



Trabajo final para la obtención del grado de
Magíster en Comunicación Política y Asuntos Públicos
Universidad Adolfo Ibáñez

Análisis de la Gestión Estratégica de Riesgos Emergentes en Chile:
Un Estudio Comparado entre Empresas del sector Energético en el Ámbito de los Asuntos
Públicos

Nombre de la alumna:
Monserrat Aranda Bustos

Profesora/a guía:
Ernesto Escobar

Fecha
Agosto 2025

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mi familia en especial a mi madre Luz María y a mi hermano Rubén, quienes me han acompañado y brindado apoyo en este camino. A Vicente Abatto quien ha sido un incondicional compañero junto a Maximus.

A la Universidad Adolfo Ibáñez, especialmente a la Escuela de Comunicaciones y Periodismo y Dirección del Magister de Comunicación Política y Asuntos Públicos, a los profesores que me han entregado el conocimiento y las herramientas para enfrentar de mejor manera el futuro. Especialmente a Magdalena Browne, Andrés Scherman y Visnja Tomic quienes me brindaron su apoyo y los mejores consejos en momentos que más los necesité.

Ernesto Escobar por darse el tiempo, su conocimiento y experiencia en ser mi profesor guía en el desarrollo de esta investigación.

A todos los entrevistados que se dieron el tiempo de reunirse conmigo con la mejor disposición, brindaron información valiosa y que lograron aportar con su conocimiento, experiencia y sabiduría en esta investigación, especialmente a las empresas Copec, Engie, Colbún y Enel y a los expertos de asuntos públicos y comunicaciones, por toda su colaboración para sacar adelante esta investigación.

Contenido

Capítulo I: Introducción a la investigación de la gestión de riesgos emergentes	6
1. Introducción al concepto de asuntos públicos al interior de empresas u organizaciones.....	6
2. Justificación y fundamentos de la investigación	7
3. Objetivos de investigación	10
a. Pregunta de investigación.....	10
b. Objetivo general de la investigación	10
c. Objetivos específicos de la investigación.....	10
4. Metodología de investigación	10
Capítulo II: El sector energético en Chile	14
1. Evolución del sector energético en Chile	14
a. Conceptos clave del sector energético	14
b. Regulación del sector energético en Chile	16
c. Contexto actual del sector energético.....	24
d. Principales actores del sector energético.....	32
2. Identificación, clasificación y gestión estratégica de riesgos.....	49
a. Tipología y/o clasificación de riesgos y riesgos emergentes.....	49
b. Modelos de gestión de riesgos y herramientas utilizadas para la gestión de riesgos	53
3. La influencia de los riesgos en los asuntos públicos	56
a. Cómo los riesgos emergentes impactan e influyen en la reputación y la confianza pública (relación de las empresas con el gobierno y la sociedad).....	56
b. Rol de los directorios y expertos en la toma de decisiones estratégicas de empresas en Chile. 60	
c. Rol de las comunicaciones estratégicas sobre la gestión de riesgos.	63
Capítulo III: Análisis comparado entre empresas del sector energético en Chile	65
1. Definición y enfoque de la gestión de riesgos emergentes	66
a. Perspectiva de las empresas.....	66
b. Perspectiva de los expertos	71
2. Identificación de principales riesgos emergentes.....	73
a. Tipologías de riesgos emergentes de las empresas	73
b. Tipologías de riesgos emergentes de los expertos.....	82
3. Impacto de la gestión de riesgos emergentes en los asuntos públicos	84
a. Relación con el gobierno, comunidades y actores clave (stakeholders) según empresas seleccionadas.....	84
b. Relación con el gobierno, comunidades y actores clave (stakeholders) según expertos.....	88

4.	Identificación de casos específicos de gestión de riesgos emergentes	90
a.	Ejemplos aportados por las empresas.....	90
b.	Ejemplos aportados por expertos	93
5.	Estrategias y modelos comunicacionales para enfrentar la gestión de riesgos de las empresas y expertos de asuntos públicos	94
a.	Enfoques de posicionamiento reputacional de las empresas.....	94
b.	Herramientas y metodologías utilizadas por las empresas	97
c.	Enfoques de posicionamiento reputacional de los expertos	98
6.	Colaboración entre empresas y autoridades	100
a.	Espacios de diálogo y coordinación según las empresas	100
b.	Espacios de diálogo y coordinación según expertos	102
7.	Identificación de buenas prácticas relacionadas a la gestión de riesgos emergentes	104
a.	Buenas prácticas de empresas	104
b.	Buenas prácticas de expertos de asuntos públicos	106
Capítulo IV: Principales conclusiones y recomendaciones para el sector energético nacional.		107
1.	Principales conclusiones de las empresas entrevistadas.....	107
a.	Hallazgos relevantes comparados de la gestión de riesgos emergentes de las empresas y respuesta a la pregunta de investigación	108
b.	Recomendaciones y nuevos desafíos para el sector energético nacional	113
Bibliografía		115
Anexos.....		125
Preguntas para profesionales de las empresas seleccionadas		125
Preguntas para profesionales expertos en Asuntos Públicos y Comunicaciones		126
Tabla de Entrevistados para la Investigación.....		128
Entrevistas de la Investigación.....		130

Capítulo I: Introducción a la investigación de la gestión de riesgos emergentes

1. Introducción al concepto de asuntos públicos al interior de empresas u organizaciones

En el actual entorno global caracterizado por su alta volatilidad, incertidumbre y transformación tecnológica, las organizaciones enfrentan crecientes desafíos para gestionar no solo riesgos conocidos, sino también aquellos que emergen de nuevas dinámicas sociales, ambientales, políticas y digitales. Estos **riesgos emergentes**, difíciles de predecir y aún más complejos de gestionar, obligan a las empresas a adoptar modelos más flexibles e integrales que trasciendan la lógica tradicional del riesgo financiero u operativo.

En este contexto, ¿a qué se refiere el concepto de **asuntos públicos**? Actualmente, los asuntos públicos engloban estrategias y acciones que una organización de cualquier tipo, como empresa, asociación o fundación desarrolla para relacionarse con los poderes públicos, las instituciones y la sociedad en general. Su objetivo es poder influir en las políticas públicas, regulación de forma legítima y transparente, asegurando que los intereses de la empresa sean escuchados y tomados en consideración en la formulación de políticas públicas.¹

Al interior de los asuntos públicos, según Corporate Excellence abarca una serie de actividades, entre ellas se encuentran las siguientes²:

- **Relaciones institucionales:** principalmente es la relación que se desarrolla con gobiernos, parlamentos/congresos, organismos reguladores y legisladores ante quienes han de exponerse los intereses de la organización.
- **Lobby:** es la participación en el debate público y el diálogo con las autoridades para defender unos intereses legítimos concretos que se desea que se tengan en cuenta al momento de una determinada regulación.
- **Gestión de riesgos regulatorios:** la monitorización de los cambios normativos es fundamental para anticiparse a su potencial impacto y adaptar la estrategia corporativa.

¹ (Corporate Excellence, 2025)

² (Corporate Excellence, 2025)

- **Comunicación estratégica:** la comunicación resulta clave en los tiempos actuales, para que los mensajes adecuados lleguen a los actores políticos, medios de comunicación y grupos de interés que se buscan, principalmente para encontrar aliados que ejerzan como altavoces del mensaje que se busca entregar.

En este aspecto, la importancia y relevancia de los Asuntos Públicos en el ámbito corporativo se encuentra en pleno auge. Lo anterior, se refiere a la intensa agenda regulatoria que desde hace unos años intenta ordenar la forma de operar de los estados, organizaciones y ciudadanos en un mundo de incertidumbre y caos.³

Es más, su relevancia ha llevado a las empresas a tener áreas específicas que son manejadas por líderes de asuntos públicos, que buscan resolver cuestiones clave de las organizaciones⁴:

- Anticiparse a cambios regulatorios.
- Proteger y fortalecer la reputación corporativa.
- Acceder a oportunidades de negocio.
- Gestionar crisis, principalmente riesgos y/o riesgos emergentes.
- Contribuir al desarrollo de políticas públicas.

2. Justificación y fundamentos de la investigación

Como ya se mencionó anteriormente, al interior de los asuntos públicos, la gestión de riesgos emergentes, se ha convertido en un área crítica para las empresas en el mundo, especialmente en un entorno globalizado y en constante cambio.⁵ En Chile, las empresas enfrentan desafíos únicos relacionados con factores económicos, sociales y ambientales, que requieren un enfoque estratégico en la gestión de riesgos, debido a la complejidad que abordan las empresas desde los asuntos públicos y/o corporativos.⁶

³ (Corporate Excellence, 2025)

⁴ (Corporate Excellence, 2025)

⁵ (PWC, 2024)

⁶ (World Economic Forum, 2024)

Actualmente, existe una discusión a nivel corporativo sobre cómo las empresas abordan los entornos cada vez más complejos y en constante cambio, relacionado a los asuntos públicos.⁷ Lo anterior, toma relevancia e importancia para desarrollar esta investigación, para entender mejor estas nuevas dinámicas entre las empresas y los entornos donde se desenvuelven. Asimismo, como influyen y son influenciadas por políticas públicas, nuevas regulaciones y como toman decisiones debido a estos nuevos riesgos emergentes.⁸

Esta investigación se centrará en los riesgos emergentes que enfrentan las empresas relacionado al sector energético en Chile⁹ sobre la gestión estratégica de los riesgos y los asuntos públicos y, cómo las empresas abordan estas temáticas desde una perspectiva de sostenibilidad y de ESG.

La autora, con experiencia trabajando en el ámbito público y privado, busca aportar una perspectiva y análisis actual que permita dar a conocer sobre los riesgos emergentes en el mundo con una bajada en el sector energético en Chile. Esta investigación busca contribuir al debate en Chile, desde el ámbito corporativo y de asuntos públicos, ofreciendo insights que puedan orientar nuevas estrategias de gestión y resiliencia de las empresas y/o organizaciones. Además, permitirá identificar mejores prácticas y estrategias para que sean adaptadas por otras organizaciones y, asimismo, fomentar entornos más colaborativos para mayor sostenibilidad para el desarrollo económico del país.

Se seleccionarán cuatro casos de empresas grandes en Chile, para desarrollar una comparación que permitirá observar las diferencias y similitudes sobre la gestión de riesgos emergentes. Este análisis buscará aportar y contribuir al entendimiento, discusión e importancia del papel que juegan principalmente las áreas y directores de estas empresas que toman estas decisiones a nivel estratégico.¹⁰

⁷ (Centro UC Gobierno Corporativo (Pontificia Universidad Católica), 2023)

⁸ (Universidad Gabriela Mistral & Asociación de Auditores Externos de Chile, 2024)

⁹ (World Economic Forum, 2024)

¹⁰ (Comisión para el Mercado Financiero & Centro de Gobiernos Corporativos UC, 2021)

Asimismo, se considerarán para esta investigación: teorías de gestión (management) de empresas¹¹; teorías de gestión de riesgo empresarial¹² y teorías de sostenibilidad principalmente enfocadas en ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) para analizar como las empresas desarrollan estas estrategias de gestión de riesgos emergentes.¹³

Las cuatro empresas que se proponen para esta investigación son: **Engie, Colbún, Copec (Flux) y Enel (Green Power)**. Más adelante se dará detalle específico de cada una, pero se seleccionaron estas empresas, porque han desarrollado su negocio en base al desarrollo de energías renovables no convencionales, principalmente a través de la energía solar y apuesta de soluciones energéticas a través de la instalación de paneles solares.

El mercado energético, de energías renovables no convencionales, está tomando cada vez más relevancia en Chile, según el Reporte Minero y Energético del 22 de mayo de 2025 Chile supera los 10.680MW de potencia instalada, consolidándose con el líder de energía solar de América Latina y con un crecimiento proyectado que podría cuadruplicarse hacia 2030. Asimismo, el norte del país concentra grandes proyectos en el país y el centro-sur emerge como nuevo foco para generación distribuida y autoconsumo.¹⁴

Por otra parte, no hay que olvidar que actualmente la energía solar representa cerca del 40% del total de las Energías Renovables No Convencionales (ERNC) del país, siendo la fuente más importante al interior de la matriz, que son impulsadas por condiciones únicas como la radiación solar más alta del mundo ubicada en el desierto de Atacama.¹⁵

¹¹ (Acción Empresas; Cámara de Comercio de Santiago & ADAPSYS, 2024)

¹² (KPMG, 2023)

¹³ (Deloitte, 2024)

¹⁴ (Reporte Minero y Energético, 2025)

¹⁵ (Reporte Minero y Energético, 2025)

3. Objetivos de investigación

a. Pregunta de investigación

- ¿Cuáles son las principales amenazas (riesgos) emergentes identificadas por las empresas en el contexto chileno y cómo estas amenazas impactan su interacción con los asuntos públicos?

b. Objetivo general de la investigación

- Analizar la gestión estratégica de riesgos emergentes en Chile, a través de cuatro empresas del sector energético, para que sean analizados a través de la aplicación de teorías como: teoría del management de empresas, teoría del riesgo y la teoría de sostenibilidad (ESG).

c. Objetivos específicos de la investigación

- Identificar los principales riesgos emergentes que enfrentan las empresas a estudiar en el contexto chileno de asuntos públicos.
- Examinar cómo las teorías del management, gestión del riesgo empresarial y ESG se integran en las estrategias de riesgos emergentes de las empresas escogidas.
- Evaluar la gestión estratégica de los riesgos emergentes y estrategias comunicacionales implementadas en los casos por las empresas escogidas, para compararlos entre sí en relación con los asuntos públicos.
- Desarrollar recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis comparativo para mejorar la gestión de riesgos emergentes en los casos de empresas chilenas seleccionadas.

4. Metodología de investigación

La investigación se llevará a cabo mediante una metodología cualitativa. Para ello, se desarrollará la investigación a través de lo siguiente:

- Estudio de casos reales: Selección de cuatro empresas del sector energético en Chile, que serán objeto de un análisis comparado relacionado a la gestión de riesgos emergentes en Chile.

- Las empresas escogidas son Engie, Colbún, Copec (Flux) y ENEL. Estas empresas son del sector energético en Chile y desarrollan proyectos energéticos relacionados a energías renovables no convencionales. Además, tienen el denominador común que todas realizan proyectos principalmente de energía solar.
- Se evaluarán los siguientes aspectos entre las empresas escogidas:
 1. Impacto de la gestión de riesgos en el ámbito de los asuntos públicos del sector energético en Chile.
 2. Conocer principales riesgos emergentes que enfrentan las empresas del sector energético.
 3. Observar casos de las empresas escogidas en un periodo de tiempo de los últimos 5 años.
 4. Comparar estrategias de gestión de riesgos y estrategias comunicacionales que la empresa utiliza o ha utilizado para enfrentar riesgos emergentes.
 5. Principales canales de diálogo, relacionamiento y colaboración entre empresas del sector energético y las autoridades, instituciones del sector público.
- Entrevistas: Realización de entrevistas a líderes de gestión de riesgos y de estrategias comunicacionales en las empresas seleccionadas para obtener información detallada sobre sus enfoques y estrategias.
- Para estas entrevistas se contará con un cuestionario de preguntas, donde se realizarán un total de 8 preguntas a cada entrevistado.
- Principalmente el perfil de los entrevistados se centrará en: líderes y/o gerentes de las empresas seleccionadas de áreas de asuntos públicos, comunicaciones corporativas; académicos; directores de comunicaciones y asuntos públicos y expertos de asuntos públicos.

Cuadro Resumen con Entrevistados

	Gerentes de Empresas	Directores de Asuntos Públicos	Directores de Comunicaciones	Académicos	Expertos Asuntos Públicos	Total
Hombre	5	0	0	1	1	7
Mujer	0	1	1	0	2	4
Total	5	1	1	1	3	11

- Análisis documental: Revisión de informes anuales, documentos de sostenibilidad y políticas de gestión de riesgos de las empresas del sector energético de Chile para complementar la información obtenida en las entrevistas.
- Además, se revisarán de informes anuales de organismos internacionales como Naciones Unidas, Foro Económico Mundial, Banco Mundial y OCDE. Por otro lado, se considerarán, informes sobre riesgos de consultoras internacionales como Deloitte, KPMG, EY, Instituto de Gestión de Riesgo y otras.
- Durante la recopilación se incluirá lo siguiente:
 - a. Selección de documentos relevantes de cada empresa de los últimos cinco años, con el propósito de observar tendencias y evolución en un tiempo determinado.
 - b. Categorización del concepto de riesgo y riesgos emergentes.
 - c. Análisis comparado de respuestas de los entrevistados, en este caso de las empresas escogidas, para detectar semejanzas y/o diferencias en los enfoques detectados, respecto a la gestión de riesgos emergentes y estrategias comunicacionales desarrolladas.

- Análisis comparado: Contrastar las entrevistas y datos recogidos de las empresas escogidas para identificar patrones y diferencias en cómo abordan la gestión de riesgos y comunicación estratégica desde
- Realizar discusión de la presentación de resultados a través de las entrevistas.

Capítulo II: El sector energético en Chile

1. Evolución del sector energético en Chile

En el presente capítulo, en primer lugar, se realizará una breve introducción sobre la evolución del sector energético nacional. Segundo, se realizará un breve resumen sobre la identificación, clasificación y gestión estratégica de riesgos. Tercero, se hará referencia con relación a la influencia de los riesgos emergentes en los asuntos públicos.

a. Conceptos clave del sector energético

La energía en Chile tiene un funcionamiento en base al **Sistema Eléctrico Nacional (SEN)**, que nace en 2017, en donde los ex sistemas eléctricos del norte grande (SING) y el centro sur (SIC) del país se unificaron. Este es un sistema único en cuanto a longitud, donde alcanza los 3.100 kilómetros y abarcando casi la totalidad del territorio nacional, desde Arica a la Isla de Chiloé en el sur.¹⁶ Según cifras de la Comisión Nacional de Energía del 2025, posee una capacidad instalada de 35.247,44 (MW) que corresponde al 99.42% del sistema nacional.¹⁷

Además, cuenta con el **Sistema de Aysén (SEA)**, que produce electricidad para abastecer la región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, que posee una capacidad instalada neta de 74,000 (MW) que corresponde al 0.21%. Y finalmente, se encuentra el **Sistema de Magallanes (SEM)** que produce electricidad para abastecer la región de Magallanes y de la Antártica Chilena, que posee una capacidad instalada 129,00 (MW) que corresponde al 0.37%¹⁸.

Lo anterior, corresponde a los siguientes tipos de energía¹⁹:

- a. **Biomasa:** 1.48% equivalente a 521,25 (MW)
- b. **Carbón:** 10.65% equivalente a 3.754,08 (MW)
- c. **Eólica:** 13.37% equivalente a 4.713,26 (MW)
- d. **Solar-CSP:** 0.31% equivalente 108,27(MW)

¹⁶ (Coordinador Electrico Nacional, 2017)

¹⁷ (Energía Abierta - Comisión Nacional de Energía, 2025)

¹⁸ (Energía Abierta - Comisión Nacional de Energía, 2025)

¹⁹ (Energía Abierta - Comisión Nacional de Energía, 2025)

- e. Gas Natural:** 11.05% equivalente a 3.895,41 (MW)
- f. Hidráulica de Pasada:** 9.52% equivalente a 3.354,02 (MW)
- g. Petróleo Diesel:** 11.05% equivalente a 3.893,20 (MW)
- h. Solar PV:** 30.98% equivalente a 10.921,24 (MW)
- i. Mini-Hidro:** 1.82% equivalente 642,72 (MW)
- j. Hidráulica de Embalse:** 9.53% 3.360,42 (MW)
- k. Geotérmica:** 0.24% equivalente a 83,58 (MW)

Primero, es relevante comprender algunas características generales del sector energético en Chile, para entender su funcionamiento. El proceso que permite disponer de la electricidad como energía útil en los centros de consumo se pueden distinguir tres tipos de actividades: **generación o producción, transmisión o transporte y distribución.**²⁰ Estos sistemas eléctricos, permiten ejecutar estas actividades en modalidad simultánea, asegurando un funcionamiento instantáneo entre producción y consumo que hacen posible la disposición de energía eléctrica en los distintos puntos del país.²¹

Lo anterior, según Generadoras Chile, **generación** se refiere: producción de la energía eléctrica a través de distintas tecnologías como hidroeléctrica, termoeléctrica, eólica, solar y otras. **Transmisión** se entiende como la función de transmisión de energía, en niveles altos de voltaje, producida para todos los puntos del sistema eléctrico.²² Asimismo, la **distribución** tiene como función distribuir, en niveles de voltaje más reducidos que los de transmisión, desde un cierto punto del sistema eléctrico a los consumidores.²³

Segundo, hay que considerar que esta actividad es desarrollada en Chile por empresas privadas, que se encuentran reguladas por una normativa específica para cada tipo de

²⁰ (Vergara Blanco, 1999, págs. 141-142)

²¹ (Generadoras Chile, s.f.)

²² (Generadoras Chile, s.f.)

²³ (Generadoras Chile, s.f.)

actividad. Para el caso de la transmisión y distribución se desarrollan dentro de un esquema regulado y en el caso de la generación lo hace bajo reglas de libre competencia.²⁴

Asimismo, por más de 20 años el mercado eléctrico chileno, se fue perfeccionando y creando normativa acorde a las necesidades del país, donde la situación a nivel nacional se ve enfrentada a una importante crisis energética. Por una parte, una importante sequía que limita los aportes de plantas hidroeléctricas, ralentizando las inversiones en el sector y por otro lado, restricciones de suministro de gas desde Argentina, hicieron que el Chile tuviera que repensar su modelo energético.²⁵

Lo anterior, generó que, en marzo de 2004, se realizaran cambios a la Ley General de Servicios Eléctricos (LGSE) a través de la Ley 19.940, donde se modifican los aspectos de medios de generación e introduciendo elementos para el desarrollo de Energías Renovables No Convencionales (ERNC). Se abre la posibilidad que pequeñas empresas y medios pudieran participar del mercado eléctrico y la exención parcial o total del peaje de los sistemas de transmisión para la ERNC de pequeña escala.²⁶

b. Regulación del sector energético en Chile

Breve historia de la ley 19.613 de 1999 – Modifica la Ley 18.410 y el DFL N°1 de 1982, para Fortalecer el Régimen de Fiscalización del Sector de Servicios Eléctricos.

El decreto con fuerza de ley N°1 de 1982, de Minería y la Ley General de Servicios Eléctricos (LGSE), crea las bases de un sistema competitivo, y pionero a nivel internacional. La Ley consagra en su artículo N°81, las normas del derecho público básicas del sector, para establecer la obligación de interconexión y el deber de coordinación de la operación de las instalaciones eléctricas interconectadas con el propósito de preservar la seguridad del sistema eléctrico y garantizar la operación más económica del sistema.²⁷

²⁴ (Generadoras Chile, s.f.)

