



# Informe de Sostenibilidad 2017

## Informe de Gestión de la Administración y de la Junta Directiva de la Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P (CHEC) a la Asamblea General de Accionistas 2017

# INFORME DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA DE CALDAS S.A. E.S.P (CHEC) A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2017

En relación con la gestión desarrollada por la Gerencia General y la Junta Directiva, CHEC quiere informar y poner en consideración los resultados obtenidos a nivel económico, social y ambiental, en desarrollo de su objeto social y el direccionamiento estratégico, de forma tal que se valoren los impactos generados por la empresa a todos los grupos de interés en lo corrido del año 2017.

En el marco de su firme compromiso con la sostenibilidad, propósito rector de la empresa y elemento esencial del direccionamiento estratégico del Grupo EPM, CHEC ha incorporado a su estrategia empresarial los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2030; en este sentido, y por la naturaleza de su actividad, centra sus esfuerzos en la universalización del servicio de energía, asequible, seguro y de calidad; así como en la adopción de medidas para mitigar el cambio climático y sus impactos, dando respuesta a los objetivos 7 y 13 de los ODS. Asimismo, la gestión en materia de sostenibilidad está también estrechamente vinculada con otros objetivos de la agenda post 2015 relacionados con la protección de la biodiversidad y el consumo responsable del agua.

El Grupo EPM tiene establecido -dentro de su direccionamiento estratégico- el logro de una Meta Grande y Ambiciosa (MEGA), que refleja en materia de sostenibilidad, el aporte empresarial en el largo plazo y con la cual CHEC se compromete como empresa filial:

“En el 2025 el Grupo EPM estará creciendo de manera

eficiente, sostenible e innovadora; garantizando el acceso a los servicios que preste en los territorios donde esté presente, al 100% de la población; protegiendo 137 mil nuevas hectáreas de cuencas hídricas, además de las propias, con una operación de carbono neutral y generando COP12.6 billones de EBITDA.”

Es así que, para impulsar el logro de los ODS y de la MEGA, desde el modelo de gestión en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del Grupo EPM, se reafirman los compromisos de actuar bajo principios éticos, de cumplir la ley y de operar según lo propuesto por estándares nacionales e internacionales de calidad y sostenibilidad, como las normas ISO<sup>1</sup> 26000:2010, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 50001:2011, ISO 55000:2014, ISO 31000:2011, el Pacto Global de las Naciones Unidas, el acuerdo para la sostenibilidad suscrito por las empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco) y el compromiso “Acción Colectiva” de transparencia y ética de las empresas del sector eléctrico.

El año 2017 fue un año marcado por acontecimientos de orden mundial, nacional y local que incidieron de manera directa e indirecta en la gestión de las empresas para el logro de los resultados.

A nivel económico entre los factores que afectan el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el débil ritmo de la inversión, los

<sup>1</sup> Organización Internacional de Normalización

elevados niveles de deuda y el lento crecimiento de la productividad; entre otros acontecimientos se destacan las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos y Corea del Norte, el aumento en el precio del dólar, la recuperación del precio del petróleo, el escándalo de Odebrecht en Latinoamérica, el pobre comportamiento de la economía colombiana, el aumento de la tasa del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) al 19%, la menor creación de empleo, el bajo crecimiento del ingreso y el crecimiento del gasto de los hogares, a nivel sectorial la intervención de Electricaribe por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

En lo ambiental sobresale la respuesta desfavorable del presidente estadounidense al cambio climático y sus anuncios de retirarse del Acuerdo de París; la apuesta internacional por las energías renovables, que deja de lado al carbón; la preocupante tasa anual de

deforestación en Colombia de 179 000 ha de bosque; el descubrimiento de nuevas especies para la ciencia en zonas antes impactadas por el conflicto armado en Colombia; así como los conflictos alrededor de la delimitación de los páramos y las polémicas consultas populares para frenar las actividades extractivas de minerales y demás recursos del subsuelo.

En lo que respecta al sector, pese al impacto de los cambios regulatorios, se reconoce que, en 2017 se presentó un crecimiento a nivel nacional del consumo (demanda) de energía de un 1,3%; en el caso de CHEC y en términos generales, el crecimiento del año 2017 fue nulo y denota una desaceleración en el consumo del mercado de comercialización de CHEC en los dos últimos años. De modo que, la recuperación de la demanda de energía va a paso lento, a pesar de mostrar tasas de crecimiento positivas en algunos meses del 2017.

## Principales logros de la gestión

A continuación, se presentan, según las perspectivas del cuadro de mando integral de CHEC y la gestión de sus temas relevantes en sostenibilidad, los resultados más significativos alcanzados en 2017:



### Perspectiva Generación de Valor - Resultados económicos

Respecto al desempeño económico de la empresa, el resultado financiero, muestra una excelente gestión: con un EBITDA<sup>2</sup> de COP 186 888 millones, un margen EBITDA del 28,74%, un resultado integral total del periodo de COP 79 248 millones y un margen neto de 12,6%; superando así las metas establecidas para este periodo.

