

MANUAL PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

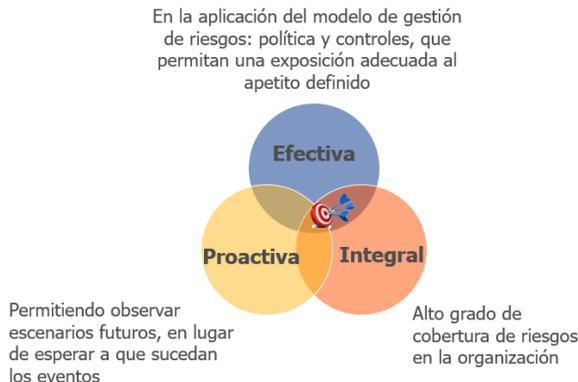
Noviembre 2020

1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN NUESTRO GRUPO?

En ISA y sus empresas la gestión integral de riesgos soporta las decisiones estratégicas, es transversal y de gran importancia para la organización ya que tiene el fin de proteger y preservar la integridad de los recursos y el logro de los objetivos.

Estos lineamientos aplican a todas las empresas del grupo empresarial y contiene las directrices y líneas de actuación necesarias para gestionar los riesgos a los que nos encontramos expuestos.

Nuestro ideal en la gestión de riesgos:



ISA se compromete de manera responsable, transparente y ética a gestionar los riesgos y las oportunidades; con el fin de crear valor para sus grupos de interés, mantener su ventaja competitiva y contribuir al desarrollo de las sociedades donde tiene presencia.

2. POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS:

Aprobada en Junta Directiva de ISA número 831

29 de mayo de 2020

Objetivo

Declarar las decisiones corporativas orientadoras de la Gestión Integral de Riesgos, a través de la cual se busca generar y proteger el valor de ISA y sus empresas, la integridad de los recursos empresariales, la continuidad y sostenibilidad de los negocios.

Declaraciones

- Las empresas de ISA entienden los riesgos como eventos inciertos que pueden desviarlas del logro de sus objetivos estratégicos o afectar los recursos empresariales.
- Las empresas de ISA gestionan sus riesgos en todos los niveles, de manera permanente, homologada y sistemática, a través de la implementación del modelo de gestión integral de riesgos del grupo, descrito en el Manual de Gestión de Riesgos de ISA y sus empresas, el cual se ajusta a las mejores prácticas y metodologías. El modelo se evalúa en forma periódica y se retroalimenta con las experiencias internas y externas.
- La gestión de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas ISA y sus empresas es coordinada con las diferentes áreas de las compañías, promoviendo así una visión holística de los riesgos.
- La toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización se soporta en los resultados de la gestión de riesgos; la cual se considera transversal y de interés prioritario para las empresas.
- Se promueve el compromiso individual de los trabajadores con una activa identificación, valoración, tratamiento, seguimiento y comunicación de los riesgos en el desarrollo de sus actividades.
- Se promueve la gestión de la continuidad de los negocios y la gestión de crisis, para los procesos y escenarios críticos en la continuidad y sostenibilidad corporativa.

Roles y responsabilidades

- Todos los colaboradores de la organización son responsables de la gestión integral de riesgos en su ámbito de actuación.

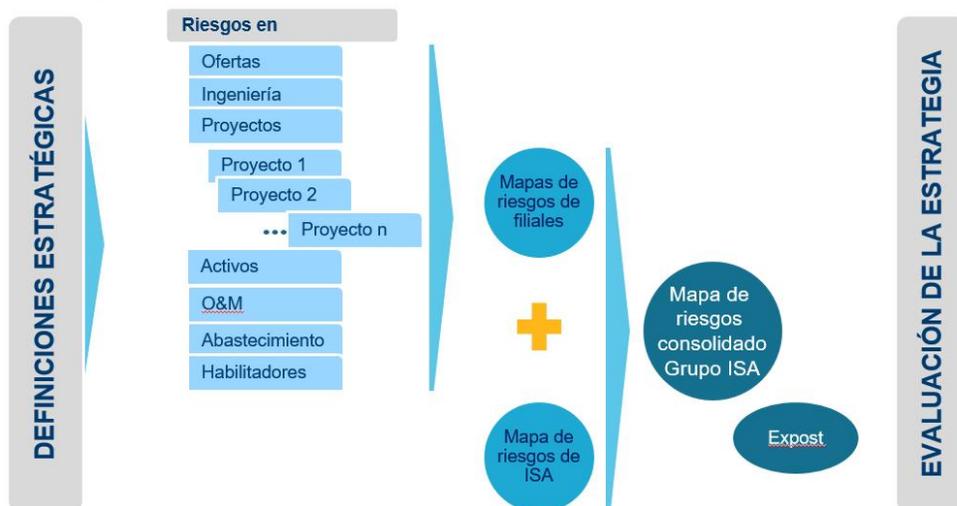
- Los líderes de cada proceso, proyecto, recurso, oferta, sistema de gestión, activo o contrato, son responsables de asegurar y actualizar el registro de los riesgos y realizar el seguimiento de las medidas de administración.
- Las juntas directivas o sus equivalentes en las empresas de ISA, conocen, monitorean y recomiendan acciones sobre los riesgos más relevantes para cada empresa.
- La matriz de asignación de responsabilidades – RACI – de Gestión Integral de Riesgos se encuentra descrita en el Manual de Gestión de Riesgos de ISA y sus empresas.

3. ALCANCE

El sistema de gestión de riesgos aplica en todas las etapas del ciclo de vida de los activos (estructuración de ofertas, ingeniería, aprovisionamiento, construcción, montaje, operación, mantenimiento y disposición final), incluyendo los procesos habilitadores (ejemplo: selección de personal, formación, gestión de la información, gestión legal, contable, financiera).

Es responsabilidad de todas las personas del Grupo ISA, en sus actividades del día a día, en el relacionamiento con los grupos de interés y en la incorporación de las señales del entorno frente a las situaciones que pueden desviar el logro de los objetivos empresariales y afectar los recursos estratégicos de la misma (financiero y reputación).

¿Cómo es el flujo de riesgos en ISA y sus empresas?



4. CONCEPTOS

- ¿QUÉ ES UN RIESGO?

Riesgo es todo evento incierto que pueda desviar del logro de los objetivos estratégicos de la compañía o afectar los recursos empresariales, que para el grupo ISA son financiero y reputación.

- ¿QUÉ ES GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS?

La Gestión Integral de Riesgos (GIR) es la implementación homologada y sistemática de un conjunto de acciones tendientes a identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos.

- ¿QUE SON RECURSOS EMPRESARIALES?

Son activos fundamentales con los que cuentan las empresas para cumplir con sus objetivos, los cuales deben ser protegidos mediante la gestión integral de riesgos, a saber:

- Financiero: activos de la empresa, recursos aportados por terceros y patrimonio de los accionistas.
- Reputación: supuestos, percepciones y creencias de los públicos clave.

- ¿QUÉ ES UNA CAUSA DE RIESGO?

Aquella situación que puede dar origen a un evento de riesgo.

- ¿QUÉ ES UNA CONSECUENCIA DE UN RIESGO?

Son los impactos generados ante la materialización de un riesgo.

- ¿QUÉ SON LAS MEDIDAS DE ADMINISTRACIÓN ACTUALES?