²⁵ (Ministerio del Energía de Chile; Ministerio de Medio Ambiente de Alemania; GIZ, 2021)

²⁶ (Ministerio del Energía de Chile; Ministerio de Medio Ambiente de Alemania; GIZ, 2021)

²⁷ (Biblioteca del Congreso Nacional, 1999)

Ley N°18.410 – Ley sobre Concesiones Eléctricas (1985)

El sector energético chileno comienza a establecer sus primeras normativas, principalmente relacionado a la concesión de las actividades eléctricas en Chile, especialmente para la generación, transmisión y distribución de energía.²⁸

Esta normativa, permitió el inicio de la privatización del sector para que empresas privadas operaran en el sistema chileno. De acuerdo con la ley, se da un paso importante, debido a la creación de la **Superintendencia de Electricidad y Combustibles**, mencionado en el artículo N°2 de la ley: *“El objeto de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles será fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y normas técnicas sobre generación, producción, almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos, gas y electricidad, para verificar que la calidad de los servicios que se presten a los usuarios sea la señalada en dichas disposiciones y normas técnicas, y que antes las citadas operaciones y el uso de los recursos energéticos no constituyan peligro para las personas o cosas.”*²⁹

La Ley 19.613 – Modifica la ley 18.410, orgánica de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, y el Decreto con Fuerza de Ley N°1, de 1982, de minería, Ley General de Servicios Eléctricos, con el objeto de fortalecer el régimen de fiscalización del sector.

Lo anterior, se modifica, con el propósito de ir adaptándose a las nuevas necesidades el sector y, además, para fortalecer la regulación, planificación y continuidad del servicio, en caso de incumplimiento de cada una de las organizaciones a cargo.

Principalmente, se modifica en tres aspectos:

I. En relación con la Ley N°18.410³⁰:

- Actualización continua de concesiones eléctricas, de gas y combustibles líquidos a nivel nacional. Asimismo, se ajustan normas sobre certificación de maquinarias, instrumentos y materiales, que prohíben su comercialización sin certificado correspondiente.

²⁸ (Biblioteca del Congreso Nacional, 1985)

²⁹ (Biblioteca del Congreso Nacional, 1985)

³⁰ (Biblioteca del Congreso Nacional, 1999)

- Nuevas facultades a la Superintendencia para fiscalizar, sancionar y suspender autorizaciones o licencias en caso de incumplimiento de la normativa. Además, de solicitar información a empresas y poder realizar autorías.

II. Recursos y Reclamaciones:

- Se modifican los artículos N°17 y N°18 para detallar procedimientos de reclamos, descargos y plazos. También, se incorpora posibilidad de establecer reclamos ante la Corte de Apelaciones de resoluciones provenientes de la Superintendencia.

Tal como se menciona a continuación en la letra e) reemplazase el párrafo segundo del número 17, por los siguientes: *“Los reclamos serán comunicados por la Superintendencia a los afectados, fijándoles un plazo prudencial para informar. Si dicho informe fuere suficiente para esclarecer la cuestión debatida, dictara resolución inmediata. Si el afectado no contestare en el plazo fijado o si el hecho imputado fuere estimado de gravedad, la Superintendencia deberá disponer que se practique una investigación que le permita formarse juicio completo y dictar la resolución que sea procedente. En las resoluciones que dicte podrá aplicar multas u otras sanciones, conforme lo autoriza esta ley.”*³¹

En otras palabras, esta nueva normativa, buscó introducir nuevas atribuciones fiscalizadoras y sancionatorias para la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, como también proteger a sus consumidores.

III. Modificaciones al DFL N°1 de 1982 (LGSE):

- Se reemplaza el artículo 99 bis, detallando el procedimiento para decretar racionamiento en caso de déficit de generación de energía, incluyendo la distribución proporcional del déficit y las compensaciones a los clientes.

Ley 20.257 – Introduce modificaciones a la Ley General de Servicios Eléctricos respecto de la generación de energía eléctrica con fuentes de Energías Renovables No Convencionales (ERNC).

³¹ (Biblioteca del Congreso Nacional, 1999)

Antes de mencionar las modificaciones de esta ley, es relevante tener en consideración que se refiere el concepto de **Energías Renovables**, según el Ministerio de Energías de Chile *“son aquellas que provienen de fuentes consideradas inagotables, y que se caracterizan porque sus procesos de transformación y aprovechamiento no se consumen a escala humana, ya sea por la inmensa cantidad de energía que contienen o porque son capaces de generarse en el tiempo. Entre estas fuentes de energía se consideran la hidráulica, solar, eólica y la de océanos. Dependiendo de su modo de explotación, también pueden ser catalogadas como renovables la energía proveniente de la biomasa, energía geotérmica y los biocombustibles.”*³²

Según la definición anterior, estas se clasifican en **Energías Convencionales y No Convencionales**, de acuerdo con el grado de desarrollo de las tecnologías para su aprovechamiento y la predominancia en los mercados energéticos que se presenten.³³ Dentro de las convencionales, la más importante es la hidráulica a gran escala. Por otra parte, en el ámbito nacional, se define como fuentes de **Energía Renovable No Convencionales (ERNC)** a la eólica, la pequeña hidroeléctrica (centrales hasta 20MW), biomasa, biogás, geotermia, solar y energía de los mares.³⁴

Ley 20.257

Esta nueva normativa es promulgada en 2008, la cual obliga a las empresas generadoras eléctricas, con capacidad instalada superior a 200 mega watts, a comercializar el 10% de energía proveniente de Energías Renovables No Convencionales o de centrales hidroeléctricas con potencia inferior a 40.000 kilowatts, sean propios o contratados a partir del 1 de enero de 2010.³⁵ Asimismo, esta normativa regirá para las generadoras que suministran energía al Sistema Eléctrico Interconectado Central (SIC) y el Interconectado del Norte Grande (SING).

³² (Ministerio de Energía de Chile, N/A)

³³ (Ministerio de Energía de Chile, N/A)

³⁴ (Ministerio de Energía de Chile, N/A)

³⁵ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2008)

Es importante tener en consideración, que el porcentaje exigido a las empresas eléctricas se logrará incrementando gradualmente el volumen de este tipo de energías, donde se estipula entre los años 2010 – 2014 sea de 5%, luego incrementándose en un 0.5% anual a partir del 2015 hasta lograr llegar al 10% para el año 2014.³⁶

Empresas, en este caso generadoras, que no cumplan con esa obligación deberán pagar multas de 0.4UTM por cada mega watts hora (MWh) de energía renovable no convencional no acreditado, el que aumentará a 0.6UTM en los casos que estas reincidan en incumplimiento.³⁷

Asimismo, la Ley contempla que dichos cargos que surjan por el incumplimiento de la una distribuidora se destinen a los clientes finales de las distribuidoras cuyos suministros hubieren cumplido con la obligación prevista, generando un sistema que busca favorecer la competencia en el mercado.³⁸

Es más, en 2013 a través de la Ley 20.698, se modifica el DFL N°4 de 2007, con el propósito de elevar la meta de generación eléctrica a través de **Energías Renovables No Convencionales (ERNC)**, contemplada en el artículo 150 bis, la que pasa del 10% para el 2025 a un 20% para el año 2025. Las empresas que no acrediten el cumplimiento de esta nueva obligación deberán pagar un cargo por cada mega watt hora (MWh) de déficit respecto de su obligación.³⁹

De acuerdo con lo anterior, se suma que el Ministerio de Energía será la institución quien deberá efectuar las licitaciones públicas para la provisión de bloques anuales de energía provenientes de medios de generación de ERNC. La adjudicación se efectuará tomando en consideración volúmenes de energía ofertada y los precios unitarios asociados a ellos, debiendo adjudicarse ofertas con menores precios.⁴⁰

³⁶ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2008)

³⁷ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2008)

³⁸ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2008)

³⁹ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2013)

⁴⁰ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2013)

Esta normativa impulsa a las empresas a adoptar estrategias más sostenibles en la generación de energía y como gran paso hacia la transición energética en el país, donde aumenta la proporción de **Energías Renovables No Convencionales (ERNC)**, para desarrollar un sistema energético más flexible, competitivo y sostenible.⁴¹

En 2015, entra en vigor una nueva normativa la Ley 20.805, la cual perfecciona el sistema de licitaciones del suministro eléctrico para clientes sujetos a regulaciones de precios, con el objetivo de mejorar la competencia al momento que se realicen estas licitaciones.

Lo anterior, en referencia al artículo N°131 de la Ley: *“Las concesionarias del servicio públicos de distribución deberán disponer permanentemente del suministro de energía que les permita satisfacer el total del consumo de sus clientes sometidos a regulación de precios. Para dichos efectos, aquellas deberán contar con contratos de suministro, los cuales deberán ser el resultado de dichos procesos de licitación pública. Dichos procesos no podrán incluir consumos de clientes no sometidos a regulación de precios, como tampoco se podrán incluir posteriormente a la ejecución de los contratos resultantes.”*⁴²

Por otro lado, la **Ley 20.936 de 2016** establece un nuevo sistema de transmisión eléctrica y crea un organismo coordinador independiente del SEN, donde se realizan cambios estructurales relacionados a la expansión, planificación, remuneración de la transmisión, generando una red de transmisión robusta con gran capacidad para la integración de proyectos de Energía Renovable No Convencional (ERNC).⁴³ Se establece que esta nueva figura sea un organismo de coordinador, técnico e independiente encargado de la operación de las instalaciones SEN a nivel nacional.

Un paso importante hacia la ERNC es que, en junio de 2019, se acordó un cronograma de retiro y/o reconversión de 8 unidades a carbón al 2024 y su retiro total de las existentes al 2040.⁴⁴

⁴¹ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2013)

⁴² (Biblioteca del Congreso Nacional, 2015)

⁴³ (Ministerio del Energía de Chile; Ministerio de Medio Ambiente de Alemania; GIZ, 2021, pág. 16)

⁴⁴ (Ministerio del Energía de Chile; Ministerio de Medio Ambiente de Alemania; GIZ, 2021, pág. 17)

Complementando lo anterior, en septiembre de 2020, el Ministerio de Energía junto con la Comisión Nacional de Energía (CNE) lanza la Estrategia de Flexibilidad, la que define lineamientos para modificaciones en marco regulatorio de manera que aborden los nuevos desafíos operacionales que enfrentará el SEN con integración masiva de proyectos ERNC.⁴⁵ Además, en 2020 se suma la estrategia nacional de hidrogeno verde, la cual es una política a largo plazo que establece ambiciones para crear una industria a partir de energías renovables.

Ley 21.118 o Ley de Generación Distribuida para el Autoconsumo o Net Billing

Esta ley publicada en noviembre de 2018 incentiva el desarrollo de generadoras residenciales y hace aplicable sus disposiciones a todos los sistemas eléctricos del país. Lo anterior, con el propósito donde se modifican los artículos 149bis y 149ter, ambos del decreto con fuerza de ley N°4, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, promulgado el año 2006 y publicado el año 2007, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de Ley General de Servicios Eléctricos⁴⁶.

De esta forma, aquellos usuarios sujetos a fijación de precios que dispongan para su propio consumo de equipamiento de generación de energía eléctrica por medios renovables no convencionales o de instalación de cogeneración eficiente, sea de manera individual o colectiva, tendrán derecho a inyectar energía a la red de distribución pudiendo ser descontada de los cargos por suministro eléctrico en la facturación correspondiente⁴⁷.

Adicionalmente, se contempla para el caso que se produzcan remanentes de inyección de energía y que no hayan podido ser descontados de los cargos de facturación, la facultad de los clientes para que se les descuenta por el suministro eléctrico que corresponda a los

⁴⁵ (Ministerio del Energía de Chile; Ministerio de Medio Ambiente de Alemania; GIZ, 2021, pág. 17)

⁴⁶ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018)

⁴⁷ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018)

inmuebles o instalaciones de su propiedad, que se encuentren conectadas a las redes de distribución del mismo concesionario de servicio público de distribución⁴⁸.

En términos generales, la Ley tiene cuatro características principales⁴⁹:

- ii. Fomento de la generación de energía residencial y en grupo: se incentiva que los usuarios finales a la generación de energía mediante instalaciones individuales o colectivas.
- iii. Normas para la propiedad y asociaciones: establece que los usuarios agrupados deben acreditar la propiedad conjunta del equipamiento de generación y firmar contratos que regulen la identificación, participación y reparto de inyecciones y beneficios, promoviendo una gestión coordinada y equitativa.
- iv. Reglas, mecanismos de pago y remanentes: la Ley establece como se deben registrar los remanentes de energía no descontada, incluyendo la opción de que los usuarios puedan recibir pagos por estas inyecciones si no se les descuentan en sus facturas, además de definir los procedimientos para su cálculo y transparencia.
- v. Implementación y regulación: Determina que el reglamento para su ejecución y que el Ministerio de Energía debe evaluar la implementación en un periodo de tres años para ajustar la normativa y facilitar el desarrollo de generadoras residenciales y colectivas.

Es relevante mencionar que esta normativa permitió abrir el mercado de forma local, tanto para individuos y colectivos. Lo anterior, forma parte de un nuevo modelo de negocio que contribuye a la matriz energética desde Energías Renovables No Convencionales (ERNC) y al desarrollo energético del país.

⁴⁸ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018)

⁴⁹ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2018)

c. Contexto actual del sector energético.

Contexto Internacional

Para comprender el contexto del sector energético actual, es necesario mencionar hitos históricos del sector a nivel nacional como se mencionaron anteriormente y también fenómenos que ocurrieron a nivel global.

El contexto internacional estuvo marcado por diversos fenómenos que ha desarrollado el mercado energético a nivel global. Primero, la revolución tecnológica en el ámbito de las energías renovables y asimismo, combustibles fósiles no tradicionales como el “shale gas”, donde se modificó la histórica composición de la matriz energética de los países a nivel mundial.⁵⁰

Segundo, se suman el crecimiento del intercambio de energía en los mercados internacionales y a través de las integraciones energéticas regionales, como ocurre en América Latina. Lo anterior, generó nuevos desafíos para nuevas actividades como la eficiencia del sector e incremento de la demanda eléctrica entre los países.

Tercero, se relaciona con la comunidad internacional y su preocupación por la descarbonización de la matriz energética mundial, con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

Cuarto, los consumidores de energía pasivos pasaron a ser receptores de la energía producida a transformarse en activos productores, gestores y consumidores principalmente interesados en el tipo de energía que utilizan, modificando el modelo de “abajo hacia arriba”. Lo anterior, sumo nuevos insumos relacionados a la eficiencia, facilitando nuevas redes y construyendo sistemas energéticos más resilientes.

Quinto, no se puede no dejar de mencionar la participación ciudadanía actual, quienes en los tiempos que corren son cada vez más activas, con poder de decisión y demuestran más involucramiento respecto a lo que ocurre en su entorno y al interior de sus comunidades, en lo que respecta el desarrollo del sector energético.

⁵⁰ (Ministerio de Energía de Chile, 2015, págs. 20-22)

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Naciones Unidas

Los objetivos de desarrollo sostenible constituyen un llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los miembros de Naciones Unidas aprobaron 17 objetivos como parte de la agenda 2030 para el desarrollo Sostenible, la cual se estableció un plan para alcanzar los objetivos en 15 años.⁵¹

De los 17 objetivos sostenibles, es relevante mencionar⁵²:

- a. Objetivo 7: energía asequible y no contaminante.
- b. Objetivo 9: industria, innovación e infraestructura.
- c. Objetivo 11: ciudades y comunidades sostenibles.
- d. Objetivo 13: acción por el clima.

Los objetivos mencionados, están acordados para que los Estados Miembros se comprometan con las energías renovables no convencionales y lograr construir comunidades sostenibles.

Acuerdo de París

El Acuerdo de París es un tratado internacional sobre el cambio climático la cual es jurídicamente vinculante que fue adoptado por 196 países durante la COP21 en París, en diciembre de 2015 y entro en vigor en noviembre de 2016.⁵³

El objetivo de este tratado es limitar el calentamiento mundial a muy por deajo de 2, preferiblemente a 1,5 grados centígrados, en comparación con los niveles preindustriales.⁵⁴

Para lograr estas metas, se propone alcanzar el máximo de las emisiones de gases de efecto invernadero para lograr un planeta con clima neutro para mediados de siglo. Este acuerdo es muy relevante a nivel multilateral, porque permite que los países se unan para generar

⁵¹ (Naciones Unidas, 2015)

⁵² (Naciones Unidas, 2015)

⁵³ (United Nations, Climate Change, 2016)

⁵⁴ (United Nations, Climate Change, 2016)

esfuerzos ambiciosos para combatir el cambio climático, buscando soluciones comunes para sus efectos.⁵⁵

Política Nacional de Energía 2015 – Administración Michelle Bachelet

Considerando el contexto internacional mencionado anteriormente, la política energética nacional establecida en 2015 se construye con una mirada a futuro al 2050, con el objetivo de asegurar el suministro energético acorde a las exigencias de la sociedad, con un rol de planificación, coordinación y conducción de Estado.⁵⁶

Se establecen las bases para la construcción de un sector energético compatible con el cuidado del medio ambiente para que sea confiable, inclusivo, competitivo y sostenible en el tiempo. Un sistema que le permitiera para avanzar hacia una matriz sustentable en su totalidad. Es por ello, que la política se sustenta en cuatro pilares⁵⁷:

- e. Seguridad y Calidad del Suministro.
- f. Energía como Motor de Desarrollo.
- g. Energía Compatible con el Medio Ambiente.
- h. Eficiencia y Educación Energética.

Es relevante mencionar, se buscó como política nacional establecer bases de un sistema energético robusto y altamente resiliente a shocks exógenos como meta al 2050.⁵⁸

Ley Marco de Cambio Climático

La Ley 21.455 fue promulgada en mayo de 2022 y publicada en junio de 2022. Esta ley establece un marco jurídico de acción para que el Estado de Chile pueda desarrollar, generar y hacer frente a los nuevos desafíos del cambio climático, con el objetivo de alcanzar y mantener la neutralidad de emisiones de gases de efecto invernadero al año 2050.⁵⁹

⁵⁵ (United Nations, Climate Change, 2016)

⁵⁶ (Ministerio de Energía de Chile, 2015, págs. 9-10)

⁵⁷ (Ministerio de Energía de Chile, 2015, págs. 51-55)

⁵⁸ (Ministerio de Energía de Chile, 2015, págs. 51-55)

⁵⁹ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022)

La presente Ley establece instrumentos que permiten la gestión de estas metas a nivel nacional, regional y local, determinando las instituciones a cargo para su cumplimiento, funciones y responsabilidades, siendo el Ministerio del Medio Ambiente como la autoridad máxima respecto a su implementación y materia. Asimismo, se establece que el Ministerio de Obras Públicas deberá establecer Planes Estratégicos de Recursos Hídricos en Cuencas, con el propósito de contribuir en la gestión hídrica, ya sea superficial y subterránea. Además, de realizar balances hídricos y proyecciones.⁶⁰

Según el Artículo 5° de la Ley, estipula que, para desarrollar las políticas, planes, programas, acciones y demás instrumentos se deben implementar mediante una estrategia basada en el Acuerdo de París, considerando su desarrollo a 30 años plazo para su cumplimiento, la que se debe fundamentar a través de los siguientes aspectos:

1. *Presupuesto nacional de emisiones de gases de efecto invernadero al año 2030 y 2050, según la meta del Artículo 4° y conforme a la contribución Determinada a Nivel Nacional, de acuerdo con criterios de costo efectividad y equidad de las cargas;*
2. *Presupuestos sectoriales de emisiones de efecto invernadero al año 2030 asignados a los sectores señalados en el artículo 8°, de acuerdo con los criterios de costo efectividad y equidad;*
3. *Niveles de absorción y almacenamiento de gases de efecto invernadero para alcanzar lineamientos relativos a conservación de ecosistemas, restauración ecológica, forestación y reforestación con especies nativas, tecnologías y prácticas para la captura y almacenamiento de carbono, incluyendo consideraciones sobre las opciones de reducción de riesgos basadas en los océanos y sus efectos de mitigación;*
4. *Objetivos, metas e indicaciones de mitigación y adaptación a mediano plazo, conforme a lo establecido en la Contribución Determinada a Nivel Nacional;*
5. *Lineamientos para las acciones transversales de adaptación que se implementaran en el país, estableciendo objetivos, metas e indicadores de vulnerabilidad y adaptación a nivel nacional, que contendrá obras y acciones mínimas para la*

⁶⁰ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022)

- adaptación al cambio climático de manera de proteger a la población, sus derechos fundamentales y a los ecosistemas a mediano y largo plazo;*
- 6. Lineamientos para que las medidas de mitigación y adaptación consideren soluciones basadas en la naturaleza, con especial énfasis en la sostenibilidad ambiental en el uso del agua frente amenazas y riesgos asociados a sequías, crecidas y contaminación y, la consideración de refugios climáticos;*
 - 7. Directrices en materia de evaluación de riesgos y pérdidas y daños asociados al cambio climático, considerando la vulnerabilidad de cada sector específico a los efectos adversos, tanto evitados, no evitados e inevitables, del cambio climático;*
 - 8. Mecanismos de integración entre las políticas nacionales, sectoriales y regionales, considerando las sinergias entre adaptación y mitigación;*
 - 9. Criterios de monitoreo, reporte y verificación del cumplimiento de las metas y medidas de los instrumentos de gestión del cambio climático, los planes sectoriales de mitigación y adaptación, definidos de acuerdo con los requerimientos de los compromisos internacionales de Chile y velando por la transparencia en el seguimiento, calidad y coherencia de los datos reportados.⁶¹*

Lo anterior, permitió desarrollar una estrategia a nivel nacional, regional y local para gestionar e implementar planes de trabajo sectoriales para mitigar los efectos del cambio climático en el país de forma planificada y sostenida en el tiempo. Esta estrategia se desarrollará en colaboración de los ministerios sectoriales, consejo de ministros para la sustentabilidad, autoridades y técnicas competentes.⁶²

Política Nacional de Energía 2018 – 2022 Administración Sebastián Piñera

Estrategia Nacional Hidrogeno Verde

En noviembre de 2020, el gobierno de Sebastián Piñera presentó la estrategia nacional de hidrógeno verde, con tres objetivos principales⁶³:

⁶¹ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022)

⁶² (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022)

⁶³ (Gobierno de Chile, 2020)

- i. Producir hidrogeno verde más barato del mundo para el 2030.
- j. Contar con 5 GW de capacidad de electrolisis en desarrollo para el 2025.
- k. Posicionarse entre los tres principales exportadores mundiales para el 2040.

Se proyecta una inversión de USD 200.000 millones y la creación de 100.000 empleos en dos décadas. Uno de los objetivos de la creación de esta nueva industria es que pueda alcanzar la relevancia que tiene el sector minero en la economía nacional. Asimismo, ayudará a descarbonizar actividades productivas del país como la minería y la agricultura, brindando mayor competitividad internacional y contribuir a la meta de un país cero emisiones al 2050⁶⁴.

Principales pilares para el desarrollo de la Política Nacional de Hidrogeno Verde⁶⁵:

1. Política orientada por misión.
2. Ruta eficiente a un país cero emisiones.
3. Hidrogeno verde como motor de desarrollo local.
4. Apertura internacional.
5. Nueva economía de exportación limpia.
6. Uso equilibrado de recursos y territorio.

Política Nacional de Energía 2022 – 2026 Administración Gabriel Boric

La política nacional del presidente Gabriel Boric, se construyó en base a un proceso participativo de la ciudadanía la cual se desarrollaron 17 talleres en las 16 regiones del país, la cual participaron en un total a nivel nacional 1.106 personas.⁶⁶

La Agenda de Energía y Política Energética, se enmarca en una visión a largo plazo, acorde a los siguientes principios transversales⁶⁷:

1. Enfoque de Derechos Humanos y Género
2. Transición Socio-Ecológica Justa y Cambio Climático

⁶⁴ (Gobierno de Chile, 2020)

⁶⁵ (Ministerio de Energía de Chile, 2020, págs. 20-23)

⁶⁶ (Ministerio de Energía de Chile, 2022, pág. 16)

⁶⁷ (Ministerio de Energía de Chile, 2022, págs. 21-22)

3. Descentralización y Armonía Territorial
4. Eficiencia Energética
5. Educación e Información Ciudadana

Lo anterior, define el actuar de cada uno de los ejes y líneas de trabajo. Cada uno de los principios mencionados, se enmarcan en cuatro perspectivas transversales:

1. Feminismo
2. Transición Ecológica Justa
3. Descentralización
4. Garantía del Trabajo Decente

La Agenda, se compromete avanzar en la transformación profunda del sector energético para alcanzar un futuro sustentable, acelerando el proceso de descarbonización a nivel nacional y hacia un nuevo modelo de desarrollo.