Comparado con el año 2016, se presenta una disminución de los ingresos netos del 3%, debido a que en la presente vigencia los precios de la energía estuvieron inferiores por la mayor generación hídrica en el país, así mismo los costos y los gastos presentan una disminución del 5%, este se explica por la gestión que se viene realizando en la optimización de los costos y gastos, además de los ahorros capturados en la ejecución del proyecto de productividad en el campo, cadena de suministro, que se ven reflejados de manera positiva en los resultados finales de la empresa.

Como resultados de los beneficios económicos capturados a través del proyecto Implementación de la

Cadena de Suministro para el Grupo EPM, según caso de negocio, CHEC obtuvo un beneficio de COP 32 181 millones sobre una meta de COP 12 337 millones.

Con la consecución de estos resultados la empresa ha superado las metas establecidas en las perspectivas 2017, tras lograr durante ese período un cumplimiento de la meta del EBITDA de 105,23% y de la utilidad integral del periodo un cumplimiento del 105,87% manteniendo así la solidez financiera.

De otro lado se recibió por parte de la firma calificadora Fitch Ratings, la calificación del riesgo crediticio de la empresa, obteniendo "AAA(col)" con perspectiva estable para la deuda de largo plazo y "F1+(col)" para la deuda de corto plazo; confirmando dicha calificación desde hace siete años; esta calificación es la máxima otorgada por Fitch en ambas categorías en su escala de calificaciones domésticas, las cuales demuestran la solidez financiera de la empresa y control de los riesgos crediticios.

<sup>2</sup> Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA).



## Perspectiva clientes y mercados

Se mantuvo el compromiso con los clientes y usuarios, de suministrar el servicio de energía teniendo en cuenta criterios técnicos y económicos, en condiciones de acceso, comprabilidad, calidad y seguridad; impactando con ello el bienestar de los más de 1,4 millones de habitantes de Caldas y Risaralda (excepto el municipio de Pereira), destacándose los siguientes resultados:

En materia de acceso y comprabilidad, con el programa de electrificación rural, se logró obtener un índice del 99,51% en la cobertura rural del servicio, logrando así una cobertura total (rural y urbana) del 99,87% para Caldas y Risaralda. Siendo de las primeras empresas de energía del país en alcanzar este nivel de cobertura.

Se cumplió con la meta del indicador de Lealtad 2017 fijada en 78,8 logrando un valor de 79,4. El objetivo de esta medición es evaluar el estado de la relación con los clientes de manera que se pueda identificar si la propuesta de valor planteada e implementada, está conduciendo a los objetivos buscados.

Para el fortalecimiento del relacionamiento con los clientes usuarios y comunidad, se realizaron cinco actividades en el marco de la estrategia "Cercanía",

en las cuales se integraron actividades de educación, promoción y asesoría en aspectos técnicos y comerciales del servicio, impactando con esta estrategia cinco municipios de Caldas y Risaralda.

Respecto a la gestión para fomentar la transparencia y apertura de información con los grupos de interés, en el año 2017 se dio continuidad a las estrategias de diálogo y rendición de cuentas, así como a los diferentes canales dispuestos por CHEC para facilitar la comunicación y retroalimentación sobre la gestión de la empresa. De manera que, se continuó con la implementación de las iniciativas "Mesas zonales" y "Hablando claro"; a través de las cuales se generaron 73 espacios de participación que involucraron 3 127 líderes sociales y comunitarios de los 40 municipios del área de influencia CHEC.

En relación con otros resultados organizacionales, se cumplió con el 91% de los ingresos netos de la operación comercial del generador, el 95% de los GWh/año de las ventas de energía del generador y el 101% de los GWh/año de las ventas de energía para el usuario final.



## Contratación responsable

Con el fin de fortalecer el desarrollo de esquemas que aporten al fomento de la productividad y el desarrollo económico del país y la región, se realizó contratación con 369 empresas por valor de COP 113 650 millones.

En el marco de la Política de Relacionamiento con Proveedores y Contratistas CHEC y en convenio con la Cámara de Comercio de Manizales, se llevó a cabo el programa de desarrollo de proveedores, donde vinculamos 10 empresas de la región; el objetivo de este programa fue fortalecer las relaciones y prácticas empresariales entre CHEC y su cadena de suministro

para mejorar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de ambas partes, esto a través de un diagnóstico empresarial personalizado y la definición de planes de acción para la mejora de sus procesos.

De igual forma se realizó el "VIII Encuentro Anual con Proveedores y Contratistas" con la asistencia de 88 empresas, en este escenario se socializó el plan de contratación para el año 2018, el lineamiento de gestión ambiental para contratos y se comunicó la política empresarial en Derechos Humanos (DDHH).



## Aportes a la comunidad y a la sociedad

Como aportes a la comunidad y a la sociedad desde las acciones de ciudadanía corporativa, se continuó con el desarrollo de proyectos e iniciativas con el fin de promover la educación técnica y tecnológica y el desarrollo de capacidades para el fomento del emprendimiento y la empresarialidad, en los jóvenes que habitan las zonas rurales de Caldas y Risaralda. Por lo cual, con una inversión de COP 2 490 millones y gracias a las alianzas con entidades como el Comité de Cafeteros, las gobernaciones de Caldas y Risaralda y diferentes centros educativos de la región, el “Proyecto Educación para la Competitividad”, logró la formación técnica y tecnológica de 1 246 jóvenes, y la graduación de 2 092 más. A la fecha, se cuenta con 4 946 egresados que han participado de dicho proyecto.

