



Informe de  
Gestión 2009 **ESSA**  
*Una empresa* **epm**<sup>®</sup>

Informe de  
Gestión 2009 **ESSA**  
*Una empresa* **epm**<sup>®</sup>



# Contenido

---

00. CARTA A LOS ACCIONISTAS | PÁG. 5

---

01. GESTIÓN COMERCIAL | PÁG. 11

---

02. GESTIÓN DE INVERSIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO | PÁG. 23

---

03. GESTIÓN DE SOPORTE DEL NEGOCIO | PÁG. 31

---

04. GESTIÓN DE RIESGOS | PÁG. 51

---

05. RESULTADOS FINANCIEROS | PÁG. 53

---

06. CENCOL S.A. E.S.P. | PÁG. 105

---

## Junta Directiva

### Principales

Luis Carlos Rubiano Ortegón

Carlos Guillermo Álvarez Higueta

Gabriel Jaime Betancourt Mesa

Néstor Encinales Gallo

Horacio Serpa Uribe

### Suplentes

José Fernando Mejía Arbeláez

Sonia Gonima López

Jorge Mario Pérez Gallón

Hugo Emilio Vélez Melguizo

Edgar Augusto Pedraza Gómez

## Equipo de Gerencia

Gerente General – Carlos Alberto Gómez Gómez

Secretario General – Marlon Farick Rincón Aljuri

Jefe Unidad de Planeación – Hernando González Macías

Jefe de Control Interno – Lucía Cristina Díaz Armenta

Jefe de Comunicaciones – Beatriz Elena Mantilla Ortíz

Gerente de Generación – Pablo Arturo Niño López

Gerente de Transmisión y Distribución – Wilman Morales Rey

Gerente de Comercialización – José Gabriel Sorzano Serrano

Gerente Administrativo y Financiero – Rafael Enrique Rojas Arias

Asistente de Gerencia – Fabio Gerardo Martínez Ruíz

# Carta a los accionistas





00.

## CARTA A LOS ACCIONISTAS

### Señores accionistas:

Durante 2009 ESSA fue objeto de un cambio sustancial en su estructura de propiedad, al ser enajenadas las acciones de propiedad de la Nación (Ministerio de Minas y Energía y Ministerio de Hacienda y Crédito Público) en un 90% a EPM Inversiones S.A. y en un 10% al Departamento de Santander, quedando la nueva composición accionaria de la manera indicada a continuación:

<b>EPM Inversiones S.A.:</b>	<b>73,77 %</b>
<b>Departamento de Santander:</b>	<b>22,47 %</b>
<b>Municipio de Bucaramanga:</b>	<b>2,74 %</b>
<b>Otros:</b>	<b>1,02 %</b>

Es de destacar que dentro de la negociación entre EPM Inversiones S.A. y el Departamento de Santander, este último incrementó su participación accionaria en ESSA en 8,19% pasando de 14,28% al 22,47% sin necesidad de hacer aporte alguno en dinero.

Una vez realizada la transferencia de propiedad, el 10 de marzo de 2009, EPM conformó un equipo de trabajo que, junto con el personal de ESSA encargado de los diferentes procesos, estructuró el Plan de Negocios que fue aprobado en la sesión de Junta Directiva del 16 de Julio. Este plan se constituyó en la carta de navegación de ESSA para desarrollar su objeto empresarial para los años 2009 – 2013.

Es así como para ESSA la elaboración de este informe de gestión representa una oportunidad de practicar la transparencia y facilitar espacios de comunicación con todos sus grupos de interés. Se trata de hacer pública una información que refleja las acciones desarrolladas por la compañía en los diferentes procesos de gestión, de su compromiso con los retos asumidos en el Plan de Negocios.

El Plan de Negocios se enfoca en cinco (5) palancas de valor:

### Enfoque en el cliente.

### Aseguramiento de la calidad del servicio.

### Proyecto de reducción y control de pérdidas.

### Modernización tecnológica.

### Reorganización administrativa.

En concordancia con lo anterior, este informe recoge las principales actividades realizadas por ESSA durante 2009 enfocadas al logro de su propósito empresarial de sostenibilidad y su estrategia de crecimiento. Así mismo, contempla la gestión comercial, las inversiones para la sostenibilidad del negocio, la gestión de soporte, responsabilidad social empresarial, la gestión ambiental, de investigación desarrollo e innovación, del riesgo, y los resultados financieros.

Los resultados financieros del año 2009 reflejan una gestión eficiente de la Empresa con una generación de valor cercana a 17.000 millones de pesos. Adicionalmente el EBITDA, que refleja la eficiencia de la operación, creció en más de 49.000 millones de pesos y la proporción entre EBITDA e ingresos totales creció en 33%, ratificando esta eficiencia; entre tanto, la utilidad neta creció en 12,37% al pasar de 43.979 millones a 49.419 millones.

A 31 de Diciembre de 2009 ESSA atendió 551.573 clientes, cifra que representa un crecimiento del 3,9% con relación al 2008. Las ventas de energía aumentaron en un 7,0% y los



ingresos por energía facturada a usuario final en 17,8%.

La tarifa para el mercado regulado en nivel uno (1), sin subsidios ni contribuciones, tuvo un incremento del 5,5%, terminando el año en \$ 351,0/kWh.

ESSA respaldó la atención de la demanda de energía para el mercado regulado a través de contratos de largo plazo, logrando una cobertura del 90% de la proyección de la demanda con una tarifa promedio inferior a la media de compras en contratos del mercado regulado.

Respecto a la satisfacción del cliente, ESSA participó en la encuesta que realizó la Comisión de Integración Eléctrica Regional, CIER, en la cual fue catalogada por los clientes residenciales como la tercera mejor, entre

el grupo de 52 empresas distribuidoras de energía eléctrica de 13 países de Suramérica y Centroamérica que atienden menos de 500.000 usuarios residenciales urbanos cada una.

Los contratos de exclusividad de generación de energía en la Planta de Termobarranca para ECOPETROL representaron ventas de energía por 191,1 Gwh y un ingreso neto de \$11.882 millones, con un cumplimiento de 102,7% sobre la meta proyectada.

En cuanto a la ejecución de inversiones para la sostenibilidad del negocio se avanzó en las actividades requeridas para el desarrollo de las subestaciones de potencia de Piedecuesta y Zapamanga, se inició la contratación del proyecto Puerto Wilches a 115 kV y se adquirieron transformadores de potencia de 25 MVA 34.5/13,8 kV con destino

a las subestaciones Norte, Conucos, Bosque y Caneyes. De igual forma, se ejecutaron proyectos en el sistema de distribución local con el fin de garantizar la atención de la demanda de energía en el área de influencia de ESSA.

Por su parte, el indicador de pérdidas de comercialización se redujo en 1,3% al pasar de 24,3% a 23%. Se resalta que en el Plan de negocios 2009 – 2014 el proyecto de control de pérdidas se constituye como la principal palanca de valor de la Compañía, con un presupuesto de inversión de \$ 114.000 millones para una recuperación proyectada de 171 Gwh en valor presente neto de \$ 227.000 millones.

Comprometidos con la protección del medio ambiente fue adoptada por la Junta Directiva de ESSA la política ambiental del Grupo EPM. Se inició la identificación, caracterización y almacenamiento de los equipos de potencia y de distribución contaminados con Bifenilos Policlorinados (PCB).

En materia de modernización tecnológica se adquirieron las repetidoras para la ampliación de la capacidad de los canales de comunicación con las zonas y agencias, y del canal dedicado a internet. Igualmente, se trabajó con la asesoría de la Casa Matriz en el mejoramiento de los diferentes software que soportan los procesos, con especial énfasis en aquellos relacionados con la gestión comercial y de apoyo al proyecto de recuperación de pérdidas de energía, así como a los análisis de la seguridad informática y el diseño de la red corporativa.

Con el objetivo de aplicar las metodologías para la adecuación de los procesos de gestión del cambio e identificar y facilitar procesos sinérgicos con el grupo empresarial EPM, se inició la ejecución del proyecto de reorganización administrativa – ‘Dinamo’.

En este ejercicio se adoptó la política de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo EPM y sus lineamientos. En desarrollo de esta política se contrató el levantamiento topográfico para 3.752 viviendas, se firmaron convenios con el Departamento de Santander para la electrificación de 1.532 viviendas rurales por valor de \$ 10.197 millones. Igualmente se suscribió un contrato con el Municipio de Barrancabermeja para electrificar 194 viviendas urbanas por \$ 1.114 millones. Como acompañamiento a los programas de electrificación rural se firmó un convenio de colaboración con Computadores para Educar mediante el cual ESSA acondiciona el aula de tecnología de información en las escuelas y su aliado suministra los equipos y capacita a los docentes.

Por otra parte, se desarrollaron programas encaminados a educar a los usuarios en el conocimiento de la normatividad relacionada con la prestación del servicio, la legalidad, el uso racional de energía y la cultura de pago, orientada a grupos tales como líderes comunitarios, vocales de control, niños y jóvenes en edad escolar.

Con relación a los entes de control externos en el 2009 es de destacar que la Contraloría General de la República feneció la cuenta por la vigencia fiscal correspondiente al 2008, clasificándola en el cuadrante D11 (concepto favorable-opinión limpia). Así mismo, la Contaduría General de la Nación calificó en 4,8 sobre 5,0 al Sistema de Control Interno Contable de ESSA en la vigencia 2008.

ESSA cumplió con la normatividad relacionada con propiedad intelectual y derechos de autor del software instalado, con la cancelación de los aportes a la Seguridad Social y pagos parafiscales, de acuerdo con la legislación laboral vigente.

**En 2009 la generación de valor fue cercana a los 17.000 millones de pesos y el EBITDA creció en más de 49.000 millones de pesos.**

Como acontecimiento importante acaecido después del ejercicio, pero que afecta la situación de la Compañía reflejada en los estados financieros a diciembre 31 de 2009, es deber de la Administración informar que se presentó una controversia con Mayagüez S.A. relacionada con el negocio de compraventa de energía suscrito con esta sociedad, motivo por el cual en el mes de diciembre se dio inicio a la etapa de arreglo directo establecida como mecanismo de solución de controversias inserto en el contrato.

Este informe contiene una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación económica administrativa y jurídica de la sociedad, cumpliendo en todo lo dispuesto en la ley 603 de 2000, por la cual se modificó el artículo 47 de la ley 222 de 1995.

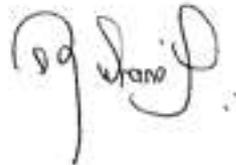
La Junta Directiva y la Administración agradecen a los accionistas y clientes la confianza depositada, así como a los trabajadores, proveedores y contratistas, todos colaboradores de la empresa, y demás grupos

de interés, por su compromiso y contribución durante 2009 para la obtención de los resultados aquí expuestos.

Cordialmente,



**Carlos Alberto Gómez Gómez**  
Gerente General



**Luis Carlos Rubiano Ortegón**  
Presidente Junta Directiva



## Gestión Comercial

Las ventas de energía de ESSA crecieron un 7% con respecto al año 2008, crecimiento que es muy superior al 1,8% que fue el crecimiento de la demanda del país, debido al buen comportamiento de la economía en el departamento especialmente en el Area Metropolitana, donde Bucaramanga

se mantuvo como la ciudad con menor tasa de desempleo y donde a pesar de la situación comercial con Venezuela se mantuvo un crecimiento de la pequeña y mediana industria así como un buen comportamiento de la industria de la construcción.

01.