A continuación, se mencionan los ejes de trabajo para la Agenda 2022 – 2026⁶⁸:

Eje 1: Acceso equitativo a energía de calidad.

Eje 2: Matriz energética limpia.

Eje 3: Desarrollo energético seguro y resiliente.

Eje 4: Transición energética justa e infraestructura sustentable.

Eje 5: Descentralización energética.

Eje 6: Empoderamiento ciudadano y democratización de la energía.

Eje 7: Innovación y crecimiento económico inclusivo.

Eje 8: Modernización de la gestión pública.

Asimismo, en durante el gobierno del presidente Gabriel Boric, han desarrollado acciones para la segunda parte de su mandato, la cual se denominó ***“Segundo Tiempo de la Transición***

⁶⁸ (Ministerio de Energía de Chile, 2022, págs. 25-27)

Energética”⁶⁹ donde se establecieron acciones para una descarbonización acelerada del sector energético.

Es este sentido, Chile ha logrado construir una visión sectorial a largo plazo, con políticas de Estado que han permanecido en el tiempo y que independientemente de la administración de turno, se ha trabajado con diversos sectores políticos y técnicos, un ejemplo de ello es la Política Energética Nacional de 2015 y que fue actualizada en 2022.⁷⁰

Además, es importante considerar, que se han diseñado instrumentos para lograr la completa transición energética, como lo es la Ley Marco de Cambio Climático, donde se establece el compromiso de ser un país carbono neutral y resiliente al clima antes del 2050. Lo anterior, implica que en vez de que las fuentes renovables sean un complemento del sistema eléctrico se establece construir fuentes de generación con una matriz eléctrica 100% provenientes de energías limpias antes del 2050.⁷¹

Para ello, se establecieron las siguientes acciones⁷²:

- **Legislativas**

1. Ley de Almacenamiento y Electromovilidad – Ley 21.505.
2. PdL Impulso a las Energías Renovables en la Matriz Energética (Boletín 14755-08).
3. PdL Transición Energética.
4. Reformas al Sector Eléctrico.

- **Iniciativa de Política Pública y Consenso**

1. Plan de Descarbonización

- **Iniciativas Reglamentarias**

⁶⁹ (Ministerio de Energía de Chile, 2022)

⁷⁰ (Ministerio de Energía de Chile, 2022, pág. 3)

⁷¹ (Ministerio de Energía de Chile, 2022, pág. 3)

⁷² (Ministerio de Energía de Chile, 2022, págs. 4-9)

1. Modificación del Reglamento de Coordinación y Operación del Sistema Eléctrico Nacional.
- **Agenda Inicial para el Segundo Tiempo de la Transición Energética: Acciones para una descarbonización acelerada del sector eléctrico⁷³.**
 1. Promoción del almacenamiento
 - l. Reglamento de coordinación y operación y sistemas de almacenamiento
 - m. Asignación de terrenos fiscales
 - n. Guía Técnica de evaluación ambiental para proyectos de almacenamiento
 2. Mitigación de Riesgos suministradores
 - o. Ajuste de sistema de compensación del impuesto a las emisiones.
 - p. Modernización de las licitaciones de suministro de clientes regulados.
 3. Flexibilidad Operacional
 - q. Revisión y ajuste de los mínimos técnicos de centrales térmicas, coherente con la actualización de la norma de emisiones.
 - r. Modernización de la operación del sistema eléctrico.
 4. Acciones Políticas, regulatorias y obras urgentes
 - s. Ingreso del PdL de Transición Energética.
 - t. Desarrollo de un Plan de Descarbonización.
 - u. Open Season Obras Urgentes vía art. 102°.

d. Principales actores del sector energético

Las principales instituciones y organizaciones que coordinan ejecutan y desarrollan la generación, distribución y transmisión de energía en Chile son las siguientes:

- **Instituciones Gubernamentales**

1. Ministerio de Energía: se crea a partir de la ley N°20.402 en 2009.⁷⁴ Es un organismo público y su principal objetivo es: *“elaborar y coordinar de manera transparente y*

⁷³ (Ministerio de Energía de Chile, 2022, pág. 9)

⁷⁴ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2009)

participativa los planes, políticas y normas para el desarrollo del sector energético del país y asegurar que todas las chilenas y chilenos puedan acceder a la energía de forma segura y a precios razonables.”⁷⁵

2. Comisión Nacional de Energía (CNE): la CNE es un organismo público y descentralizado y se crea a partir del decreto de ley N° 2.224 de 1978, que fue modificado por la ley N° 20.402 de 2009 que crea el Ministerio de Energía.⁷⁶ Se define como: *“organismo técnico encargado de analizar precios, tarifas y normas técnicas a las que deben ceñirse las empresas de producción, transporte y distribución de energía, con el propósito de disponer de un servicio suficiente, seguro y de calidad, compatible con la operación económica.”*⁷⁷
3. Coordinador Eléctrico Nacional (CEN): es un organismo técnico e independiente, encargado de la coordinación de la operación del conjunto de instalaciones del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) que operen interconectadas entre sí.⁷⁸ Se define como *“una corporación autónoma de derecho público, sin fines de lucro, con patrimonio propio y de duración indefinida. La organización, corporación, funciones y atribuciones se rigen según lo establecido en la ley N° 20.936 y su reglamento.”*⁷⁹
4. Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC): esta organización nace en diciembre de 1904 con el nombre de Inspección de la Empresa y Servicios Eléctricos. La cual hasta la actualidad ha ido evolucionando en sus funciones, para convertirse en la Superintendencia de Electricidad y combustibles la cual es la principal organización pública responsable de supervigilar el mercado de la energía.⁸⁰ Principalmente, su objetivo es: *“vigilar que los ciudadanos cuenten con productos y servicios seguros y de calidad en los sistemas de electricidad y combustibles.”*⁸¹

⁷⁵ (Ministerio de Energía de Chile, N/A)

⁷⁶ (Comisión Nacional de Energía (CNE), 2009)

⁷⁷ (Comisión Nacional de Energía (CNE), 2009)

⁷⁸ (Coordinador Eléctrico Nacional, 2017)

⁷⁹ (Coordinador Eléctrico Nacional, 2017)

⁸⁰ (Superintendencia de Electricidad y Combustibles, N/A)

⁸¹ (Superintendencia de Electricidad y Combustibles, N/A)

5. Agencia de Sostenibilidad Energética: es una fundación de derecho privado sin fines de lucro. Esta agencia se define como: *“propósito de implementar políticas públicas para fomentar la eficiencia y sostenibilidad energética, reducir la pobreza energética e impulsar un cambio cultural hacia una transición energética; a través de alianzas entre organizaciones públicas y/o privadas, internacionales, académicas y la sociedad civil”*.⁸² También, es una organización clave en el proceso de transición energética en Chile, la cual busca promover el uso eficiente, equitativo y sostenible de la energía, hacia un desarrollo resiliente al clima.⁸³
6. Ministerio de Medio Ambiente: se crea con la ley N°20.417 en 2010.⁸⁴ Es un órgano del Estado encargado de colaborar con el presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, la cual su principal objetivo es *“la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental en su regulación normativa.”*⁸⁵
7. Superintendencia del Medioambiente: servicio público descentralizado, que se crea con la ley 21.417 en 2010.⁸⁶ Institución que tiene como propósito *“ejecutar, organizar y coordinar el seguimiento y fiscalización de las resoluciones de Calificación Ambiental, de las medidas de los planes de prevención y/o descontaminación ambiental, del contenido de las normas de Calidad Ambiental y Normas de Emisión, y de los Planes de Manejo, cuando corresponda, y de todos aquellos otros instrumentos de carácter ambiental que establezca la ley.”*⁸⁷

⁸² (Agencia de Sostenibilidad Energetica, N/A)

⁸³ (Agencia de Sostenibilidad Energetica, N/A)

⁸⁴ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010)

⁸⁵ (Ministerio de Medioambiente de Chile, N/A)

⁸⁶ (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010)

⁸⁷ (Superintendencia del Medio Ambiente, N/A)

- **Asociaciones de la Industria Energética**

1. Asociación Chilena de Energías Renovables (ACERA): esta organización agrupa desarrolladores, generadores y proveedores de productos y servicios, nacionales y extranjeros, que realizan toda la cadena de valor de la industria de energías renovables en Chile. Su principal propósito es la protección del medioambiente para un desarrollo sustentable en el país, asimismo promover las energías renovables y el almacenamiento de energía.⁸⁸ También, buscan a través de la tecnología perfeccionar los procesos para aumentar su eficiencia con el objetivo de mitigar y adaptarse al cambio climático.⁸⁹
2. Generadoras: es una asociación de empresas de generación eléctrica de energías renovables y tecnologías innovadoras en Chile. Se definen *por “estar comprometidos con la transición energética hacia un cambio más limpio y sostenible, promoviendo la electrificación y asegurando un suministro confiable, accesible para todas y todos los chilenos”*.⁹⁰ Buscan asegurar la sustentabilidad, seguridad y accesibilidad para desarrollar un mercado eléctrico que brinde progreso al país.
3. Asociación Chilena de Energía Solar (ACESOL): única asociación gremial que reúne al ámbito público y privado, principalmente empresas interesadas en promover el desarrollo de la energía solar en Chile, con el propósito de representarlas y cooperar con el posicionamiento de la industria.⁹¹

- **Empresas del Sector Energético**

Las empresas seleccionadas para la presente investigación, como se mencionó anteriormente, son Engie, Colbún y ENEL la cual son empresas multinacionales que operan en Chile y que se dedican a desarrollar ERNC en el sector energético chileno.

1. Engie Chile

⁸⁸ (Asociación Chilena de Energías Renovables y Almacenamiento (ACERA), N/A)

⁸⁹ (Asociación Chilena de Energías Renovables y Almacenamiento (ACERA), N/A)

⁹⁰ (Generadoras Chile, N/A)

⁹¹ (Asociación Chilena de Energía Solar (ACESOL), N/A)

Es una empresa que lleva más de 100 años en Chile contribuyendo con el desarrollo energético a través de la generación, transmisión, suministro de electricidad y transporte de gas natural. Asimismo, han buscado aportar a la industria por medio de la transformación energética sostenible, brindando soluciones que inspiren al cuidado del medio ambiente.⁹² Principalmente la compañía, busca alinear su misión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

Sus operaciones se encuentran enfocadas en el desarrollo de Parques Fotovoltaicos; Parques Eólicos; Subestaciones; Central Hidroeléctricas y Sistemas de Almacenamiento de Energía. Además, realizan el almacenamiento de energía (BESS) para garantizar un suministro constante y eficiente, almacenando la energía generada por estas fuentes de energía renovables buscando mejorar la estabilidad y resiliencia de la red eléctrica.⁹³ Se encuentran alineados con los objetivos de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Engie Chile en datos

- Capacidad instalada de 2.6 GW de los cuales 900 MW corresponden a energía renovable y se espera a llegar a 2 GW en 2028.
- Cuentan con 20 proyectos relacionados a parques solares, eólicos, centrales hidroeléctricas y almacenamiento de baterías (BESS).

2. Colbun S.A

Es una empresa que lleva 38 años de trayectoria dedicada a la generación y comercialización de energía en Chile y Perú. Es una compañía que está desarrollando proyectos de energía renovable solar y eólica, iniciativas de hidrógeno verde y también tratamientos de agua. Es una empresa que ofrece soluciones a clientes a través de plantas solares, sistemas de gestión de energía e infraestructura para electromovilidad y otros servicios.⁹⁴

Colbún S.A en datos

⁹² (ENGIE Chile, N/A)

⁹³ (ENGIE Chile, N/A)

⁹⁴ (Colbun S.A, N/A)

- Cuenta con 28 centrales de generación con altos estándares de disponibilidad, las cuales se encuentran distribuidas en parques eólicos; parques solares; centrales hidroeléctricas y centrales hidroeléctricas de pasada.

3. Copec (Copec Flux)

Esta empresa chilena opera hace 90 años, su principal oferta está relacionada con la producción, distribución y comercialización de combustibles derivados del petróleo, como gasolina, diésel, gas licuado de petróleo (GLP) y lubricantes.

A través de su filial **Copec Energía (Copec Flux)**, ha expandido su presencia por medio de la distribución de electricidad y en el mercado de energías renovables no convencionales (ERNC), principalmente en energía solar. Actualmente, llevan más de 12 años desarrollando experiencias en energía solar, implementando soluciones de generación, almacenamiento y gestión de energía, la cual por medio de la radiación del sol buscan generar energías limpias para las comunidades, empresas y la industria.⁹⁵

Copec en datos

- Actualmente han desarrollado más de 2.200 proyectos y tienen más de 112,9 (MWac) de capacidad total instalada. Se encuentran operando en todo el territorio nacional.⁹⁶
- Han logrado generar más de 334.000 energía total (MWh) y tienen más de 2,8 de capacidad total instalada de almacenamiento (MWh).⁹⁷

4. Enel (Green Power)

Esta empresa multinacional de origen italiana se encuentra operando en Chile desde el 2016. Posee operaciones en segmentos de generación, distribución y los negocios relacionados a la transformación y extensión del mercado eléctrico. Principalmente, sus líneas de negocio se encuentran en energía, gas, y energías renovables. Opera a través de Enel Green Power, que

⁹⁵ (Copec Flux, N/A)

⁹⁶ (Copec Flux, N/A)

⁹⁷ (Copec Flux, N/A)

posee una cartera tecnológica que incluye energía hidroeléctrica, eólica, fotovoltaica y geotérmica.⁹⁸

Enel en datos

- A lo largo del país, opera con un portafolio de 53 plantas que tienen una capacidad instalada combinada que supera los 3.249, que corresponden a un 100% a fuentes renovables, y además incluye sistemas de almacenamiento de energía (BESS).⁹⁹
- Los activos de generación se encuentran diversificados, con focos en energías renovables las cuales representa el 78% de la potencia neta de Enel Chile. Es así como 3.665 (MW) corresponden a unidades de generación hidroeléctricas, 1.965 (MW) a centrales térmicas que operan con gas o petróleo, 2.073 (MW) a plantas solares, 903 a unidades de generación eólica, 83 (MW) a capacidad geotérmica y 203 (MW) a sistemas de almacenamiento de energía (BESS).¹⁰⁰

- **Comunidades Locales y Pueblos Originarios**

Según la legislación vigente en Chile, los pueblos originarios o indígenas se encuentran reconocidos por la ley N°19.253 de 1993, la que el Estado reconoce a los siguientes pueblos o “etnias”: Mapuche, Animará, Rapa Nui, Atacameño, Quechua, Colla, Diaguita, Chango, Kawashkar (o Alacalufes) y Yámana (o Yagán), la cual el más numeroso es el Mapuche. Asimismo, en 2006 con la Ley N°21.117 se reconoce al pueblo Diaguita y en 2020 se reconoce al pueblo Chango con la ley N°21.273. También, se incluyen en 2019 con la ley N°21.151 el pueblo Afrodescendiente Chileno, que tiene reconocimiento legal.¹⁰¹

A nivel internacional los principales instrumentos en materia de derechos humanos de los pueblos indígenas son: Convenio 169 de la OIT, sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, Declaración de las Naciones Unidas sobre derechos de los Pueblos Indígenas y Declaración Americana sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Chile es parte del

⁹⁸ (Enel Green Power, N/A)

⁹⁹ (Enel Green Power, N/A)

¹⁰⁰ (Enel, N/A)

¹⁰¹ (Rojas Castillo, 2023)

primer convenio siendo vinculante para el Estado dicho convenio.¹⁰² El Convenio 169 de la OIT se promulga en Chile a través del Decreto 236 el año 2008.¹⁰³

A continuación, se muestra detalle sobre el número de comunidades por Pueblos Indígenas y número de familias.

Pueblo	N° Comunidades	N° Familias
Aymara	157	3.596
Quechua	10	317
Atacameño	39	2.105
Colla	60	878
Diaguita	129	1.565
Chango	04	63
Rapa Nui	26	1.467
Mapuche	4.104	94.818
Kawésqar	17	106
Yagán	02	22
Total	4.548	104.937

Fuente: (Rojas Castillo, 2023, pág. 7)

¹⁰² (Rojas Castillo, 2023)

¹⁰³ (Biblioteca del Congreso Nacional, 2008)

- **Organismos Internacionales, Think Tanks y/o Academia**

1. World Energy Council Chile (WEC)

Es una plataforma de diálogo libre entre líderes de alto nivel del ámbito público, privado y la academia, donde se relevan importantes temas del rubro energético del país. Es una mesa de trabajo abierta donde existe una apertura a nuevas ideas. Se encuentra en más de 80 países, cuenta con más de 3.000 organizaciones y hay 10 países de Latinoamérica que forman parte de WEC. Principalmente tienen tres ejes temáticos: integración global; sostenibilidad y tendencias y tecnología.¹⁰⁴

2. El Clúster de Energía (CDE)

Es un conjunto de proyectos los cuales son financiados por el Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Acción Climática de Alemania e implementados por la Deutsche Gesellschaft Fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en cooperación con el Ministerio de Energía de Chile. Desde 2014 se trabaja en Chile con el objetivo de aumentar la sustentabilidad del sector energético a través de asesorías técnicas para mejorar el marco regulatorio, fomento de nuevos negocios y financiamiento de proyectos.¹⁰⁵

La contraparte es el Ministerio de Energía de Chile, quien actualmente impulsa iniciativas para fomentar energías renovables en empresas, desarrollo de hidrógeno verde, descarbonización de la matriz eléctrica, cogeneración y eficiencia energética, entre otros.¹⁰⁶

3. Centro de Energía y Sustentabilidad (CES)

El CES es un foro para la discusión y difusión de temas relacionados a la energía y sostenibilidad buscando contribuir con la educación y desarrollo de las personas interesadas en temas como: innovación y tecnología; cambio climático y medio ambiente; política y seguridad energética y energías renovables.¹⁰⁷

¹⁰⁴ (World Energy Council, s.f.)

¹⁰⁵ (El Clúster de Energía (CDE), 2014)

¹⁰⁶ (El Clúster de Energía (CDE), 2014)

¹⁰⁷ (Centro de Energía y Sustentabilidad (CES), s.f.)

Es un Think Tank dedicado al estudio e investigación de la energía y sostenibilidad, donde realizan estudios, opiniones y dictámenes sobre temas de derecho energético, sustentabilidad y regulación. Además, busca ser una plataforma de comunicación de resultados de investigaciones y formar nuevos líderes en materia de investigación en campos del derecho energético y ambiental.¹⁰⁸

4. Organización Latinoamericana de Energía - OLADE

Es un organismo de cooperación, coordinación y asesoría técnica, de carácter intergubernamental, creado en noviembre de 1975, mediante la suscripción del Convenio de Lima, la cual fue ratificado por 27 países de América Latina, con el objetivo de fomentar la integración, conversación, racional aprovechamiento, comercialización y defensa de los recursos energéticos de la región.¹⁰⁹

Su principal misión es contribuir al desarrollo sostenible y seguridad energética de la región, asesorando e impulsando la cooperación y coordinación entre sus Países miembros.¹¹⁰

5. Foro CIER Chile

Organización de carácter internacional regional, de duración ilimitada y sin fines de lucro que reúne a empresas y organismos del sector energético de los Países Miembros, así como también a los Miembros Asociados y Entidades Vinculadas. La sede intencional se encuentra ubicada en Montevideo, Uruguay. Cada país miembro se encuentra representado por un comité Nacional y en Centro América, El Caribe y un Comité Regional.¹¹¹

Su objetivo principal es promover y favorecer la integración del Sector Energético en la región a través de la cooperación mutua entre sus asociados.¹¹²

¹⁰⁸ (Centro de Energía y Sustentabilidad (CES), s.f.)

¹⁰⁹ (Organización Latinoamericana de Energía - OLADE, 1975)

¹¹⁰ (Organización Latinoamericana de Energía - OLADE, 1975)

¹¹¹ (Comisión de Integración Energética Regional (CIER), s.f.)

¹¹² (Comisión de Integración Energética Regional (CIER), s.f.)

Es una Organización que cuenta con 60 años de trayectoria de integración regional, 17 países conforman CIER a través de 9 Comités Nacionales y 1 Regional. Actualmente, cuenta con más de 250 empresas miembros, 344 GW de potencia instalada en la región.¹¹³

6. Centro de Energía – Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile

Es un centro de investigación que nace el 2009. Su misión es crear y liderar soluciones que permitan investigación y desarrollo en el ámbito de la energía de carácter interdisciplinario, colaborativo, innovador y que pueda asegurar un desarrollo sostenible. El centro además de realizar proyectos de investigación con la industria y sector público realiza colaboraciones académicas nacionales e internacionales.¹¹⁴

Lo anterior, ha permitido ser promotor de emprendimientos y ser un referente regional por ser un espacio de discusión de ideas y enriquecimiento, además, ser un centro de vocación pública.¹¹⁵

7. Solar Energy Research Center (SERC Chile)

Se crea en 2011 cuando el programa FONDAP de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) actual Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) convocó proyectos en seis áreas prioritarias para el desarrollo país. Se realizó una convocatoria con el propósito de fomentar la investigación para construir bases sólidas de conocimiento en torno a la energía solar, que pueda potenciar nuestra matriz de energía a nivel nacional.¹¹⁶

Sobre la base de la convocatoria, se unieron a este proceso varias universidades y fundaciones entre ellas:

¹¹³ (Comisión de Integración Energética Regional (CIER), s.f.)

¹¹⁴ (Centro de Energía, Universidad de Chile, 2009)

¹¹⁵ (Centro de Energía, Universidad de Chile, 2009)

¹¹⁶ (Solar Energy Research Center (SERC Chile), 2011)

- i. Universidad de Chile (UCH)
- ii. Universidad de Tarapacá (UTA)
- iii. Universidad de Antofagasta (UA)
- iv. Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM)
- v. Universidad Adolfo Ibáñez
- vi. Universidad de Concepción (UDEEC)
- vii. Fundación Chile (FCh)

8. Centro de Desarrollo Energético de Antofagasta (CDEA) – Universidad de Antofagasta

Centro que pertenece a la Facultad de Ingeniería de la UA, fue creado con el propósito de impulsar la innovación, desarrollo e investigación aplicada relacionado a temáticas relacionadas con las necesidades energéticas del país. En Centro apoya a los distintos actores interesados en utilizar soluciones basadas en energías alternativas, asimismo, se ofrecen capacitaciones y cursos, programas de entrenamiento relacionados a energías renovables no convencionales.¹¹⁷

Lo anterior, cuenta con investigación: energía solar térmica, energía fotovoltaica, energía eólica y energía desarrollo y sistemas eléctricos. Cuenta con una línea programática de Desarrollo e Investigación en la que impulsa proyectos fotovoltaicos, tecnologías de concentración solar y de biocombustible a partir de micro-algas.¹¹⁸

9. Centro de Energía UC (Pontificia Universidad Católica de Chile)

Es una organización entre las facultades de ingeniería, Química y Farmacia, Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos. Está constituido por un grupo de académicos que se asocian para desarrollar investigación, difusión, educación continua, relación con otras organizaciones y estudios sobre temas estratégicos de energía para la universidad y el país. El centro de investigación inició su funcionamiento en mayo de 2017, con el propósito de aportar en el desarrollo energético del país.¹¹⁹

¹¹⁷ (Centro de Desarrollo Energético (CDEA), s.f.)