Son medidas que se están ejecutando en la actualidad y se clasifican en:

- Medidas de prevención: acciones que se están implementando actualmente y permiten disminuir las causas de los riesgos.

- Medidas de protección: acciones que se ejecutan una vez el riesgo se materializa y permiten disminuir la severidad de los riesgos.

- ¿QUÉ SON LAS MEDIDAS DE ADMINISTRACIÓN POTENCIALES?

Son medidas que se definen cuando las medidas de administración actuales no permitan disminuir la probabilidad y/o severidad del riesgo actual y también se clasifican en medidas de prevención y de protección. Se implementan solo si su relación costo-beneficio frente al nivel de riesgo actual es favorable.

- ¿QUÉ ES LA PROBABILIDAD?

Es una medida de certidumbre asociada a un evento futuro y suele expresarse como un número entre 0% y 100%. Hace referencia al nivel de posibilidad de que algo suceda.

- ¿QUÉ ES LA SEVERIDAD?

Impacto que se puede generar con el riesgo y suele expresarse como un valor de afectación financiera o reputacional. Para el primero, se tiene una escala continua y para el segundo se tiene una escala descriptiva.

- ¿QUÉ ES EL NIVEL DE RIESGO?

Es el resultado de multiplicar la probabilidad por la severidad.

- ¿CUÁLES SON LOS NIVELES DE ACEPTABILIDAD?

Criterios definidos por la Junta Directiva en función del apetito y la tolerancia del riesgo. Establecen una posición y responsabilidad frente al nivel de riesgo y facilitan la toma de decisiones.

5. METODOLOGÍA

El ciclo de gestión de riesgos está basado en la Norma **ISO 31000**, en la cual se identifican las siguientes etapas:



5.1. ESTABLECER EL CONTEXTO

Hace referencia a la información inicial que se requiere, tanto externa como interna, para identificar adecuadamente los riesgos del asunto bajo análisis, y establecer con claridad cuáles son los objetivos del asunto, el entorno que rodea el negocio y los criterios con los cuales se realizará la evaluación de los mismos.

Contexto Externo

Según el asunto bajo análisis, puede incluir una revisión de las características y percepciones de los grupos de interés, así como un análisis de los competidores, del entorno político, económico (características del sector, tendencias macroeconómicas, etc.), social, tecnológico, ambiental y normativo (tributario y regulatorio). Si el análisis de riesgos es para proyectos de infraestructura, el contexto externo incluye una revisión de las características de los documentos de selección del inversionista, bases de licitación, pliegos de la convocatoria o documentos equivalentes.

Contexto Interno

Incluye todo aquello dentro de la organización que pueda tener influencia en la forma en que son gestionados los riesgos, por ejemplo: gobierno, estructura, roles y responsabilidades, políticas, objetivos, sistemas de gestión y de información, capacidades, cultura, entre otros. Adicionalmente, se tiene en cuenta el desempeño de los procesos, proyectos y activos, como por ejemplo los hallazgos de las auditorías internas, los cuales podrían servir de insumo importante para la identificación y análisis de los riesgos.

5.2. IDENTIFICAR LOS RIESGOS

Es el proceso de encontrar, reconocer y describir los riesgos. Al hacer la descripción del riesgo, se recomienda:

- Redacción en un lenguaje común y comprensible
- Dar cuenta de un evento incierto
- Que pueda desviar del logro de los objetivos estratégicos, del proceso, de los activos o de los proyectos
- Que pueda afectar los recursos empresariales

En esta etapa se diligencia la siguiente información:

- Descripción del riesgo
- Causas y medidas de administración de prevención actuales.
- Consecuencias y medidas de administración de protección actuales

5.3. ANALIZAR LOS RIESGOS

En esta etapa se hace la definición de la probabilidad del riesgo, de acuerdo con las causas definidas, y la definición de la severidad, de acuerdo a las consecuencias identificadas. Posteriormente, se calcula el nivel de riesgo.

Para la cuantificación del riesgo es importante responder a preguntas como: ¿Cuál es la probabilidad de que el evento suceda?, ¿De cuánto es la pérdida si el riesgo se materializa?

La definición de la probabilidad y severidad se puede hacer mediante información histórica, datos reales, simulaciones, juicio de expertos y/o referenciamiento (para mayor información ver Norma ISO 31010). Es importante que una vez se haya identificado cual es la probabilidad y la severidad del riesgo, queden bien documentadas, explicando cuáles fueron los supuestos realizados, las hipótesis planteadas y las herramientas o técnicas utilizadas.

5.4. EVALUAR LOS RIESGOS

Es el proceso de comparación de los resultados del nivel de riesgo calculado frente a los niveles de escalamiento en el recurso financiero y reputación definidos para ISA y sus empresas. Como resultado de esta comparación, se da una clasificación de riesgos en cuatro colores: rojo, naranja, amarillo y verde.

En esta etapa se toma la decisión de qué se hará con el riesgo dependiendo de su color y de los niveles de aceptabilidad definidos por cada empresa, es decir, aquí se define cuáles riesgos requieren tratamiento y cuál es la prioridad que se les debe dar.

5.5. TRATAR LOS RIESGOS

En esta etapa, el responsable del riesgo bajo análisis define qué hacer entre las siguientes alternativas:

- Aceptarlo: significa no hacer nada y asumir el riesgo
- Evitarlo o eliminarlo: decidir no iniciar o continuar la actividad que lo originó
- Administrarlo: definir medidas de administración de prevención y protección para disminuir la probabilidad y/o la severidad.
- Transferirlo: compartir el riesgo con una o varias partes

En caso de que las medidas de administración actuales que se han definido en la etapa de identificación no permitan disminuir la probabilidad y/o severidad del riesgo actual, deberá evaluarse la posibilidad de identificar medidas de administración potenciales tanto de prevención como de protección y/o evitarlo y/o transferirlo mediante seguros, cláusulas en los contratos, coberturas naturales, etc. En caso de

que el riesgo sea aceptado se validará con el nivel correspondiente, de acuerdo al escalamiento definido en cada una de las compañías.

Es importante valorar el costo de ejecutar las medidas de administración, esto teniendo en cuenta que, al hacer una comparación con el impacto que se puede llegar a tener en caso de materializarse el riesgo, puede dar una idea de si se justifica hacer la implementación después de hacer un análisis beneficio costo. De allí la importancia de que las medidas que sean definidas sean efectivas.

Las medidas de administración deberán quedar registradas, para poder reportar y hacer seguimiento a los riesgos identificados y a la efectividad de las medidas de administración actuales y potenciales.

En las filiales operativas es una buena práctica en la definición de medidas de administración establecer un plan de continuidad del negocio, de contingencia, emergencia y/o crisis para aquellos riesgos de baja probabilidad, pero de alto impacto.

Para promover la continuidad del servicio es una buena práctica disponer de planes de continuidad, que incluyen planes de contingencia para los escenarios en que se vean afectados. Además, para los eventos de baja probabilidad y alto impacto, es necesario implementar planes de emergencia y manejo de crisis para gestionarlos.

5.6. MONITOREAR Y REVISAR

El autocontrol es el principio fundamental para la gestión de los riesgos y está presente en cada nivel de la empresa. El seguimiento de los riesgos está asociado con los niveles de responsabilidad en la estructura de la organización, pasando por la capa de procesos para llegar a los niveles más altos de las compañías, incluyendo sus Juntas Directivas. Adicionalmente, la función de auditoría soporta su actuar en los análisis de los riesgos empresariales.