Por otra parte, con una inversión de COP 115 millones, la iniciativa de “Fomento de la Cultura del Emprendimiento y la Empresarialidad”, en conjunto con la Fundación Universitaria Cafam (UNICAFAM), se trabajó en 62 establecimientos educativos de 26 municipios de Caldas y Risaralda, vinculando 2 516 docentes y 55 192

estudiantes, en el análisis del alcance de la Ley 1014 del 26 de enero del 2006 y la Guía 39 del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Por otro lado, se abordó la incorporación de las actitudes emprendedoras y los comportamientos deseables CHEC en el plan de estudios, el currículo de los establecimientos educativos y en el proyecto de vida de los estudiantes, mediante su implementación, consolidación y sostenimiento.

Con el fin de impulsar el desarrollo de la movilidad eléctrica y sostenible en nuestra región y buscar el mejoramiento de las condiciones de la calidad del aire y la reducción de las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI); así como posicionar la oferta comercial de estaciones de carga interna y de carga pública definida por CHEC - Grupo EPM dentro del ecosistema de movilidad eléctrica sostenible, se realizó la compra de un bus eléctrico el cual se configura como un ejemplo para promover, en los agentes que prestan el servicio público de transporte, la incorporación en sus flotas como una alternativa viable para la sustitución de vehículos.



## Premios y distinciones

Es de destacar que en el marco de la XIV Jornada de Distribución de Energía Eléctrica, CHEC recibió el Premio Ámbar 2017<sup>3</sup> a la investigación y desarrollo del sector eléctrico, por el proyecto “Entrenamiento Interactivo (3D) en Redes de Distribución de Energía Eléctrica” que consiste en la implementación de un software de capacitación y entrenamiento en entornos virtuales 3D bajo una experiencia inmersiva en el que se simulan experiencias reales, que permite reducir riesgos en seguridad y salud en el trabajo, disminuir costos en capacitación y estandarizar procesos. Esta iniciativa, que además de ser patrocinada por Colciencias, fue posible gracias a la participación del personal operativo y profesional de CHEC en alianza con Tecnoparque, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Manizales y la Universidad Antonio Nariño.

También se recibió por parte de la Corporación para el Progreso Económico y Social de Risaralda (COPESA), un reconocimiento público por el aporte de CHEC al desarrollo del departamento, la región y el país. De otro lado CHEC se postuló con la estrategia de relacionamiento “Hablando Claro” al Premio Nacional de Alta Gerencia versión 2017- categoría regional, impulsado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, siendo nominada como una de las experiencias exitosas de gestión en la administración pública bajo el lema “Buen Gobierno para la consolidación de la paz”.

<sup>3</sup> Premio entregado por parte de la Asociación Colombiana de Distribuidores de Energía Eléctrica (Asocodis); el Ministerio de Minas y Energía (MinMinas), COLCIENCIAS, el Consejo Mundial de Energía (WEC)-Colombia, el Comité Colombiano de la CIER (COCIER), la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), el Comité Asesor de Comercialización (CAC), el Consejo Nacional de Operación (CON), el Programa de Transformación Productiva (PTP), La Asociación Colombiana de Distribuidores de Energía Eléctrica (ASOCODIS) y el Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (IEEE), que reconoce a las empresas con mejores prácticas asociadas a la investigación y el desarrollo en la generación, transmisión, distribución, comercialización y usos de energía eléctrica de investigación.



## Perspectiva Operaciones

Respecto a las gestiones para garantizar la calidad, confiabilidad y seguridad del servicio, en el año 2017 se llevaron a cabo diferentes proyectos e iniciativas que han mejorado los estándares del sistema CHEC, dentro de las cuales resaltan:

La realización de inversiones por un valor total de COP 79 907 millones, con un cumplimiento del 93% de lo planeado.

Para la infraestructura del negocio de transmisión y distribución se invirtieron COP 70 537 millones en proyectos como: la puesta en operación del proyecto "UPME Enea 230 kV", el avance en la ejecución de cinco proyectos de expansión del STR con unas inversiones de COP 34 185 millones, el desarrollo de proyectos de expansión, reposición, calidad y pérdidas.

En el negocio de generación se realizaron inversiones por COP 6 812 millones, dentro de los cuales se destaca el mejoramiento de la conducción en la zona La Palmera, el montaje de equipos de instrumentación y control, medidores de flujo para tuberías de presión y la compra de predios.

En el marco de otras inversiones, se ejecutaron COP 2 557 millones. Todas estas inversiones aportaron a la generación de empleos directos e indirectos que benefician la economía de la región.

Dando continuidad al plan de optimización de calidad del servicio, se realizaron acciones tanto en el nivel de tensión 1 como en el nivel 2 y 3 agregados; estas mejoras permitieron que la calidad del servicio ofrecida a los clientes finales, estuviera dentro de los parámetros establecidos, obteniendo a partir del mes de mayo, el reconocimiento de los costos de Administración, Operación y Mantenimiento (AOM) por calidad para el año de 2017, por un valor de COP 17 371 millones (a precios de dic 2016).