¹¹⁸ (Centro de Desarrollo Energético (CDEA), s.f.)

¹¹⁹ (Centro de Energía UC, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2017)

Por otro lado, junto a los investigadores asociados, busca impulsar y promover la transición energética del país hacia una matriz limpia y sustentable, para lo cual abordamos problemas complejos con una mirada interdisciplinaria. El centro se propone ser un espacio para desarrollar conocimiento, donde se busca transferir tecnología a la sociedad de manera que se pueda enfrentar de manera exitosa al cambio y mejor equilibrio con la naturaleza y actividad humana.¹²⁰

- **Organismos No Gubernamentales (ONGs) y/o Programas de Políticas Públicas**

1. Fundación Chile Sustentable

Es una fundación sin fines de lucro con personalidad jurídica otorgada por el Decreto Supremo N°497 del 20 de mayo de 1998 del Ministerio de Justicia de Chile. Su trabajo se centra principalmente a la formulación, incidencia y monitoreo de políticas públicas en materia ambiental, priorizando transición energética, protección de la Biodiversidad y derecho humano al Agua.¹²¹

El trabajo de la fundación se encuentra en tres ejes¹²²:

- a. Sustentabilidad Socioambiental
- b. Equidad Socioambiental
- c. Profundizar la Democracia

En el área de energía han participado activamente en la tramitación de reformas a la Ley de Electricidad que incluyen¹²³:

- d. Ley Corta 1 (2004;
- e. Ley Corta 2 (2005)
- f. Creación del Programa País de Eficiencia Energética

¹²⁰ (Centro de Energía UC, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2017)

¹²¹ (Fundación Chile Sustentable, 1998)

¹²² (Fundación Chile Sustentable, 1998)

¹²³ (Fundación Chile Sustentable, 1998)

- g. Formulación y tramitación de la Ley de Creación del Ministerio de Energía, Agencia de Eficiencia Energética y Centro de Energías Renovables (2009)
- h. Ley de Cuotas para un 20% de Energías Renovables No Convencionales al 2025.
- i. Ley de Generadores Residenciales y PYMES
- j. Coordinó la Comisión Ciudadana - Técnico Parlamentaria para la Matriz y Desarrollo Eléctrico (2011)
- k. Participó en el Directorio de la Agencia Chilena de Eficiencia Energética, Mesa de Descarbonización (2018; Comités Consultivos para la Política Energética 2050 y la Política del Cambio Climático (2020-2022).
- l. Ley de Almacenamiento (2022)
- m. Contribuyó en la creación Ciudadana Chao Carbón para el cierre de las termoeléctricas a Carbón al 2030.

2. EGEA

Es una organización que busca expandir el conocimiento sobre eficiencia energética y fomentar el uso de energías renovables en la sociedad y el desarrollo sostenible del país. Una de las principales motivaciones de la organización es con aquellas comunidades aisladas de Chile que no están vinculadas a los sistemas interconectados, buscamos facilitar el acceso a la electricidad de manera amigable con el medio ambiente y desarrollando comunidades locales.¹²⁴

3. Energía Para Todos

Es una fundación que nace en 2016, buscando generar un impacto social sostenible a nivel local, la cual su principal motivación es a través de la participación ciudadana lograr ser un aporte real para la superación de la pobreza energética y generar acciones frente al cambio climático.¹²⁵

Además, con la implementación de acciones y estrategias de mitigación del cambio climático, busca mejorar el bienestar de las personas y el cuidado del medio ambiente a través

¹²⁴ (EGEA, s.f.)

¹²⁵ (Fundación Energía Para Todos, 2016)

de modelos de planificación energéticas locales e iniciativas que permitan el incentivo de la transferencia del conocimiento, innovación y desarrollo.¹²⁶

4. Energía Colectiva

Es una fundación que busca impulsar la participación ciudadana en la transición energética. Tienen como propósito articular diferentes actores para facilitar el acceso a conocimiento, crear capacidades en las comunidades y promover la discusión en torno al desarrollo de políticas públicas que promuevan al desarrollo local, ecológico y democrático como principios rectores de una sociedad basada en energías renovables.¹²⁷

5. Fundación Chile Verde

Es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es impulsar una cultura de la sostenibilidad, a través de la creación, desarrollo, implementación, dirección, gestión y apoyo de programas, actividades y acciones en los ámbitos social, cultural, económico y medio ambiental. Principalmente sus ejes de trabajo se encuentran en: medio ambiente y cambio climático, educación, cultura, desarrollo humano y políticas y opinión pública, centrado en promover el desarrollo de las energías renovables no convencionales.¹²⁸

Principalmente, la organización se dedica a dar a conocer acciones y proyectos sostenibles que personas, empresas, ONG's, organizaciones gubernamentales, sociales y culturales, están realizando en el país con respecto al cuidado del medio ambiente y eficiencia energética.¹²⁹

6. Red de Pobreza Energética (RedPE)

La RedPE propone favorecer vínculos de colaboración entre investigadores de diversas disciplinas y especializaciones con alcance nacional e internacional, para la generación de

¹²⁶ (Fundación Energía Para Todos, 2016)

¹²⁷ (Energía Colectiva, s.f.)

¹²⁸ (Fundación Chile Verde, 2017)

¹²⁹ (Fundación Chile Verde, 2017)

conocimiento que permita abordar los desafíos de la Pobreza Energética (PE) de forma integral a nivel país.¹³⁰

En este ámbito la organización busca los siguientes objetivos a mediano y largo plazo¹³¹:

- a. Construir un marco conceptual y metodológico que permita proponer técnicas e instrumentos para abordar la PE con una mirada interdisciplinaria.
- b. Desarrollar un espacio abierto de acceso al conocimiento.
- c. Identificar los factores claves que inciden en la PE a nivel territorial y sociocultural en Chile.
- d. Consolidar vínculos nacionales e internacionales con redes especializadas para fomentar la investigación conjunta con un enfoque transdisciplinario.
- e. Posicionar la PE como factor relevante para la disminución de la desigualdad a nivel país.

Asimismo, tiene tres ejes principales de trabajo¹³²:

- a. Políticas Públicas y modelos de desarrollo.
- b. Bienestar, eficiencia energética y contaminación atmosférica.
- c. Energías renovables, vulnerabilidad energética y gestión social.

7. RECS Chile (Red de Colegios Solares de Chile)

Proyecto RECS busca revolucionar el acceso y el uso de energía limpia en las escuelas y colegios de Chile, mediante la implementación de sistemas solares fotovoltaicos en sus infraestructuras. Este programa tiene como propósito fomentar la educación en energía sostenible y la conciencia ambiental entre estudiantes y comunidades escolares.¹³³

El programa posee los siguientes objetivos¹³⁴:

¹³⁰ (Red de Pobreza Energética, s.f.)

¹³¹ (Red de Pobreza Energética, s.f.)

¹³² (Red de Pobreza Energética, s.f.)

¹³³ (Red de Colegios Solares, s.f.)

¹³⁴ (Red de Colegios Solares, s.f.)

- a. Instalar paneles solares fotovoltaicos en escuelas y colegios de Chile con el fin de generar electricidad limpia y renovable, disminuyendo la dependencia de combustibles fósiles y reduciendo los costos de energía.
- b. Promover la educación en energía renovable y conciencia ambiental entre los estudiantes y la comunidad educativa, mediante talleres relacionadas con la energía solar y sostenibilidad.
- c. Estimular el crecimiento del sector de energías renovables en Chile, creando empleos e incentivando la inversión privada en proyectos de energía sostenible.
- d. Contribuir a la lucha contra el cambio climático, reduciendo emisiones de gases de efecto invernadero y fomentando la adopción de tecnologías limpias en todo el país.
- e. Establecer alianzas con organizaciones gubernamentales, empresas privadas, ONGs y otras instituciones interesadas en el desarrollo de energías renovables y la educación ambiental en el país.

8. Comunidad Energética (Programa Comuna Energética)

Es un programa nacional que busca contribuir a mejorar la gestión energética y la participación de los municipios y actores locales para fomentar la generación e implementación de iniciativas replicables e innovadoras de energía sostenible en las comunas de Chile.¹³⁵

Se encuentra impulsado por el Ministerio de Energía de Chile y la Agencia de Sostenibilidad Energética la cual posee los siguientes objetivos¹³⁶:

- a. Promover la participación de las comunidades y actores en el desarrollo energético de sus territorios.
- b. Fortalecer las competencias de los municipios asociadas a la gestión energética local.
- c. Fomentar un mercado energético local bajo en carbono para la implementación de acciones.

¹³⁵ (Comuna Energética, s.f.)

¹³⁶ (Comuna Energética, s.f.)

2. Identificación, clasificación y gestión estratégica de riesgos

a. Tipología y/o clasificación de riesgos y riesgos emergentes

Concepto de Riesgo

Los riesgos en la actualidad son cada vez más relevantes para las organizaciones, instituciones y sobre todo para las empresas. El contexto que vivimos desafía constantemente a las empresas a gestionar y manejar sus riesgos para su óptimo funcionamiento y operatividad.

El concepto de riesgo es una herramienta muy relevante para la sociología contemporánea que permite comprender las dinámicas de la sociedad moderna. Asimismo, riesgo implica contingencia a eventos que no son ni necesarios ni imposibles y que pueden evitarse mediante la acción humana.¹³⁷

Según el autor Ulrich Beck en su libro “La Sociedad del Riesgo”, se refiere a que “los riesgos son el resultado de las decisiones humanas en la modernidad reflexiva relacionada con decisiones y acciones humanas que generan peligros potenciales”. En otras palabras, plantea que el riesgo es una construcción social que surge a partir de la racionalidad técnico-instrumental y de la producción de riesgos sociales y ecológicos que pueden poner en peligro a la sociedad moderna.¹³⁸

Por otro lado, según Niklas Luhmann explica el riesgo como “no se aproxima al riesgo en tanto que el fenómeno real efectivamente provocado por la acción humana, sino en tanto que esquema de observación, es decir en tanto que comunicación capaz de construir la realidad de y para la sociedad. Así, para Luhmann los ventos del mundo no son en sí mismos riesgosos, sino que se hacen tales cuando los observamos desde la óptica del riesgo”.¹³⁹ En otras palabras el autor conceptualiza el riesgo como una construcción social que surge en el proceso de observación y comunicación en la sociedad.

¹³⁷ (Galindo, 2015, pág. 143)

¹³⁸ (Galindo, 2015, pág. 162)

¹³⁹ (Galindo, 2015, pág. 152)

De acuerdo con International Risk Governance Council, definen riesgo como: “El riesgo se refiere a la incertidumbre sobre las consecuencias de una actividad o evento con respecto a algo que los humanos valoran”¹⁴⁰. Asimismo, según el Institute of Risk Management, se refieren a riesgo: “Efecto de la incertidumbre en los objetivos”.¹⁴¹ Por otra parte, según la Universidad de Standford entiende riesgo como lo siguiente: “La posibilidad de que la ocurrencia de un evento afecte negativamente el logro de los objetivos de la organización”.¹⁴²

Asimismo, revisando la definición de riesgo de la Universidad de Oxford se refiere al concepto como: “El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. También, puede expresarse como una desviación de los resultados esperados, ya sea positiva (oportunidad) o negativa (amenaza)”.¹⁴³

En otras palabras, con relación al tema de estudio en el ámbito de las empresas, se entiende por riesgo la incertidumbre y/o efectos de un evento participar al interior de una organización.

Concepto de Riesgo Emergente

Considerando las definiciones anteriores de riesgo, es relevante para la investigación tener claro que se refiere Riesgo Emergente. Según el Institute of Risk Management se refiere a “riesgo que está evolucionando en áreas y formas en las que el conjunto de conocimientos disponibles es débil”.¹⁴⁴ El Center for Risk Studies de la Universidad de Cambridge, define riesgo emergente como **“riesgo nuevo, riesgo cambiante o combinación novedosa de riesgos de los que aún no se conocen bien las repercusiones generales, las probabilidades y los costes para la organización”**.¹⁴⁵

También, ISO se refiere a este concepto como “riesgos emergentes, nuevos, previamente desconocidos o no considerados, pueden representar los mayores desafíos para resiliencia, la

¹⁴⁰ (International Risk Governance Council, s.f.)

¹⁴¹ (Institute of Risk Management, 2021)

¹⁴² (University of Standford, s.f.)

¹⁴³ (University of Oxford, s.f.)

¹⁴⁴ (Institute of Risk Management, 2021)

¹⁴⁵ (Carpenter, 2019, pág. 5)

seguridad y la continuidad operativa del negocio. Estos riesgos, nuevos o crecientes, pueden estar relacionados con diferentes áreas de la actividad, como nuevos procesos, nuevas tecnologías, nuevos tipos de lugares de trabajo o cambios sociales u organizaciones”.¹⁴⁶ Asimismo, se refiere “el comportamiento de estos riesgos implica que le número de peligros que los que generan puede estar aumentando, o que la exposición a los peligros que los generan está aumentando, o que sus efectos o impactos están empeorando”.¹⁴⁷

Según PwC entiende el concepto como “los riesgos emergentes, también llamados a veces riesgos globales, son acontecimientos o circunstancias a gran escala que surgen de tendencias globales, están más allá de la capacidad de control de cualquier parte en particular y pueden tener repercusiones no sólo en la organización, sino también en múltiples partes a través de fronteras geográficas, industrias y/o sectores, de formas difíciles de imaginar hoy en día. Los riesgos emergentes son acontecimientos de gran repercusión, difíciles de predecir y poco frecuentes que escapan a las expectativas normales”.¹⁴⁸

El Grupo Munich RE caracteriza el concepto como lo siguiente: “los riesgos emergentes pueden pasar desapercibidos durante mucho tiempo, hasta que se manifiestan como tendencias graves o eventos de riesgo espontáneos. Las áreas altamente dinámicas y complejas, en particular, se caracterizan por riesgos nuevos o cambiantes, la cual algunos ejemplos son, el aumento de los ciberataques debido a la digitalización global; el cambio climático y los fenómenos meteorológicos externos y aumento de las crisis políticas”.¹⁴⁹

Asimismo, destacan: “todos los riesgos emergentes tienen en común es que su probabilidad de ocurrencia, el monto de las pérdidas y su impacto potencial son extremadamente difíciles de cuantificar. Sobre todo, porque casos de este tipo nunca han ocurrido antes, o solo en raras ocasiones. Cuando los riesgos emergentes se materializan, suelen tener consecuencias devastadoras para las personas y los bienes”.¹⁵⁰

¹⁴⁶ (ISO, 2023)

¹⁴⁷ (ISO, 2023)

¹⁴⁸ (Carpenter, 2019, pág. 4)

¹⁴⁹ (Grupo Munich RE, 2021)

¹⁵⁰ (Grupo Munich RE, 2021)

Revisado las definiciones del concepto, teniendo claridad y su caracterización, se entiende por riesgo emergente como un nuevo riesgo o riesgo global que es desconocido y se manifiesta a gran escala produciendo efectos e impactos difíciles de cuantificar, no sólo en la organización sino también en personas y bienes. Para la presente investigación, se utilizará principalmente la definición realizada por el Center for Risk Studies de la Universidad de Cambridge, considerando que esta investigación su principal enfoque es para organizaciones y/o empresas.

Tipología y/o Clasificación de Riesgos Globales y Riesgos Emergentes

De acuerdo con el informe sobre Riesgos Globales de World Economic Forum de 2025, actualmente el mundo se ve inmerso en 33 tipologías de riesgos. El mundo se encuentra pasando tiempos muy complejos, divisiones y conflictos que no se observaban desde la Guerra Fría¹⁵¹.

El informe, ordena los riesgos por categorías, la cual se encuentran: **riesgos económicos; medio ambiente; geopolíticos; sociales y tecnológicos**. Para este 2025 los diez principales riesgos son los siguientes¹⁵²:

1. Conflicto armado estatal.
2. Fenómenos meteorológicos extremos.
3. Enfrentamiento geoeconómico.
4. Falta de información y desinformación.
5. Polarización social.
6. Recesión económica.
7. Cambio crítico de los sistemas terrestres.
8. Falta de oportunidades económicas o desempleo.
9. Erosión de los derechos humanos y/o libertades cívicas.
10. Desigualdad.

¹⁵¹ (World Economic Forum, 2025, págs. 6-14)

¹⁵² (World Economic Forum, 2025, págs. 6-14)

Por otra parte, según el último informe Emerging and Interconnected Risks Survey de WTW de 2025, destaca los 10 riesgos emergentes de la actualidad¹⁵³:

- i. La transformación provocada por la **inteligencia artificial (IA)** y sus riesgos.
- ii. Las **crecientes tensiones geopolíticas**, en un panorama global que sigue dominado por los conflictos en Ucrania, Oriente Medio y las relaciones entre Chile y Estados Unidos.
- iii. Las amenazas a la **ciberseguridad** y su potencial disruptivo.
- iv. Los **riesgos medioambientales**.
- v. Los **riesgos climáticos** de transición, derivados de la adaptación de las empresas a las normas políticas climáticas.
- vi. La **incertidumbre económica**.
- vii. Los **cambios demográficos** que afectan a la gestión del talento.
- viii. Los **riesgos financieros** y todos aquellos que puedan afectar negativamente a su modelo de negocio.
- ix. Los **riesgos tecnológicos**.
- x. **Riesgos climáticos físicos**, derivados de los impactos directos del cambio climático.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es posible observar que los principales riesgos al cual las empresas y su entorno deben enfrentan diariamente son los relacionados a los conflictos armados y situaciones de conflicto bélico (Ucrania, Irán, medio oriente por mencionar algunos), fenómenos meteorológicos extremos como el cambio climático y la tecnología con el avance la inteligencia artificial. Es por ello, que es de vital importancia que las empresas consideren estos nuevos riesgos para no poner en peligro su operatividad.

b. Modelos de gestión de riesgos y herramientas utilizadas para la gestión de riesgos

¹⁵³ (WTW, 2025)

Para la presente investigación, se tomaron en consideración dos modelos de riesgos diferentes y un método que son utilizados a nivel global por empresas para la gestión de riesgos, para tener claridad sobre cómo se realiza la gestión de riesgos en la teoría a modo de ejemplo.

Modelo ISO 31000

Es una norma que puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones, independiente de su tamaño, actividades o ubicación, la cual abarca todo tipo de riesgos. Lo anterior, permite a las organizaciones desarrollar una estrategia de gestión de riesgos para identificar y mitigar de forma efectiva, para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y proteger sus activos.¹⁵⁴

Principalmente el modelo se basa en que las organizaciones sistematicen y estructuren sus riesgos, principalmente utilizando los siguientes pasos¹⁵⁵:

1. Contexto de la organización.
2. Hacer una evaluación del riesgo.
3. Tratamiento del riesgo.
4. Monitoreo y revisión.
5. Comunicación y consulta.
6. Integración en la cultura organizacional.
7. Principios rectores.

Principalmente lo que busca este modelo de gestión de riesgos es crear valor y fortalecer la capacidad de la organización para manejar incertidumbres. Asimismo, puede ayudar a los gerentes y/o CEO de las empresas a tomar decisiones informadas y mejorar su rendimiento y gobernanza¹⁵⁶.

Modelo COSO ERM

¹⁵⁴ (ISO, 2018, págs. 3-5)

¹⁵⁵ (ISO, 2018, págs. 3-5)

¹⁵⁶ (ISO, 2018, págs. 3-5)

Este modelo es estructurado y presenta cinco componentes interrelacionados, para integrar la gestión de riesgos de toda la organización y alinearse con los objetivos estratégicos. Las características principales y procesos que incluye el modelo son las siguientes¹⁵⁷:

1. Enfoque en la integración con estrategia y rendimiento.
2. Componentes interrelacionados y organizables en la secuencia lógica como: **a) Gobierno y Cultura; b) Estrategia y Establecimiento de Objetivos; c) Rendimiento; d) Revisión y Supervisión, e) Información, Comunicación y Reportes.**
3. Principios que respalden cada componente de la organización.
4. Holístico y flexible.

Es importante tener en consideración, que este modelo no posee la estructura del paso a paso, sino que implica un proceso dinámico y cíclico que incluye¹⁵⁸:

1. Gobernanza y cultivo de una cultura apropiada.
2. Definición y alineación estratégica y objetivos.
3. Identificación y evaluación de riesgos.
4. Respuesta a los riesgos.
5. Monitoreo y revisión continua.
6. Información, comunicación y reportes.
7. Revisión y supervisión.

Método Bow-Tie

El presente modelo es un método de evaluación de riesgos que puede ser utilizado para analizar y poder demostrar escenarios de alto riesgo y sus causas. El método se realiza a través de un diagrama de Bowtie que hace dos cosas, primero da una mirada global de todos los escenarios de accidentes posibles que puedan existir en torno a un determinado peligro y

¹⁵⁷ (COSO, 2017, págs. 3-10)

¹⁵⁸ (COSO, 2017, págs. 3-10)

segundo, mediante la identificación de las medidas de control permite desplegar lo que hace una empresa para controlar los escenarios de riesgos.¹⁵⁹

Es relevante considerar, que el método analiza cadenas de eventos o posibles escenarios de accidentes. La manera en que se inspiró se debe a tres métodos diferentes, primero el método es el árbol de fallos que cubre el lado izquierdo de Bowtie. El segundo método, es el árbol de eventos que se puede ver en el lado derecho de Bowtie y el tercero, es la carilla de los factores causales de la pérdida de una función del control, que es probable sea el origen de los factores de escalamiento.¹⁶⁰

A continuación, se muestra un cuadro resumen con las principales características de los modelos y método de gestión de riesgos utilizado por empresas.

3. La influencia de los riesgos en los asuntos públicos

a. Cómo los riesgos emergentes impactan e influyen en la reputación y la confianza pública (relación de las empresas con el gobierno y la sociedad).

La reputación corporativa es de los activos más relevantes al interior de una organización, el mundo actual de las comunicaciones, avances tecnológicos digitales y un sistema altamente conectado desafían cada vez más a las organizaciones e instituciones del ámbito público y privado.