El monitoreo de los riesgos se hace de acuerdo con el Modelo de las Tres líneas de defensa. La primera instancia se encuentra en los procesos, quienes se encargan de la ejecución de

todo el ciclo de gestión de riesgos; la segunda en el área de riesgos, quien se encarga de monitorear la implementación de las prácticas efectivas en gestión de riesgos; y finalmente la tercera instancia se encuentra en auditoría, quien se encarga del aseguramiento o verificación efectiva de la gestión integral de riesgos y de sus controles.

5.7. COMUNICAR Y CONSULTAR

Está presente en todas las etapas del proceso para la gestión de riesgos y permite:

- Reunir diferentes áreas involucradas en el análisis de los riesgos para lograr un adecuado proceso de toma de decisiones
- La divulgación y capacitación sobre el modelo de gestión de riesgos

6. DIMENSIONES Y CATEGORÍAS DE RIESGOS

Permiten asociar los riesgos con temáticas comunes y son aplicables para todas las empresas. Tanto las dimensiones como las categorías posibilitan hacer análisis específicos y generar reportes ejecutivos, hacer correlaciones y dar respuesta a entidades externas.

Para la ubicación de los riesgos se realiza una asociación con las causas relevantes de los riesgos, más que con las consecuencias.

Se cuenta con tres dimensiones y 18 categorías, así:



DIMENSIÓN ECONÓMICA

- Gobernabilidad – GO

Inadecuado ejercicio del gobierno corporativo y gerencial, entendido como la capacidad de la organización para definir e implementar reglas, medios, mecanismos y prácticas, a través de los cuales, la organización interpreta, responde y se relaciona con su dirección (Juntas Directivas, Directorios o Consejos de Administración) y desarrolla las distintas actividades, procesos y subprocesos, que permiten el logro de los objetivos estratégicos. Así mismo, como el ejercicio del gobierno corporativo entre ISA y sus filiales.

Incluye:

- Toma de decisiones inapropiadas, inoportunas o desalineadas con el direccionamiento estratégico y la orientación y filosofía de la organización
- Conflicto de intereses no revelado por parte de la dirección que afecte o ponga en riesgo alguna toma de decisión o pérdida de competitividad de la empresa.
- Infringir los derechos de los inversionistas minoritarios cuando se toma alguna decisión por parte de la dirección.
- Decisiones y actuaciones de ISA y sus empresas por fuera del esquema de gobierno establecido: Desalineación de las empresas para el logro de la unidad de propósito y dirección; no implementación de las directrices, lineamientos y prácticas definidas por la empresa; errores en la fijación de objetivos y los medios para monitorear su desempeño; e indefiniciones en los roles y contribuciones asignados a las filiales
- Indefinición de un esquema para la rendición de cuentas de la gestión por parte de las empresas que hacen parte del Grupo
- Aplicabilidad inadecuada del modelo de gobierno establecido para ISA y sus Empresas: Falta de claridad respecto al alcance, los roles y las responsabilidades de la matriz y las demás empresas (en ocasiones se duplican trabajos o nadie se responsabiliza y no se hacen). Falta de claridad en la determinación de los objetivos y los medios para alcanzarlos, así como de un monitoreo eficaz y uso de los recursos de manera eficiente
- Dificultad o imposibilidad de homologar buenas prácticas en las empresas del Grupo

- Regulatorio – RE

Cambios o vacíos en el marco regulatorio aplicable a los negocios del grupo ISA, así como las diferencias en la aplicación o interpretación de la normatividad entre diversas entidades o entre éstas y las empresas del grupo, todo ello relacionado con el modelo de negocios empresarial.

Incluye:

- Nueva normatividad aplicable a los negocios, que represente afectaciones financieras desfavorables o mayores exigencias e implementación de modificaciones en corto plazo
- Limitación a incremento de tarifas
- Diferencia de criterio con entes reguladores respecto a reconocimiento de costos para operaciones o nuevas inversiones
- Decisiones en operación y administración del mercado desalineadas de la regulación
- Cambios disruptivos en la remuneración de los negocios (por ejemplo: regulación por servicio, señales eficientes o subastas de transporte)
- Fallas en la implementación de la regulación o cambios regulatorios

- Jurídico – JU

Decisiones o actuaciones de autoridades legislativas, administrativas o judiciales que afectan desfavorablemente la prestación de los servicios y la gestión empresarial.

Incluye:

- Fallo en contra de las empresas de ISA en procesos en los cuales éstas son demandadas o demandantes.
- Diferencias con concedentes en la interpretación de cláusulas de Contrato de Concesión.
- Diferencias con entes reguladores en interpretación de la definición de Fuerza Mayor.
- Condiciones restrictivas en pliegos o bases para participación en procesos de licitación u otras convocatorias.
- Decisiones de autoridades de administración o judiciales desfavorables (demandas, tutelas, sanciones, costos no reconocidos)
- Conflictos entre actos administrativos o jurídicos emitidos por diferentes entidades

- Atribución de funciones al operador del sistema que salen del alcance de su naturaleza jurídica.

- Político – PO

Decisiones y situaciones políticas en los países donde el Grupo ISA tiene presencia o considera inversiones potenciales, que inciden en las empresas de ISA o en la composición del portafolio de negocio.

Incluye:

- Expropiación, confiscación y nacionalización
- Inconvertibilidad y restricción en la transferencia de divisas o inversión extranjera
- Incumplimiento de obligaciones por parte de los gobiernos para el desarrollo de las actividades
- Limitar el poder de mercado
- Limitar la participación institucional

- Mercado, liquidez y crédito – FI

Variaciones desfavorables de los factores de riesgo de mercado, liquidez, crédito y contraparte.

Incluye:

- El Riesgo de Mercado corresponde a las variaciones desfavorables con respecto a lo esperado en una posición en particular, originada por cambios adversos en las siguientes variables: los Índices de precios, los cuales afectan los ingresos y costos de gestión; las tasas de cambio, que afectan el estado de resultados y el flujo de caja por el efecto de la exposición cambiaria y las inversiones temporales; las tasas de interés nacionales e internacionales, que afectan tanto el costo de la deuda y las inversiones

temporales; y los precios de commodities, que afectan la rentabilidad de los proyectos o los costos de operación.

- El Riesgo de Liquidez se define como la incapacidad de obtener los fondos suficientes, para el cumplimiento de las obligaciones en su fecha de vencimiento, sin incurrir en costos inaceptablemente altos. Incluye: dificultad o imposibilidad de consecución oportuna de recursos financieros en las condiciones esperadas por el grupo, encarecimiento de las condiciones esperadas para la consecución de los recursos por factores externos o internos (como iliquidez de mercados nacionales o internacionales, disminución de calificación crediticia de ISA o los países donde el grupo tiene presencia, etc), imposibilidad de consecución oportuna de recursos, dificultad o limitación para conseguir nuevo endeudamiento por existencia de compromisos contractuales, demoras en la aprobación y consecución de recursos financieros por complejidad y heterogeneidad en los procesos operativos, internos o externos, involucrados.
- El riesgo de Crédito y de Contraparte se define como el incumplimiento contractual, mora o dudoso recaudo de las obligaciones contraídas tanto con los clientes de la Compañía como con las contrapartes de los instrumentos financieros adquiridos o utilizados, los cuales tendrían como consecuencia pérdidas financieras.
- No aplicar las normas de tipo financiero, tributario o contable, dejar vencer los términos o no acudir a las audiencias
- Pagos dobles, a destinatarios incorrectos o por valores diferentes.
- Valoración inadecuada de activos o instrumentos financieros o inadecuada actualización de dicha valoración (impacto negativo en la contabilización por ineficiencia del swap. Posible default con financistas, Iliquidez).