Respecto al uso de nuevas tecnologías que mejoren la gestión técnica y garanticen la calidad del servicio, se adquirió un "DRON" para realizar la inspección de los distintos elementos o componentes de la red, mejorando el detalle y la oportunidad de la inspección en el proceso de mantenimiento de redes. Se mantuvo la medición y monitoreo de un total de 26 indicadores que permiten medir la calidad del servicio a nivel de usuario, empresa e infraestructura.

De otro lado, se conformó y entró en operación un nuevo grupo para realizar trabajos con tensión en los activos de niveles de 33 kV y 115 kV, lo que permitirá operar sin generar suspensiones del servicio ni desatención de la demanda de energía para los clientes.

Como resultado de estas acciones se presenta la mejora del desempeño en los indicadores que miden la calidad del servicio; es de anotar que en el 2017 se generó un cambio en la metodología de cálculo y en las metas, obteniendo los siguientes resultados al mes de diciembre: el índice de duración de interrupción promedio del sistema (SAIDI) finalizó en 25,05 horas con un cumplimiento del 112%; y el índice de frecuencia de interrupción promedio del sistema (SAIFI) finalizó en 25,49 veces, con un cumplimiento del 113%.

En el marco del plan de reducción de pérdidas de energía del Grupo EPM, se realizaron inversiones por COP 4 852 millones obteniendo como resultado una reducción acumulada de 8,81 Gwh/año y un indicador de pérdidas del Operador de Red (OR) del 8,45%, superando en un 4,62% la meta propuesta para el año 2017.

Otros resultados obtenidos en materia de relación con los clientes y usuarios, están asociados al mejoramiento de los indicadores para minimizar errores u omisiones en la prestación del servicio; obteniendo un cumplimiento del 116% en el indicador de quejas y un 113% en el indicador de reclamos. Frente a los aspectos de gestión en comprabilidad del servicio de energía, la empresa pasó de 0,25% de usuarios morosos suspendidos en diciembre de 2016 a 0,17% en el mismo mes del año 2017.

Desde el año 2013 se implementó la facturación en sitio para la zona rural, haciendo uso de un dispositivo móvil, a través del cual es posible tomar la lectura, imprimir y entregar la factura al cliente o usuario de manera inmediata. En 2017 CHEC continuó con el desarrollo de la facturación rural en sitio beneficiando a 118 116 clientes rurales, a su vez se culminó con la implementación de la facturación en sitio urbano en 23 de los 40 municipios del área de influencia, cubriendo 39 000 instalaciones y logrando como resultado un total de 157 116 clientes impactados con este modelo de facturación.



## Gestión ambiental y RSE

Se continuó con el desarrollo de una gestión ambiental integral que va más allá del cumplimiento de las obligaciones de tipo legal, incluyendo el desarrollo de compromisos e iniciativas voluntarias de cobertura regional, que propenden por un desempeño ambiental empresarial óptimo. Destacándose, en el marco de la gestión de acciones para promover la producción y el consumo sostenible, la obtención de la certificación en ISO14001:2015.

Con el fin de reafirmar el compromiso ambiental de contrarrestar las emisiones empresariales y llegar a una operación “carbono neutral”; así como aportar a las acciones para promover el cuidado del agua, la biodiversidad y mitigar los efectos del cambio climático, se han gestionado alianzas con municipios, autoridades ambientales (CARDER y CORPOCALDAS) y propietarios de predios, encaminadas al cumplimiento del Indicador de Protección Hídrica definido para el Grupo EPM. Durante 2017 se adquirieron 300 ha del predio El Edén, sumando 6 699 ha propiedad de CHEC; igualmente se intervinieron más de 2 776,3 ha, logrando el cumplimiento del 100,1% de la meta establecida. Es de aclarar que para el cálculo del cumplimiento del indicador de protección hídrica de CHEC 2017, se sumaron las hectáreas correspondientes a predios intervenidos con otras acciones de recuperación y reforestación a través de alianzas como lo es la iniciativa BanCo2 con 109 ha.

Desde el año 2013 CHEC preside el Consejo de Cuenca del río Chinchiná; en 2017 se participó mediante una alianza con FINDETER del proyecto Bosques de Paz de la Presidencia de la República, en la cual se intervinieron con actividades de reforestación, 35 hectáreas propiedad de CHEC. Asimismo, se crea la Corporación Cuenca del Río Chinchiná, como un fondo de agua integrando recursos de CORPOCALDAS, Aguas

de Manizales, Empresa Metropolitana de Aseo (EMAS) y CHEC, con una proyección de 10 años, un capital financiero superior a los COP 10 000 millones, para invertir de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan de Ordenamiento y Manejo de Cuenca (POMCA).

En la gestión de la iniciativa BanCO2, para el año 2017, se mantuvieron los convenios con las Corporaciones autónomas regionales de los dos departamentos CARDER y CORPOCALDAS, logrando la vinculación de 24 familias nuevas (15 en Risaralda y 9 en Caldas), aportando un valor adicional al inicialmente pactado de COP 66, 6 millones. Con esta iniciativa además de contribuir a la mitigación de los efectos del cambio climático, se promueve el desarrollo social de las familias campesinas.