La reputación de una organización es clave para lograr un desarrollo sostenido en el tiempo. En este sentido, los teóricos empresariales de Estados Unidos y Europa desde los últimos 30 años y desde el ámbito de la comunicación, el marketing y la estrategia han logrado estudios y han sentado bases sobre reputación e imagen corporativa como la nueva economía de los intangibles.¹⁶¹

¹⁵⁹ (Wolters Kluwer, N/A)

¹⁶⁰ (Wolters Kluwer, N/A)

¹⁶¹ (Ferruz González, 2017, págs. 130-137)

Distintos autores han enmarcado el concepto -reputación- en relación con dos elementos clave, el primero la percepción como elemento básico de la reputación y el segundo, el *reconocimiento*, el paso de cierto tiempo como condición a la configuración de esa percepción, donde se refiere en términos simples al papel de las comunicaciones del sujeto emisor y del sujeto receptor.¹⁶²

Respecto a lo anterior, Fombrun delimita el termino reputación corporativa como una *“percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales”*.¹⁶³

Un segundo elemento, que configura el concepto de reputación corporativa es que este se desarrolla a lo largo del tiempo. Lo anterior, es mencionado por Barnett, para quien la reputación *“son los juicios colectivos de los observadores sobre una organización basados en valoraciones de los impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a la organización con el tiempo”*. En la misma línea, Saxton se refiere al definir el concepto como *“reflexión sobre una organización vista a través de los ojos de los públicos con el paso del tiempo y expresado a través de sus pensamientos y palabras”*.¹⁶⁴

El tercer elemento, que se incorpora al concepto de reputación corporativa es que se vincula con alguno de los sujetos dentro del proceso general de comunicación, esto se refiere hacia el emisor o receptor como constructores de esta. Asimismo, Dowling, se refiere a estos comportamientos significativos (en forma de compromisos) por parte de la organización, cuando se define el concepto de reputación como *“el resultado de una imagen positiva de la organización, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso de la entidad con sus públicos y al grado de cumplimiento con sus compromisos. Por tanto, la reputación puede ser gestionada y orientada por la organización en función de sus objetivos*.¹⁶⁵

¹⁶² (Ferruz González, 2017, págs. 130-137)

¹⁶³ (Ferruz González, 2017, pág. 133)

¹⁶⁴ (Ferruz González, 2017, pág. 133)

¹⁶⁵ (Ferruz González, 2017, pág. 134)

Por otro lado, según la Fundación española Corporate Excellence, reputación corporativa se refiere: *“El nivel de confianza, admiración y respecto que una organización genera en sus grupos de interés a lo largo del tiempo. No es una percepción momentánea, sino una construcción sólida que condiciona la legitimidad y credibilidad de la empresa. Una reputación positiva se traduce en la generación de valor para la organización, mientras que una negativa puede comprometer su estabilidad.”*¹⁶⁶

Tras la revisión anterior, se puede decir que la reputación corporativa se enfoca a lo largo del tiempo, pensando en el futuro, en términos de valoración, juicio, evaluación y opinión, donde se observa la valoración de los atributos de la organización realizada por su entorno, como lo es la sociedad, el administración-gobierno de turno, el sector en el cual se desenvuelve y sus competidores directos.

Considerando la definición del concepto de reputación corporativa y cómo los riesgos emergentes impactan e influyen en la reputación de una organización en la realidad actual volátil y de constantes cambios, los riesgos emergentes, según la Universidad de Standford se refiere *“un riesgo nuevo o imprevisto que aún no hemos contemplado. Este riesgo debería estar presente, pero no lo está, y su potencial de daño o pérdida no se conoce completamente”*.¹⁶⁷ En otras palabras, se refiere a riesgos que no estaban considerados en nuestro horizonte y también, nuevos riesgos que pueden surgir y además, ocasionan daño desestabilizando la operatividad del sistema de la organización.

Estos nuevos riesgos emergentes, producen un impacto no solo al interior de la organización sino también de forma externa, que se traducen en la relación con su entorno. En este aspecto, impacto se refiere a *“grado en que un evento de riesgo podría afectar a la empresa. Los criterios de evaluación de impacto pueden incluir impactos financieros, reputacionales, regulatorios, salud, seguridad, ambientales, laborales, de clientes y operativos”*.¹⁶⁸

¹⁶⁶ (Corporate Excellence, 2025)

¹⁶⁷ (Standford University, 2017)

¹⁶⁸ (Standford University, 2017)

En este sentido, la reputación corporativa y el impacto de las empresas en su entorno genera cada vez más responsabilidades para las mismas. La relación entre sostenibilidad empresarial y reputación corporativa son una realidad. Las empresas se encuentran en constante evaluación, no solo por sus consumidores o sí mismas, sino por los grupos de interés en el ámbito ambiental, social y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés). En este contexto, la sostenibilidad empresarial se ha convertido en un pilar clave para mantener una reputación empresarial sólida y estable en el tiempo.¹⁶⁹

La sostenibilidad empresarial se refiere a las practicas que desarrolla una empresa para operar de forma responsable, con valores y ética y de forma consiente con su entorno. Lo anterior, buscando generar impactos¹⁷⁰:

1. Prácticas sostenibles demuestran compromiso con el bien común, el bienestar de la sociedad y el medio ambiente. Esto puede generar una percepción positiva entre los consumidores, quienes, en los tiempos actuales, prefieren empresas y/o marcas que se alineen con sus valores.
2. Además, puede mejorar la reputación corporativa al atraer nuevos inversores con criterios e intereses de ESG, buscando ampliar el acceso a una base de capital y mejores condiciones de financiamiento.
3. Un beneficio que puede ayudar es la mitigación de riesgos, la cual significa que una empresa puede prepararse mejor para enfrentar cambios regulatorios, demandas, riesgos ambientales y sociales. Prepararse con anticipación y de forma proactiva puede proteger la reputación de las empresas.
4. Un buen desarrollo de la reputación de la empresa puede facilitar relaciones más sólidas y duraderas con los grupos de interés y su entorno. Por ejemplo, comunidades locales, gobierno y ONG. Empresas que buscan generar alianzas o compromisos con instituciones mencionadas anteriormente, demuestran un genuino compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente¹⁷¹.

¹⁶⁹ (Corporate Excellence, 2024)

¹⁷⁰ (Corporate Excellence, 2024)

¹⁷¹ (Corporate Excellence, 2024)

Asimismo, frente al impacto que generan en el sector y en su entorno, se observa por otro lado, debido a los nuevos cambios frente a una sociedad más participativa y demandante, las empresas deben desarrollar un enfoque más integral de gestión de riesgos donde se pueden generar nuevas oportunidades. La identificación de nuevas oportunidades permitirá comprender los riesgos con mayor precisión y explotar estas nuevas dinámicas del mercado generando ventajas en relación con sus competidores.¹⁷²

b. Rol de los directorios y expertos en la toma de decisiones estratégicas de empresas en Chile.

Según un estudio realizado por KMPG en 2023, las compañías enfrentan tiempos de incertidumbre sin precedentes: guerras en el mundo, tensión comercial y geopolítica, volatilidad económica, inflación persistente, tasas de interés altas, disrupción en la tecnología, polarización, atasco político en los Estados Unidos, avance de la inteligencia (IA) y el aumento de nuevas regulaciones para la operatividad del negocio se suman al desafío de desempeño con variables externas.¹⁷³

En un entorno volátil los inversionistas, reguladores y empleados seguirán exigiendo más información y transparencia, en términos de la supervisión y administración de riesgos para sus operaciones y estrategias de la compañía, donde la presión sobre la gerencia, directorios y el gobierno corporativo será significativa.¹⁷⁴

Sobre la base de encuesta realizada por KPMG en 2023 e interacción con directores y líderes de negocios, los principales temas que deben incluir en sus agendas y manejo de riesgos son¹⁷⁵:

1. Consolidar las discusiones del directorio sobre estrategia, riesgo y disrupción global.
2. Supervisar con esfuerzos de la dirección para diseñar y mantener una estructura de gobierno corporativo para el desarrollo y uso de la IA generativa.

¹⁷² (Deloitte, 2020)

¹⁷³ (KMPG & Rodi, 2023, pág. 2)

¹⁷⁴ (KMPG & Rodi, 2023, pág. 2)

¹⁷⁵ (KMPG & Rodi, 2023, pág. 2)

3. Mantener el foco en la ciberseguridad y la privacidad de datos y supervisar la preparación de la dirección para el cumplimiento de las normas de ciberseguridad de la SEC.
4. Identificar cuestiones materiales o estratégicamente significativas de la compañía relacionadas con el clima y ESG, e integrarlas en las discusiones sobre riesgos y estrategia.
5. Mantenerse actualizado sobre la preparación de la dirección para los nuevos requerimientos de emisión de informes sobre clima y sostenibilidad en los Estados Unidos, nivel estatal y global.
6. Mejorar la comunicación y la coordinación de las actividades de la supervisión de riesgos del directorio y sus comités.
7. Aclarar cuando debe el CEO/la compañía emitir una opinión sobre temas de índole social.
8. Dar prioridad al talento, administración del capital humano y la sucesión del CEO.
9. Pensar estratégicamente en el talento, experiencia y diversidad en el directorio.

Por otro lado, desde que existen las empresas, han sido evaluadas casi exclusivamente desde una sola métrica de desempeño: la creación de valor económico para sus accionistas y clientes. En la actualidad, ese enfoque a cambiado, las empresas se encuentran desarrollando su trabajo en todo ámbito como social, salud, alimentación, vivienda, educación entre otros. Existe un consenso en la actualidad por exigir nuevas formas de medir desempeño y los impactos que tienen en su entorno que son demandados por el contexto actual, stakeholders y clientes.¹⁷⁶

Sobre lo anterior, los directorios y sus líderes son los responsables de desarrollar la Agenda ESG y garantizar su implementación, la cual este liderazgo tiene que ir acompañado de la cultura, valores y ética de la empresa y para eso, es necesario que sus líderes conozcan el contexto en cual de desarrolla la empresa, el entorno, comunidades y realidades de sus trabajadores y colaboradores.¹⁷⁷

¹⁷⁶ (Acción Empresas & ESE Business School Universidad de los Andes, 2023)

¹⁷⁷ (Acción Empresas & ESE Business School Universidad de los Andes, 2023, págs. 24-30)

Asimismo, sin el conocimiento directo de la realidad de la empresa, es importante conectar la Agenda ESG con el propósito de la organización. Sin revisar el propósito, es complejo poder trazar y definir objetivos para la Agenda relacionadas al medio ambiente, sociales y de gobernanza y a partir de ello, considerar los riesgos o nuevos riesgos asociados a esta Agenda.¹⁷⁸

Para poner en práctica lo anterior, cada empresa necesita encontrar su propio camino, acorde a la industria, el tamaño y oportunidades en su mercado. En el mundo globalizado de hoy, la colaboración entre empresas y stakeholders puede contribuir a abordar los desafíos ESG e incluso ser una fuente de aprendizaje para sus líderes y directorios. Actualmente, un directorio con convicciones y como agente movilizador no es suficiente, sino que existe la necesidad de construir apoyo y soporte en toda la compañía donde se implemente una bajada operativa, mediante metas, objetivos, sistemas, procesos e incentivos, que permitan incorporar de forma transversal la agenda ESG con la estrategia general del negocio, sus trabajadores y la compañía en su totalidad.¹⁷⁹

Por otro lado, las regulaciones internacionales están avanzando, la norma N°461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)¹⁸⁰ que modifica la estructura y contenido de la memoria anual de los emisores de valores de oferta pública, organizaciones, bancos y compañías de seguros, donde los cambios se refieren a que las empresas y entidades deben incluir información relevante sobre la Agenda ASG (ambiental, social y gobierno corporativo).

Otro rol de gran importancia de los directorios hoy es el impacto en relación con las comunicaciones internas como externas. La necesidad de un directorio honesto al comunicar sobre sus estrategias, objetivos y metas en la compañía y al mismo tiempo consistentes al actuar. En este ámbito, las metas pueden ser ambiciosas, pero razonablemente alcanzables y se requiere una capacidad de comunicar avanzas y retrocesos, superando el temor a ser mal

¹⁷⁸ (Acción Empresas & ESE Business School Universidad de los Andes, 2023, págs. 24-30)

¹⁷⁹ (Acción Empresas & ESE Business School Universidad de los Andes, 2023, págs. 24-30)

¹⁸⁰ (Comisión para el Mercado Financiero (CMF), 2021)

evaluadas. Las metas ESG se deben comunicar con un compromiso transparente y exigible.¹⁸¹

Lo anterior, es muy relevante, ya que el impacto e influencia en el entorno con sus distintos grupos de interés para la implementación de sus acciones respecto al negocio debe ser acorde a la agenda ESG.

c. Rol de las comunicaciones estratégicas sobre la gestión de riesgos.

Según lo anterior, las comunicaciones juegan un rol clave al interior de las compañías, sobre todo en tiempos de crisis y manejo de riesgos. La comunicación corporativa es un proceso que establece la organización para comunicarse internamente (trabajadores y colaboradores que lo componen) o para comunicarse externamente (stakeholders y/o grupos de interés), la cual durante este proceso se transmite información y se comparte con la audiencia.

Es necesario mencionar, que todo comunica en una organización, no sólo las campañas publicitarias o de prensa, sino que toda la actividad diaria de la compañía comunica, hasta el mismo comportamiento de sus trabajadores. Debido a ello, las comunicaciones deben planificarse y cuidarse.¹⁸²

Por otra parte, la comunicación corporativa genera expectativas en la organización, todas las actividades que se realizan entregan información y la audiencia espera de la misma.¹⁸³

Según el informe de *How to Communicate in a Crisis (2020)*, expone cómo la compañía comunica en situaciones de tensión y/o una situación confusa mejor y para ello se sugiere lo siguiente¹⁸⁴:

- i. Enfocar siempre en los colaboradores al momento de hablar.
- ii. Poner al director o CEP de la organización como cara visible.
- iii. Ser transparente con la información.

¹⁸¹ (Acción Empresas & ESE Business School Universidad de los Andes, 2023, págs. 24-30)

¹⁸² (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021, págs. 2-3)

¹⁸³ (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021, págs. 2-3)

¹⁸⁴ (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021)

- iv. Comunicar con empatía y propósito.
- v. Compartir las responsabilidades para resolver problemas.

Es relevante que la empresa deba tener en cuenta los problemas o dificultades que puede enfrentar al comunicar, como lo son las crisis reputacionales y tiempos de crisis. Una forma de que las empresas estén más preparadas para abordar estas situaciones es estableciendo protocolos de acción, sobre todo en la era de las Redes Sociales (RRSS) y de las múltiples plataformas para comunicar a las diferentes audiencias.¹⁸⁵ Para lo anterior, se sugieren los siguientes pasos a seguir¹⁸⁶:

- vi. Mayor involucramiento del directorio en la estrategia de reputación digital.
- vii. Desarrollar protocolos exhaustivos que guíen la acción en la comunicación.
- viii. Organización debe responder a todos en redes sociales en tiempo breve.
- ix. Utilizar plataformas digitales como canales efectivos de participación en la acción de los Community Manager y otros responsables de las redes sociales.
- x. Aprovechar las ventajas de la mensajería instantánea.

El rol de la persona a cargo de las comunicaciones en la compañía u organización también es responsable de la promover la imagen de esta, tiene la misión de determinar la manera en cómo se desarrolla la comunicación, donde hay que destacar la promoción de los valores, ética y cultura de la empresa. El responsable de la comunicación desempeña un rol clave que es difundir la imagen de la empresa y coordinar sus acciones.¹⁸⁷

Al interior de este rol, se sugiere ejecutar varias tareas, entre ellas se encuentran¹⁸⁸:

- xi. Diseñar acciones de marketing para promover un producto de la empresa y definir los medios donde compartirá la información.

¹⁸⁵ (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021, págs. 5-6)

¹⁸⁶ (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021, págs. 5-6)

¹⁸⁷ (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021, págs. 6-7)

¹⁸⁸ (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021, págs. 6-7)

- xii. Convertir la estrategia de la empresa en acciones específicas y tangibles, como campañas publicitarias, campañas de prensa entre otros.
- xiii. Rol de coordinador y ponerse en contacto con las personas acordes a la actividad a realizar.
- xiv. Responsable y estar a cargo de la imagen corporativa de la empresa.
- xv. Jugar un rol de interfaz, que se refiere a que las comunicaciones internas de la organización deben pasar por el encargado de comunicaciones.

Los objetivos que tiene el responsable de las comunicaciones de la organización van variando de acuerdo con el tamaño y tipo de organización a la que representa. Es clave para este rol tener un propósito para definir una estrategia, diseñar e implementar acciones de comunicación que permitan transmitir la imagen de la empresa con su entorno, stakeholders y grupos de interés. Asimismo, acciones que promocionen la imagen de la empresa que permitan desarrollar relaciones públicas y comunicaciones.¹⁸⁹

Capítulo III: Análisis comparado entre empresas del sector energético en Chile

Primero, el presente capítulo, expone los principales hallazgos obtenidos a partir de la realización de entrevistas a las empresas seleccionadas y los expertos de asuntos públicos, que se referirán al sector energético nacional. En segundo lugar, se hará referencia a la gestión estratégica de riesgos emergentes, tipologías, impactos en los asuntos públicos y profundizar sobre modelos comunicacionales que utilizan. En tercer lugar, se hará referencia a los espacios de colaboración en el sector energético y la identificación de buenas prácticas.

Como se mencionó en el capítulo I de esta investigación, se logró entrevistar a las empresas del sector energético nacional, que son las siguientes:

- Engie Chile
- Colbún
- Copec (Flux)
- Enel (Green Power)

¹⁸⁹ (Bosch, Riumalló, Morgado, & ESE Business School, 2021, págs. 6-7)

Para complementar lo anterior, se entrevistó a expertos en comunicaciones y asuntos públicos, para que se refirieran y desarrollaran su visión sobre la gestión de riesgos emergentes en el sector energético nacional. Se recogió información de expertos como: académicos, directores de gestión de proyectos energéticos, directores de asuntos corporativos y comunicaciones.

Para cada entrevistado, antes de comenzar con la entrevista, se le hizo mención sobre la definición de qué se entiende por riesgo emergente y la definición utilizada fue del Center for Risk Studies de la Universidad de Cambridge. Dicha definición fue la escogida para la investigación y que es mencionada en el capítulo II.

1. Definición y enfoque de la gestión de riesgos emergentes

a. Perspectiva de las empresas

Al entrevistar a la **empresa Engie**, un profesional del área de riesgo define gestión de riesgo emergente como lo siguiente: *“Todos aquellos impactos de manera positiva o negativa que pueden afectar tanto a la operación de manera financiera negativa porque cuando hablamos de negativos es un riesgo y algo normativo se está adentrando mucho en los estándares son las oportunidades. Entonces lo buscamos de esa manera general el abordar que puede ser cualquier impacto negativo o positivo, que pueda afectar a la compañía en estas tres áreas que te comenté: operativo, estratégico y financiero, eso es nuestra base para la compañía”*.

En este aspecto, la empresa busca gestionar riesgos emergentes, sean positivos o negativos, principalmente negativos que puedan impactar en áreas estratégicas de la compañía, y positivos, porque transforman estos riesgos en una oportunidad para la compañía. Asimismo, el profesional se refiere que la estructura para gestionar los riesgos se encuentra instalada de forma transversal y en todas las áreas de la compañía.

Lo anterior, se menciona lo siguiente: *“es un proceso transversal porque funciona con todas las áreas de la compañía, no solamente la gente de las plantas lo revisa, sino áreas de*

sostenibilidad, áreas legales, áreas medioambientales, financieras participan en la revisión de los riesgos. Eso nos permite tanto anticipar, evaluar, mitigar los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos, como te decía, estratégicos, operacionales, financieros y algo que mencionaste, reputacionales, que muchas veces el reputacional no tiene un impacto financiero medible en el instante, pero sí hay bastantes maneras de medirlo”.

Lo anterior, da cuenta que para el caso de **Engie**, existe una estructura y cultura transversal, para la anticipación y prevención de riesgos emergentes. Cada área comprende y sabe cuáles son los riesgos que podría enfrentar, en las tres áreas estratégicas de la compañía: financiero, operacional y estratégico.

También, se les consultó por la metodología utilizada para gestionar sus riesgos emergentes al interior de la compañía. En este aspecto, el profesional de **Engie** menciona lo siguiente: *“Es una metodología que empezaron a crear por la necesidad de que grandes empresas tuvieran una gestión de riesgos y se empezó con lo más básico esta metodología radica en algunos pasos que está a por un lado asociado a un estándar que es la gestión de riesgos en la Norma ISO 31000. Entonces ahí lo que te dice es, bueno, ¿qué necesitas? Paso número uno: establecer el contexto entonces factores internos y externos. Este es como el primer paso. Paso número dos: identificar el riesgo. Paso número tres: analizar el riesgo. Paso número cuatro: tener la cualificación del riesgo tanto cualitativamente como cuantitativamente. Y aquí hablamos de impactos financieros o no financieros y probabilidades y a eso le llamamos riesgo inicial”.*

Luego continua: *“Después, buscamos tener un plan de mitigación y después, volvemos a medir probabilidad de impacto y se hace un ciclo. Este es un ciclo, lo que te estoy diciendo adicional a esto, que proviene de una normativa, lo que busca la empresa es también ver si lo que estás haciendo va a tener algo rentable para la compañía. Eso es lo que agrega esta metodología. Buscar completar el ciclo riesgo”.*

Es relevante destacar que, existe una estructura transversal que se logra instalar en todas las áreas de la compañía. Lo anterior, se crea la necesidad de incorporar una metodología para abordar y gestionar los riesgos emergentes, con pasos a seguir. También, la compañía logra

identificar si existen riesgos que puedan afectar la rentabilidad del proyecto que se quiera desarrollar. Lo anterior es clave, permite estudiar y ver la viabilidad del proyecto y su rentabilidad a largo plazo.

Por otro lado, al entrevistar a la **empresa Colbún**, un profesional del área comunicaciones, define gestión de riesgo emergente: *“el riesgo que te voy a mencionar puede ser que exista hace mucho tiempo, pero son emergentes para nosotros a medida que nosotros identificamos los que solo ahora están afectando nuestro desarrollo del negocio o la compañía”*.

Similar a lo mencionado por **Engie**, la definición de gestión de riesgos emergentes de **Colbún** se refiere a riesgos nuevos que se encuentran en áreas clave de la compañía, áreas como: estratégicas, financieras y operacionales.

Asimismo, **Colbún** hace referencia a la estructura interna del área de riesgo, mencionando lo siguiente: *“tenemos un comité de riesgos y ahí te quiero hacer una precisión, en el comité de riesgos no van todos los riesgos van solamente los riesgos estratégicos, los riesgos operacionales y tácticos que van a este comité sólo en la medida que tienen un impacto relevante. Y agrega: “Como te mencionaba, tenemos una gobernanza que es un comité de riesgos y hay un gerente de riesgos que es el que dirige y que además se preocupa de hacer el seguimiento de todos los riesgos de la compañía, con sus actualizaciones. Ahora pensando en un riesgo emergente, es en el comité de riesgos donde se levanta la información de los nuevos riesgos”*. Y, además comenta: *“Pero quien administra el riesgo, lo gestiona, tiene que ser capaz de gestionarlo tiene que ser capaz de mitigarlo y tiene que establecer planes de acción y eso es cada gerencia, según en lugar donde se produzca este riesgo”*.

Lo anterior, existe una estructura interna, un comité de riesgos que levanta información acorde a los riesgos más relevantes para la compañía, como: riesgos estratégicos, riesgos operacionales y tácticos. Donde cada gerencia gestiona, mitiga y desarrolla actualizaciones del riesgo emergente.

Siendo la **empresa Colbún** consultada por la metodología utilizada, comenta lo siguiente: *“Primero, diagnóstico con las brechas; segundo, plan de implementación de cuáles son las acciones que vamos a realizar. Después, se hace una capacitación a toda la empresa y todas las áreas involucradas sobre los planes que vamos a realizar, asignándose las tareas. Se realiza las tareas, se ejecuta el plan y después hace una evaluación de la implementación y nuevamente de cómo estamos respecto a las brechas iniciales y si persisten, hay que hacer más trabajo se vuelve a desarrollar un plan para ir cerrando aún más esas brechas”*.

Hay una metodología, según lo comentado por un profesional del área de comunicaciones de Colbún, la cual los pasos son los siguientes: diagnóstico; plan de acción; capacitación a los equipos de trabajo sobre las acciones a seguir; implementación del plan de acción; evaluación del plan y finalmente se hace nuevamente una evaluación acorde al plan inicial para observar avances.