- Mercado, competencia, fusiones y adquisiciones – MC

Dificultad o imposibilidad para asegurar los negocios actuales o para incursionar o aumentar participación en los negocios o mercados objetivo; debido entre otros a condiciones de los mercados, características de los competidores, situaciones específicas en fusiones o adquisiciones.

Incluye:

- Incapacidad operativa, financiera o administrativa para dinamizar el portafolio de negocios del grupo
- Incapacidad de definir e implementar una estrategia competitiva o responder oportunamente a los cambios del entorno o a las necesidades de actualización tecnológica
- Pérdida de aliados y socios estratégicos
- Competencia más agresiva o irracional
- Imposibilidad de realizar optimizaciones previstas o lograr las sinergias o economías de escala esperadas
- Obsolescencia del modelo de negocio
- Situaciones del mercado o sector, situaciones financieras globales, decisiones sobre limitar la inversión extranjera, entre otros, que modifican el entorno de un negocio específico
- Eventos de crisis económica en un país en el cual ISA tiene proyecciones de inversión en el corto plazo, que puede generar iliquidez en los mercados o disminuir la calificación del país.
- Inadecuada estructuración jurídica de vehículos de inversión
- ISA no puede dar garantía a una filial y ésta no puede acceder a la financiación de recursos para un proyecto
- Bajo nivel de innovación y emprendimiento en la organización, originado por lentitud en la toma de decisiones, la ausencia de competencias o el retardo en el lanzamiento de los mismos
- Errores en el modelo para un nuevo negocio o en la estimación de sus parámetros de entrada que pueden llevar a imprecisiones en la oferta (sobreevaluación o subvaloración)

DIMENSIÓN OPERACIONAL

- Operación de los negocios

Afectación en las características de los servicios que prestan las compañías del Grupo (energía, vías y telecomunicaciones) o incumplimiento de normas relativas a la calidad y atributos de los servicios. Cubre eventos asociados con falla de equipos, repuestos y materiales, y aplicación inadecuada de procedimientos técnicos, y que puedan ocasionar una afectación total o parcial de la prestación de los servicios, la función de equipos o los sistemas en operación, y la reputación de la compañía.

Incluye:

- Daño súbito o imprevisto
 - Deterioro normal, desgaste, envejecimiento u obsolescencia
 - Vicios ocultos
 - Falta, insuficiencia o indisponibilidad de repuestos y materiales, o existencia de los mismos con características no adecuadas para las operaciones de los negocios (según la especificación técnica)
 - Daños de equipos derivados de anomalías en transporte o montaje
 - Fallas tempranas en instalaciones y equipos que por diseño o procedencia presentan anomalías durante la operación
 - Errores en la aplicación de procedimientos de operación, mantenimiento o montaje, que ocasiona desconexión imprevista de activos físicos y posible desabastecimiento del servicio
 - Eventos que impacten la confiabilidad, seguridad y economía del Sistema Interconectado Nacional no atribuibles al rol de XM, asociados con problemas de los participantes o componentes del mismo (generación, transmisión, distribución, operación, regulación y planeación de la expansión) o a ineficiencias o imperfecciones del mercado de energía.
 - Suministro de información errónea, inoportuna o incompleta en la operación y la administración del mercado de energía en XM
-
- Diseño y construcción de proyectos – DC

Situaciones o eventos desfavorables ocurridos en las etapas de diseño y construcción de los proyectos de infraestructura, que ocasionen mayores costos o retrasos en los mismos.

Incluye:

- Diferencia de criterios con entidades gubernamentales o falta de articulación entre ellas, con respecto a compromisos que podrían implicar retrasos y mayores costos en ejecución de proyectos
- Cambios relevantes en especificaciones de diseño durante la etapa constructiva del proyecto
- Aplicación inadecuada de leyes, regulación, normas técnicas o requisitos del cliente, durante el diseño y construcción de un proyecto
- Errores, omisiones o aplicación inadecuada de procedimientos de diseño y construcción de proyectos
- Iniciar o desarrollar un proyecto o una fase sin cumplir todos los requisitos pertinentes

- Cadena de suministro – CS

Afectación de la cadena de suministro como consecuencia del aumento en su complejidad y múltiples interdependencias. Esta vulnerabilidad se explica por varias tendencias actuales: enfoques optimizadores que eliminan gran parte del inventario, eliminación de rutas o proveedores alternos, falta de un enfoque integral en el análisis de decisiones y falta de visibilidad de los puntos más vulnerables en las cadenas de suministro ante cualquier cambio súbito.

Incluye:

- Cambios súbitos y pronunciados en la demanda
- Falla catastrófica de algún socio en la cadena extendida, ya sea proveedor o distribuidor
- Interrupción en algún eslabón de la cadena de suministro por eventos sociales o políticos (golpes de estado, expropiaciones, cambios legales, etc.)
- Fluctuaciones súbitas en el precio o disponibilidad de insumos clave

- Indisponibilidad de proveedores o incumplimiento parcial o total de las condiciones de contratos, convenios o acuerdos celebrados por ISA y sus empresas.
- Bajo rendimiento de contratistas (ej: construcción y montaje de proyectos)
- Incumplimiento por parte de los contratistas o subcontratistas de pagos de derechos laborales a su personal.
- Actos ilegales realizados por parte del proveedor durante el desarrollo de un contrato.
- Inadecuada constitución de pólizas, garantías y niveles de servicios entre otros.
- Un tercero participante en un proceso de contratación o licitatorio y que no resulta adjudicado, emite concepto negativo de las empresas de ISA, no fundamentado, en el que se cuestiona la falta de transparencia en el proceso.
- Establecimiento de alianzas de proveedores con la competencia
- Alta dependencia tecnológica con proveedores
- Aplicación inadecuada de la evaluación de desempeño para proveedores de bienes y servicios

- Ciberseguridad y tecnologías de información – TI

Violaciones a la privacidad o interrupciones de la red de datos o de transmisión de energía. Incluye además indisponibilidad de los elementos de tecnologías de información y telecomunicaciones, funcionamiento deficiente o nulo de la tecnología para el manejo de la información y del conocimiento.