# GESTIÓN COMERCIAL

**ESSA asumió el enfoque en el cliente como una de sus palancas de valor, establecida en su mapa estratégico y acorde con su interés de lograr sostenibilidad y crecimiento empresarial.**

## 1.1 Gestión de comercialización de energía a cliente final

Incrementar la satisfacción de sus clientes es uno de los proyectos fundamentales que estableció ESSA en su Plan de Negocios al ubicarlo como uno de los cinco (5) proyectos estratégicos con los cuales se obtendrán los objetivos empresariales.

Para obtener los propósitos en mención se trazaron planes de acción y se lograron los siguientes avances:

Se remodelaron las oficinas de atención al cliente en la sede principal de Bucaramanga. La modificación consistió en ubicar al cliente al mismo nivel del funcionario que lo atiende, logrando con ello una comunicación más cercana y transparente, es decir, un reconocimiento especial al usuario final.

Con el propósito de aumentar y mejorar la cobertura del servicio de atención al cliente se contrataron seis (6) nuevos locales comerciales localizados en los municipios de Mogotes, Barichara, Contratación, Capitanejo, San

Andrés y Matanza; así mismo, se contrataron tres (3) nuevos locales comerciales para la reubicación y ampliación de las oficinas satelitales Inem, Charalá y Kennedy.

### 1.1.1 Cobertura en la prestación del servicio

Durante el 2009 ESSA atendió la prestación del servicio en 92 municipios de los cuales 87 están localizados en el departamento de Santander, dos (2) en el Sur del Cesar, dos (2) en el Sur de Bolívar y uno (1) en Norte de Santander con una cobertura del 99% en lo urbano y del 83% en lo rural.

### 1.1.2 Composición del mercado

Otro factor importante que denota el proceso de relacionamiento de ESSA con los clientes, lo constituye la composición del mercado. Al respecto, se puede indicar que a 31 de diciembre de 2009 se atendieron 551.568 clientes de los cuales 75% son urbanos y 25% rurales. Igualmente, el 77% corresponde a los estratos 1, 2 y 3 y el consumo residencial promedio por usuario fue de 122 kWh/mes.



Oficina principal de Atención al Cliente Bucaramanga.

## Composición del mercado

Sectores	Clientes	% Participación	Energía Gwh	% Participación	Facturación Anual \$	Tarifa Media \$/Kwh
Residencial	494	89	725	53	193	267
Comercial	45	8	309	22	121	394
Industrial	6	1	158	11	53	335
Oficial	4	0,75	42	3	14	338
Alumbrado Púb.	327	0,06	65	4	15	234
Acueductos	9	0	1	0,09	4	336
Ecopetrol	24	0	44	3	17	393
<b>TOTAL</b>	<b>551</b>	<b>100</b>	<b>1345</b>	<b>100</b>	<b>415</b>	<b>309</b>

FUENTE: Sistema de Información comercial.

En el 2009 ESSA incrementó sus ventas de energía en un 7% y el número de clientes regulados creció en un 4%. Los ingresos por energía facturada subieron en un 18% respecto a 2008. El aumento obedeció a las ventas al sector residencial y al incremento en la tarifa.

**El inicio de la apertura de nuevas oficinas, el aseguramiento de la adquisición de energía en el mercado regulado para 2010, 2011 y 2012 son algunos de los más importantes resultados en la gestión comercial.**

### 1.1.3 Mejora en el proceso de facturación

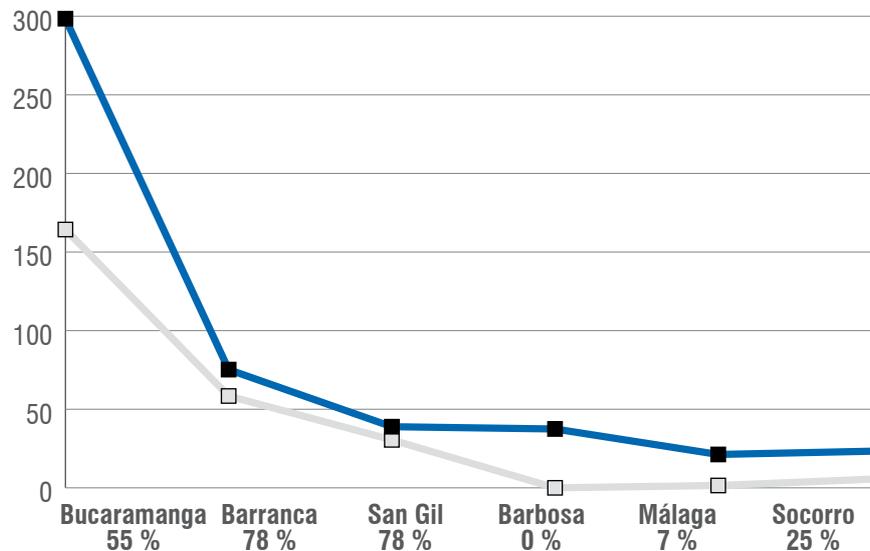
Adicional a lo anterior, y como estrategia para el relacionamiento con el cliente, se implementó el proceso de verificación previa a la emisión definitiva de las facturas, cuando los procesos de crítica reflejen desviaciones significativas en los consumos.

En un esfuerzo importante para dinamizar la gestión comercial, se redujeron los ciclos de facturación pasando de 172 a 159 distribuidos en 20 grupos facturables, garantizando la labor en días laborales.

### 1.1.4 Estratificación

Respecto al proceso de mejoramiento de la facturación y con ello la atención a clientes, se recolectó un total de 30 decretos de adopción correspondientes a 22 municipios verificando que el 100% de éstos, coinciden en la base de datos de ESSA, y además se estableció que 52% del total de los clientes residenciales cuentan con el soporte físico del decreto. Se continuará con la labor de recolección y verificación para el restante 48%.

## Clientes - Decretos

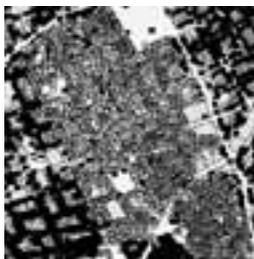


FUENTE: Sistema de información comercial y archivo de decretos de adopción.

■ Total Clientes ■ Clientes con decreto

### 1.1.5 Optimización en Lectura y Reparto

En el proceso de optimizar la operación de la gestión comercial, es preciso destacar que se realizó una reorganización geográfica de las rutas con un ordenamiento preciso que implicó desarrollar una correría en el mínimo del tiempo establecido el cual pasó de dos (2) días a uno (1) y con una reducción de la agenda de lectura pasando de 24 a 20 días hábiles, incluyendo el proceso de lectura, relectura y revisión previa dando cumplimiento a la agenda de facturación.



Rutas de lecturas sin optimizar.



Rutas de lecturas optimizadas.

FUENTE: Software Energis.

### 1.1.6 Recuperación de Energía

Como complemento a lo anterior, vale destacar como un logro en la gestión comercial del 2009 el trámite de un total de 1.844 procesos administrativos por Recuperación de Energía, con los cuales se gestionó 4,5 GWh, con un valor de \$1.755 millones.

### 1.1.7 Evolución Tarifaria

Como un efecto de la normal evolución de tarifas, en ESSA el costo unitario de nivel 1 presentó una variación del 5.42% pasando de 332,97 \$/kWh en diciembre del 2008 a 351,02 \$/ kWh en el mismo período del 2009. El mayor incremento en los componentes correspondió al costo de compra de energía (Gm) con un 27%, crecimiento que se compensó por la reducción en los componentes de Transmisión (Tm), Distribución (Dm) y Restricciones (Rm).

## ■ Evolución tarifaria

Sectores	Clientes	% Participación	Energía Gwh	% Participación	Facturación Anual \$	Tarifa Media \$/Kwh
Residencial	494.375	89,64%	725	55,81%	251.736	347,22
Comercial	45.890	8,32%	309	23,75%	102.432	332,03
Industrial	6.819	1,24%	158	12,18%	52.993	334,93
Oficial	4.125	0,75%	42	3,24%	14.297	339,68
Alumbrado Público	327	0,06%	65	5,02%	14.297	221,05
<b>TOTAL</b>	<b>551.536</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.299</b>	<b>100,00%</b>	<b>435.885</b>	<b>335,53</b>

FUENTE: Sistema de información comercial.

### 1.1.8 Compras de energía para el mercado regulado

Se realizó el proceso de compra de energía para el mercado regulado para los años 2010, 2011 y 2012 lográndose con ello una cobertura en promedio para los tres años del 90% y una tarifa de 117.03 \$/kWh a pesos constantes de septiembre de 2009 que comparada con el precio estimado del promedio de compra del mercado regulado (MC de 119,6 \$/kWh), ESSA logró una tarifa por debajo en 2.57 \$/kWh.

### 1.1.9 Subsidios y Contribuciones

De otro lado, ESSA aplicó subsidios a los usuarios de estratos 1, 2 y 3 por \$60.916 millones y facturó por concepto de contribución de los estratos 5 y 6, comerciales e industriales, \$32.300 millones. Adicionalmente, entre sus resultados comerciales está el hecho que recibió transferencias de clientes atendidos por otros comercializadores por \$14.023 millones, después de haber recibido transferencias de la Nación quedó un déficit de \$5.237 millones a cubrir por parte del Fondo de Solidaridad y Redistribución de ingresos.

### 1.1.10 Fondo de Energía Social (FOES)

Un total de \$2.572 millones de recursos recibió ESSA por concepto del Fondo de

Energía Social (FOES). Con este subsidio se beneficiaron más de 72.984 usuarios así: el 85% en áreas rurales de menor desarrollo, el 15% en barrios subnormales, y el 0.4% restante en zonas de difícil gestión de cartera.

### 1.1.11 Gestión de Cartera

Se inició un proceso de reducción en el plazo de suspensión del servicio de energía, para ello, se inició con los clientes industriales y comerciales en el área metropolitana de Bucaramanga, para quienes la interrupción se efectúa desde la primera factura no atendida, modificando la política existente mediante la cual solamente se realizaba la supresión a partir del segundo recibo no cancelado.

Por otra parte, de acuerdo con la sentencia de unificación SU-1010-2008 y Resolución No. 20091300004765 del 24 de febrero de 2009 de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, se ejecutaron ajustes en la facturación por \$1.132 millones correspondientes a montos pendientes de pago relacionados con sanciones aplicadas como parte del proceso de control y recuperación de pérdidas de energía.

Del mismo modo, se gestionaron 21.933 acuerdos de pago equivalente a \$5.184 millones que a la fecha se encuentran activos.

### 1.1.12 Gestión de Mercadeo

Con el objetivo de incentivar la cultura del pago oportuno de la factura se realizó la campaña “Pague y gane con la ESSA” que consistió en sortear un total de 43 premios, distribuidos así: tres (3) vehículos, veinte (20) motocicletas y 20 televisores; Las rifas, que también pretendieron apoyar la gestión de cartera, se efectuaron en mayo, agosto y diciembre. En la primera campaña participaron 125 mil usuarios y en la última 200.668, reflejándose un aumento por valor de \$6.600 millones en promedio en el recaudo de ESSA en los meses anteriores al sorteo. Algunos de los ganadores fueron personas humildes del sector rural que pese a su condición económica tienen la cultura de pagar primero los servicios públicos y entre ellos la energía eléctrica.

ESSA participó en la encuesta que realizó la Comisión de Integración Eléctrica Regional, (CIER) que mide la satisfacción del cliente en la cual la compañía fue catalogada por los clientes residenciales de América Latina como



Participación de la ESSA en CIER.

el tercero mejor en calidad, entre el grupo de 52 empresas distribuidoras de energía eléctrica de 13 países de Suramérica y Centroamérica que atienden menos de 500 mil usuarios residenciales cada una.