Por otra parte, al ser entrevistada la **empresa Copec**, un profesional del área de riesgos, define gestión de riesgos emergentes: *“definimos la gestión de riesgos como una herramienta de gestión que nos permite tomar mejores decisiones. Sí, eso es la gestión de riesgo. Es una herramienta de gestión que nos permite tomar mejores decisiones. El enfoque y nosotros hacemos distinción entre lo que tiene que ver con riesgo estratégico, riesgo operacional y riesgo emergente. Entonces hacemos esa triple distinción”*.

Al igual que Engie y Colbún, **Copec**, define gestión de riesgo como una herramienta que les permite tomar decisiones en áreas estratégicas de la compañía que les pueda generar algún tipo de impacto.

También, respecto a la gestión de riesgos emergentes, el profesional de **Copec** comenta lo siguiente: *“Nos gobernamos, la gestión de riesgo, la gobernamos a través de una política de gestión de riesgo. Y esa política de gestión de riesgo es aprobada por el directorio de Copec. Quien a su vez mandata al comité de riesgo o comité de auditoría y riesgos que supervise la correcta gestión de riesgos de la compañía. En ese comité participa un director miembro del*

directorio y participa el gerente general y yo, y se invitan algunos gerentes también a esa instancia”.

Sobre lo anterior, se observa que existe una estructura interna y un área de riesgo, que se desarrolla a través de una política de riesgo, que se aplica para toda la compañía. Hay una coordinación entre el directorio, las gerencias de las distintas áreas a través del área de riesgo, que a su vez debe ser aprobada por el directorio.

Además, al ser consultados por la metodología, el profesional de Copec comenta: *“La metodología nosotros usamos básicamente nos basamos en ISO 31000 y Coso RM tenemos como un híbrido entre ambos”.*

Por otro lado, al ser entrevistada la empresa **Enel**, un profesional del área de relaciones institucionales, se refiere a que existen nuevos factores que determinan los riesgos emergentes: *“Definir riesgo emergente, si uno hace la comparación con cinco años claramente han aparecido nuevos factores a considerar en la comunicación externa. Estoy pensando como asuntos públicos que son un cierto tipo de comunicación, donde hay partes interesadas como los stakeholders”.*

Asimismo, **Enel** es una empresa que gestiona sus riesgos emergentes en sus tres negocios, donde a nivel de holding existen desde el área de tecnologías de la información (TI) protocolos para la actuación, planes y capacitación para la gestión de riesgos, como lo menciona un profesional de la compañía: *“Enel tiene áreas de negocios en generación por el lado renovable, el convencional y en distribución. Existen áreas de gestión de riesgo asociada a cada uno de esos negocios en paralelo. Pero a nivel holding, existe también desde el área de TI en protocolos para la actuación y planes permanentes de capacitación, entrenamiento, de adaptación, para gestionar estos riesgos”.*

Desde el directorio se dan las directrices para gestionar, mitigar y reducir los riesgos emergentes de la compañía, como se menciona a continuación: *“Traes a la mesa visiones diferentes e intereses de representación de intereses diferentes entonces, el directorio de la*

compañía cobra una importancia particular, porque en el fondo representa diversos puntos de vista y diversos intereses de los accionistas de cómo proteger y cómo reducir los riesgos de esta posibilidad de amenaza”.

b. Perspectiva de los expertos

Al entrevistar a la firma de Comunicaciones **Llorente y Cuenca**, la **directora de Comunicaciones y Reputación Cristina Montes** se refiere que desde hace varios años que vienen observando la transformación de los riesgos y que se ha pasado de un contexto mundial de Policrisis, una combinación e interrelación de varios riesgos a una era que se enfrenta la Permacerisis, que se entiende como una constante incertidumbre de carácter social y en el ámbito de negocios.

Y, dentro de este análisis, asocian los riesgos emergentes: *“nos dimos cuenta de que los riesgos reputacionales cada vez eran más numerosos, más frecuentes y más complejos, impactando de una forma u otra en todos los stakeholders de las compañías y sus procesos”.*

Para gestionar estos riesgos desde **Llorente y Cuenca**, utilizan una metodología se refiere a lo siguiente: *“nuestra metodología no se enfoca en responder a los riesgos sino en anticiparlos y gestionarlos en un contexto de constante incertidumbre como en el que estamos inmersos actualmente”.*

Por otro lado, **Juan José Tohá académico de la Universidad Adolfo Ibáñez**, se refiere a que las organizaciones en general se encuentran expuestas a múltiples cosas en el entorno, como es el caso del sector energético. En este aspecto, lo que ocurre en el entorno les afectan a sí mismas: *“Ir al entorno y tomar aquellos elementos emergentes, que no son nuevos, la agenda siempre ha tenido elementos emergentes el largo de la historia, ser capaz de leer entonces el transcurso del cambio y traer ese cambio digerido a tu organización y transformar eso en transformación organizacional en foco estratégico”.*

Además, destaca el **académico**, que es clave que la organización tenga internamente un área de riesgos que vea estos temas y sea capaz de entender problemas complejos y transformar a

su organización, que sea parte de la sociedad y armónica con su entorno, como agrega a continuación: *“en los temas de entorno, yo lo que te diría que hay que hacer es tener capacidad, capacidad de tener un área que sea capaz de llevar eso, de entender problemas complejos, de no intentar sobre simplificarlos, y tratar de ver eso en el entorno, como tu transformas tu propia organización para que tu organización sea armónica con el entorno”*.

Por otro lado, **Aixa Navarro jefa de proyectos de Acción Empresas**, señala que se entiende por riesgos emergentes al proceso de cómo se deberían preparar con anticipación las empresas en general, para enfrentar los nuevos desafíos que vienen.

Principalmente relacionados a temas regulatorios, medio ambiente y que las empresas trabajen según los tres ejes ESG (gobernanza, medio ambiente y social) y también, acorde a metodologías según las metas como país. Como se refiere a continuación: *“Creo que los principales desafíos que tienen en esa línea, es respecto de las situaciones en el país que puedan limitar el avance de la incorporación de energía, ya sea por central eólica, solar, por temas de biodiversidad, porque tienen que hacer estudios y también porque la regulación nacional es muy exigente, lo cual yo considero que es bastante bueno, pero a la vez limita el avance y hace que sea más engorroso para las Empresas comprender lo que se les está pidiendo*.

También, destaca **Acción Empresas** los principales ejes de trabajo de ESG que las empresas deberían incorporar para gestionar sus riesgos: *“Y, por supuesto, obviamente trabajar la sostenibilidad desde los tres ejes ESG: la gobernanza, lo ambiental y lo social”*.

Asimismo, **Acción Empresas** menciona que es clave que las empresas trabajen con metodologías adecuadas y que realicen sus reportes, como por ejemplo Science Base Target Initiative donde el reporte de las empresas se enfoca en el tema carbono, como agrega a continuación: *“ Esta Science Base Target Initiative que tiene el enfoque de reporte en el tema de carbono, que es efectivamente como alinear, es alinear en realidad la estrategia de descarbonización de una empresa con los objetivos basados en la ciencia”*. También, se encuentra TNFD que es una metodología enfocada en divulgación financiera climática y el

TCD que es una metodología que busca la divulgación financiera natural con enfoque en biodiversidad.

2. Identificación de principales riesgos emergentes

a. Tipologías de riesgos emergentes de las empresas

Según la información proporcionada por la compañía **Engie**, identifican los siguientes tipos de riesgos emergentes: **tecnológicos, medio ambientales, social, seguridad y ciberseguridad, mercado, regulatorios y políticos**. Para lo anterior, el área de riesgo busca monitorear cada una de estas tipologías y coordinar con cada área de la compañía y el directorio para elaborar un plan y gestionar cada riesgo que se mencionará a continuación.

Engie asocia los riesgos emergentes de tipo tecnológicos como los siguientes: *“el riesgo tecnológico, a veces para una compañía como Engie, es importante revisar la intermitencia y la estabilidad del sistema, entonces tenemos herramientas, que lo tienen a nivel mundial, utilizan herramientas como el SCADA, que es un sistema para revisar cómo está tu flujo de energía en tiempo real. Entonces eso es importante tecnológicamente, que nuestros sistemas sean actualizados, sobre todo por lo que te decía, porque hay intermitencia, a veces existe inestabilidad en los sistemas a nivel global”*.

Se señala que un riesgo emergente relevante son los tecnológicos, relacionados a herramientas que permiten el funcionamiento de la operación de la compañía. Principalmente, estos sistemas requieren ser actualizados acorde a la alta demanda y puedan desarrollarse de forma estable a largo plazo.

Continuando con los riesgos emergentes de tipo tecnológico, **Engie** se refiere a ciberseguridad: *“estos sistemas de control de la SCADA inclusive pueden ser atacados y de manera cibernética, entonces es importante, porque te pueden ocultar ataques cibernéticos, te pueden ocultar la generación que estás teniendo y te quedas sin un respaldo de la información que estás obteniendo”*.

Desde **Engie**, comentan que los riesgos emergentes medio ambientales, relacionados al cambio climático son cada vez más relevantes: *“tenemos un área de medio ambiente, donde se enfoca a revisar riesgos que tienen que ver con incendios, con sequías, tanto en los proyectos que van a operar como los que ya están operando, tormentas, olas de calor, por ejemplo. Se tiene que revisar cómo son los cambios de viento porque, ósea, es curioso, pero puede ser que el viento no sea el mismo hace 10 años que el día de hoy.”*.

Otro tipo de riesgo mencionado, son los riesgos emergentes asociados a los territorios y de carácter social: *“conflictos con comunidades, esto pasa en todo el mundo, ósea pasa en México, pasa en Chile, pasa en Perú, diferentes tipos de proyectos se enfrentan resistencia en zonas rurales, no por la falta de consulta o muchas veces porque la gente no quiere que construyas por ciertos temores”*. Si bien es un riesgo que no es nuevo, lo monitorean porque requiere una alta prioridad debido a la construcción de nuevos proyectos y/o para el funcionamiento de la operación.

Además, comenta riesgos emergentes de mercado relacionado a las tarifas: *“los precios que tenemos en plantas renovables con la inversión que hicimos a un mediano largo plazo, nos va a dar el retorno esperado. Porque, en renovables pues no tienes un combustible que vayas a comprar, pero tienes el sol, tienes el agua o tienes el viento que puedes llegar a no tenerlo como se proyectaba”*.

El riesgo de mercado está directamente relacionado con riesgos emergentes de tipo regulatorio, ya que se puede ver afectado el precio y el margen final de ganancia para la compañía. Lo anterior, son cambios de iniciativa del gobierno de turno y/o el congreso. Según lo mencionado la empresa Engie señala lo siguiente: *“Tenemos cierta regulación de tarifas, entonces necesitamos identificar, si lo que el gobierno nos pone como tarifa regulada nos va a alcanzar sabes. Eso es súper importante para nosotros, porque si hay una reducción, por ejemplo, o no hay un ajuste adecuado en las tarifas reguladas, nos pueden afectar el margen y podemos perder”*.

Los cambios regulatorios, también se encuentran asociados a los periodos de campañas presidenciales y cambios en la administración de gobierno. En este ámbito, **Engie** comenta que se encuentran monitoreando a los candidatos presidenciales y sus propuestas y/o planes de gobierno relacionados al sector energético, la cual se refiere a riesgos emergentes de tipo político, como se menciona a continuación: *“Hay que identificar cuál es el plan de gobierno que tienen, en términos si nos enfocamos un poco al tema regulatorio que tú mencionas, es algo que ya estamos revisando, ver hacia dónde van los planes gubernamentales de los nuevos o de estos candidatos presidenciales, para ver qué tanto nos puede afectar la legislación”*.

Según la información proporcionada por la compañía **Colbún**, identifican los siguientes tipos de riesgos emergentes: **medio ambientales, tecnológicos, información, geopolíticos, sociales y salud**. Para lo anterior, el área de riesgo busca monitorear cada una de estas tipologías y coordinar con cada área de la compañía y el directorio para elaborar un plan y gestionar cada riesgo que se mencionará a continuación.

Un riesgo relevante que fue identificado por **Colbún** son los riesgos emergentes relacionados al cambio climático, principalmente a las tormentas solares, como se menciona a continuación: *“las tormentas solares y puede afectar a la red eléctrica cierto, la comunicación entre con nuestras centrales cierto, y por tanto pueden afectar la generación de energía. Son poco probables, a propósito de la probabilidad, pero representan cierta amenaza más bien global, hasta antes probablemente, no se consideraba medida que tú vas haciendo cada vez más tecnológica, y digitalizada toda tu red y toda tu operación, es algo qué hoy día, en el sentido, un riesgo emergente que antes probablemente una tormenta solar no la tomábamos en cuenta y hoy día si es parte de nuestro mapa de riesgos”*.

Continuando con riesgos emergentes relacionados al cambio climático, también se agrega eventos climatológicos extremos: *“son los riesgos emergentes asociados al cambio climático, con todos los eventos climáticos extremos que hoy día vemos como son a veces sequía, a veces pueden ser enormes ríos o sea precipitaciones que significa el aumento de*

los caudales, ahí hay un riesgo emergente, asociado a los eventos climáticos extremos derivados del cambio climático”.

Colbún, asocia los riesgos de tipo tecnológicos como los siguientes: *“cambios tecnológicos asociados a la inteligencia artificial, en el sentido que el uso de la inteligencia artificial en la generación de energía te puede, por una parte, hacer más eficiente y automatizar el proceso, pero también puede implicar riesgo porque tienes mayor dependencia tecnológica”*. En este aspecto, es relevante destacar, la rapidez en la irrupción de la inteligencia artificial (IA) en el funcionamiento del mercado eléctrico y su dependencia para manejar el funcionamiento de parte del ser humano o quien la maneja directamente.

Otro riesgo relevante identificado, son los riesgos emergentes asociados a la información: *“desinformación o mala formación lo que llamamos comúnmente como la Fake news. Esto puede afectar cualquier noticia Fake news o mala información o desinformación, que afecte la operación de la compañía”*. Lo anterior, fue destacado por el profesional de Colbún, debido a que el hecho de difundir noticias falsas en alguna central u operación de la compañía, especialmente en meses de verano por la generación de incendios, podría generar un conflicto de preocupación en la población, autoridades gubernamentales u otras.

Un riesgo emergente reconocido por Colbún, son los de tipo geopolíticos: *“también es un riesgo emergente relevante son los conflictos geopolíticos armados, porque eso significan interrupciones y alzas importantes de: combustibles que usamos en las centrales por ejemplo el gas o el petróleo, y también en los equipos del sector eléctrico o el sector energético son equipos importados”*.

Lo anterior, también agrega: *“un conflicto comercial en una guerra tarifaria aranceles y supongamos que Estados Unidos impone aranceles a China y China le hace más difícil exportar paneles solares, por ejemplo, entonces ahí también, hay otro riesgo que es emergente que tiene que ver con los conflictos geopolíticos que puedan ser armados comerciales que pueden tener esta interrupción de las cadenas logística básicamente de suministro”*.

Los conflictos geopolíticos y arancelarios en el mundo son cada vez más relevantes para las compañías de generación de energía, debido a que Chile al ser un país dependiente de suministros para el desarrollo de las operaciones y encontrarse en una ubicación geográfica al sur del mundo, hace que sus cadenas de suministro debido a estos conflictos se vean afectadas.

Colbún relaciona riesgos emergentes de tipo social como lo siguiente: *riesgos emergentes asociados a temas sociales, pero ya vinculados más específicamente a eventos de estallido sociales. Y eso es un riesgo obviamente porque, nos pasó el 2018-2019, amenaza de sobre las instalaciones, ese riesgo también fue riesgo emergente también de seguridad*". Lo anterior, tiene relación con episodios de amenaza a las centrales y sus operaciones, principalmente desde el ámbito social y de seguridad.

También, un riesgo emergente reconocido por la compañía de tipo salud, principalmente relacionado a las pandemias, como se menciona a continuación: *"Otro riesgo emergente, salud, que ver con pandemia, es un riesgo nuevo no teníamos hasta hace 3-4 años, toda la disrupción que se puede significar del punto de vista nosotros debemos tener siempre gente presencial en nuestras centrales, a pesar de que muchas de ellas pueden funcionar en forma bastante automatizada, la presencia de personas se puede ver interrumpida por el hecho de tener estas situaciones de pandemia"*.

Según la información proporcionada por la compañía **Copec**, identifican los siguientes tipos de riesgos emergentes: **medio ambientales, geopolíticos, tecnológicos, seguridad y ciberseguridad, regulatorios y laborales**. Para lo anterior, el área de riesgo busca monitorear cada una de estas tipologías y coordina con cada área de la compañía y el directorio para elaborar un plan y gestionar cada riesgo que se mencionará a continuación. Cada área se encuentra a cargo de también monitorear y tener identificado sus propios riesgos.

Considerando el contexto de medio ambiente actual, relacionado a riesgos emergentes relacionados al cambio climático y cambios en las tendencias tecnológicas, Copec define como principal riesgo emergente: *“la inadecuada anticipación a los cambios de tendencias de mercado, tendencia tecnológica y eso tiene mucho que ver con la estrategia del negocio”*.

Sobre lo anterior, **Copec** tomo un camino de continuar desarrollando el negocio tradicional, el negocio de combustibles fósiles en la medida que la sociedad lo requiera, pero se desarrollarán nuevas líneas de negocio, para el reemplazo del negocio tradicional como se menciona a continuación: *“Pero a su vez, entendiendo la realidad del cambio climático, entendiendo las tendencias tecnológicas, vamos a desarrollar todo un portafolio de productos nuevos que vamos a impulsar y muchos de esos van a servir de reemplazo a este modelo de negocio tradicional de combustibles fósiles, y esa es nuestra estrategia de negocio hoy día”*.

A lo anterior, agrega: *“dentro de la estrategia de negocio futura, hemos definido, tres verticales de desarrollo que son básicamente: las nuevas energías, que son alternativas de energía que apuntan hacia la descarbonización; la nueva electromovilidad que apunta hacia la nueva movilidad, y por otro lado el negocio del retail”*.

Según lo anterior, se explica el riesgo emergente que tiene que ver con quedarse fuera de las tendencias del mercado y desarrollar una estrategia alineada a los cambios tecnológicos, que esté de la mano con la estrategia y propósito que busca la compañía.

Otro tipo de riesgo emergente identificado, relacionado al cambio climático, se refiere a eventos de marejadas: *“Lo que hemos visto es que se están dando eventos de marejadas mucho más frecuentes de lo que antiguamente se daban, y esos eventos te cierran los puertos. Si te cierran los puertos, si están cerrados los puertos, no se permiten las descargas. Y si no se permiten las descargas, muchas veces se corre el riesgo de suministro. Y ese es un riesgo que yo te diría que es tal vez más difícil de gestionar”*.

Lo anterior, también se suman riesgos por eventos climatológicos extremos, ocasionado por lluvias extremas que detienen y/o paralizan las cadenas de suministro de la compañía.

Asimismo, un profesional de **Coppec** agrega: “*El año pasado hubo, por ejemplo, cierre de Canal de Panamá por lluvia. Ósea había lluvia en esa zona, por ende, el canal de Panamá estuvo detenido un par de semanas meses creo incluso y eso los paneles solares, por ejemplo, y toda la infraestructura que viene de China pasa por ahí entonces te generan dos cosas: retraso en las entregas o te puede generar sobre costo porque los buques terminan pasando por el Estrecho de Magallanes y se termina demorando más y el costo es más grande y la vuelta es más larga*”.

Continuando con los riesgos emergentes de tipo climático, se suman los incendios, principalmente en temporadas de verano, donde el profesional se refiere a lo siguiente: “*cualquier incendio grande que haya probablemente va a estar cerca o este o va a pasar por una estación de servicio o central de operación que afecta continuidad operacional, genera cortes de caminos, de repente quedan localidades sin suministro*”.

Un riesgo importante identificado por la compañía se refiere a riesgos emergentes de tipo geopolítico. Principalmente enfocado a los conflictos de aranceles comerciales entre China y Estados Unidos. Sobre lo anterior, se agrega: “*Lo mismo la geopolítica, mirar con atención lo que pasa con China y Estados Unidos es importante, te genera costos adicionales o te puede generar oportunidades, porque de repente China va a necesitar diversificar más su portafolio de clientes y va a decir “oye, ya que Estados Unidos no me compra, entonces salgo a buscar más” y probablemente te puedas beneficiar también. Entonces, no solo de la mirada negativa como riesgo emergente, sino que también como oportunidad de negocio*”.

Un riesgo emergente también mencionado por un profesional de **Coppec**, son los relacionados a la ciberseguridad, que tienen que ver con incidentes de ataques cibernéticos producido por hackers. La cual se entiende como lo siguiente: “*hemos tenido ciertos incidentes y después de cada incidente de ciberseguridad se van tomando distintas medidas, como de refuerzo no solo de la infraestructura o de los controles físicos, sino que también de los controles culturales*”.

Copec, asocia los riesgos de tipo tecnológicos principalmente relacionados a la irrupción de la inteligencia artificial (IA) en el mercado energético. Sobre lo anterior, un profesional de la compañía menciona: *“la tecnología obviamente también el cambio tecnológico, la implementación de la IA y la disrupción de la inteligencia artificial es un tema que hay que estamos mirando con atención”*.

Un riesgo emergente importante, que identifica **Copec**, son los de tipo regulatorio. Principalmente relacionado a legislación y/o normativa de carácter internacional. Se refiere a regulación sobre cambio climático. Para ello, un profesional de Copec menciona lo siguiente: *“están haciendo incluso ajustes a los temas relacionados con el clima. Y van a hacer ajustes, entonces, tratamos de mirar un poco lo que está pasando en el primer mundo, para saber qué es lo que se nos va a venir a nosotros con anticipación no de inmediato, pero la aceleración o la adopción de normativa internacional, es más rápida”*.

Otro riesgo emergente asociado por **Copec** se refiere a los de tipo laboral, como la dificultad de encontrar el talento adecuado para proyectarse hacia el futuro. A lo anterior, el profesional se refiere a lo siguiente: *“Hay cargos especializados y estratégicos que de repente no es fácil de llenar, no es fácil de tener la gente adecuada y vemos que, si no somos capaces de encontrar y retener al talento adecuado que aporta esta nueva visión hacia temas nuevos, tecnología, nuevas tendencias modernas, podemos quedarnos rezagados en el mercado”*.

Según la información proporcionada por la compañía **Enel**, identifican los siguientes tipos de riesgos emergentes: **medio ambientales, seguridad, ciberseguridad y regulatorios**. Para lo anterior, el área de riesgo en este caso, TI, busca monitorear cada una de estas tipologías y coordina con cada área de la compañía y el directorio para elaborar un plan y gestionar cada riesgo que se mencionará a continuación. Cada área busca monitorear sus riesgos.

Un riesgo relevante que fue identificado por **Enel** son los riesgos emergentes relacionados al cambio climático, principalmente vientos inusuales, que producen inconvenientes en la operación, como se menciona a continuación: *“el cambio climático que afecta las*

operaciones. A nosotros nos afecta la operación de la distribución y generación también. El año pasado tuvimos este gran problema, este mega problema producto de los vientos inusuales, que superaron todas las normas, incluso las previsiones meteorológicas de oficiales”.