En el Índice de Gestión Ambiental Empresarial (IGAE), se obtuvo un resultado del 90% frente a la meta de 88%, destacándose las acciones empresariales para la gestión de requisitos legales, el fortalecimiento y promoción de la cultura y comunicación ambiental, la implementación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), entre otros. De otro lado para fortalecer la gestión de los procesos socio ambientales, se amplió la planta administrativa de la empresa, con la creación del equipo de trabajo socioambiental para los negocios de transmisión y distribución, incorporando siete nuevas plazas.

En relación con la gestión de aspectos que permitan la incorporación de comportamientos socialmente responsables al interior de la empresa y con los grupos de interés, el indicador de Trayectoria de la RSE cerró en 74,71% cumpliendo con la meta establecida para el año 2017.



## Perspectiva Aprendizaje y desarrollo

En el marco de la gestión de prácticas laborales y el entorno de trabajo se mantuvo el compromiso con el desarrollo profesional de los 1008 trabajadores, destacándose la continuidad del programa de desarrollo humano con énfasis en el modelo de liderazgo de grupo, integrando el trabajo de líder a la gestión del desempeño, la construcción de redes de colaboración y el fomento de la cultura de la prevención y el autocuidado.

De otro lado, y con el fin de fortalecer la gestión del clima organizacional y la calidad de vida de los trabajadores, se actualizaron con el total de equipos de trabajo de CHEC, los planes que involucran acciones de desarrollo en materia de riesgo psicosocial; se realizó medición de clima organizacional involucrando a 744 trabajadores, articulando los planes y las acciones de riesgo psicosocial. Se continuó con el proyecto de redes colaborativas impactando a 60 líderes, con 12 talleres en el año y un aproximado de 54 horas de taller por gestor.

En relación con la gestión del desempeño de los trabajadores, y en alineación con el Grupo EPM, 2017 fue el primer año de aplicación de la metodología de "compromisos de desempeño" en el aplicativo Gestión del Capital Humano (HCM), dentro del cual se definieron compromisos para 870 trabajadores activos en el sistema. Desde el enfoque de desarrollo individual, se articularon como iniciativa de Grupo las actuaciones con las conductas de autocuidado en las guías de autogestión. Es el primer año de acercamiento al concepto de actuaciones para desarrollo y autogestión en toda la población CHEC derivado de la valoración que se obtuvo en 2016.

También se realizó la encuesta de calidad de vida, en

la cual participaron 746 trabajadores, obteniendo un resultado de 55,74% evidenciándose un incremento de 3,58 puntos por encima del resultado obtenido en 2016. Dichos resultados superiores al 50%, denotan que la empresa se encuentra en un nivel de riesgo psicosocial bajo-sin riesgo y permiten considerar a CHEC como una empresa sana en materia de riesgo psicosocial.

Se evidencia un grado de implementación del 80%, en lo que tiene que ver con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG SST), definido por el Ministerio de Trabajo en la Resolución 1111 de 2017, aún se está trabajando en la implementación de algunas exigencias en las que la normatividad no es específica al respecto y dificultan lograr un nivel de implementación del 100%.

En cuanto a la gestión empresarial relacionada con el Índice de Lesiones incapacitantes (ILI), este indicador se cerró de manera exitosa para el año 2017, pues superó la meta definida quedando en 0,22 la medición para toda la empresa. Dicho resultado se debe a que, gracias a los planes y programas implementados para la prevención de la accidentalidad y la generación de ambientes de trabajo seguros, se presentó disminución tanto en frecuencia de la accidentalidad como en la severidad de la misma. Es de anotar que, aunque se cumplió con este indicador, se materializaron dos eventos graves por causa del riesgo eléctrico, el cual es crítico para empresa, por lo que se continúan con los planes definidos para su prevención.

Además, se mantuvo un ejercicio permanente de mapear las prácticas de liderazgo de nuestro jefes y gestores a partir de una matriz que articula los resultados de las diferentes mediciones que dan cuenta de su ejercicio del liderazgo.



## Gobierno Corporativo

En cuanto a los aspectos que dan cuenta de la gestión en materia de gobierno corporativo, para el año 2017 se destacan:

Como parte de las actividades de autoevaluación del control y gestión por parte de la Junta Directiva, se desarrolló un seguimiento y monitoreo a la operación

de la empresa a través de la medición de los resultados generados en cada proceso, proyecto, plan y/o programa, teniendo en cuenta los indicadores de gestión y los objetivos estratégicos que hacen parte del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Con respecto a la Gestión Integral de Riesgos (GIR), la

empresa utilizó la metodología definida para el Grupo EPM e identificó, actualizó y gestionó periódicamente los riesgos en los diferentes niveles de gestión: empresa, procesos, proyectos y contratos. Alrededor del sistema de continuidad de negocio, se actualizó el BIA (Análisis de impacto de negocios) y se definieron estrategias con alcance de Grupo Empresarial con el apoyo de la firma asesora Willis Towers Watson. Adicionalmente se cuenta con la primera versión de plan contingencia para nueve procesos de negocio, que quedaron como críticos a la luz del BIA.

