrategia de sostenibilidad.	5 - 9	X		X	
G4-2	Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.	5 - 9 51 - 52	X		X	X
Perfil de la organización						
G4-3	Nombre de la organización.	22	X		X	
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	22 - 32	X		X	X
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	24	X		X	
G4-6	Indique en cuántos países opera la organización.	24	X		X	X
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	23	X		X	
G4-8	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	24 y 26	X		X	
G4-9	Escala de la organización (empleados, operaciones, ventas)	10, 22 - 32 79 - 80 y 256	X		X	X
G4-10	Indicadores Laborales (# empleados por género, región, tipo de contrato)	256 - 258	X		X	X
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	261 - 262	X		X	X
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización.	207 - 208	X		X	X
G4-13	Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionaria o la cadena de suministro de la organización.	7 y 26	X		X	
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	31	X		X	
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	247 - 253	X		X	
G4-16	Elabore una lista de las asociaciones y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	247 - 253	X		X	
Aspectos materiales y cobertura						
G4-17	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados de la organización o documentos equivalentes, y cuáles no están incluidas dentro del alcance del informe actual.	20	X			

CONCEPTOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
G4-18 Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.	16 - 20	X				X
G4-19 Elabore una lista de los aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	18 - 20	X				X
G4-20 Indique la cobertura dentro de la organización de cada aspecto material.	18 - 20	X				X
G4-21 Indique la cobertura fuera de la organización de cada aspecto material.	18 - 20	X				
G4-22 Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	20	X				
G4-23 Señale todo cambio significativo en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	20	X				

Participación de los grupos de interés

G4-24 Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	29	X		X		X
G4-25 Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	28 - 29	X		X		X
G4-26 Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés.	227 - 229 y 232 - 234	X		X		X
G4-27 Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria.	232 - 234 y 228 - 229	X		X		X

Perfil de la memoria

G4-28 Período objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario)	14	X				
G4-29 Fecha de la última memoria	14	X				
G4-30 Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	14	X				
G4-31 Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.	21	X				
G4-32 Índice GRI	14, 358 y 362	X		X		
G4-33 Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.	20 y 358	X				

Gobierno

G4-34 Describa la estructura de gobierno de la organización.	35 - 39	X				X
G4-35 Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económico, ambiental y social.	39	X		X		X

CONCEPTOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
G4-36 Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	36	X				X
G4-37 Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.	38 - 39	X				X
G4-38 Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	36 - 39	X				X
G4-39 Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	36 - 37	X		X		X
G4-40 Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero.	39	X				X
G4-41 Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés.	40	X				X
G4-42 Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos: económico, ambiental y social de la organización.	38	X		X		X
G4-43 Señale qué medidas se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	39	X				X
G4-44 Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno e indique las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación	39	X				X
G4-45 Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social	38	X				X
G4-46 Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	38	X				X

CONCEPTOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
G4-47 Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social	38	X		X		X
G4-48 Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados.	9	X		X		X
G4-49 Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	38 - 40	X		X		X
G4-50 Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.	40					X
G4-51 Describa las políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección.	39 y 262 - 263					X
G4-52 Describa los procesos mediante los cuales se determina la remuneración.	39 y 262 - 263					X
G4-53 Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución.	38 y 39					X
G4-54 Calcule la relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla.	263 - 264					X
G4-55 Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla.	263 - 264					X
Ética e integridad						
G4-56 Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	25, 28 y 41 - 47	X		X		X
G4-57 Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización.	42 y 43	X		X		X
G4-58 Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización.	42 y 43	X		X		X

CONCEPTOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
Economía						
G4-EC1	Indique el valor económico directo generado y distribuido.	350 - 357	X		X	X
G4-EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	264	X		X	
G4-EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	264				
G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	99 - 101 y 162 - 183	X		X	X
Medio Ambiente						
G4-EN3	Consumo energético interno.	272 y 273	X	Gestión integral del agua y cambio climático	X	
G4-EN5	Intensidad energética.	273	X	Gestión integral del agua y cambio climático	X	
G4-EN6	Reducción del consumo energético.	273 - 274	X	Gestión integral del agua y cambio climático	X	
G4-EN8	Captación total de agua según la fuente.	274 - 278	X	Gestión del agua y cambio climático	X	X
G4-EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad.	148 - 149	X	Gestión de la biodiversidad	X	X
G4-EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios.	68	X	Gestión de la biodiversidad	X	X
G4-EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	148 - 149	X	Gestión de la biodiversidad	X	X
G4-EN14	Número de especies incluidas en la lista roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie.	149 - 150	X	Gestión de la biodiversidad	X	X
G4-EN15	Emissiones directas de gases de efecto invernadero (alcance 1).	279 y 137 - 140	X	Gestión del agua y cambio climático	X	X
G4-EN16	Emissiones indirectas de gases de efecto invernadero al generarenergía (alcance 2).	279 y 137 - 140	X	Gestión del agua y cambio climático	X	X

CONCEPTOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
G4-EN18 Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	279 y 137 - 140	X	Gestión del agua y cambio climático	X	X	X
G4-EN20 Emisiones de sustancias que agotan el ozono.	278	X	Gestión del agua y cambio climático	X	X	X
G4-EN21 NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas.	278 - 279		Gestión del agua y cambio climático	X	X	X
G4-EN24 Número y volumen totales de los derrames significativos.	283 - 284	X	Gestión de la biodiversidad	X	X	X
G4-EN27 Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	88 - 91		Producción y comercialización de energía	X	X	X
G4-EN29 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	34 y 284		Ética y transparencia	X	X	X
G4-EN31 Desglose de los gastos y las inversiones ambientales.	10		Valor de empresa	X	X	X
G4-EN34 Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	234	X	Gestión de la biodiversidad	X	X	X
Prácticas laborales						
G4-LA1 Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región.	265 - 266	X	Desarrollo Integral del Trabajador	X		X
G4-LA2 Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad.	261	X	Desarrollo Integral del Trabajador	X		X
G4-LA3 Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	266	X	Desarrollo Integral del Trabajador	X	X	X
G4-LA5 Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	269		Seguridad y Salud Ocupacional	X		X
G4-LA6 Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	269 - 270	X	Seguridad y Salud Ocupacional	X		X
G4-LA7 Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.	270		Seguridad y Salud Ocupacional	X		X
G4-LA8 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos.	270		Seguridad y Salud Ocupacional	X		X

CONCEPTOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
G4-LA9 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	197		Desarrollo Integral del Trabajador	X	X	X
G4-LA11 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.	189 - 190	X	Desarrollo Integral del Trabajador	X	X	X
G4-LA16 Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	262	X	Desarrollo Integral del Trabajador	X		X

Derechos Humanos

G4-HR1 Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de Derechos Humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	245	X	Derechos Humanos	X		
G4-HR2 Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los Derechos Humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.	194	X	Derechos Humanos	X		
G4-HR5 Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.	213 y 245	X	Cadena de abastecimiento	X	X	
G4-HR7 Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de Derechos Humanos relevantes para las operaciones.	212 - 213	X	Cadena de abastecimiento	X		
G4-HR8 Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas.	179		Derechos Humanos	X		
G4-HR9 Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de Derechos Humanos.	180	X	ISAGEN como agente de transformación de las regiones en las que actúa	X		
G4-HR10 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los Derechos Humanos.	212	X	Cadena de abastecimiento	X		
G4-HR11 Impactos negativos significativos en materia de Derechos Humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.	212 - 213	X	Cadena de abastecimiento	X		X
G4-HR12 Número de reclamaciones sobre Derechos Humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	43	X	Ética y transparencia	X		X

Sociedad

G4-S01 Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	162 - 183		ISAGEN como agente de transformación de las regiones en las que actúa	X	X	X
--	-----------	--	---	---	---	---

CONCEPTOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

Contenidos básicos generales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
G4-S02 Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.	38		ISAGEN como agente de transformación de las regiones en las que actúa	X	X	X
G4-S03 Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	44 - 45	X	Ética y transparencia	X		X
G4-S04 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	44 - 45	X	Ética y transparencia	X		X
G4-S05 Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	44 - 45	X	Ética y transparencia	X		X
G4-S06 Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario.	33	X	Ética y transparencia	X		X
G4-S07 Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas.	44 y 84	X	Ética y transparencia	X		X
G4-S08 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa	84	X	Ética y transparencia	X		X
G4-S011 Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	42 - 43 y 234	X	Ética y transparencia	X		X
Responsabilidad sobre productos						
G4-PR2 Indique el número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a la salud y la seguridad de productos y servicios.	90 - 91	X	Producción y comercialización de energía			X
G4-PR5 Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	92	X	Producción y comercialización de energía			X
G4-PR6 Venta de productos prohibidos o en litigio.	90	X	Producción y comercialización de energía			X
G4-PR7 Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado.	91	X	Producción y comercialización de energía			X
G4-PR8 Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	91	X	Producción y comercialización de energía			X
G4-PR9 Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios.	84 y 90 - 91		Producción y comercialización de energía			X

CONTENIDO SUPLEMENTO SECTORIAL

Indicadores materiales	Página	Verificación externa	Aspecto material	Pacto Mundial	Objetivos Desarrollo del Milenio (ODM)	Dow Jones de Sostenibilidad
EU1 Capacidad instalada desglosada por fuente primaria de energía y por régimen regulatorio.	59	X	Producción y comercialización de energía			X
EU2 Producción de energía neta desglosada por fuente de energía y por régimen regulatorio.	59	X	Producción y comercialización de energía			X
EU11 Promedio de eficiencia en la generación de plantas térmicas, desglosada por fuente de energía y por régimen regulatorio	61	X	Producción y comercialización de energía			X
EU15 Porcentaje de empleados con derecho a jubilarse en los próximos 5 y 10 años, desglosados por categoría y región.	267		Indicadores laborales			
EU22 Número de personas desplazadas y compensadas física o económicamente, desglosadas por tipo de proyecto.	175		ISAGEN como agente de transformación de las regiones en las que actúa	X	X	
EU25 Número de heridos y muertes de usuarios del servicio involucrando bienes de la empresa, incluyendo juicios legales, asentamientos y casos legales pendientes.	91		Producción y comercialización de energía			
EU30 Factor promedio de disponibilidad de las plantas de generación, desglosado por fuente de energía y por régimen regulatorio.	59 - 60	X	Producción y comercialización de energía			X