Así mismo, en la búsqueda de conocer la percepción de los usuarios y formular planes de mejora, se realizó la encuesta regional de satisfacción del cliente en la cual se obtuvo un resultado de 3,9 como promedio ponderado en este indicador durante 2009. Dicha cifra refleja



Ganadores sorteos “Pague y gane con la ESSA”.

que la empresa mantuvo su nivel de atención al cliente.

En materia de servicios agregados, más de 34.701 usuarios, participaron en el programa ESSA en Casa, mediante el cual financiaron cerca de \$10.146 millones en electrodomésticos, seguros, servicios de asistencia en el hogar y suministro de materiales para la remodelación de vivienda y locales comerciales.

Como estrategia de posicionamiento de imagen, contribución a la reputación de ESSA

San Gil, Pinchote, Valle de San José, Charalá, Curití, Aratoca, Barrancabermeja y parte del área metropolitana reuniendo cerca de 12.000 aficionados a dicha disciplina deportiva. Así mismo, en apoyo al desarrollo de la cultura en Santander se contribuyó con patrocinios en la realización del Festival Abrapalabra, Unilibro organizado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga y en otros eventos como Fashion Week, la Feria de Servicios Públicos Metropolia y la Feria del Hogar.



¼ de Maratón Ciudad de Bucaramanga.



Clásica Santander 2009.

en su área de influencia y en el marco de la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se realizaron apoyos importantes en el campo deportivo mediante su vinculación a través de patrocinios en el ¼ de Maratón Ciudad de Bucaramanga, organizado por la Fundación Cardiovascular de Colombia, la cual congregó a más de 25.000 personas. Igualmente, se apoyó la Clásica Santander 2009 organizada por la Liga Santandereana de Ciclismo que logró un impacto en los municipios de Barbosa, San José de Pare, Oiba, Socorro,

Igualmente, en apoyo al fortalecimiento institucional ESSA contribuyó con patrocinio para la realización del Congreso Nacional de Concejales que se desarrolló en septiembre en Bucaramanga.

Por otra parte, como filial integrante del Grupo EPM participó en la Feria Internacional del Sector Eléctrico que se realizó en Medellín del 24 al 27 de noviembre.

Dentro del enfoque al cliente, se implementó una estrategia con el fin de mantener canales

de comunicación directos con los usuarios a través de insertos en la factura, mediante la cual se enviaron mensajes con temas relacionados con el uso racional de la energía, control del riesgo eléctrico y la campaña de suspensión al primer vencimiento de la factura a los usuarios industriales y comerciales.

### 1.1.13 Alumbrado Público

Se actualizaron los inventarios georeferenciados de Alumbrado Público en

Con respecto al Alumbrado Navideño, ESSA participó en los proyectos de iluminación correspondiente al Parque Nacional del Chicamocha (Panachi) y el Parque San Pío; así mismo, se realizó iluminación navideña en 13 municipios en colaboración con las alcaldías.

## 1.2 Gestión Comercial del Negocio de Generación



Festival Abrapalabra.



Repotenciación de Alumbrado Público.

29 municipios, correspondientes a 11.311 luminarias con una disminución de 9.27 kW en los de carga instalada.

Se adelantó la repotenciación de Alumbrado Público en cinco (5) municipios lo que generó \$107 millones de ingresos.

Igualmente, se realizó la renegociación de los contratos de venta de energía para alumbrado público con algunos municipios que tenían tarifas por debajo del costo.

Respecto al proceso de ESSA Generadora se vendió en el mercado mayorista de energía, a través de contratos de largo plazo 1.298,3 GWh, durante 2009 a una tarifa promedio de 99,4 \$/kWh. Estas ventas fueron cubiertas en un 82% con compras en contrato a una tarifa promedio de 92,67 \$/ kWh, un 11 % con compras en bolsa a una tarifa promedio de 143,1 \$/ kWh y 7% con generación propia proveniente de sus plantas hidráulicas. Los excedentes de energía fueron vendidos a la bolsa a una tarifa promedio de 112,4 \$/ kWh.



Iluminación Navideña Parque Nacional del Chicamocha.



Georeferenciación Alumbrado Público.

También se puede informar, que del total de ventas de energía el 39% correspondió a ESSA Comercializador y el 3% a Comercializadora Energética Nacional Colombiana (CENCOL).

La compra en bolsa (151 GWh) se incrementó en 250% con respecto a la proyección (43,2 GWh) debido a la demora en la entrada en operación de la planta de Cogeneración de Mayagüez que debía entregar a ESSA 79 GWh a partir del 1 de Julio de 2009 y a la fecha no ha transferido la energía.

Por otra parte, es preciso decir, que la Planta Térmica Palenque 3 generó 645,72 MWh y esta energía fue vendida al Sistema Interconectado como generación de seguridad a una tarifa promedio de 329,7 \$/ kWh.

Como resultado de la operación comercial en el mercado mayorista, ESSA Generador

obtuvo una utilidad de \$12.043 millones sin incluir los costos operacionales de las plantas.

Adicionalmente, la planta Termobarranca terminó en agosto el contrato de exclusividad con Ecopetrol mediante el cual comprometía una entrega en firme de 20 MW a una tarifa de 57,33 \$/kWh (pesos de noviembre de 2007). Producto de otra negociación, en septiembre de 2009, se suscribió un nuevo contrato de exclusividad con Ecopetrol involucrando la totalidad de la disponibilidad de la central hasta 48 MW y con el compromiso de proporcionar energía en firme de 24 MW a una tarifa de 71 \$/kWh (pesos de abril de 2009), lo cual representa un aumento en la transferencia de energía del 20% y un incremento en la tarifa de 11,82%.

En concordancia con lo anterior, los contratos de exclusividad con Ecopetrol representaron para ESSA en 2009 ventas de energía por 191,11 GWh y un ingreso neto de \$11.882 millones con un cumplimiento de 102,71% sobre la meta proyectada.

Es así como, la generación total de ESSA durante 2009 fue 247,7 GWh que representan un 116% de la meta proyectada. Por otra parte, la generación de la planta Termobarranca superó la proyección debido a que no se contempló generación de la Unidad Termobarranca 3, y sin embargo, esta produjo 62 GWh en el año. En el balance anual es preciso informar, que se presentó una desviación entre lo ejecutado y lo planeado para las demás unidades la cual obedeció a los bajos aportes hídricos en el Río Lebrija, fallas de la tubería de carga de la



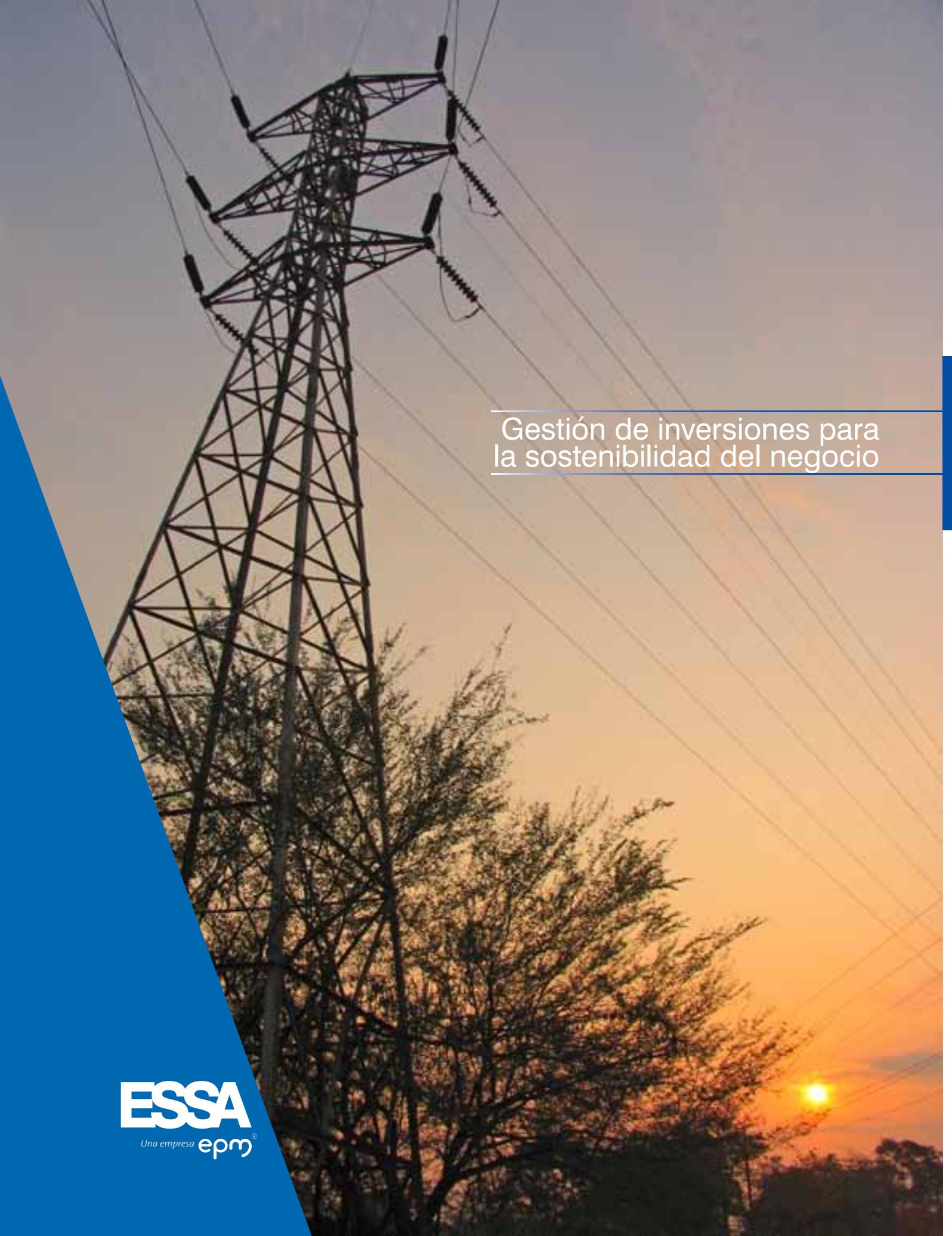
Panorámica Hidroeléctrica Planta Palmas.



Panorámica Planta Termobarranca.

Planta Palmas y de la compuerta basculante  
y la realización del mantenimiento mayor de la  
unidad 1 de Termobarranca.





Gestión de inversiones para  
la sostenibilidad del negocio

**E**l crecimiento de las ventas de energía tuvo una alta exigencia sobre el sistema de transporte y distribución de energía de ESSA, especialmente en el Área Metropolitana de Bucaramanga lo cual evidenció la necesidad de acometer con premura

los planes de inversión previstos y con ello garantizar la continuidad y calidad del servicio en el corto y mediano plazo, especialmente en atención a los nuevos proyectos de construcción previstos al sur del Área.

02.

## GESTIÓN DE INVERSIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

*Las inversiones para la sostenibilidad del negocio se centran en la Recuperación de Pérdidas y al Aseguramiento en la Confiabilidad del Servicio.*

### 2.1 Recuperación de Pérdidas

**Se desarrollaron las siguientes acciones principales:**

Con la asesoría de la casa matriz se ha trabajado en la organización del proyecto, sus principales acciones y en la definición del grupo de trabajo.

Se realizó la unificación de la base de datos Energis-Sic respecto al amarre cliente – transformador – circuito en un 80% de un total de 25.047 transformadores de distribución y 551.568 clientes.