Adicionalmente, se incorporaron lineamientos en materia de cumplimiento para la gestión de riesgos de fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo, realizando una consulta en listas nacionales e internacionales respecto de trabajadores, proveedores y contratistas. Además, en relación con lo establecido en el estatuto anticorrupción, el Decreto 124 de 2016 y con el compromiso voluntario "Acción Colectiva" adquirido por CHEC en materia de transparencia y ética para empresas del sector eléctrico, se elaboró, socializó, publicó, actualizó la matriz de riesgos de corrupción y el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC), vale destacar que se hizo el respectivo seguimiento obteniendo un avance del 95,7% en la implementación de dicho plan.

Por otro lado, con el fin de fortalecer el actuar empresarial, se continuó con las acciones propuestas en el plan de gestión de riesgos en DDHH, destacándose en el año 2017 la realización del primer foro "Derechos Humanos y Empresa - Un compromiso con territorios más sostenibles y competitivos", logrando la participación de cinco expertos del nivel local y nacional como ponentes y más de 180 personas como asistentes entre proveedores, representantes de comunidades, colegas, trabajadores y medios de comunicación.

Se elaboró el plan de auditoría 2017 priorizando las unidades auditables sobre la base de análisis de los riesgos, resultados de la última auditoría y criterios del auditor, relevancia estratégica de los procesos y proyectos; con el objetivo de maximizar los esfuerzos de la auditoría, asegurando una adecuada cobertura y asignación de recursos para cada uno de los procesos. Igualmente, el plan anual incluye auditorías de obligatorio cumplimiento y el relacionamiento con otros proveedores de aseguramiento.

El foco de Auditoría es promover la implementación de los planes de mejoramiento para el cierre efectivo del ciclo de auditoría, en un marco de eficiencia (costo-beneficio) y una adecuada administración de

riesgos. Durante el año 2017, los diferentes procesos de la organización, atendieron los planes de mejora producto de auditorías internas y externas, alcanzando un nivel de cumplimiento que lo ubica en el rango de "Adecuado", estableciendo las respectivas acciones de mejora, que permiten fortalecer el ambiente de control y minimizar los riesgos.

Respecto a las evaluaciones realizadas en CHEC durante el año 2017, por otros entes externos de control, se encuentran:

Contraloría General de Medellín quien emitió documento sobre el "Fenecimiento sin salvedad de la cuenta de la Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. vigencia 2016", obteniendo una calificación de la gestión fiscal de 94,6 puntos, y evidenciando el correcto manejo de los fondos y bienes, así como el cumplimiento de los principios de la gestión fiscal de economía, eficiencia y eficacia.

Auditoría Externa de Gestión y Resultados (AEGR): fue realizada por la Firma LEAL Ingenieros S.A.S., emitiendo opinión en el año 2017, sobre la gestión y resultados vigencia 2016, indicando que el manejo de la empresa es "Adecuado".

En lo que respecta a conflictos de interés de los nuevos miembros de la Junta Directiva elegidos por la Asamblea General de Accionistas, manifestaron en su carta de aceptación al cargo, no estar incurso en situación alguna que pudiera significar conflicto de interés y se comprometieron a respetar e informar tal condición durante el ejercicio del cargo. En cumplimiento de este compromiso durante el año 2017, un miembro de la Junta Directiva declaró un conflicto de interés y se abstuvo de votar en la decisión que consta en el acta 651 del 6 de abril de 2017 en el punto "5.5 Autorización para iniciar y suscribir contrato de recaudo, comprometiendo recursos por más de 2 años".

Respecto a la autoevaluación sobre la gestión de la Junta Directiva, se obtuvo una buena calificación general de 4,77 lo que muestra una entidad con fortalezas que se deben potenciar; los componentes evaluados de la Junta Directiva en general se mantuvieron sin variaciones relevantes respecto del 2016. Con base en la autoevaluación del año 2017, se definió la implementación de un plan de acción para el año 2018 que nos permitirá continuar con excelentes resultados.

Durante el año 2017 no se celebraron operaciones con accionistas y administradores sobre acciones de

la sociedad. No obstante, en el mes de noviembre de 2017, el Instituto de Fomento y Desarrollo en liquidación (INFIPEREIRA), solicitó a la empresa transferir al Municipio de Pereira, los títulos de acciones que tiene en CHEC, de conformidad con lo estipulado en el Artículo 10 del Decreto 836 del 7 de octubre de 2016, por el cual se ordena la supresión y liquidación del establecimiento público denominado Instituto de Fomento y Desarrollo de Pereira (INFIPEREIRA). A la fecha la empresa se encuentra a la espera de la entrega por parte del liquidador de INFIPEREIRA, de los documentos requeridos para el registro del traspaso de dichas acciones en el Libro de Accionistas de la Sociedad de conformidad con la ley y los estatutos sociales.

En cuanto a las operaciones de mayor relevancia celebradas con socios y accionistas, se resaltan 42 actas vigentes, de las cuales 31 actas fueron suscritas en 2017, entre Empresas Públicas de Medellín (EPM) y CHEC, en virtud del Acuerdo de Gobierno suscrito el 8 de noviembre de 2014 entre las empresas del Grupo EPM y en el marco del contrato de colaboración empresarial integral No. 100418004 del 9 de diciembre de 2003 buscando generar valor en los mecanismos de relacionamiento y contratación. En el informe de gobierno corporativo se incluye en detalle los actos celebrados con EPM y con otros socios y accionistas.