Otro riesgo emergente asociado por **Enel**, son los de tipo de seguridad. Principalmente relacionado al robo de cobre y paneles solares en las centrales donde operan, como se refiere el profesional del área de relaciones institucionales: *“en la zona norte que se concentran los proyectos de energía solar, resurgió reapareció un riesgo que estaba súper olvidado en Chile que es el tema de la delincuencia, el tema de seguridad de las instalaciones. El tema del robo del cobre es un delito que ha vuelto más persistente en Chile, finalmente las plantas instaladas en el norte se enfrentan a este nuevo factor que parecía estar haber estado olvidado en Chile”.*

Asociado a lo anterior, también se identifican riesgos emergentes relacionados a la ciberseguridad en la compañía, que se refieren a ataques informáticos: *“el tema de la ciberseguridad, los ataques informáticos existen y en eso sí hay una respuesta más coordinada, más concreta porque se están implementando en Chile modelos de adaptación de las redes y protocolos de actuación, que son modelos estadounidenses”.*

Un riesgo emergente importante reconocido por **Enel**, son los de tipo regulatorio y que tiene que ver por los nuevos escenarios, nuevas necesidades del mercado y como compañía deben adaptarse a la realidad que se les presenta. En este aspecto, el profesional agrega lo siguiente: *“Sobre todo, pensando en contratos de energía, por ejemplo, tienes compromisos comerciales, tienes compromisos de seguridad, de mantención de la red que no puedes dejar de desatender, y cuando tienes que adaptarte a esas nuevas necesidades del momento, debes gestionar esos riesgos”.*

b. Tipologías de riesgos emergentes de los expertos

Según la información recogida por la **Firma de Comunicaciones Llorente y Cuenca**, comentan que luego de lo sucedido el 1 de agosto de 2024, quedo en evidencia el alto nivel de vulnerabilidad del sector frente a riesgos ambientales y sociales, a continuación la directora de la firma comenta lo siguiente: *“el 2024 se distinguió por ser un año de cambios significativos en materia de infraestructura energética para el país, con un aumento en la inversión en energías renovables -registrándose incluso un récord en la participación de energías no convencionales dentro de matriz energética- y la entrada en operación de nuevas centrales, este episodio volvió a poner en la agenda pública la falta de previsión en materia de infraestructura resiliente al cambio climático y la baja capacidad del sector para responder eficazmente”*.

Asimismo, en cuanto a la anticipación de riesgos, comenta **Cristina Montes**, que independiente del sector hay cuatro aspectos que todas las empresas hoy en día deberían considerar para anticiparse a la gestión de riesgos emergentes:

- *Disrupción de la inteligencia artificial*
- *El reordenamiento geopolítico*
- *La ruptura comercial global*
- *Emergencia climática.*

María José López ex consultora de OLADE, se refiere a que los principales riesgos emergentes que observa hoy son de medio ambiente de tipo cambio climático.

Otro riesgo importante, tiene que ver con riesgos emergentes de tipo gestión interna de la compañía u organización, como se refiere a continuación: *“No es un nicho solamente técnico y muchas veces el área de asuntos públicos, lo que tenemos que hacer es cuando ya está el problema, cuando ya está el problema desatado. Creo que es un riesgo el tema de permisos, por ejemplo, y es un riesgo que para las empresas lo sigan tratando muchas veces de forma compartimentalizada y no como algo completo de la empresa o el proyecto, con las distintas áreas incluidos desde el inicio con asuntos corporativos”*.

Por otro lado, **Juan José Tohá académico de la Universidad Adolfo Ibáñez**, identifica principalmente riesgos emergentes de tipo regulatorio, medio ambiente y de mercado. En cuanto a tipo regulatorio, se refiere a los constantes cambios normativos del sector y la inestabilidad y fragilidad institucional, que se observa en los cambios de reglas a largo plazo. Un ejemplo que menciona es el caso de Copec, como se menciona a continuación: *“Lo que estamos viviendo es una transición energética es todo el tema del cambio climático es una transición energética. Por ende, por lejos ellos tienen ahí el mayor desafío. Diría yo, que, en términos de entorno general a todas las industrias, pero las que son reguladas las que más nos pega yo creo, que es las que más nos va a generar miedo, te aseguro que a ellos les preocupa más esto, que el cambio climático, es la inestabilidad y fragilidad institucional”*.

Según **Aixa Navarro de Acción Empresas**, identifica principalmente como riesgos emergentes de tipo regulatorio y medio ambiental, que tiene que ver con no lograr la meta que seamos un país con una matriz energética 100% de energías renovables al 2050 o en los próximos años, según la ley, como se menciona a continuación: *“Son muchas las variables que no sé si están puestas en esta hoja de ruta, lo desconozco en realidad, porque puede que sí esté en el plan, al menos yo lo que le iba a la hoja de ruta, no sale tan específico y no se hace el cruce con lo que las Empresas tienen que trabajar para lograr ese punto, no está estipulado, así como una receta de cocina, pero sí existe. Y ese es potencialmente un riesgo, si es que no se aborda en su momento más temprano del proceso”*.

De acuerdo con la información recogida por **ACESOL**, identifican riesgos emergentes de tipo regulatorio y medio ambiente. Se destaca principalmente regulatorio, por los constantes cambios en la regulación en la industria, como se menciona a continuación: *“Principalmente, te puedo decir que la inestabilidad regulatoria como el principal riesgo emergente para las empresas del sector energético en Chile hoy. Es muy cambiante y actualmente hay mucha discusión en el congreso”*.

Por otro lado, respecto a riesgos emergentes de tipo medio ambiental, identifican: desastres naturales, cambio climático y la permisología, como se refiere: *“Después de desastres naturales, cambio climático y la permisología, que esos son riesgos medio ambientales.*

Además, sector energético en Chile es completamente privado, lo que hace que la estabilidad contractual sea fundamental para la inversión”.

3. Impacto de la gestión de riesgos emergentes en los asuntos públicos

a. Relación con el gobierno, comunidades y actores clave (stakeholders) según empresas seleccionadas

Según lo comentado por un profesional del área de comunicaciones de **Engie**, es prioritario para la compañía tener relaciones con actores clave como el gobierno, las comunidades y actores principales de la organización. Además, entender que el rol del área o departamento de comunicaciones de las compañías está directamente ligado con la gestión de la reputación. Como se refiere a continuación: *“La reputación en este tipo de empresas es un activo no tangible, pero es un activo que permite y que es clave para la licencia social para operar en los territorios. Cuando una empresa quiere operar en un territorio tiene dos tipos de licencias. La licencia formal, la permisología (los permisos para operar) y la licencia social que es la legitimidad que le dan los distintos actores locales a esta empresa”.*

En el sector energético para desarrollar nuevos proyectos y para que los mismos sean sostenidos en el tiempo, se requiere un trabajo continuo en los territorios y comunidades. La metodología utilizada por **Engie**, es la siguiente: *“nosotros trabajamos con un modelo donde siempre buscamos primero cuando vamos a territorios nuevos que nos conozcan como primera etapa, segundo que entiendan lo que hacemos, en tercer lugar, que nos valoren y en cuarto lugar que nos sientan parte de él”.*

Las comunicaciones son clave para el desarrollo del relacionamiento con los stakeholders, aportan legitimidad, transparencia y generan confianza en estos procesos. Un profesional del área de comunicaciones comenta lo siguiente: *“comunicaciones aportan a la legitimidad y aporta a la reputación, pero en ningún caso puede ser la que resuelva algún riesgo, algún riesgo per se. Ahora, claramente, el cambio en la nueva normalidad estamos en un entorno completamente desafiante y cambiante donde el mayor de los desafíos ante estos riesgos emergentes es la capacidad de adaptación y de flexibilidad de las empresas”.*

Asimismo, destaca la empresa **Engie**, que tener un mapa de los stakeholders relevantes para la compañía, si es una prioridad y debe ser un trabajo permanente en el tiempo. Destacan que los empleados de la compañía y los clientes son una primera prioridad para Engie, como se refiere el profesional de comunicaciones a continuación: *“La matriz de stakeholders para nosotros siempre están nuestros empleados primero, luego también están los clientes, las comunidades, digamos que en las que estamos insertos. Y luego vienen las autoridades, los entes regulatorios y todos con los cuales debemos tener un compliance digámoslo así, pero con nuestros trabajadores, con nuestros clientes y con nuestras comunidades tenemos que tener un engagement mucho mayor que un simple compliance. Entonces están un escalón más arriba, digámoslo así que, con las autoridades nosotros tenemos un relacionamiento constante”*.

Asimismo, un actor que también forma parte del desarrollo de proyectos es la academia, que brinda una mirada desde afuera, pero a su vez actualizada del sector energético, como menciona por un profesional del área de riesgo: *“formamos alianzas con universidades, para tener esa frescura y nuevas opciones de implementación o ajustes de nuestros proyectos”*.

Para desarrollar un relacionamiento constante con los stakeholders clave, utilizan herramientas legales, como es la ley de lobby por ejemplo y se refieren a continuación: *“Nosotros utilizamos todas las herramientas que nos da la ley para relacionarnos como la ley de lobby y realmente no tenemos susto a ocupar la ley, hoy la ocupamos mucho en relacionamiento tanto con autoridades políticas como con autoridades técnicas”*.

Por otro lado, al ser consultada la **empresa Colbún** por las relaciones con los diversos stakeholders, señalan tener una gran responsabilidad a nivel territorial y de gestión, debido activos y operaciones que tienen a nivel nacional, como lo señala un profesional del área de comunicaciones a continuación: *“Al ser una compañía con activos relevantes en los territorios, tenemos una responsabilidad de coordinación con los distintos actores, porque nuestra infraestructura, obviamente, se vincula o interactúa con el territorio y en la presencia de algunos de riesgos que hemos hablado puede o mitigarlos o agrandar esos riesgos”*.

Muy similar a lo comentado por Engie, la empresa **Colbún** señala que el rol de los asuntos públicos y comunicaciones es clave para gestionar riesgos emergentes y se puedan lograr buenos resultados, principalmente las comunidades, como se refiere el profesional de comunicaciones: *“Por tanto, la gestión de asuntos públicos de nuestras operaciones en un marco de riesgos es muy relevante para que esos riesgos que se producen sean bien gestionados, no solamente por Colbún, sino también por nuestro grupo de interés, que las comunidades estén bien informadas, bien coordinadas con autoridades sepan cómo actuar o cuándo actuar cuando esto ocurre entonces tiene alta relevancia”*.

Según lo comentado por la empresa **Coppec**, el relacionamiento con los stakeholders es de primera prioridad para el desarrollo de los proyectos y también, destacan que el rol de los asuntos públicos es cada vez más relevante al interior de la compañía, como lo comenta un profesional del área de asuntos corporativos: *“hoy día, cualquier problema que uno tenga dentro de su operación tiene un impacto mucho mayor, que el que tenía hace años atrás. Eso implica que, en términos de asuntos públicos, hay que tener un contacto mucho más estrecho con todos los stakeholders. Hay que tener una, como le llamamos a veces, una cuenta corriente, hay que construir reputación previa”*.

Lo anterior, se refiere a que actualmente se ha invertido mucho más en la compañía en asuntos públicos y les ha permitido crear reputación de forma más proactiva.

Principalmente, el foco de relacionamiento se encuentra en sus zonas de operaciones de alta intensidad, que se desarrolla en las centrales de operaciones, de energía solar por ejemplo, y en este aspecto desarrollan un plan de relacionamiento con los diversos stakeholders, como comenta a continuación un profesional del área de asuntos corporativos: *“También para nosotros es fundamental tener una comunicación fluida y cercana con nuestros vecinos, organizaciones sociales que los representan, con instituciones privadas que nos rodean, con autoridades, ya sea gobiernos comunales, gobiernos regionales que están en nuestras zonas de alta intensidad operacional”*.

Muy similar a lo comentado por Engie, **Coppec** señala que es prioridad para la compañía tener un mapa de stakeholders y la cual debe ser un trabajo permanente en el tiempo.

Si bien hay algunos más actores más prioritarios que otros, destacan también que los clientes son una primera prioridad y también actores clave, como se menciona a continuación: *“Desde el punto de vista como compañía, tenemos otros stakeholders más relevantes pero que no se abordan con necesariamente desde la mirada de asuntos públicos. Por ejemplo, yo creo que nuestro grupo de interés más importante son nuestros clientes. Pero claro, y nuestros clientes se abordan justamente no a través de una mirada de asuntos públicos, sino que entregándoles la mejor experiencia de servicio que podemos entregarle, pero de ahí tienes bueno toda la ciudadanía y dentro de la ciudadanía, te estoy haciendo la distinción, separándonos del negocio, nuestros stakeholders principales son los que rodean nuestras operaciones de alta intensidad”*.

Un ejemplo que comenta **Coppec**, se refiere al impacto que generan en los territorios con proyectos de energía solar, y el rol que cumplen los asuntos públicos, las comunicaciones y relacionamiento con las comunidades, como menciona un profesional del área de riesgo a continuación: *“Me anticipo, lo puedo transformar y empiezo a trabajar desde ya en esa comunidad para hacer ver que la llegada de una granja solar puede ser positiva para la comunidad, por ejemplo, porque va a generar trabajo, porque va a generar visibilidad, porque trae externalidades positivas, digamos, también para ellos. Puede traer externalidades, pero hay que hacer ver el valor de que ese tipo de infraestructura se desarrolle en los territorios”*.

También, **Coppec** se destaca el rol de cooperación que existe entre el Estado-Empresa y que ambas se necesitan para el desarrollo de proyectos. Es un trabajo colaborativo que debe permanente en el tiempo, como se refiere un profesional del área de riesgo a continuación: *“el cambio climático, si queremos atenderlo, tenemos que trabajar juntos. Ni el estado lo puede hacer solo, ni las empresas lo pueden hacer solo. Entonces se necesita. Entonces, si tú estás pensando con el bien común, nosotros en nuestro propósito declaramos que estamos para el servicio del país”*.

Por otra parte, según la información recogida por la empresa **Enel**, el impacto que desarrollan en los territorios es relevante a la hora de gestionar riesgos y la relación con las autoridades es de primera prioridad, como se menciona a continuación: *“La relación con la autoridad es clave en esto, porque se hace una relación más estrecha, en el sentido de que necesitamos muchas veces estos riesgos, dicho de otra manera, estos riesgos, los riesgos climáticos, los riesgos informáticos, incluso los riesgos de seguridad de las instalaciones no solo afectan individualmente a la compañía, sino que también tienen un efecto comunitario”*.

Asimismo, se observa que los nuevos escenarios de hoy, para gestionar riesgos emergentes se gestionan a través del área de asuntos públicos, comunicaciones y relaciones institucionales, la cual la labor es poder desarrollar diálogos, puentes de colaboración con los diversos stakeholders, donde se refiere el profesional de **Enel**: *“Los asuntos públicos, la labor nuestra es poner en evidencia y en urgencia estos temas, para ver si podemos generar un diálogo con la autoridad y con las áreas legales, que son las que proponen, que identifican estas brechas y sugieren cursos de acción para solucionar y también, ser el puente de comunicación en asuntos públicos”*.

b. Relación con el gobierno, comunidades y actores clave (stakeholders) según expertos

Desde **Llorente y Cuenca**, se refieren que, en un contexto de cambio de gobierno y considerando los eventos sucedidos en los últimos dos años, el sector energético necesita trabajar de manera coordinada con las autoridades, y establecer relaciones de confianza y abrir canales de comunicación, como se refiere la directora de Comunicaciones: *“En ese sentido, el papel de los profesionales en asuntos públicos es fundamental para construir una nueva forma de relación que permita a Gobierno y empresas energéticas avanzar juntos hacia el 2027, punto clave de la estrategia de transición energética”*.

Según **María José López**, la relación del gobierno, empresas y actores clave para que el sector energético pueda avanzar y también en desarrollo país. Principalmente, se refiere a tres riesgos clave: permisología o paralización del proyecto; paralización de la inversión,

pero que la solución o el hecho de destrabar proyectos se realice desde una mirada inicial y transversal, que exista acompañamiento inicial: *“Súper importante que sea inicial, no que busquen como el solucionador de poner a las partes después cuando ya está todo ahí tirado, sino que sea considerado desde el inicio, o el acompañamiento hacerlo totalmente con una mirada diferente”*.

A lo anterior, se suma la importancia de la postura y comunicación del gremio y la claridad con la que debiera plantear posturas de sus asociados, considerando el lenguaje técnico que utilizan a cambiar y/o traducir lo planteado a un lenguaje más claro, como agrega a continuación: *“También, hay ahí el saber y los gremios deben saber poner las posturas de sus asociados claras, claras para la gente, es un gremio muy técnico. Entonces saber traducir esto, para que se te entienda de alguna forma”*.

Según la información recogida por **Juan José Tohá académico de la Universidad Adolfo Ibáñez**, es clave comprender el entorno de la industria y sector energético, pero principalmente esta lectura debería ser desde la organización y del área de asuntos públicos, según comenta: *“Una mala comprensión de los asuntos públicos es creer que es un equipo para gestionar crisis o que es un equipo que hace lobby frente a reguladores para convencer al regulador de temas que son evidentemente del interés de la organización. Un equipo de asuntos públicos también hace eso, pero fundamentalmente lo que hace es que tiene que ser capaz de comprender el entorno y lo que tiene que hacer es armonizar ese entorno, alinear a su organización con los intereses del entorno, que es completamente distinto”*.

Aixa Navarro de Acción Empresas, el trabajo que realizan como fundación es transcendental para el avance en diversas temáticas del sector energético, por ejemplo. Cumplen un rol de articulador, colaboración y cooperación para sacar adelante proyectos e iniciativas para avanzar hacia una matriz energética renovable. En este aspecto destacan que debe haber un trabajo previo de construir confianzas entre empresas-estado para lograr avances reales, como se mencionan a continuación: *“es difícil y yo creo que cualquier proceso que se trate de iniciar sin un trabajo previo de confianza va a ser muy complejo”*. Asimismo, agrega: *“Con un trabajo con una hoja de ruta clara, como decir esto vamos a*

lograr este año, el próximo año vamos a trabajar en lo otro y sí pues efectivamente nosotros desde la acción de empresa buscamos ser un ente articulador entre lo público y lo privado”.

Por otro lado, **Marcela Puntí directora de Asuntos Corporativos de la Asociación Chilena de Energía Solar (ACESOL)**, comenta que la principal metodología para gestionar riesgos emergentes es prioridad que las empresas tengan una orgánica interna que les permita gestionarlos y al mismo tiempo, anticiparse a estos riesgos, como se refiere a continuación: *“Una reputación institucional de confianza, cosa que cuando pase algo efectivamente tú ya tengas un respaldo una historia, una trayectoria, pero es para eso tienes que haberla comunicado, tienes que haberla informado la gente, sobre todo en industria eléctrica la confianza del público es lo más importante o sea los clientes. Lo importante es ir haciendo una auditoría con tu público de percepción, antes de la crisis”.*

Asimismo, desde **ACESOL** comentan que es un trabajo con todos los stakeholders, aunque al interior de las organizaciones se debe desarrollar una reputación que sea coherente, transparente, honesta y dar señales de querer construir confianza para lo que se busque desarrollar, como se refiere a continuación: *“Hoy las empresas deben identificar y preparar a sus portavoces o voceros con habilidades tanto técnicas como blandas antes de enfrentar crisis, ya que encontrar este perfil es muy difícil y creo que la persona hace mucho más que la empresa. También, mantener relaciones transparentes con los medios y autoridades, es dar una señal de transparencia, aunque a veces sea difícil, genera más confianza que la perfección, como digo siempre la perfección es enemigo de lo bueno”.*

4. Identificación de casos específicos de gestión de riesgos emergentes

a. Ejemplos aportados por las empresas

Caso Engie

Hace tres años atrás, el área de desarrollo de la empresa quería realizar un proyecto en la quinta región y se comenzaron a revisar con las diferentes áreas, cuáles eran los posibles riesgos en general. Para esa instancia, se invitó al área de finanzas, medio ambiente, legal, ingeniería y desarrollos. Luego de un par de meses, se revisaron los riesgos y se logró

identificar que no era un buen proyecto, porque no iba a tener la cantidad de generación requerida, era muy poquita la generación que iba a tener, respecto al monto de dinero que se estaba invirtiendo. Respecto a lo anterior, un profesional del área de riesgo agrega lo siguiente: *“ni en 20 años íbamos a recuperar la inversión. Con un análisis de riesgos temprano, pudimos no invertir en un proyecto que nos iba a traer solo pérdidas, y eso fue algo importante”*.

Al darse cuenta de que esta iniciativa, daba resultados positivos, se extendió a todas las áreas de la compañía, como se refiere a continuación: *“Lo que te comentaba en un inicio, como se vio que funcionaba esto, se empezó a hacer este análisis a todas las áreas de la compañía. Se extendió para identificar impactos, por supuesto temas reputacionales, probabilidades y así es como hemos estado avanzando en tener este ADN de la gestión de riesgos a nivel compañía”*.

Caso Colbún

El año pasado se implementó la nueva ley de protección de datos personales. En una primera instancia, se realizó un levantamiento de información y diagnóstico de cómo y cuál era el estado de la gestión de la compañía, ya que se tienen los datos personales de clientes y se necesitaba saber si se estaba cumpliendo con lo estipulado en la ley.

Para ello, se realizaron una serie de pasos a seguir para evaluar la situación. Primero, se realizó un diagnóstico con las brechas; segundo, plan de implementación de cuáles eran las acciones por realizar. Después, se realizó una capacitación a toda la empresa y todas las áreas involucradas sobre los planes que se realizarían, donde se asignaron tareas. Luego, se realiza las tareas, se ejecuta el plan y después hace una evaluación de la implementación y nuevamente de cómo están respecto a las brechas iniciales y en caso de que estas persistan, se vuelve a desarrollar un plan, para ir cerrando aún más esas brechas.

En este proceso, según lo comentado por el profesional del área de comunicaciones, agregó lo siguiente: *“En algunos casos, por ejemplo, actualización de contratos con terceros, establecimiento de protocolo para cuando uno puede traspasar datos de personales, en qué circunstancias y bajo qué condiciones, bajo qué medidas de seguridad, por ejemplo”*.

Caso Copec

En el último tiempo, han tenido incidentes de ciberseguridad, no han sido incidentes graves que hayan paralizado las operaciones, pero sí incidentes, donde se han tenido que tomar medidas de mitigación de los riesgos y realizar esfuerzos para concientizar culturalmente a sus empleados sobre este tipo de incidentes. A continuación, el profesional del área de asuntos corporativos comenta sobre este tipo de riesgos emergentes: *“Y tal vez un ejemplo bien concreto, es que se ha desarrollado todo un programa de concientización y de capacitación al personal, para que sepan en el fondo lo importante del resguardo de la información sensible, lo importante del cuidado frente a fuentes sospechosas, cómo actuar en distintos escenarios, al punto que hoy día ya tenemos como dentro del sistema de capacitaciones normativas de la compañía, vemos capacitaciones de ciberseguridad”*.

Caso Enel

El principal riesgo que han tenido desde que surgió la pandemia en las operaciones que se encuentran en el norte del país, se refieren al robo de cable de cobre y paneles solares. Comenzaron estos robos de bandas muy organizadas, en plantas que son tele-comandadas que no tienen personal en terreno y que son gestionadas desde Santiago u otro lugar del país.

Desde el área de asuntos públicos, surgió la estrategia junto con los gremios de energía (empresas eléctricas, distribuidores y asociaciones de generadoras), que se tenía que actualizar la ley de robo de cobre como delito, donde se planteó al congreso.