Adicionalmente, la validación de la confiabilidad del software Energis para realizar balances de energía, utilizados como herramienta para direccionar la gestión de control de pérdidas en campo.

Igualmente, se contrató el soporte, la actualización y el mantenimiento del software Energis y la herramienta Energis-Móvil para la modernización en campo de la información del sistema de distribución de ESSA.

Bajo el direccionamiento de la Casa Matriz se realizó la estructuración de los pliegos de condiciones para la adquisición de materiales y la ejecución de obras para la implementación de la macromedición contemplado dentro del Plan de Negocios como fundamental en el proyecto de recuperación de pérdidas.

Por otra parte, se realizó la remodelación con red trenzada de 57,2 kilómetros de redes en Barrancabermeja y San Alberto; se legalizaron 6.224 usuarios y se normalizaron mediante la instalación de medidor 1.019 más que se estaban facturando por promedio.



Remodelación de Red Trenzada San Alberto.

02.

Gestión de inversiones para la sostenibilidad del negocio



Legalización y normalización Barrio Villas de San Ignacio - Bucaramanga.

Igualmente, se revisaron 43.249 instalaciones permitiendo la corrección de 2.587 anomalías.

Otra de acción fue la construcción de redes y normalización de la conexión de 966 usuarios en cinco (5) barrios del municipio de San Pablo, en el sur de Bolívar (Brisas, La Paz, 9 de Marzo, Las Palmas y Lagos), mediante el proyecto PRONE en convenio con el Ministerio de Minas y Energía.

**Con todo lo anterior, es pertinente explicar, que el indicador de pérdidas de comercialización se redujo en 1.34% al pasar de 24.25% a 22.91% resultado de las actividades realizadas. El proyecto de recuperación de pérdidas establecido en el Plan de Negocios deberá presentar resultados en el segundo semestre del 2010.**



Remodelación de Red Trenzada Barrancabermeja.



Línea Palenque – Campo Hermoso – La joya – Centro de Bucaramanga.



Línea Capitanejo – Tipacoque.

## 2.2 Aseguramiento de la confiabilidad del servicio

Garantizar y aumentar la confiabilidad del servicio de energía eléctrica es otra de las palancas de valor para ESSA. Por lo anterior, a continuación se mencionan las principales acciones desarrolladas en ejecución de cada uno de los proyectos establecidos en el Plan de Negocios para el área de transmisión y distribución de energía.

Durante el 2009 el Sistema de Transmisión Regional y Distribución transportó 2.238 GWh.

Se ejecutaron inversiones en Distribución por un total de \$47.236 millones y en Generación \$6.433 millones.

### 2.2.1 Expansión de la infraestructura eléctrica del sistema de potencia

Para la subestación Piedecuesta se adquirieron los cuatro (4) autotransformadores de 230 Kv / 115 Kv, se negoció con ISA el arrendamiento del lote, se presentó a la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) el estudio de conexión y se definió el trazado de la línea de 115 kv. Igualmente para la subestación Zapamanga se presentó el estudio de conexión ante la UPME.

Por otra parte, se definieron conjuntamente con el Fondo Nacional de Regalías los términos de referencia y se abrió el proceso de contratación del Proyecto Puerto Wilches 115 Kv.

Otra obra de impacto para aumentar la confiabilidad del servicio fue la construcción de cuatro (4) kilómetros de la línea Palenque – Campo Hermoso – La joya – Centro de Bucaramanga a 34.5 Kv.

En ese mismo propósito se adquirieron cuatro (4) transformadores, cada uno de 25 MVA 34.5/13.8 Kv con destino a las subestaciones Norte, Conucos, Bosque y Caneyes.

Adicionalmente, se compraron activos de propiedad de ISA por un valor de \$3.792 millones correspondiente a 12,32 kilómetros de la línea Palos – Florida a 115 Kv, 27 estructuras de la línea Palos – Bucaramanga a 230 Kv doble circuito; 2,5 kilómetros de línea de 34.5 Kv y equipos de protección.

**En cuanto a las entradas en operación se registraron los siguientes avances:**

La línea a 34,5 Kv de 13.9 kilómetros Capitanejo – Tipacoque.

La subestación Río de 2 MVA 34,5/13,8 Kv.

La construcción y puesta en operación de la línea Palenque – Lebrija 34,5 Kv de 6,4 kilómetros y Subestación Lebrija 5 MVA 34,5/13,8 Kv.

La instalación y puesta en servicio de 4,8 MVAR para compensación de potencia reactiva y mejoramiento del factor de potencia y nivel de tensión.

Y la instalación y puesta en servicio del transformador de 26,66 MVA 34,5/13,8 Kv en la

### 2.2.3 Proyecto de modernización de subestaciones SCADA y calidad de la potencia

Se adelantó el proceso de contratación del Sistema de Calidad conforme al modelo EPM. Este proceso se revocó por inconveniencia económica para ESSA.

### 2.2.4 Generación de Energía



Planta Hidroeléctrica Servitá.

subestación Sur y del segundo transformador de 2 MVA 34,5/13,8 Kv en la subestación Llano Grande.

### 2.2.2 Reposición de transformadores de distribución

Se contrató la adquisición de 425 transformadores de distribución.

A continuación se relacionan las principales acciones desarrolladas por ESSA con el propósito de asegurar la sostenibilidad del negocio.

Se efectuó el estudio de prefactibilidad para el montaje de cinco (5) nuevas mini centrales hidráulicas con capacidad entre 5 y 19 MW, las cuales formaran parte del portafolio de proyectos de EPM.



Planta Hidroeléctrica Calichal.

Se contrató la operación continua (24 horas diarias) de las plantas hidráulicas Servitá, Calichal y la Unidad 3 de Termobarranca por un período de un (1) año.

Por otra parte, se puso en funcionamiento la compuerta fusible de la Represa de Bocas, mejorando con ello las condiciones operativas y de seguridad en el embalse, con lo cual se obtiene una reducción del tiempo de indisponibilidad de la Planta Palmas por crecientes del Río Lebrija. En esa misma área y en cumplimiento del plan de manejo ambiental de la Represa de Bocas se realizaron desembalses controlados y monitorizados y el programa de repoblamiento íctico del río Lebrija.

Otras de las acciones relevantes fueron: el reemplazo de 71 metros lineales de la tubería



Represa Bocas.



Planta Termobarranca Unidad 3.

02.  
Gestión de inversiones para la  
sostenibilidad del negocio



Planta Hidroeléctrica Zaragoza.

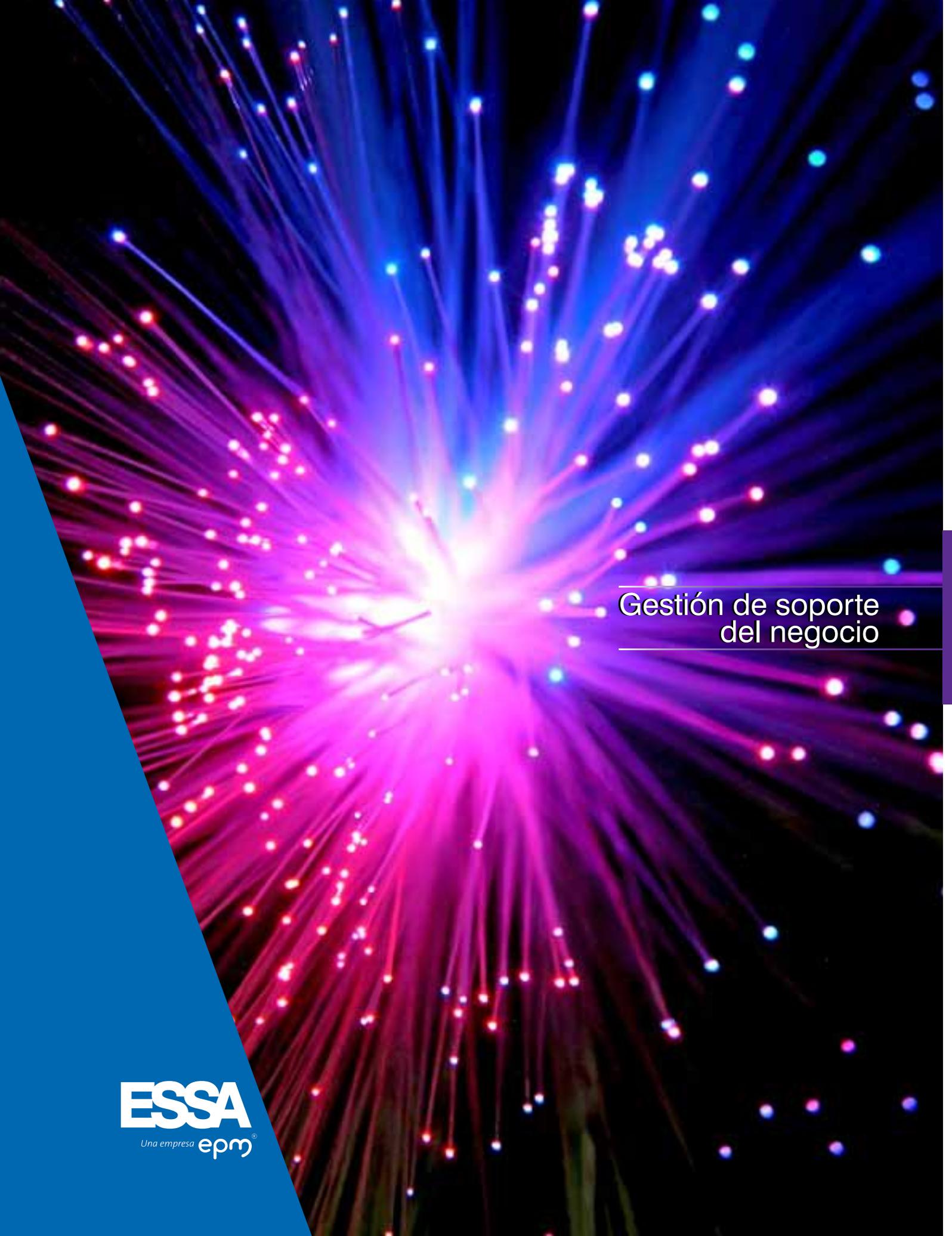


Central Hidroeléctrica Palmas.

de alta presión N° 1 de la Central Hidroeléctrica Palmas; el mantenimiento mayor a las unidades Zaragoza 3 y Palmas 4; la contratación de la fabricación y el suministro de repuestos para el mantenimiento mayor de las unidades de Palmas y suministro de repuestos varios para mantenimientos correctivos; así como la contratación de la actualización tecnológica de las protecciones y los interruptores de potencia en las plantas Zaragoza y Cascada.

De igual forma, con el propósito de aumentar la confiabilidad operativa de las unidades de la Central Termobarranca frente a los contratos suscritos con Ecopetrol, se adquirieron los repuestos para los sistemas de control de la unidad N° 1 y los de control de velocidad y carga de los turbogrupos 1 y 2.

ESSA



Gestión de soporte  
del negocio

**E**n 2009 ESSA entró a formar parte del grupo empresarial EPM y en tal condición, entró en un proceso de reorganización administrativa para adecuar tanto su estructura organizacional como sus procesos de gestión a mejores prácticas que ayuden a lograr mayores eficiencias y al logro de los objetivos empresariales.

Igualmente se inició un proceso de modernización tecnológica que permita

poner al día los sistemas de comunicaciones, conectividad e informática y con ello apoyar eficazmente todas las actividades de la empresa.