En cumplimiento de lo establecido por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), relacionado

con el compromiso de las empresas de generación y distribución de estar certificadas bajo la Norma ISO9001-2015 (Res. CREG No. 005 del 30 enero 2009 y Res. CREG 097 del año 2008, complementada por la Res. CREG 043 del año 2010), en 2017 se realizaron auditorías internas y externa de verificación al sistema de gestión de la calidad por parte del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CIDET), en la cual se ratificó la certificación empresarial vigencia 2017-2019. Asimismo, la empresa desarrolló la auditoría interna y externa de certificación bajo la norma ISO 14001:2015 con alcance a la administración, operación y mantenimiento de las subestaciones del STR hasta el nivel de tensión 115 kV en el área de Caldas, Quindío y Risaralda (CQR).

La empresa garantiza el cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor frente al software que usa para sus operaciones, estableciendo mecanismos de control que restringen instalaciones indebidas y aplica políticas de seguridad para cumplir con lo establecido en la Ley 603 de 2000.

Respecto a los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio, a la fecha no se han presentado hechos relevantes que afecten la continuidad del negocio.



## Principales dificultades asociadas a la gestión

A pesar de mantener el trabajo de legalización de servidumbres en los predios de particulares, para la infraestructura eléctrica, en los nuevos proyectos de expansión del Sistema de Transmisión Regional (STR) y en los proyectos de reposición y mantenimiento de líneas; se presentan dificultades en la negociación del valor de las indemnizaciones con los dueños de los predios y demoras respecto a la respuesta de las autoridades frente al licenciamiento ambiental, generando mayores costos y demoras en los cronogramas para la puesta en operación de los mismos.

De la misma forma, la minería ilegal es una actividad que, además de ilícita, es informal desde el punto de vista económico. Esta informalidad y en relación con el servicio de energía, conduce a que la forma de obtener acceso a este servicio por quienes desarrollan este tipo de actividad, se haga de manera fraudulenta afectando las condiciones económicas y sociales

del territorio; esta situación sumada a la ambigua y poco clara normatividad en la materia, dificulta a la empresa hacer una adecuada gestión técnica y social de pérdidas de energía en los territorios donde se presentan casos de minería ilegal.

Por dificultades identificadas en la gestión social para el desarrollo del proyecto de remodelación de la línea Perico – Dorada de 33 kV, consistente en el cambio de apoyos y de algunos elementos de la red con el fin de mejorar la calidad del servicio y brindar mayor seguridad a los clientes ubicados en esa zona del municipio de La Dorada, no fue posible ejecutar esta iniciativa en el año 2017, debido a que no se otorgaron los permisos de intervención en algunos predios, en los cuales era necesario realizar los trabajos, por lo que este proyecto se deberá reformular para próximas vigencias.

De otro lado, durante el año 2017 la Empresa de Energía de Bogotá, encargada de la construcción de los activos relacionados con la línea y las bahías de 230 kV del proyecto de conexión al Sistema de Transmisión Nacional (STN) de la subestación Armenia, obtuvo avances en cuanto a la liberación de permisos de intervención de algunos predios que aún se encontraban pendientes de esa autorización y a la eliminación de las restricciones que, la Agencia

Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), había impuesto al licenciamiento ambiental del proyecto. Se espera que, con estas definiciones, pueda entrar en operación en 2018, permitiendo a los operadores de red CHEC y EDEQ comenzar a recibir los ingresos del STR por la conexión y finalizar con ello la afectación económica que han tenido ambas empresas por una inversión conjunta de aproximadamente COP 16 000 millones realizada desde el año 2013.

## Evolución previsible de la sociedad

Para las empresas de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica se avecinan grandes retos derivados de la nueva dinámica del sector, las exigencias regulatorias, el mercado, el entorno geopolítico, un cliente-usuario cambiante, los adelantos tecnológicos para los negocios, el impacto del cambio climático, entre otras variables externas; dichos retos demandarán en el mediano y largo plazo descubrir un nuevo modelo de negocio que funcione en un panorama energético de constante evolución. A nivel de Grupo EPM la realización de la consultoría 2025 elaborada por McKinsey permitirá una mejor comprensión de las tendencias y cambios que se avecinan para el sector, permitiendo enfocar y resignificar oportunidades y eficiencias que actualmente se evidencian en los negocios.

En la medida que la empresa y el Grupo EPM pretendan posicionarse en el futuro, es necesario buscar soluciones socialmente responsables como empresa, en temas relacionados con: Demanda de energía, compromiso en reducción de CO2 y cambio climático, desarrollo de los territorios, penetración de energías renovables, adaptación de la red eléctrica a las nuevas necesidades, impacto de vehículos eléctricos en la movilidad y en el sistema CHEC, la tecnología de las cosas, entre otros.

Por tanto, también se requiere movilizar cambios y transformaciones en el interno de la empresa que, como resultado del esfuerzo y la innovación, permita el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia el relacionamiento basado en la experiencia del cliente, el desarrollo de estrategias que fortalezcan capacidades para hacer una gestión más eficiente, que redunde en la continuidad del negocio y mayor bienestar para los grupos de interés.