Incluye:

- Pérdida, manipulación, divulgación no autorizada o secuestro de información confidencial de los grupos de interés de la compañía y de la información propia (Empleados, clientes, usuarios, proveedores, contratistas, accionistas), ocasionada por parte de actores autorizados o no autorizados
- Indisponibilidad de la infraestructura informática, aplicaciones o servicios que impide el acceso y flujo oportuno de la información catalogada como crítica,

ocasionada por actores autorizados o por actores no autorizados (introducción de malware, virus, DDOS, Ransomware)

- Fallas operacionales en los sistemas de control de la operación de la compañía generadas por actores autorizados o no autorizados
- Indisponibilidad de la plataforma convencional informática, aplicaciones o servicios por un periodo de tiempo prolongado que afecte la disponibilidad de la información (aplicaciones o servicios catalogados como no críticos)
- Borrado o daño irreparable en los dispositivos tecnológicos de almacenamiento (Storage Area Network)
- Fallas asociadas a la aplicación de las nuevas tecnologías, como sistemas, software y redes
- Pérdidas económicas asociadas a obsolescencia tecnológica, o entrada de tecnología más eficiente y no compatible con la existente. Así como mayores costos relacionados con una posible dependencia tecnológica o de proveedores.
- Falla en los enlaces de comunicación con proveedores o concesionarias
- Inadecuada gestión del mantenimiento en sistemas y equipos
- Fallas en bases de datos
- Fallas en la calidad e integridad de los datos de los procesos regulados
- Fallas en los canales de comunicación
- Daño físico a la infraestructura del Grupo (eléctrica, de telecomunicaciones, locativa, sistemas o repositorios de información) por ataques cibernéticos
- Ataques cibernéticos a terceros/ clientes (organizaciones privadas o entes gubernamentales), usando la infraestructura de ISA

- Capital humano y relaciones laborales – CH

No disponer del conocimiento y el relacionamiento interno, necesarios en el desarrollo de las actividades requeridas para el logro de la estrategia. También se refiere a manifestaciones de inconformidad de los colaboradores que tensionan la relación entre éstos o entre éstos y la administración de las empresas.

Incluye:

- Salida de personas de cargos clave para el logro de los objetivos y no se tiene transferido el conocimiento adecuadamente
- Salida de directivos o personal en cargos claves en las empresas del grupo ISA y no se cuenta con un adecuado cuadro de reemplazo
- Ejecución de tareas por personas que no cumplen con los requisitos psicofísicos o entrenamiento suficiente para ejecutarlas
- No se cuenta con el personal adecuado para ocupar cargos que se requieren en alguna de las empresas de ISA
- Indisponibilidad del talento humano por eventos internos o externos no controlables (epidemias, imposibilidad de acceder a las instalaciones, guerra, etc.)

- Seguridad y salud en el trabajo – ST

Afectación a la seguridad y salud de los empleados de ISA y sus empresas, o de sus proveedores y comunidades de influencia, ocasionando accidentes o enfermedades profesionales que puedan afectar a la calidad de vida y generar mayores costos en las operaciones de la compañía.

Incluye:

- Incumplimientos en seguridad y salud en el trabajo
- Accidentes en contratos de servicios y obra para construcción, operación o mantenimiento de infraestructura
- Accidentes en personas de la comunidad ocasionados por operaciones de la empresa
- Dificultad en verificación de competencias de terceros
- Escasez de personal con conocimientos técnicos especializados para actividades de alto riesgo (linieros y trabajos con tensión)
- Afectaciones masivas a la salud que generan indisponibilidad de personal propio o de terceros integrados a nuestras operaciones

- Compliance – CO

Incumplimiento normativo interno y externo, relacionado con corrupción, lavado de activos, financiación del terrorismo, protección de datos personales, y en general, con lo que la organización se comprometa.

Incluye:

- Apropiación o uso indebido de recursos financieros de las empresas
- Apropiación o uso indebido de otros bienes de las empresas
- Manejo inadecuado de activos de información
- Falsedad en informes
- Corrupción
- Lavado de activos
- Financiación del terrorismo
- Conflicto de interés no manifiesto
- Actuación indebida de un directivo que comprometa la reputación de ISA y sus empresas.
- Actuaciones indebidas por parte de proveedores o clientes de las empresas de ISA que comprometan su reputación.
- Una de nuestras empresas o alguno de los colaboradores se ve involucrado en un evento de violación de derechos humanos
- Omisiones en la aplicación de procedimientos por parte de los empleados o faltas en el juicio profesional
- Incumplir la normativa legal, regulatoria y los compromisos asumidos por la empresa con el cliente
- Faltas o fallas en la protección de datos personales en las operaciones de las compañías

DIMENSIÓN SOCIO AMBIENTAL

- Ambiental – AM

Se refiere tanto a impactos negativos generados al medio ambiente (medios abiótico, biótico y socioeconómico), que puedan ser atribuidos al desarrollo de un proyecto, obra o actividad por las empresas del grupo ISA; como afectaciones al desarrollo de las operaciones o ejecución de proyectos, ocasionados por demoras o dificultades en trámites, permisos o autorizaciones de tipo ambiental y nuevos requerimientos de las autoridades ambientales.

Incluye:

- Afectación negativa o adversa a los sistemas naturales y humanos y sus interrelaciones (ej: daño a ecosistemas naturales o desviación de cauces)
- Ineficiencia en el uso y aprovechamiento de los recursos naturales que éstas demandan.
- Incumplimiento de las medidas de manejo ambiental definidas en los estudios ambientales (Diagnóstico Ambiental de Alternativas – DAA o Estudios de Impacto Ambiental – EIA) aprobados
- Incremento de las medidas de intervención por parte de las autoridades y las cuales son de obligatorio cumplimiento.
- Incumplimiento de compensaciones de impactos ambientales (inadecuadas o insuficientes).
- Deficiencias en las estimaciones en tiempo, costos y recursos de las compensaciones de impactos ambientales previstas en la etapa de estructuración del proyecto
- Diferencia de criterio o de interpretación de requisitos para aprobación de licencias o permisos.
- Diferencia de criterio o interpretación de alcances de los términos de referencia de los estudios ambientales (DAA y EIA)
- Falta de rigurosidad y oportunidad en el seguimiento y control de la gestión ambiental: estudios, licenciamiento, ejecución de Planes de Manejo Ambiental – PMA, operación y desmantelamiento
- Hallazgos arqueológicos en los sitios del proyecto

- Fenómenos naturales y cambios climatológicos extremos – FC

Afectación a la infraestructura de la empresa y la prestación de los servicios, por fenómenos naturales y cambios climatológicos que se están produciendo a nivel mundial que incrementan el riesgo de fenómenos meteorológicos extremos. El aumento de la temperatura del aire y del agua provoca un aumento del nivel del mar, potentes tormentas, fuertes vientos, sequías e incendios más intensos y prolongados, e intensas precipitaciones, con consecuencias devastadoras.

Incluye:

- Sismo
- Descarga atmosférica
- Erosión, inestabilidad de suelos o deslizamiento de tierra
- Creciente, avalancha, huaico, inundación
- Fenómenos de calentamiento del Océano Pacífico (niño – niña)
- Tsunami (maremoto)
- Sequía, ola de calor e incendios forestales
- Contaminación salina
- Nevadas y heladas
- Erupciones volcánicas
- Lluvia, granizo, tormenta, vendaval o huracán
- Periodos de retorno de lluvia o sequía mayores a los considerados

- Predial – PR

Dificultad o imposibilidad de realizar adecuadamente la gestión predial o de servidumbres conforme a los estimativos de tiempos y costos estimados en la estructuración de los proyectos o en los planes de mantenimiento.