Por otra parte se aprobó por parte de la Junta Directiva, la adopción de la política de Responsabilidad Social Empresarial y la política Ambiental estableciendo con ello unos claros criterios para la actuación de ESSA en estos dos aspectos.

03.

## GESTIÓN DE SOPORTE DEL NEGOCIO

***La Modernización Tecnológica y la Reorganización Administrativa son proyectos estratégicos de soporte del negocio que requirieron inversiones por \$ 7.434 millones***

### **3.1 Modernización Tecnológica**

La consolidación de tecnologías en el negocio será la base fundamental para el adecuado desarrollo técnico, administrativo y económico de ESSA, por ello, entre las principales acciones desarrolladas se encuentran:

Se compraron 11 repetidoras y 13 radioenlaces con el propósito de aumentar la cobertura de comunicaciones del 62% al 96% en el área de operación de ESSA. De igual forma, se duplicó la capacidad de los canales de comunicación de las zonas y agencias y se amplió el canal dedicado a Internet a 3 Megas.

Se diagnosticó la seguridad informática de la compañía con el apoyo de la casa matriz lo cual se convirtió en un insumo importante para el diseño de la red corporativa de ESSA para lo cual, se inició la contratación de la consultoría correspondiente y que tiene como propósito brindar una solución integral de conectividad.

Igualmente, se prepararon los términos de referencia conducentes a contratar el proyecto de interconexión con fibra óptica para conectar las subestaciones de Barbosa, San Gil y Socorro con las oficinas de ESSA.

Otro hecho relevante fue la adquisición de licencias del software Eviews con el fin de contar con una herramienta para análisis econométrico que apoye la gestión en todas las áreas de ESSA.

Por otra parte, para contribuir a la gestión que realiza el laboratorio de medidores y el organismo de inspección se desarrolló un módulo de administración en el Sistema de Información Comercial (SIC). Además, se desarrolló la herramienta informática Nexa requerida para soportar el proyecto de venta de energía prepago.

También, se realizaron acuerdos de negociación y contratación con el proveedor del Sistema de Información de Transmisión y Distribución 'Energis' con el fin de tener un licenciamiento corporativo que permita el uso ilimitado de la herramienta.

Adicionalmente, se adquirieron licencias de software de Citrix, Communicator y McAfee que permitirá mejoras en el acceso remoto a las aplicaciones, en la comunicación electrónica y en la minimización de la vulnerabilidad de la red corporativa y de los sistemas.

***La implementación de los Sistemas de Información Comercial y documental representan avances significativos en el aseguramiento de datos para mejorar la prestación del servicio a los clientes de ESSA.***

Con el fin de mejorar la atención que se brinda a los clientes en las agencias de las diferentes zonas de cobertura del servicio de ESSA se instalaron los Sistemas de Información Comercial (SIC) y documental (Infodoc).

Para mejorar la seguridad y el cumplimiento de estándares de calidad se instaló el centro de procesamiento principal en la sede del prestador de servicio y el alterno en la sede de ESSA, complementando la nueva situación con una redundancia en las comunicaciones entre los dos centros.

Aprovechando las sinergias que brinda el grupo empresarial y con el apoyo de la Casa Matriz se adelantaron las negociaciones para contar con un único proveedor para ESSA y la Empresa de Energía del Quindío (EDEQ) de la actualización, soporte y mantenimiento de los sistemas de información comercial, financiero, recursos humanos y recursos físicos logrando con ello una reducción en los costos de dichos servicios y la unificación de los sistemas de información.

Se desarrollaron y pusieron en operación funcionalidades que apoyarán la mejora en el proceso de facturación correspondiente a la necesidad de hacer revisiones previas a la emisión de las facturas cuando se presentan desviaciones significativas.

Siguiendo con la política de tercerización establecida en el Plan de Negocios y con el fin

de contratar la mesa de ayuda para aliviar la carga y liberar la capacidad de los ingenieros de Tecnología Informática (TI), se publicaron en la web los términos de referencia para dicho proceso.

### 3.2 Reorganización Administrativa

Las principales acciones desarrolladas fueron:

Se definió la macroestructura de la organización acorde con lo planteado en el Plan de Negocios, se hizo la evaluación del potencial de los trabajadores seleccionados con posibilidad de acceder a los cargos directivos y se realizó la reubicación de personas y áreas de acuerdo a la macroestructura.

Inició la ejecución del proyecto Dínamo que tiene como objetivo implementar el rediseño organizacional definido por la Casa Matriz, la aplicación de metodologías para la adecuación de los procesos de gestión del cambio e identificación y facilitación de procesos sinérgicos.

Simultáneamente, se definió el nuevo mapa de macroprocesos alineado con los requerimientos de EPM. Se establecieron los procesos correspondientes a cada uno de ellos para realizar la documentación y caracterización de los mismos como soporte a la reorganización administrativa.



Sesión Comité Directivo Proyecto Dínamo.

Se realizó la caracterización de tres (3) de los cinco (5) procesos priorizados para el inicio del proyecto y se trabaja en los procesos de tecnología de información y atención clientes.

Disminución del 8% de los incidentes y accidentes de trabajo con respecto al 2.008, y reducción del 14% de los accidentes que tuvieron como consecuencia una incapacidad médica.

### Aspectos relacionados con el personal

Se adjudicaron 201 préstamos de vivienda en 2009 por un valor de \$653 millones, logrando una mejora en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

Se facilitó a los trabajadores continuar con su formación profesional a través de becas para pregrados y postgrados mediante subsidios y créditos educativos por \$656 millones.

En el 2009 se subsidió a 28 trabajadores para que continuaran con sus estudios de posgrados, en áreas a fines con sus perfiles y el objeto de negocio de ESSA.

**En 2009 ESSA avanzó en su meta de desarrollar las capacidades del talento humano y generar condiciones para mejorar la calidad de vida de los empleados.**

De acuerdo con la calificación realizada por el Consejo Colombiano de Seguridad, ESSA obtuvo una calificación de 99,68 en el 2009 resultado que motivó a que se promocione del nivel 3 al 2 para 2010.

Creación de Comités de Seguridad Industrial en cada una de las zonas con el fin de apoyar la ejecución del Programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Participación exitosa en las Olimpiadas Inter-empresas a nivel Nacional e Internacional de Brigadas de Emergencias donde se obtuvo lugares destacados.

### Becas Subsidias

Convocatoria	Preescolar	Primaria	Bachillerato	Universitaria Hijos	Universitaria Trabajador	Total
1	49	78	155	100	50	<b>432</b>
2	38	48	88			<b>174</b>
3	13	18	28			<b>59</b>
4	2	2	4			<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>146</b>	<b>275</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>673</b>

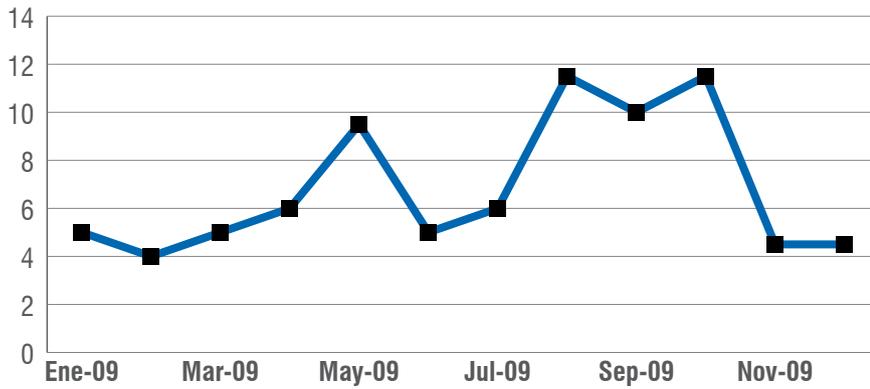
FUENTE: Sistema de información de recursos humanos.

### Indicadores Seguridad Industrial

Indicador	Unidad de medida	Ene 09	Feb 09	Mar 09	Abr 09	May 09	Jun 09	Jul 09	Ago 09	Sep 09	Oct 09	Nov 09	Dic 09	Prom 09
<b>Frecuencia</b>	Num/horas hombre * 200.000	5,19	4,38	5,13	5,92	9,6	5,11	6,01	11,59	10,2	11,57	4,52	45,2	6,98
<b>Incidencia</b>	%	0,4	0,4	0,5	0,51	0,92	0,41	0,53	1,08	0,97	1,08	0,42	0,21	0,62
<b>Severidad</b>	días/horas hombre * 200.000	76,54	5,48	31,81	39,06	69,32	8,95	51,67	120,49	44,21	61,32	30,52	30,52	47,49

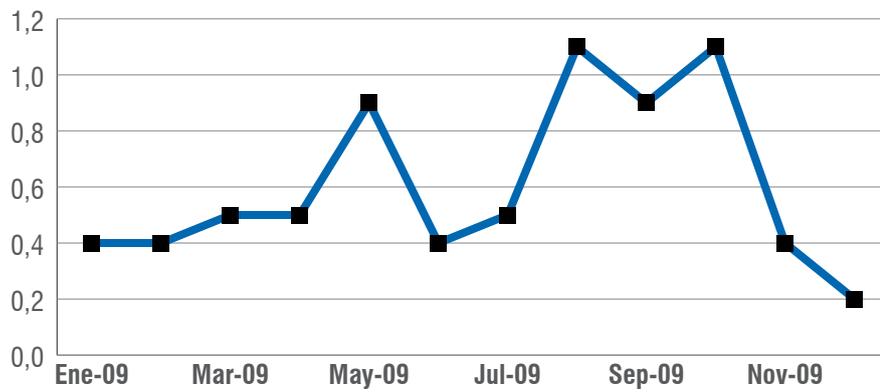
FUENTE: Software Suite Vision Empresarial.

### Indice de Referencia



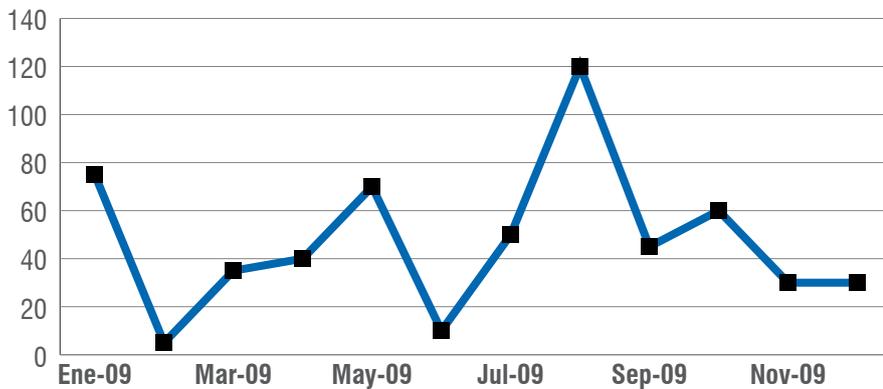
FUENTE: Software Suite Visión Empresarial

### Tasa de Incidencia



FUENTE: Software Suite Visión Empresarial

### Indice de Severidad



FUENTE: Software Suite Visión Empresarial

### 3.3. Gestión de bienes y servicios

Se realizó la transacción de bienes improductivos y obsoletos mediante el sistema de subasta vendiéndose 12 lotes por un valor de \$210 millones, superior en un 66% al precio base.

Se presentó y aprobó por parte de la Junta Directiva el proyecto de reposición de equipo del parque automotor pesado y liviano que permitirá en los próximos 3 años obtener 28 vehículos pesados y la repotenciación de 11 más.