Por lo anterior como evolución previsible de la sociedad, el 2018 será un año en el cual se trabajará y gestionará alrededor de las metas que como empresa y Grupo EPM se han definido, por tal razón, y dentro del marco de los valores empresariales y el direccionamiento estratégico, se continuará con el apoyo a iniciativas que con criterios de RSE optimicen las operaciones, manteniendo un especial trabajo y atención en la gestión de riesgos que puedan impactar la sostenibilidad de los negocios. Con criterios de transparencia empresarial, se mantendrá una actitud proactiva en la implementación y cumplimiento de los requerimientos legales establecidos por el estado para el desarrollo de los negocios. Se Continuará trabajando en pro de fortalecer la cultura de Grupo EPM con la implementación de los proyectos para el fortalecimiento empresarial.

Luego de optimizar la estructura de capital de CHEC, mediante operación de crédito público, la deuda financiera a 31 de diciembre de 2017 asciende a COP 227 535 millones; durante la vigencia de 2017 no se presentó crecimiento de la deuda y se gestionó la disminución de las tasas de los créditos vigentes, de acuerdo con el comportamiento del mercado. Para el 2018 se tiene estimado ejecutar un plan de inversiones en infraestructura y administrativas por valor de COP 56 062 millones, las cuales se realizarán con la generación interna de fondos y se continuará con el monitoreo y seguimiento a las tasas del mercado con el fin de realizar las negociaciones con los proveedores financieros, buscando generar un menor valor de intereses para la empresa.

Con el fin de fortalecer la estrategia de relacionamiento con los clientes y usuarios, se diseñará una cultura interna basada en la experiencia del cliente, que

aplique a los procesos; así como al desarrollo de un programa de Voz del Cliente (VoC) para CHEC.

Para responder a las exigencias de la regulación y retos del mercado, se estructurará el plan de inversiones de acuerdo con la nueva resolución que define la metodología del distribuidor para mantener los ingresos de la empresa, identificando y gestionando las capacidades requeridas para planear y ejecutar el plan de inversiones; y realizando ajustes en los procesos y procedimientos.

Buscando fortalecer la gestión de la debida diligencia en materia de gestión de servidumbres, se implementará para el proceso empresarial de gestión de activos inmobiliarios, la homologación de la gestión y control de riesgos por restitución de tierras y lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT), ampliando los estudios de títulos y consultas a las unidades de restitución de tierras.

En CHEC y el Grupo EPM se mantiene el compromiso y la convicción de lograr el propósito empresarial: generar impactos positivos para la empresa y sus grupos de interés que fortalezcan la confianza con estos y consoliden la naturaleza de los negocios como motor de desarrollo para Caldas y Risaralda, pues desde ellos se contribuye al bienestar y calidad de vida de las poblaciones, así como al cuidado de los recursos naturales que hacen parte del territorio.

También se espera adelantar las gestiones necesarias para responder a las metas que reflejan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que permiten avanzar hacia la MEGA:

En relación con el desempeño económico se espera realizar inversiones por COP 56 062 millones, alcanzando unos ingresos estimados de COP 687 641 millones, con un resultado operacional de COP millones 170 913 y un resultado integral del periodo de COP 96 310 millones; generando un EBITDA de COP 209 919 millones y un margen EBITDA de 30,55%.

Respecto a la gestión de la universalización se espera vender 817 Gwh/año al usuario final, llegar a 482 429 clientes – usuarios, alcanzando una cobertura total de 99,90%, urbana de 100% y rural de 99,62% en los departamentos de Caldas y Risaralda con una inversión de COP 1 162 millones electrificando 127 viviendas.

Frente a la gestión de indicadores que aseguran la calidad y seguridad del servicio de energía, se espera lograr un SAIDI de 26,13 horas y un SAIFI de 26,85

veces. De igual forma lograr un índice de recuperación de pérdidas de energía de 8,35%.

En cuanto a las acciones que propendan por reforzar el cumplimiento de normas y procedimientos de seguridad y la cultura del cuidado en toda la organización, se implementará la campaña de seguridad y autocuidado “Mi seguridad es mi compromiso”.

A nivel ambiental se espera cumplir con la meta de protección hídrica de 2 750 nuevas hectáreas de bosques e invertir COP 395,2 millones hasta 2019 para dar continuidad a la iniciativa BanCO2. De otro lado se implantará el servicio a particulares, para la gestión ambiental integral de Bifenilos Policlorados (PCB).

En definitiva, los importantes resultados anteriormente expuestos son obtenidos gracias a la contribución de cada uno de nuestros grupos de interés que, de manera corresponsable y decidida, han aportado a la obtención de los diferentes logros organizacionales. Invitamos a todos ellos a seguir trabajando de manera conjunta en los retos que como empresa y sociedad nos depara el futuro de la región y del país.

Finalmente, y en el marco de la rendición de cuentas de empresa, nos complace poner a disposición de todas las partes interesadas, el Informe de sostenibilidad de CHEC y sus documentos complementarios, el cual recoge, de forma transparente, información sobre el desempeño de la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental en 2017, siguiendo las directrices establecidas en los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y el Pacto Global de las Naciones Unidas.



Juan Felipe Valencia Gaviria  
Presidente Junta Directiva



Jhon Jairo Granada Giraldo  
Gerente General