Incluye:

- Conflictos con propietarios en negociación o legalización de predios y servidumbres
 - Asentamientos irregulares de comunidades en zonas de influencia de los proyectos
 - Inadecuada identificación de los usos del suelo y su productividad
 - Inadecuada identificación o variación en factores incidentes en la valoración inmobiliaria
 - Imposibilidad de llegar a acuerdos en gestión predial
 - Procesos judiciales que pueden determinar valores de servidumbres superiores a los estimados en los proyectos
 - Tiempos de negociación de predios y servidumbres superiores a los estimados en los planes de negocio de los proyectos
 - Dificultades en consecución de amparos policivos para ejecución de mantenimientos para el ingreso a predios o gestión de invasiones
 - Falta de claridad de gobiernos locales sobre la aplicación de normatividad (ej: RETIE) en permisos de construcción
- Social – SO

Hace referencia tanto a la afectación a los compromisos adquiridos por ISA y sus empresas con la sociedad, a las manifestaciones de rechazo de las comunidades u otros actores por la presencia de negocios en un territorio, como a acciones de terceros que afecten la infraestructura. En todos los casos, se generan mayores costos en los proyectos o en las operaciones, hay afectación reputacional y tensiones en el relacionamiento entre ISA y el grupo de interés.

Incluye:

- Infringir los derechos humanos de colaboradores y terceros
- Afectación a la igualdad y equidad de género en los colaboradores
- Afectación a la inclusión laboral eficaz de las personas en situación de discapacidad
- Afectación a la cultura de las regiones

- Movilizaciones sociales, manifestación pública o paro cívico que afecten las operaciones o proyectos
 - Oposición de la comunidad a la ejecución de un proyecto o a una transacción o servicio requerido por las empresas
 - Dificultades en la negociación de compromisos voluntarios u obligatorios con comunidades debido al incremento de expectativas que puedan afectar los costos y tiempos estimados de proyectos
 - Bloqueo o toma pacífica de instalaciones de la empresa
 - Invasión de predios o servidumbres
 - Dificultades por la convivencia de las comunidades con la infraestructura
 - Presión sobre funcionarios de entidades externas o autoridades para que nieguen o revoquen una autorización o licencia
 - Quemadas provocadas por la comunidad que afectan la infraestructura y la operación
 - Modificaciones al entorno por parte de las comunidades que generan una mayor vulnerabilidad en nuestra infraestructura
- Orden público y seguridad ciudadana – OP

Riesgos derivados del conflicto armado interno, del conflicto social por vías de hecho, cuyas expresiones a nivel nacional, regional o local inciden en la prestación del servicio, la seguridad ciudadana y en general todas las operaciones empresariales.

Incluye:

- Delincuencia común
- Toma armada o ataque a instalaciones o a la infraestructura
- Sometimiento o secuestro
- Artefactos explosivos
- Extorsión
- Bloqueo o paro armado
- Hurto
- Daño o sabotaje a bienes o equipos

- Fuego cruzado
- Agresión física
- Cultivos ilícitos

7. ANÁLISIS EXPOST

Ante la materialización de un riesgo, se elabora un análisis ex post con el fin de canalizar las lecciones aprendidas y evitar la repetición del mismo. El responsable de dicho análisis es el área o áreas involucradas en el evento materializado y es presentado en el nivel correspondiente. Las lecciones aprendidas son comunicadas a las áreas que las requieran para la toma de decisiones. Después de realizado el análisis ex-post, se envía al área de riesgos de cada compañía, para verificar que la retroalimentación de este análisis sea incluida en el mapa.

Para la elaboración de este análisis se establece un contexto, en el cual es necesario definir qué hizo que el riesgo se materializara y qué acciones se llevaron a cabo para evitar que el riesgo se materializara. Se sugiere utilizar herramientas como la línea de tiempo, espina de pescado, 5 por qué's, Eliminación de Causa Riesgo - ECR. Adicionalmente, se valora cuál fue la pérdida en términos financieros y reputacionales y finalmente las lecciones aprendidas o de mejoramiento.

Descargue aquí el formato para análisis ex post

8. GESTIÓN DEL CAMBIO

Cada vez que se dé un cambio significativo en los procesos y/o proyectos o que se cambie una decisión de alto impacto, se hace un análisis de los riesgos actuales e identificación de los nuevos riesgos que se presentan. Dicho análisis se comunica a las áreas interesadas para su seguimiento y ejecución de las medidas de administración.

9. ESTADO DE RIESGOS DE ISA Y SUS EMPRESAS

Miradas complementarias en la gestión de riesgos - Lo medible y lo complejo



1 Riesgos empresariales

Medibles y con baja volatilidad



2 Riesgos emergentes

Complejos y correlacionados



¿Cuáles son los eventos que pueden afectar el **cumplimiento de la estrategia actual** para gestionarlos oportunamente?

¿Cuáles son las señales del entorno que nos pueden **afectar el modelo de negocios** y ante los cuales debemos actuar de manera anticipada para convertirlos en oportunidades?

© TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS POR INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P.

4

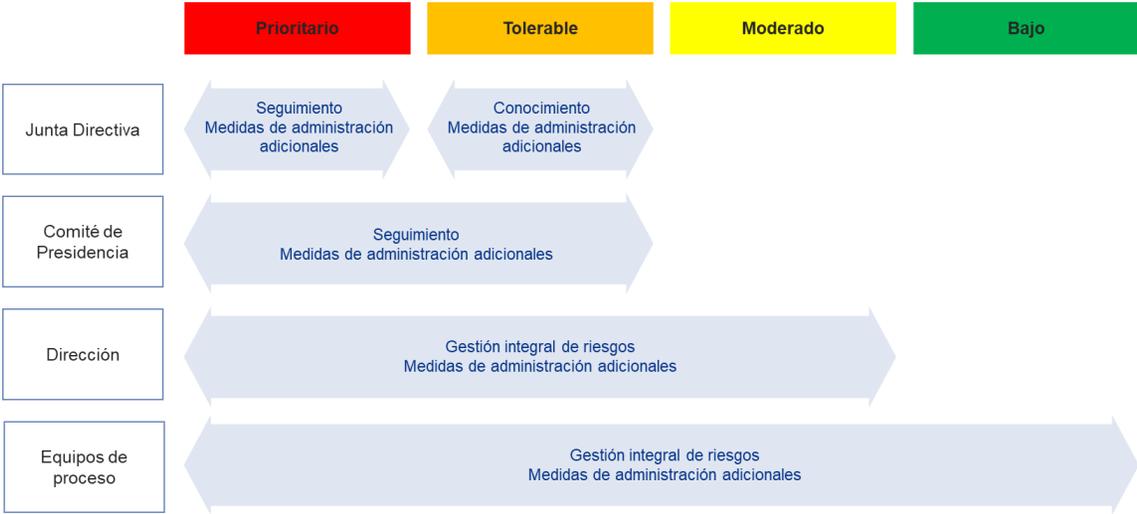
10. GOBIERNO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

La gestión de riesgos en el Grupo ISA busca ser efectiva, proactiva e integral; con un alto nivel de independencia, oportunidad en las señales y un importante involucramiento de la alta dirección (Juntas Directivas/ Directorios/ Consejo de Administración, Comité de Presidencia, Comités de Gerencia).