Para el parque automotor liviano se realizó el diagnóstico y evaluación de alternativas para su reposición considerando costos, requerimientos de los procesos y zonas y el uso y tipo de vehículos requeridos, definiéndose dos proyectos: por una parte, el arrendamiento de vehículos y por otra, la contratación del transporte del personal los cuales se encuentran en contratación.

Se conformó y entró en funcionamiento el Comité de Compras y Contratación con el propósito de garantizar el adecuado trámite y cumplimiento de la normatividad vigente en los procesos de compra y contratación de obras y servicios, estandarizándose formatos y revisando la normatividad en coordinación con la Secretaría General.

En noviembre el Archivo General de la Nación, aprobó las Tablas de Retención Documental presentadas por ESSA, constituyéndose en un importante avance, para continuar con su implementación y con la organización del archivo en 2010.

### 3.4 Responsabilidad Social Empresarial

En la sesión de Junta Directiva de noviembre 5, ESSA adoptó la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del grupo EPM y

sus lineamientos que “debe ser el marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos del grupo empresarial EPM, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas locales, nacionales y mundiales”.

Las actividades realizadas como parte de la Responsabilidad Social Empresarial se mencionan a continuación:

En electrificación rural se realizó la contratación del levantamiento topográfico para 3.752 viviendas y la electrificación de 1.050 viviendas en convenio con la Gobernación de Santander por \$6.238 millones y se firmó un nuevo convenio para beneficiar a 482 viviendas por \$3.959 millones. Igualmente se llevó a cabo la suscripción de un contrato con la Alcaldía de Barrancabermeja para electrificar 194 viviendas por \$1.114 millones.



Electrificación rural vereda Río Blanco del municipio El Peñón.

Acompañamiento a los programas de Electrificación Rural con la dotación de tecnología de informática a las escuelas públicas. Con este fin se firmó convenio de colaboración con Computadores para Educar mediante el cual ESSA acondiciona el aula de tecnología de información en las escuelas y la Nación suministra los equipos y capacita a los docentes. Como acompañamiento al primer convenio de Electrificación Rural desarrollado en alianza con la Gobernación de Santander se beneficiarán 20 escuelas cuya adecuación está en contratación.

Realización de programas encaminados a educar a los usuarios en el conocimiento de la normatividad relacionada con la prestación del servicio, la legalidad, el uso racional de energía y la cultura de pago, orientada a grupos tales como líderes comunitarios, vocales de control, niños y jóvenes en edad escolar. Los programas realizados fueron los siguientes:

En ese mismo sentido, ESSA apoyó el II encuentro participativo en Servicios Públicos Domiciliarios en Barrancabermeja, promovido por los miembros de la Junta Directiva Social de Barrancabermeja, con la presencia de expertos en cada uno de los servicios.

### 3.5 Gestión Jurídica

La Secretaría General como área de apoyo a la Gestión Gerencial corporativa, realizó el acompañamientos jurídico en las perspectivas

corporativa - societaria, actividad litigiosa y gestión contractual empresarial.

#### Programas realizados

Programa	Asistentes
Taller Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas Residenciales	139
ESSA va a la Escuela	1.090
Educación Comunitaria y Acompañamiento Social	3.500
ESSA Educa	6.722
Junta Directiva Social	1.050
<b>TOTAL</b>	<b>10.651</b>

FUENTE: Informe gestión social.

En razón de lo anterior, se realizaron en la forma debida las sesiones de Junta Directiva y la de Asamblea de Accionistas en las que se adelantaron los estudios y aprobaciones de los grandes ejes temáticos que hicieron posible el cumplimiento de los objetivos insertos en el plan de acción de 2009.

En la gestión jurídica societaria, se adelantó la Asamblea de Accionista eligiéndose nueva Junta Directiva atendiendo la dinámica de la nueva composición accionaria, producto de la enajenación de las acciones que eran de propiedad de la Nación Colombiana a EPM Inversiones S.A.

En razón a lo anterior la nueva accionista mayoritaria diseñó e implementó un Plan de Negocios en cuyo desarrollo y puesta en



Taller mantenimiento instalaciones eléctricas.



Programa "ESSA va a la Escuela".

marcha en su fase inicial la Secretaría General ha servido de soporte fundamental para la adopción del mismo en términos de Ley.

En lo referente a la gestión contractual, se determinó adelantar los procesos de selección objetiva de contratistas realizando las invitaciones y convocatorias mediante la página WEB de la Empresa, en tal razón no sólo se da estricto cumplimiento al principio de transparencia y publicidad en la selección, sino que se garantiza la libertad de concurrencia y participación de oferentes; obteniendo resultados altamente favorables para la entidad, ejemplo de ello es la intervención de más de sesenta (60) propuestas en la elección para los contratos de podas gestados en la Gerencia de Transmisión y Distribución, y así en diversos procesos en los que se aumentó el número de oferentes de forma considerable. Lo anterior como producto de la decisión de Junta Directiva de modificar, el 30 de abril de 2009, el Reglamento Interno de Contratación.

De igual manera, se reformó el reglamento de procedimientos contractuales para darle celeridad a la contratación, creándose el Comité de Compras y Contrataciones como cuerpo colegiado interdisciplinario que analiza y conceptúa sobre la viabilidad de las contrataciones.

La actividad litigiosa estuvo caracterizada por el acompañamiento permanente de los profesionales de la Secretaría General así como de los asesores externos a las alrededor de seiscientas (600) acciones que se adelantan en los despachos judiciales de diversas jurisdicciones, haciéndose énfasis en

la aplicación de los mecanismos alternativos de solución de conflictos y en el arreglo directo en lo posible para precaver eventuales nuevos litigios.

## 3.6 Control Interno

### 3.6.1. Verificación Independiente

La Oficina de Control Interno de Electrificadora de Santander SA ESP en la vigencia 2009 trabajó, a través del ejercicio de la **verificación independiente**, sobre el objetivo de procurar un adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno en ESSA.

La verificación independiente conllevó el desarrollo de auditorías y seguimientos para verificar la existencia y el adecuado funcionamiento de controles en los diferentes macroprocesos; la presentación de recomendaciones de ajuste; el seguimiento a planes de mejoramiento; la atención de solicitudes especiales de casos específicos o quejas sobre puntos de atención en los procesos; la consultoría en la identificación de riesgos y el diseño de controles; la coordinación para

el cumplimiento de los requerimientos de los entes de control externos; y el desarrollo de actividades de comunicación, sensibilización y formación con el fin de fortalecer la cultura de control.

Con las anteriores actividades la Oficina de Control Interno cumplió con su gestión propia de velar por el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno y **apoyó el logro de los objetivos estratégicos de ESSA;**

*Algunas de las estrategias para garantizar una cultura de transparencia, en materia de contratación, son la publicación de convocatorias a través de la página web de la empresa: [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co) y la conformación de un Comité de Compras y Contratación.*

entre ellos, “Desarrollar las capacidades organizacionales, fortalecer las relaciones y las comunicaciones con los grupos de interés externos y lograr excelencia operacional en los procesos”.

### 3.6.2. Gobernabilidad Corporativa

Con el fin de dar inicio al proceso de alcanzar estándares de calidad de Auditoría Interna (AI) y obtener para ESSA mayor valor agregado a partir de las actividades de Control Interno, en el 2009 la Oficina de Control Interno lideró la reglamentación por parte de la Junta Directiva del Comité de Auditoría, conformado por tres miembros de ésta, con la participación, con voz y sin voto, de un representante del Revisor Fiscal y el Jefe de Control Interno de ESSA.

Con la creación del Comité de Auditoría se pretende contar con un mecanismo que propicie la efectiva Gobernabilidad Corporativa dentro de ESSA, brindando confianza a sus accionistas, inversionistas y a los demás grupos de interés en cuanto al manejo y gestión de ESSA, en concordancia con los principios de transparencia, integridad, ética,

responsabilidad social, eficiencia, eficacia y rentabilidad.

### 3.6.3. Indicador de Transparencia

En el 2009 la Oficina de Control Interno tomó a su cargo la administración del **Indicador de Transparencia**, el cual hace parte del Cuadro de Mando Integral del Grupo Empresarial EPM.

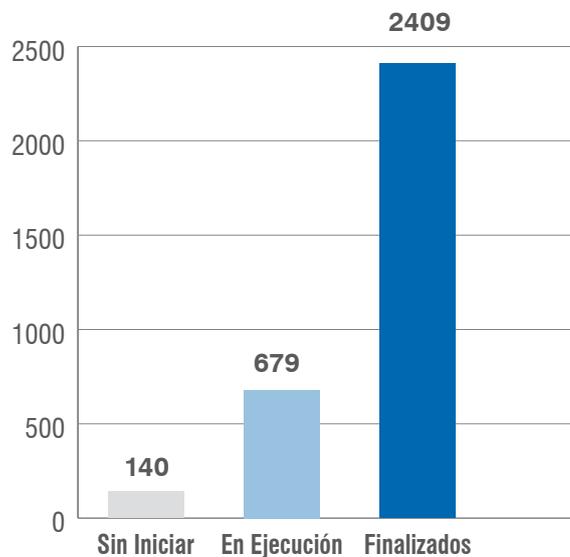
Con lo anterior se busca que en ESSA la transparencia sea una condición esencial de su existencia como empresa de servicios públicos, por cuanto con ello converge el cuidado de lo público en procura del bienestar de los ciudadanos y la participación, en doble vía, del sector público-privado, situación ésta que permite inyectar eficiencia y calidad en la prestación de los servicios públicos.

### 3.6.4. Grupos primarios

En ESSA en el 2009 se implementó la herramienta de **Grupos Primarios** como un mecanismo de verificación y evaluación que hace parte del Sistema de Control Interno.

#### Estado de compromisos Grupos Primarios

ESSA E.S.P.



FUENTE: Actas grupos primarios.

Sin Iniciar

En Ejecución

Finalizados

El objetivo general de los grupos primarios es la participación, comunicación, socialización y retroalimentación de los proyectos, planes, programas, tareas, gestiones y resultados de ESSA en todos los niveles de cada área de la Empresa.

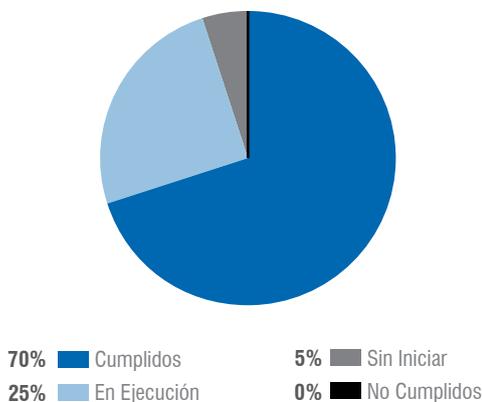
La Oficina de Control Interno realizó el seguimiento a la gestión de los sesenta y seis grupos primarios existentes en ESSA y la verificación del cumplimiento de los compromisos adquiridos en ellos, alcanzándose a 31 de diciembre los siguientes resultados:

La Oficina de Control Interno otorga concepto Favorable a la gestión realizada por los diferentes Grupos Primarios con respecto al cumplimiento de los compromisos adquiridos, calificando de Exitosa la herramienta para el fortalecimiento de la cultura del Autocontrol y el Sistema de Control Interno en ESSA.

### 3.6.5. Compromisos con la Junta Directiva

La Oficina de Control Interno en el 2009 asumió el seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la administración con la Junta Directiva, alcanzándose a 31 de diciembre los siguientes resultados:

#### Cumplimiento de compromisos con la Junta Directiva



FUENTE: Actas Junta Directiva.

La Oficina de Control Interno otorga concepto **Favorable** a la gestión realizada por la administración con respecto al cumplimiento de los compromisos con la Junta Directiva, manifestando la necesidad de emprender en 2010 acciones que permitan cumplir las metas previstas y los proyectos del Plan de Negocios, en los tiempos y porcentajes esperados.

### 3.6.7. Entes de control externos

La Oficina de Control Interno desarrolló la labor de coordinación y/o interlocución entre ESSA y los entes de control externos.

En el 2009 es de destacar lo siguiente en este aspecto:

- La Contraloría General de la República con base en el concepto sobre la gestión y resultados, el seguimiento del plan de mejoramiento, la aplicación del formulario SIRI, el seguimiento a las quejas y denuncias ciudadanas, la evaluación del componente ambiental y la opinión sobre los estados contables consolidados, procedió en 2009 a **FENECER** la cuenta por la vigencia fiscal correspondiente al 2008, clasificándola en el cuadrante D11 (concepto favorable-opinión limpia).

La CGR indicó: "El Sistema de Control Interno de la Electrificadora de Santander S.A. ESP obtuvo una calificación de **0.12 (escala de 0 a 3)**, encontrándose en un nivel de **Riesgo Bajo**. Esta calificación indica que el Sistema de Control Interno **es efectivo**, otorgando confiabilidad a la organización para el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas."

- La Contaduría General de la Nación otorgó **una calificación de 4.82 sobre 5.0** al Sistema de Control Interno Contable de ESSA en la vigencia 2008.

- La Revisoría Fiscal Baker Tilly Colombia Ltda. indicó en su dictamen vigencia

2008 a la Asamblea de Accionistas de marzo de 2009 lo siguiente: “Mi evaluación de los controles internos, efectuada con el propósito de establecer el alcance de mis pruebas de auditoría, no puso de manifiesto evidencia que indique que la entidad no haya seguido medidas adecuadas de control interno y de conservación y custodia de sus bienes y de los de terceros que están en su poder.”

- La Auditora Externa de Gestión y Resultados, Nexia International Montes y Asociados, manifestó en el informe rendido en 2009, sobre la vigencia 2008: “De acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia he evaluado el SCI de la ESSA, con el fin de verificar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas y decisiones trazadas por la Junta Directiva y la Gerencia General, en atención a las metas y objetivos previstos.

### 3.6.8. Evaluación Sistema de Control Interno

La Oficina de Control Interno manifiesta que en razón a la aplicación y homologación de prácticas y políticas contables de la Matriz EPM, las cuales suscitaron en el 2009 cambios importantes en los procedimientos contables y financieros que venían siendo utilizados por ESSA desde hace varios años, se hace necesario **fortalecer el Sistema de Control Interno Contable** de tal manera que se implementen nuevos controles que se ajusten en su totalidad a

los procedimientos establecidos para las empresas del Grupo Empresarial.

Dicho lo anterior, la Oficina de Control Interno otorga concepto **Favorable** al Sistema de Control Interno de ESSA, por cuanto a través de las evaluaciones, auditorías, monitoreos y seguimientos realizados durante 2009, pudo **verificar** la forma como los responsables de

*“Con base en el resultado se considera que el Sistema de Control Interno de la ESSA ESP y su metodología de gestión es adecuado y se ajusta a las normas expedidas por los entes de vigilancia y control, para las empresas de servicios públicos domiciliarios”,  
Nexia Ingternational Montes y Asociados.*

cada uno de los macroprocesos existentes en ESSA se encuentran fortaleciéndolo permanentemente y cumpliendo lo dispuesto en la Resolución CREG 028 de 2000, que lo define como el “Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la respectiva entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”.

Adicionalmente, la Oficina de Control Interno manifiesta que **la Junta Directiva y la Administración de ESSA cumplió satisfactoriamente en el 2009** con su compromiso de:

- Velar porque todas las actividades y recursos de ESSA estén dirigidos al cumplimiento de sus objetivos.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de su propia gestión.

c. Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos.

d. Detectar y corregir las desviaciones que se presenten en los procesos.

e. Velar por contar con procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo.

f. Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

### 3.7 Gestión Planeación

Atendiendo los lineamientos estratégicos definidos por Casa Matriz se adoptó para ESSA el propósito empresarial del grupo correspondiente a la sostenibilidad y la estrategia de crecimiento así como el mapa de objetivos estratégicos.

Se lideró la preparación de los planes de acción y cumplimiento de directrices, necesarios para el desarrollo del Plan de Negocios por parte de todos los responsables de macroprocesos, información que se presentó ante el Comité de Gerencia donde se aprobó la forma de ponderar y realizar el seguimiento a la ejecución de los mismos. El avance en su ejecución se ha venido presentando mensualmente a la Junta Directiva.

**Se coordinó la elaboración de la metodología de soporte al Plan de Negocios de acuerdo con los lineamientos y requerimientos de Casa Matriz.**

Se coordinó la elaboración de la metodología de soporte al Plan de Negocios de acuerdo con los lineamientos y requerimientos de Casa Matriz.

Teniendo en cuenta que el Grupo Empresarial EPM estableció un Cuadro de Mando Integral (CMI), para hacerle seguimiento a la gestión empresarial tendiente al logro de los objetivos estratégicos mediante un grupo

de indicadores, se realizó una jornada de trabajo dirigida por funcionarios de Casa Matriz en la cual se presentaron dichos indicadores, se determinaron los responsables en ESSA de la información correspondiente a cada uno así como para interactuar con los respectivos pares allí para la implantación de los mismos.

Se realizó un continuo seguimiento a las disposiciones regulatorias relacionadas con los negocios y se brindó el correspondiente asesoramiento para su aplicación así como la evaluación financiera de su impacto. Igualmente, se participó en la preparación de la información requerida por los gremios para interactuar con la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Teniendo en cuenta la evolución de la normatividad y la regulación así como la jurisprudencia, la evolución del mercado y los cambios al interior de la empresa, se realizó una revisión completa del Contrato de Condiciones Uniformes.

Puesto que ESSA se acogió a la aplicación de la senda tarifaria definida por las resoluciones CREG 168 – 2008 y CREG 003 – 2009 con el fin de evitar un incremento relevante en los costos componentes de la tarifa en enero de 2009, se brindó un respaldo a la correcta aplicación de las normas y al cálculo de la senda tarifaria.

Con el fin de que los cargos de distribución a ser aprobados por la CREG tuvieran la mayor objetividad con respecto a la realidad de ESSA, se llevaron a cabo los análisis internos necesarios así como el envío de información detallada solicitada por dicho ente. Igualmente, se hicieron las evaluaciones a la resolución CREG 121 – 2009 y se preparó el recurso de reposición pertinente, obteniendo por parte de la CREG la aceptación a la mayor

parte de las solicitudes presentadas en dicho recurso.

La capacitación en aspectos regulatorio relativos a la calidad del servicio y a la aplicación de la tarifa, fue una labor constante a lo largo de 2009 lo que ha permitido una mayor claridad en dichos temas por parte del personal de ESSA.

Para el análisis del desarrollo financiero de los negocios se realizó una evaluación detallada de los costos aplicables en el cargo base de comercialización, resultado del cual se tomaron correctivos en la contabilidad para que la información contable esté acorde con la realidad regulatoria.

### 3.8 Gestión Comunicaciones

Como consecuencia del cambio de modelo organizacional y administrativo que transfiere EPM, como mayor accionista de ESSA, el área de Prensa y Comunicaciones que formaba parte del Departamento de Mercadeo y Publicidad, en noviembre se constituyó como Unidad de Comunicaciones quedando adscrita a la Gerencia General. Es así como, teniendo en cuenta la importancia de la comunicación en el logro de los objetivos empresariales, se

creó la Unidad de Comunicación y en el Cuadro de Mando Integral se establecieron objetivos relacionados con fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los grupos de interés internos y externos.

Antes de ello y en atención a las directrices de EPM, se desarrollaron dos planes de trabajo como apoyo de comunicaciones para el proceso de empalme donde se efectuaron actividades de comunicación interna y externa. Se participó en la organización y realización de las diferentes reuniones programadas con ocasión de la visita del Gerente General de EPM, Federico Restrepo Posada y el Comité Institucional a ESSA.

En concordancia con el Plan de negocios se rediseñó, con el apoyo de EPM, el Plan de Comunicaciones para la vigencia del 2009 que contempló estrategias como el acompañamiento y asesoría comunicacional a las diferentes dependencias de ESSA, medios de comunicación para el público interno, se tuvo presencia en medios de comunicación masiva y alternativa, se inició el fortalecimiento de los canales de comunicación y las relaciones con los grupos de interés de ESSA. Adicionalmente, se gestionó la recordación de marca.



Visita Comité Institucional EPM a ESSA.



Gerente General de EPM, Federico Restrepo Posada, en visita a ESSA.

Durante 2009 el área de Prensa y Comunicaciones apoyó los programas del Departamento de Mercadeo y Publicidad a través de diferentes herramientas comunicativas, se facilitó la difusión y promoción de las campañas 'PAGUE Y GANE con la ESSA', así como la realización de tres sorteos.

Igualmente, se coordinó y elaboró el material de las tres ediciones de la revista Nuestra Empresa. En cuanto a la edición de documentos institucionales, se elaboraron artículos para las revistas Antorcha del Ejército Nacional y Bucaramanga una empresa de todos de la Alcaldía.

Se coordinó la elaboración y difusión de los contenidos del espacio de televisión 'Qué buena ESSA', que se emitió por el canal Televisión Regional del Oriente (TRO), en la franja de 8:00 a 8:30 de la noche los días lunes, miércoles y viernes.

Se apoyaron eventos organizados por las diferentes dependencias de la compañía como la entrega de los uniformes a la delegación de ESSA y su participación en los Juegos Deportivos Nacionales del sector eléctrico, la celebración del aniversario 118 de ESSA, la III Muestra Empresarial ESSA 2009, la presencia de las directivas de ESSA en el Concejo de Bucaramanga, la presentación del plan de negocios en las diferentes zonas y grupos de interés.



Equipo de periodistas del programa 'Camino al Barrio' en reportería en Santander.

En cuanto a comunicación interna, se elaboraron y enviaron a través del correo electrónico las Notiessas, se alimentó con información permanente y de interés general la intranet y la página Web y se adquirieron las carteleras como medio de información para trabajadores y visitantes de la empresa.

Se generaron registros en los diferentes medios regionales y nacionales como las cadenas RCN y Caracol, Todelar, Onda Cinco, Radio Melodía, Radio Primavera, en los periódicos Vanguardia Liberal, Gente Cabecera y Gente Cañaveral, El Frente, La República y el Tiempo y en los canales TRO, Televisión Ciudadana, Tele Santander, Canal K, Canal RCN, Caracol televisión y el Canal Institucional, entre otros. Se apoyó también la emisión del programa institucional de EPM "Camino al barrio" en directo desde Bucaramanga y con notas pregrabadas desde distintos municipios de Santander.

Prensa y Comunicaciones mantuvo permanente contacto con las autoridades, funcionarios de las diferentes entidades del Estado, empresarios, sindicalistas y representantes del sector privado, entre otros grupos de interés.

Se verificó la calidad, confiabilidad y pertinencia de la información que se entrega a los grupos de interés con el fin de contribuir a través del suministro de datos confiables a garantizar la transparencia.

Adicionalmente, se inició el proceso de medición o monitoreo de efectividad de los impactos informativos con los públicos externos.