La Junta Directiva de ISA, tiene dentro de sus funciones:

- Aprobar la política, la estrategia, los apetitos y las tolerancias, y el modelo para la gestión integral de riesgos
- Supervisar la aplicación efectiva del modelo de gestión integral de riesgos
- Analizar y valorar la gestión ordinaria del riesgo en las empresas, para que los principales riesgos se identifiquen, valoren y gestionen adecuadamente
- Recomendar medidas adicionales para la gestión de riesgos prioritarios
- Revisar análisis expost de riesgos materializados

La siguiente figura muestra los roles de cada uno de los niveles organizacionales frente a los riesgos según su prioridad:



Para garantizar el buen funcionamiento del modelo de gestión integral de riesgo en ISA y sus empresas y lograr una mejor comprensión de los roles en la gestión, se han definido las siguientes responsabilidades:

- RACI DE ISA

	Marco de referencia	Contexto- Valoración- Tratamiento- Monitoreo- Comunicación.	Análisis expost	Aseguramiento
Junta Directiva	A	C*	C*	I
Comité de Presidencia	C	A	A	I
VP Estrategia - Riesgos	R	C	C	C
Auditoría	I			R
VP	C	R	R	C
Direcciones	I	R	R	C
Equipos	I	R	R	C

C* Conocimiento, seguimiento del riesgo y propuesta de medidas de administración adicionales

Marco de referencia: Política y manual de riesgos

Contexto- Valoración- Tratamiento- Monitoreo- Comunicación:

- Definir particularidades del entorno de los negocios y geografías
- La valoración incluye identificación, análisis y evaluación de los riesgos (para riesgos verdes, amarillos, naranjas y rojos)
- Monitoreo y revisión, comunicación y consulta

Análisis expost: Incluye el análisis de eventos materializados y la incorporación de lecciones aprendidas

Aseguramiento: Verificación efectividad de la gestión integral de riesgos y de los controles

- RACI DE LAS FILIALES

	Marco de referencia	Contexto- Valoración- Tratamiento- Monitoreo- Comunicación.	Análisis expost	Aseguramiento
Junta Directiva ISA	A	I	C*	I
Junta Filial	A	C*	C*	I
VPE- Riesgos	R	I*	I	I
VP (Pares)	C	C	I	I
Auditoría filial	I			R
C. Auditoría filial				C
Riesgos filial	C	C	C	C
Comité de gerencia filial	I	A	A	I
Dirección filial	I	R	R	C
Equipos filial	I	R	R	C

R Responsable A Aprobar C Consultar I Informar

C* Conocimiento, seguimiento del riesgo y propuesta de medidas de administración adicionales

Marco de referencia: Política y manual de riesgos

Contexto- Valoración- Tratamiento- Monitoreo- Comunicación:

- Definir particularidades del entorno del negocio y del país
- Valoración incluye identificación, análisis y evaluación de los riesgos (para riesgos verdes, amarillos, naranjas y rojos)
- I* indica que el equipo de riesgos ISA hace comentarios mediante comunicación interna con el área funcional de ISA, quien consolida y se comunica con la filial
- Monitoreo y revisión, comunicación y consulta

Análisis expost: Incluye el análisis de eventos materializados y la incorporación de lecciones aprendidas

Aseguramiento: Verificación efectividad de la gestión integral de riesgos y de los controles

11. APETITOS Y TOLERANCIAS AL RIESGO

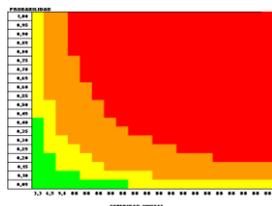
Las definiciones de apetito y tolerancia al riesgo:

- Aportan determinación y empuje a la Estrategia ISA2030
- Son un marco de actuación que **facilita la toma de decisiones** y facilitan el **consenso** en la organización
- Establecen una cultura “**consciente del riesgo**”, a diferencia de la tradicional “aversión al riesgo”

En ISA se tienen definidos mapas de calor independientes para los recursos financiero y reputación, y un conjunto de declaraciones.

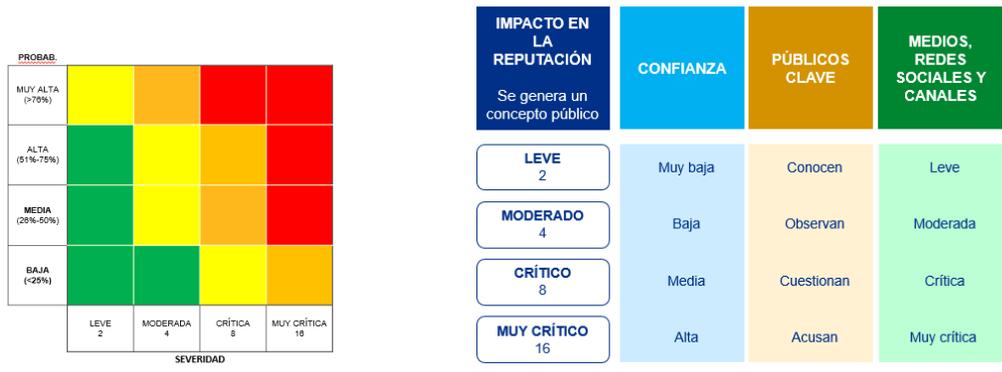
MAPAS DE CALOR:

- Recurso financiero: Se utilizan valores continuos de probabilidad y severidad.



Para el caso de ofertas y proyectos, si la inversión es > USD450 millones se usan las escalas de ISA, de lo contrario el criterio es el siguiente:

- Rojo > 6% Valor de inversión
 - Naranja: Entre 3% y 6%
 - Amarillo: Entre 1,5% y 3%
 - Verde: <1,5%
- Recurso Reputación: Se utilizan valores discretos de probabilidad y severidad.



A continuación se explican en detalle los atributos para valorar el impacto en la reputación:

Para determinar la afectación del riesgo en la "CONFIANZA" se ordenan los atributos derivados del Estudio de Reputación y Materialidad, y que indican lo que más o menos vulnera la confianza de los stakeholders al Grupo ISA, así:

CONFIANZA		
Muy baja	El hecho está asociado con los siguientes asuntos:	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas para la transformación • Anticipación e innovación
Baja	El hecho está asociado con los siguientes asuntos:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformador y capacidad de influencia • Solidez y crecimiento • Atracción, desarrollo y cuidado del mejor talento
Media	El hecho está asociado con los siguientes asuntos:	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución proactiva a los desafíos ambientales globales • Compromiso con el desarrollo socioeconómico • Excelencia en el cumplimiento de su actividad
Alta	El hecho está asociado con los siguientes asuntos:	<ul style="list-style-type: none"> • Buen gobierno e integridad

PÚBLICOS CLAVE	Leve	El hecho es conocido por públicos muy segmentados, principalmente trabajadores
	Moderada	El hecho es conocido y monitoreado por otros públicos (Comunidades, proveedores, ONG y aliados)
	Crítica	El hecho es conocido y cuestionado por más públicos (Estado local y regional, clientes, medios de comunicación, gremios e instituciones)
	Muy Crítica	El hecho es ampliamente conocido por todos los públicos, algunos desde una posición acusadora (Accionistas, representantes del Estado nacional, líderes de opinión y la sociedad)
MEDIOS, REDES SOCIALES Y CANALES	Leve	Local/Regional, menciones aisladas. Bajo número de seguidores (hasta 499 seguidores), bajo alcance e influencia
	Moderada	Nacional, menciones aisladas. Bajo número de seguidores (de 500 a 999 seguidores), medio alcance e influencia
	Crítica	Nacional/Internacional, menciones continuas. Alto número de seguidores (de 1.000 a 4.999 seguidores), alto alcance e influencia
	Muy Crítica	Menciones continuas. Muy alto número de seguidores (más de 5.000 seguidores), muy alto alcance e influencia