### 3.9 Gestión Ambiental

En el marco de la Responsabilidad Social Empresarial y en cumplimiento de principios relacionados con el desarrollo sostenible, la gestión ambiental fue fundamental para la sostenibilidad del negocio. Por ello el balance es el siguiente:

Se fortaleció el sistema de gestión ambiental a través de la revisión y unificación de la política ambiental del grupo empresarial EPM, la cual adoptó la Junta Directiva de ESSA en la sesión del 24 de septiembre de 2009. En ese mismo sentido, se inició la difusión al personal de la empresa para lo cual se compartió al Comité de Gerencia, en las zonas de Bucaramanga y Barrancabermeja así como a los asistentes administrativos de las demás áreas de influencia de ESSA.

En concordancia con lo anterior, se fortaleció el relacionamiento con las autoridades ambientales y se logró la autorización para la realización de podas sobre las redes de distribución de energía mediante convenios firmados con la Corporación de la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB) y la Corporación Autónoma de Santander (CAS) por razón de los cuales se transfirieron recursos a dichas corporaciones con destino a compensación ambiental.

Las iniciativas anteriores se complementaron con la identificación de metodologías que permitan establecer la posible contaminación de los equipos en funcionamiento y los datos de baja, para la cual se gestiona un convenio con la Universidad Industrial de Santander (UIS); la adopción de los lineamientos para el manejo de los residuos ordinarios y peligrosos;

así como de las prácticas ambientales del grupo empresarial.

Por otra parte, se avanzó en la planeación de las medidas de prevención, control y mitigación de los impactos significativos evaluados previamente a través de la revisión del diagnóstico ambiental.

En otras palabras, las acciones ambientales desarrolladas se resumen a continuación:

Levantamiento de la información empresarial requerida para el cálculo del indicador ambiental incluido en el Cuadro de Mando Integral previa presentación por parte de personal de Casa Matriz de la metodología de cálculo y las variables involucradas en el Índice de Gestión Ambiental (IGAE), el cual tiene como objetivo determinar el desempeño ambiental en las empresas y negocios que conforman el Grupo EPM.

Determinación de los requerimientos para el manejo adecuado de los residuos en todas las instalaciones de ESSA para lo cual se realizó un inventario en conjunto con el Departamento



Cuenca Río Servitá.



de Servicios Generales y como resultado se efectuó la orden de compra de los recipientes, balanzas electrónicas y bolsas plásticas biodegradables.

Igualmente se conformó por parte del Comité de Gerencia, el Comité de Manejo de Residuos el cual fue capacitado sobre los requisitos legales aplicables en materia ambiental, el manejo adecuado de los residuos así como sobre el levantamiento de la información requerida para el cálculo del IGAE.

Por otra parte, se realizó la contratación de la gestión de disposición final de los residuos considerados peligrosos tales como bombillas fluorescentes, estopas impregnadas de aceite lubricante y empaques usados.

Capacitación al personal encargado de transporte de mercancías consideradas peligrosas de acuerdo al decreto 1609 del año 2002 y se difundió la matriz de compatibilidad para el transporte o el almacenamiento de mercancías peligrosas (sustancias o residuos).

En conjunto con el área de Transmisión y Distribución se diseñó y presupuestó el plan para la identificación, caracterización y almacenamiento de los equipos de potencia y de distribución contaminados con Bifenilpoliclorinados (PCB), plan que fue presentado y aprobado en la Junta Directiva para ejecutarse a partir del 2010.

Igualmente, se realizaron jornadas de capacitación al personal operativo de ESSA y contratistas sobre la adecuada forma de realizar las podas y talas requeridas.

Adicionalmente se participó en los Comités de Asuntos Ambientales de Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios (Andesco) y de la Asociación Nacional de Industriales (Andi), escenarios donde se han compartido las buenas prácticas ambientales ejecutadas.

Simultáneamente, se desarrollan proyectos de reforestación para atender las compensaciones ambientales exigidas por las autoridades, ocasionadas por el impacto de las labores de podas y talas requeridas para el buen funcionamiento de las redes de distribución.

Otra acción ambiental se relaciona con el aporte a la conservación de la cuenca del Río Servitá en la zona de Málaga donde se desarrolló un plan de reforestación, aislamiento de humedales y educación ambiental a las comunidades asentadas en dicha cuenca.

Adicionalmente, se elaboró el inventario forestal y estudio de impacto ambiental para el Proyecto Puerto Wilches 115 Kv y ampliación de la subestación eléctrica en Termobarranca.

Por otra parte, se socializaron los programas de ahorro y uso eficiente de agua en las plantas de Zaragoza, Servitá y Calichal con el personal involucrado en el proceso.

**Recursos transferidos por la ley 99/93 por 2009**

N°	ENTIDAD	VALOR
1	CORPORACION AUTÓNOMA REGIONAL PARA LA DEFENSA DE LA MESETA DE BUCARAMANGA	\$ 98.170.908,51
2	MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	\$ 4.347.766,06
3	MUNICIPIO DE BARRANCABERMEJA	\$ 127.658.603,14
4	CORPORACION AUTÓNOMA DE SANTANDER (CAS)	\$ 212.764.340,08
5	MUNICIPIO DE CALIFORNIA	\$ 1.108.599,75
6	MUNICIPIO DE CHARTA	\$ 3.082.684,98
7	MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA	\$ 2.489.487,84
8	MUNICIPIO DE MATANZA	\$ 2.786.085,91
9	MUNICIPIO DE RIONEGRO	\$ 38.596.776,71
10	MUNICIPIO DE SURATÁ	\$ 3.082.684,98
11	MUNICIPIO DE TONA	\$ 4.978.973,68
12	MUNICIPIO DE PIEDECUESTA	\$ 6.257.754,52
13	MUNICIPIO DE VETAS	\$ 2.290.133,68
14	MUNICIPIO DE LEBRIJA	\$ 16.171.942,77
15	MUNICIPIO DE GIRÓN	\$ 11.995.798,60
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 535.782.541,20</b>

FUENTE: Informe de liquidaciones con base en la generación real.

Durante el 2009 ESSA realizó las transferencias que le corresponde de acuerdo con la Ley 99 - 93 que se muestran en el cuadro anexo.



Inspección técnica de medidores.

### 3.10 Investigación, Desarrollo e Innovación

Concentrada en el fortalecimiento del aprendizaje, el desarrollo y por supuesto la innovación, ESSA se convirtió en 2009 en la primera empresa de servicios públicos en Colombia en contar con la acreditación del Organismo de Inspección Técnica en el área de medidores de energía y sellos de seguridad, por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio. Lo anterior se hizo realidad el 21 de agosto y complementa la acreditación que desde 2004 obtuvo el laboratorio de calibración de medidores ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Otro logro importante en materia de innovación lo constituyó la conformación, capacitación y entrada en operación del grupo de trabajo a equipotencial en niveles de tensión de 115 y 230 Kv, logrando con ello aumentar la confiabilidad y calidad de servicios que ESSA

presta a sus clientes. Esta nueva tecnología complementa y amplía la capacidad de la compañía para trabajar en líneas energizadas.

Otro esfuerzo importante lo constituyó el vínculo que estableció ESSA con el Comité Universidad – Empresa – Estado (CUEES), que es coordinada por la Comisión Regional de Competitividad de Santander con el fin de participar en la articulación de acciones entre el sector académico y el empresarial en la búsqueda de apoyar el crecimiento regional a través de la investigación y el progreso de nuevas tecnologías, así como a la innovación. Igualmente se formalizó un convenio con la Universidad Industrial de Santander (UIS) que sirve de marco de referencia para las distintas

actividades que puedan ejecutarse entre las dos instituciones.

Simultáneamente se adelanta el proyecto “Prototipo de Sistema Metropolitano de Telemetría para la Monitorización de Parámetros Eléctricos en redes de distribución de Media y Baja Tensión”, con el apoyo del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas” (Colciencias) y la UIS, en el marco de la Ley 585/91, bajo la modalidad de cofinanciación. La experiencia ha permitido evaluar la adaptación de tecnología de punta en el campo de la medición y telecontrol en el servicio de energía que prestamos a nuestros usuarios y a su vez



Grupo de trabajo a equipotencial en torre de energía.



Grupo de trabajo a equipotencial en subestación.

obtener los beneficios tributarios que otorga el gobierno por apoyar la investigación. | **ESSA**



---

# Gestión de Riesgos

---

# GESTIÓN DE RIESGOS

El período anterior fue para definir los cinco (5) proyectos estratégicos del Plan de Negocios ESSA, identificar los riesgos existentes, los objetivos empresariales impactados, las acciones de tratamiento establecidas para mitigarlos y sus respectivos resultados a 31 de diciembre. En el siguiente cuadro se visualizan los factores en mención:

## Riesgos identificados

RIESGOS IDENTIFICADOS	TIPO DE RIESGO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS IMPACTADOS	ACCIONES DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	RESULTADOS ACCIONES DE TRATAMIENTO
Falta de conformación de los equipos de trabajo para la ejecución de los proyectos del Plan de Negocios.	De gestión	Lograr excelencia operacional en los procesos.  Desarrollar las capacidades organizacionales.	Ejecución de los planes de acción con los recursos humanos disponibles, hasta tanto se culmina el proyecto estratégico de "Reorganización Administrativa".	Reasignación de funciones del personal existente.
Demora en el proceso contractual.	De operación	Lograr excelencia operacional en los procesos.	Estandarización de los términos de referencia y las formas de evaluación.  Desarrollo del proceso contractual con los recursos humanos disponibles.	Mejoramiento de la agilidad del proceso contractual.
Debilidad en los sistemas de información de ESSA en cuanto a conectividad e integración de las bases de datos comercial y técnica.	Tecnológico	Garantizar la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información para la toma de decisiones.	Unificación de las bases de datos.	Se encuentra en el proceso de pruebas de implantación para montar el esquema en la base de datos de producción.
			Contrato de soporte, actualización y mantenimiento – SAM	Se suscribió el contrato por el término de un año, cuya ejecución inició en la segunda semana de enero de 2010.
			Validación de la confiabilidad de los balances de energía en la herramienta Energis y priorización del direccionamiento del trabajo en terreno.	Se realizó prueba piloto basada en una muestra de macromedidores instalados, la cual permitió segmentar los balances y priorizar los clientes a revisar.
No contar con la homologación de los procesos para la implementación de las soluciones en los sistemas de información.	Tecnológico	Garantizar la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información para la toma de decisiones.	Ejecución de los planes de acción con los recursos humanos disponibles, hasta tanto se culmina el proyecto estratégico de "Reorganización Administrativa".	Reasignación de funciones del personal existente.
Cambio de cultura organizacional	De recurso humano	Lograr excelencia operacional en los procesos.	Sensibilización del cambio organizacional a través de los grupos primarios.	Fortalecimiento de la participación de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
La multiplicidad de las acciones populares debido a los incentivos económicos creados por la ley para los actores de las mismas.	De entorno	Fortalecer las relaciones y las comunicaciones con los grupos de interés externos.	Programas de mantenimiento y de reposición de equipos.	Reducción de las acciones populares por deficiencias en la prestación del servicio de energía por parte de ESSA.
			El sistema de información de activos fijos ha podido sustentar la razonabilidad de las condiciones de modo, tiempo y lugar de la instalación de la infraestructura eléctrica, para dar respuesta eficaz a las acciones populares.	Reducción de las acciones populares por violación de distancias mínimas de seguridad de las redes eléctricas a los inmuebles y obtención de fallos judiciales a favor de la Empresa.
			Campañas publicitarias informando a la comunidad en general sobre los riesgos eléctricos.	Mejores relaciones con los usuarios y demás grupos de interés externos.

FUENTE: Reuniones realizadas con líderes de macroprocesos.