DECLARACIONES:

- **Cero acciones ilegales o faltas a la ética**

ALERTAS:

a. **En la prestación de los servicios:**

- Desviaciones desfavorables en los valores de referencia de los indicadores claves de los servicios
- Desviaciones desfavorables en etapas claves de los proyectos pareto (diseño, ambiental, predial, aprovisionamiento, construcción, montaje y otros), incluye diagramas de cascada
- Actuaciones que puedan generar accidentes fatales en empleados, proveedores y comunidad

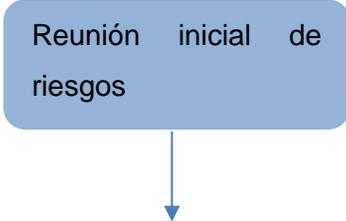
b. **En el crecimiento:**

- Desviaciones $\pm 10\%$ en plan de inversión en energía y vías
- Desviaciones $\pm 20\%$ en plan de inversiones de nuevos negocios de energía
- Presencia en transmisión de energía en USA máximo en 2024

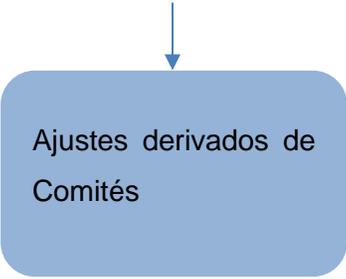
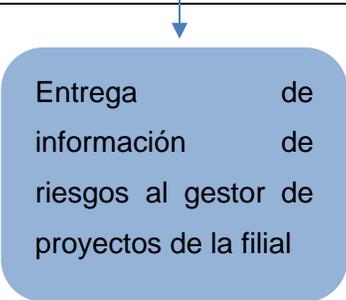
Cada empresa del Grupo tiene la responsabilidad de definir sus apetitos y tolerancias al riesgo, considerando que no superen los de ISA y sean aprobados por su Junta Directiva. Dichos criterios son revisados cada año.

- CONSIDERACIONES PARA LOS ANÁLISIS DE RIESGOS EN LA ETAPA DE OFERTAS

El flujo de riesgos que se sigue en las ofertas se describe a continuación:

 <p>Reunión de Kick off en ISA</p>	<p>El líder de riesgos de ISA parametriza la matriz de riesgos para la oferta, teniendo como insumo el valor de inversión – VI de referencia y la envía a todos los asistentes a la reunión, y al líder de riesgos de la filial.</p> <p>Los apetitos definidos para las ofertas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertas menores a USD 150 millones: <ul style="list-style-type: none"> o Verde: < 1,5% del VI o Amarillo: Entre 1,5% y 3% del VI o Naranja: Entre 3% y 6% del VI o Rojo: >6% del VI - Ofertas mayores a USD 150 millones: <ul style="list-style-type: none"> o Se utilizan las escalas de ISA
 <p>Reunión inicial de riesgos</p>	<p>Su finalidad es revisar los estadísticos de riesgos y las principales señales a considerar en esta oferta. Esta reunión se realiza máximo las dos primeras semanas posteriores al kick off, y es citada por el líder de riesgos de ISA y su par en la filial</p>

<p>Acompañamiento metodológico de riesgos</p> 	<p>Durante la preparación de la oferta, los líderes de riesgos, tanto de ISA como de la filial, orientan metodológicamente en sus respectivas empresas las conversaciones de cada una de las especialidades (ej: diseño, ambiental, jurídico, tributario, etc), con el fin de asegurar una correcta aplicación de los conceptos de riesgos. Para el caso de negocios tipo brownfield, se envía a los consultores que participan en la debida diligencia, los criterios de priorización de riesgos para el negocio, de tal modo, que al final se puedan consolidar fácilmente los riesgos identificados</p>
<p>Reunión intermedia de riesgos</p> 	<p>Su finalidad es socializar el avance de riesgos de cada uno de los equipos de trabajo de la oferta, generar consciencia de los riesgos identificados por las demás áreas, retar los eventos, las valoraciones y las medidas de administración. Esta reunión se realiza a la mitad del cronograma de la oferta, y es citada por el líder de riesgos de ISA y su par en la filial</p>
<p>Entrega de riesgos y elaboración de informe final</p> 	<p>Los equipos de trabajo de cada especialidad (matriz-filial) envían los riesgos debidamente descritos al líder de riesgos de ISA, quien se encarga de revisar, consolidar la información y elaborar el informe de riesgos para el Comité de Negocios</p>
<p>Reunión final de riesgos</p> 	<p>Su finalidad es socializar el panorama final de riesgos de la oferta. Esta reunión se realiza días antes de la presentación de la oferta, previo al Comité de</p>

	Calidad, y es citada por el líder de riesgos de ISA y su par en la filial. Se recibe realimentación y se ajusta el informe final
 <p>Ajustes derivados de Comités</p>	Luego de las siguientes conversaciones: Comité de Calidad, reunión con el Presidente de ISA y Comité de Negocios; pueden surgir ajustes a la información de riesgos, los cuales son informados al área responsable para su consideración y posterior modificación en la matriz de riesgos de la oferta e informe final
 <p>Entrega de información de riesgos al gestor de proyectos de la filial</p>	En caso de resultar favorecidos en la adjudicación de la oferta, el líder de riesgos de ISA y su par en la filial, hacen entrega de la información de riesgos definitiva a la Dirección de Proyectos Corporativa y al gestor de proyectos de la filial

12. CALENDARIO DE REPORTES DE RIESGOS

ISA y sus empresas realizan reportes trimestrales de riesgos a sus Juntas Directivas/ Directorios/ Consejos de Administración. Las actividades y fechas a tener en cuenta para garantizar estos reportes son:

	Cronograma de riesgos anual			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
1. Correo de ISA con solicitud de matrices de riesgo a la filial	Último viernes de febrero	Último viernes de mayo	Último viernes de agosto	Último viernes de noviembre

2. Preparación de la información y aprobación en comité de gerencia de la filial	Hasta el segundo viernes de marzo	Hasta el segundo viernes de junio	Hasta el segundo viernes de septiembre	Hasta el segundo viernes de diciembre
3. Envío de matrices de riesgo a ISA	Segundo viernes de marzo	Segundo viernes de junio	Segundo viernes de septiembre	Segundo viernes de diciembre
4. Procesamiento de información, validaciones y consolidación en ISA	Hasta el primer viernes de abril	Hasta el primer viernes de julio	Hasta el primer viernes de octubre	Hasta el primer viernes de enero
5. Presentación en Comité Presidencia de ISA	Segundo lunes de abril	Segundo lunes de julio	Segundo lunes de octubre	Segundo lunes de enero
6. Envío de información a Vicepresidencia Jurídica de ISA	Tercer viernes de abril	Tercer viernes de julio	Tercer viernes de octubre	Tercer viernes de enero
8. Presentación en Junta Directiva de ISA	Último viernes de abril	Último viernes de julio	Último viernes de octubre	Último viernes de enero