Luego de dos años y medio de tramitación, se logró actualizar las condenas, se fortalecieron ciertas fiscalizaciones de las policías y capacidades de aduana, porque no bastaba con combatir o evitar que se robaran al interior de los centros de operaciones, sino también evitar la cadena de compra en el mercado negro.

En este caso, se observa el trabajo colaborativo con diversos stakeholders, para cambiar una ley en beneficio del sector, donde se tuvo que convocar a diversos actores como primero el gremio, las policías, las autoridades de gobierno y el congreso y además a las comunidades, como se menciona a continuación: *“Desgraciadamente hay situaciones como los delitos, en*

que las medidas que puedas tomar individualmente como compañía no son suficientes, y ahí lo que se requiere más bien, es un efecto societario comunitario, si se puede decir así, una correspondencia, una mayor conciencia, una mayor fiscalización policial, ahora este es un tema a nivel nacional”.

b. Ejemplos aportados por expertos

María José López exconsultora en OLADE, comenta el caso ocurrido cuando trabajó en Cerro Dominador, donde la compañía no tenía financiamiento y se encontraba quebrada. Con un relato super potente que se hizo en conjunto con Marca Chile, instalaron en el exterior la marca “*Chile Solar Saudi Arabia*”, donde se logró conseguir un financiamiento de US\$300 millones para financiamiento de un proyecto que logro concretarse.

Ese caso fue exitoso, ya que la empresa en ese momento estaba pasando por un buen momento reputacional y las comunidades pedían la realización de ese proyecto y que, en un momento de adversidad al interior de la compañía, logró concretarse el proyecto, como se refiere a continuación: “*A nosotros nos absorbió un fondo de inversión y al final se consiguió exitosamente el fondo de financiamiento. Igual con la concertación del proyecto y fue con mucho trabajo de asuntos públicos, y que la gente quisiera tener el proyecto, básicamente la comunidad pedía que lo hiciéramos*”.

Juan José Tohá académico de la Universidad Adolfo Ibáñez, se refiere al caso de Copec, que ha sido mencionado anteriormente, de la capacidad de lectura de las tendencias de mercado y que este proceso ha sido acompañado de una transformación para adelante y progresiva, donde destaca la capacidad de la compañía de cambiar su entorno, como menciona a continuación: “*Se ve que tuvieron capacidad de lectura y arrojo de seguir esa lectura y adaptarse, ¿esto va a llevar al éxito a Copec en el tiempo? Yo creo que es temprano, pero creo que Copec, por sobre todas las cosas lo que ha sabido hacer es cambiar el entorno sin cambiar su identidad*”.

5. Estrategias y modelos comunicacionales para enfrentar la gestión de riesgos de las empresas y expertos de asuntos públicos

a. Enfoques de posicionamiento reputacional de las empresas

Engie

Desde **Engie**, se observa que la estrategia está centrada en un trabajo directo en los territorios y comunidades, donde construyen reputación con un modelo de storytelling positivo, a nivel local y nacional, y utilizan diversas instancias para comunicar iniciativas positivas de la compañía, como se menciona a continuación: *“Estamos constantemente contando qué es lo que hacemos para la comunidad hacia la comunidad porque también sabemos qué y para eso ocupamos las redes sociales y ocupamos los medios de comunicación porque sabemos que nos lee la comunidad, pero también nos leen las autoridades”*.

Lo anterior, se suma un trabajo colaborativo y apoyo a las comunidades en los territorios con fondos concursables de desarrollo económico y productivo local. Además, desde el área de comunicaciones se apoya a los medios locales que también forma parte del plan de inserción en las comunidades.

Además, **Engie** posee un sistema de gestión de contingencias, donde utilizan un “manual de crisis”, donde logran identificar distintos niveles de cómo tratar esta contingencia cuando esta escala de un nivel local a nivel regional o nacional, como se refiere un profesional del área de comunicaciones: *“tenemos un sistema de gestión de contingencias que está dentro de nuestro manual de crisis, porque no todas las contingencias las podemos tratar como crisis, entonces tenemos un manual donde que establece distintos niveles de cómo tratar una contingencia cuando esta se debe escalar en crisis a crisis local, cuando se debe escalar a crisis nacional, cuando pasa ya a un nivel de crisis nacional de alta visibilidad y cuál es la gobernanza que tiene cada uno de esos niveles”*.

Lo anterior, es una forma para que la compañía pueda validar su trabajo en el tiempo, y al momento de haber algún tipo de riesgo que haya que gestionar tendrá legitimidad en una cuenta de ahorro, ejemplo. En este sentido, el profesional del área agrega: *“es una forma de*

validarnos es como una cuenta de largo plazo, de manera le va a ir metiendo agua a la piscina digámoslo así, cosa de que cuando tú también tengas alguna crisis, algún problema, tengas un colchoncito de ahorro en el banco de legitimidad, con las personas que te van a juzgar”.

Colbún

Desde el área de comunicaciones de **Colbún** comentan que tienen un área de riesgos, y ellos poseen un marco de gestión que tiene tres niveles. Primero periódicamente, se encuentran identificando y actualizando los diversos tipos de riesgos, donde se establece una priorización. En segundo lugar, se definen controles para mitigar los riesgos, y en caso de que se concrete este riesgo, se van evaluando si estos controles fueron efectivos o no y si se necesita mejorarlo con un proceso de retroalimentación.

Asimismo, desde el área de comunicaciones, han definido acciones concretas a seguir para la gestión de riesgos emergentes de tipo cambio climático por ejemplo: *“Hemos definido que, por ejemplo, tener coordinaciones de comunicación previa con las autoridades, para cada vez que nosotros, nuestro modelo meteorológico detecta que viene uno de estos riesgos, tomar contacto con las autoridades y preguntarles qué es lo que van a hacer, cuál va a ser su plan de emergencia y nosotros poder sumarnos a ese plan o coordinarnos con ellos”.*

A lo anterior, se suman acciones de coordinación interna sobre comunicados oficiales de **Colbún**, como se señala a continuación: *“si tu vez a algún evento climático como el del año pasado, nosotros ponemos número a los comunicados, con el comunicado número 1, número 2 los vamos emitiendo cada 2-3-4 horas. Hemos definido, que el control de eso es llenar todos los espacios informativos, para que seamos nosotros con información correcta y no otro que ocupe información incorrecta y ocupen esos espacios informativos”.*

Finalmente, cuando pasa el evento de tipo climático, por ejemplo, internamente se hace una evaluación de las acciones que se realizaron sobre ese evento y cómo fue su gestión.

Copec

Al igual que lo comentado anteriormente por Engie y Colbún, existe de parte de **Coppec**, una metodología de monitoreo de las comunicaciones y de todo lo que ocurre en las redes sociales y medios de comunicación, donde se desarrollan levantamientos de información y emiten alertas de cualquier temática que sea sensible de la compañía o de tipo operacional. En este sentido, un profesional del área de los asuntos corporativos se refiere comentando lo siguiente: *“Sí, nosotros tenemos evidentemente una estrategia de respuesta, con un protocolo de respuesta, de acuerdo con el nivel de intensidad de cada tema”*.

Desde el punto de vista de estrategias comunicacionales, la compañía busca anticiparse a los posibles riesgos emergentes, es por ello, que utilizan metodologías de monitoreo de las redes sociales y redes, la cual un profesional del área de asuntos corporativos agrega: *“Lo que nosotros sí tenemos como práctica, es que tenemos metodologías de monitoreo de las comunicaciones y en esa metodología, monitoreamos todo lo que ocurre en las distintas redes, y levantamos alertas de cualquier cosa que se está hablando que nos puede afectar o que se refiere directamente a nosotros con especial énfasis en ciertos temas que hemos identificado como sensibles”*.

En este aspecto, se destaca el rol conjunto entre el área de asuntos públicos y comunicaciones ya no desde ser reactivo, sino proactivo para construir reputación corporativa, como se agrega a continuación: *“hoy día se han vuelto mucho más proactivos. Tienen la obligación, por supuesto, de reaccionar adecuadamente. Pero además de no solo de manejar cualquier daño de reputación, sino de construir reputación, ya no basta para una adecuada construcción de la reputación con los principales stakeholders, hacer solo las cosas bien, tienes que hacer las cosas bien y comunicarlas, socializarlas, tienes que involucrar a los distintos stakeholders en tus decisiones”*.

Enel

Las principales estrategias utilizadas por **Enel** se desarrollan sobre cómo perciben la sensación del ambiente de los asuntos públicos. En este aspecto, el profesional de la compañía agrega lo siguiente: *“Más bien, son un tema de relacionamiento, en que tienes que*

llegar o tienes que tocar ciertas partes interesadas que son específicas y que son conocidas con las cuales haces cierta relación”.

Desde **Enel**, si bien no señalan un modelo específico de comunicaciones, comentan que la principal estrategia comunicacional son la comunicación uno a uno con sus stakeholders, y también desarrollan esta labor otras áreas de la compañía no sólo comunicaciones. En el caso de **Enel**, las comunicaciones externas están separadas de los asuntos públicos, aunque sean dos áreas distintas, estas se complementan.

b. Herramientas y metodologías utilizadas por las empresas

Según lo comentado por un profesional del área de comunicaciones de **Engie**, principalmente se realizan monitoreos constantes de redes sociales, prensa y también utilizan algoritmos y sistemas de alerta para el caso que los mencionen como compañía y pueda haber algún tipo de riesgo emergente, como se menciona a continuación: *“en primer lugar, un monitoreo constante de lo que es redes sociales, prensa y tenemos algoritmos y sistemas que nos alertan de ciertas cosas que están saliendo en la web donde nos pueden mencionar como no nos pueden mencionar y eso nos va dando ciertas luces y alertas de donde podríamos tener algún problema o algún riesgo emergente cierto”.*

Desde la compañía **Colbún**, señalan que tienen herramientas que emiten alertas, desde las comunicaciones, a través del monitoreo de redes sociales, medios de comunicación y herramientas que les permite monitorear las redes y también, desde el punto de vista de cambio climático, herramientas que emiten alertas de eventos meteorológicos, la cual como compañía pueden prepararse para ese tipo de eventos, como mencionan a continuación: *“además el tema comunicacional, habitualmente el origen de esos riesgos se gesta en otra parte, pero tiene repercusiones comunicacionales”.*

La compañía **Copec**, utiliza una herramienta que no atiende un tipo de riesgo específico, que es un software que se llama GRC y que, si ayuda a gestionar riesgos ya que calcula las probabilidades de impacto de los riesgos, pero no es nada tan exacto. Con relación a los riesgos emergentes, no poseen una herramienta que les permita medir impactos con mayor

exactitud, como lo menciona un profesional del área de riesgo: *“Ahora, el riesgo emergente tiene una particularidad, como uno tiene poca información respecto al riesgo, como hacer esos cálculos, como decir mira esto es probabilidad cuatro impacto cinco, es bien complejo la verdad, no tenemos hoy día una metodología que nos permita hacer eso. Estamos trabajando para eso”*.

Desde **Enel**, la principal herramienta utilizada para el monitoreo de las comunicaciones y prevenir riesgos, se refiere a una herramienta llamada Real Time Communications, donde realiza monitoreos constantes y permanentes sobre redes sociales y medios de comunicación para evaluar potenciales riesgos reputacionales. En ese sentido, en caso de ocurrir un riesgo se han establecido ciertas directrices para actuar, establecer ciertos tipos de comunicación, dependiendo de la gravedad del incidente. En este sentido, el profesional de la compañía se refiere: *“Si no se puede esperar, si no se puede evitar o estalla un problema dependiendo del escalamiento, del nivel de afectación actúan se constituyen ciertos comités a nivel país o a nivel global”*.

c. Enfoques de posicionamiento reputacional de los expertos

Según **Llorente y Cuenca**, han logrado identificar dos ejes clave para el abordaje y estrategia del sector energético nacional considerando el contexto actual. Primero, el reposicionamiento y segundo, relacionamiento con la ciudadanía. Desde el reposicionamiento ante la ciudadanía agrega lo siguiente: *“Un mayor acercamiento y diálogo abierto con los usuarios que les permita posicionarse en un territorio de transparencia y superar posible el gap reputacional actual. Y además nuevas narrativas, que se refiere a lo siguiente: “Acordes a la realidad y visión actual de los usuarios, por ejemplo, en materia de inversión y promoción de infraestructura resiliente al cambio climático”*. Respecto al reposicionamiento con la ciudadanía tiene que ver con estrategia de inteligencia política que apuesten a la construcción de relaciones de confianza a largo plazo.

María José López exconsultora en OLADE, comenta que las estrategias comunicacionales o de posicionamiento reputacional para que las empresas puedan gestionar mejor sus riesgos emergentes, se refiere a la traducción del lenguaje técnico del sector a un lenguaje más claro, para llegar al cliente de forma más directa. Lo anterior, se suma la falta de relato de la industria, ya que cada vez se necesitará más energía. Agrega lo siguiente: *“Creo que es importante eso, la traducción a un lenguaje más claro, sin con eso ser incorrecto. Creo que hasta que quizás falta un poco lo que yo te decía, lo del relato, eso creo que podría ser interesante, sobre todo en el momento que se va a necesitar cada vez más energía. Entonces, creo que el relato industria claro, que en un momento sí se tuvo, no es que nunca se haya tenido, creo que ahora está un poco perdido”*.

Por otro lado, **Juan José Tohá académico de la universidad Adolfo Ibáñez**, se refiere según el contexto actual del sector, la comunicación tiene que ser transparente, honesta y no sobre prometer. Si bien entender el sector es complejo, es relevante explicarle a la ciudadanía la complejidad del sector, a través de un lenguaje simple y claro desde ambas partes, como comenta a continuación: *“yo creo que la comunicación acá tiene que ser extremadamente transparente, no sobre prometer, no hacerle el quite a la complejidad, yo creo que a la gente y los ciudadanos hay que tratarlos como personas inteligentes, donde uno les puede explicar que las cosas son complejas, son difíciles, uno no tiene por qué tener todas las respuestas para todas las cosas en una transformación tan profunda. Y no sobre prometer, porque el riesgo a veces yo veo un poco empresas energéticas cayendo en la tentación de mostrar que tienen resuelto un tema, que no lo tienen resuelto, y que no tienen cómo tenerlo resuelto”*.

Aixa Navarro de Acción Empresas, comenta que para construir una reputación en una organización y pueda gestionar adecuadamente sus riesgos emergentes, se requiere que sea por medio de un trabajo sostenido en el tiempo, y que las acciones que se realicen se vean reflejadas en el relato de lo que quieran mostrar como organización, según se refiere a continuación: *“Yo creo que la transparencia es fundamental hacerse responsable de lo que hacen y lo que pasa y eso también es parte de la transparencia de no creer y no caer en el greenwashing, porque finalmente eso genera desconfianza en las comunidades”*.

Las empresas son actores que impactan directamente en la sociedad, donde su rol también es de educar a quienes les entregan un servicio y eso se puede realizar a través de un lenguaje claro para todos, como agrega a continuación **Acción Empresas**: *“La reputación es muy importante y en las empresas de energía también es importante la educación. Yo creo que entregar información y también te lo mencioné al principio, entregar información no como si la ciudadanía fuera niños de kinder, pero también con un lenguaje que pueda ser comprensible para todos”*.

Desde **ACESOL**, se refieren a que establecer diálogo y una comunicación constante con los stakeholders, es un pilar fundamental para construir reputación, en este aspecto que sea transparente, claro, honesto pero también destacan que, quien se encuentre en representación de la compañía debería tener habilidades blandas, capacidad de escuchar y entender a la industria, como agrega a continuación: *“es clave la importancia de tener representantes preparados para hablar en nombre de la empresa o el gremio, para establecer alianzas con expertos del sector y mantener una comunicación constante a través de plataformas y sobre todo personalmente, ya sea con las empresas, industria o autoridades”*.

6. Colaboración entre empresas y autoridades

a. Espacios de diálogo y coordinación según las empresas

Según lo comentado por **Engie**, el sector energético se encuentra en un momento de transición energética, donde no se está operando de manera normal, como se hacía hace 20 años atrás. La matriz energética nacional está cambiando, se está transformando y cada empresa del sector está en un momento distinto, donde hay distintas agendas ya sean regulatorias, políticas o incluso operacionales. Debido a lo anterior, hay intereses distintos y es natural que cueste poner sobre la mesa nuevos temas para desarrollar y una hoja de ruta común del sector.

Sobre lo anterior, se agrega lo siguiente: *“Nosotros tenemos la Asociación de Generadores, la Asociación de Generadores Renovables, tenemos ACERA, tenemos la Asociación de*

Transmisoras, la Asociación de Distribuidoras, la Asociación de Empresas Eléctricas, por lo menos hay ocho asociaciones distintas. Y eso también hace, que cueste mucho más tener una agenda común y que cueste mucho más que las posiciones de las distintas cada uno de estos gremios tengan un peso específico mayor”.

Existen temas en los que, sí hay acuerdo en el gremio del sector eléctrico, como por ejemplo respetar contratos regulados, tener sistemas de operación más seguros y el retiro de centrales a carbón de forma responsable. Según lo comentado por **Engie**, pensar el mercado de energías renovables del sector será un gran desafío del mañana: *“el pensar cuál es el mercado eléctrico que queremos para los 20 años, porque hoy día estamos en la transición hacia la energía renovable, pero va a llegar un momento en que vamos a llegar a la energía renovable, vamos a tener un mercado renovable, ese modelo de mercado renovable será un gran desafío”.*

Colbún

Según la información dada por la compañía, existen espacios de colaboración, cooperación y han sido procesos virtuosos de aprendizaje desde el sector energético y también con las autoridades de gobierno.

Colbún destaca, que estos espacios de colaboración se han dado principalmente desde las emergencias y eventos meteorológicos, como mencionan a continuación: *“La compañía sabe cuál es su criterio de actuación en estos grandes eventos y por tanto sabe a qué atenerse. Entonces yo creo que ha habido hartos aprendizajes, siempre hay más espacio para hacer más aprendizajes, pero importante es que haya una constante revisión de nuestros planes de emergencia y que estén coordinados con los de la autoridad, de tal manera que eso se vayan precaviendo con los planes de acción, los controles frente a cada alto riesgo”.*

Copec

Desde la compañía, comentan si bien existe un trabajo colaborativo en el sector y a nivel gremial, con gremios que abogan por la transición energética y futuro sostenible que se realizan en instancias como foros de energía, de emprendimiento y también, en reuniones

con las autoridades gubernamentales para instalar temáticas, pero no necesariamente abordan temáticas específicas del sector. Varias de esas temáticas específicas, deben ser gestionadas directamente con la autoridad gubernamental, como menciona un profesional del área de asuntos públicos a continuación: *“como gremio, participamos principalmente de los gremios que abogan por la transición energética y por un futuro sostenible como nuestro principal foco, pero no abordan temáticas específicas del sector energético, yo te diría que las temáticas específicas del sector energético, nosotros las abordamos más que nada nosotros mismos directamente con las entidades de gobierno que corresponde, por ejemplo, a ver para enfrentar el cambio climático”*.

Enel

Según la información recogida por **Enel**, la comunicación a nivel del sector es fluida, donde existe consenso en las principales temáticas, sobre todo en los desafíos y problemas que enfrenta el sector energético. Sobre este punto, el profesional del área de relaciones institucionales agrega lo siguiente: *“La comunicación a nivel gremial es buena. Yo te diría que los grandes, en los grandes issues macroeconómicos, existe consenso y es un gran avance en la asociación de generadoras, por ejemplo. Existe más menos claridad de cuáles son los problemas, se han propuesto cosas que además han sido todas las empresas”*.

Si bien hay diálogos fluidos con las autoridades, muchas veces debido a la agenda, contingencia país y/o otros temas urgentes de la agenda del gobierno de turno, los temas del sector energético muchas veces no alcanzan a ser abordados, según se refieren a continuación: *“El tema es la velocidad como de la conversación con la autoridad, porque pasa esto que la agenda del país tiene tantos temas, que de repente no alcanza de estar dentro de las prioridades o las urgencias con el grado de atención que a uno le gustaría”*.

b. Espacios de diálogo y coordinación según expertos

Según la información recogida por **María José López exconsultora en OLADE**, se refiere a que en estos momentos la relación entre las empresas del sector energético y las autoridades de gobierno no se encuentra en el mejor momento.

En el periodo del exministro Pacheco, si hubo una gran coordinación, trabajo y visión del sector, y colaboración entre las empresas y las autoridades, como agrega a continuación: *“Ahora no sé si hay tanta mesa de trabajo, creo que ahora hay una relación súper tensa. No es la más colaborativa entre ministerio de energía y empresa. Creo que esa es la opinión más transversal que hay. En el fondo, ha habido mucha discusión parlamentaria. Creo que nadie está de acuerdo no conozco a nadie que te pudiera decir lo contrario, yo no conozco, a lo mejor hay alguien que sí, pero creo que no se ha visto por lo menos con esta nueva administración de Pardo por toda esa mirada como te podría decir, como la visión más común que podría ser”*.

Por otra parte, lo comentado por el **académico Juan José Tohá**, el sector energético nacional no ha estado a la altura del desafío en general de la transición energética. Principalmente, un riesgo emergente de tipo cambio climático, es un riesgo que no se puede gestionar solo desde el Estado o sólo desde el ámbito privado, se requiere un trabajo conjunto entre todos, como se refiere a continuación: *“Creo, lo que ha pasado en la distribución de la energía particularmente, a mí me desanima, porque energía que está disponible, inversiones que estaban disponibles no ha sido posible distribuirlas y eso me parece que es muy grave, porque afecta la voluntad de invertir, afecta la credibilidad de invertir, la credibilidad que existía”*.

A lo anterior, se suma la falta de protagonismo del Estado en cuanto al desarrollo y visión del sector: *“Falta que el Estado haga su pega ¿me entiendes? Que el Estado se compre los pleitos, está bien que construir líneas de alta tensión no es popular, bueno, pero gobernar no es ser sólo popular. Cuando tu gobiernas también te tienes que comprar los pleitos que van asociados a eso, sino para que promoviste tú como estado, promoviste algo, que después tu no haces tu parte de lo que había que hacer, eso es muy grave”*.

Aixa Navarro de Acción Empresas comenta, que si bien actualmente existen instancias de trabajo de colaboración público-privadas, no son suficientes para el nivel de compromisos que existe como país y metas por concretar. A lo anterior, agrega: *“Siento que ha sido buena, pero no suficiente. Y es también lo que te comentaba también sobre que no se ha hecho quizás la bajada o el cruce de lo que se requiere desde las Empresas para cumplir las metas de*

país. Lo bueno es que sí existen instancias, que mencioné varias, como las mesas público-privadas de la negociación de la estrategia, que obviamente no son público privadas todo el tiempo, pero al menos una instancia si se trabaja así la de adaptación, también se trabajó con la empresa y la verdad es que el canal siento yo que el canal de consulta pública igual aporta muchísimo”.

Según **Marcela Puntí directora de Asuntos Corporativos de ACESOL**, se refiere a que al interior de la industria y como gremio existe cooperación y hay consenso sobre las necesidades de las empresas y la agenda, pero que, desde el Estado, no hay liderazgos claros para avanzar en las temáticas que se requieren, como se menciona a continuación: *“Actualmente, la cooperación entre las empresas y el Estado no está pasando por su mejor momento, hay mucha discusión legislativa y las mesas de trabajo no están siendo lideradas por las autoridades que corresponden también. Si bien en la industria todos nos conocemos y entendemos lo que está pasando, falta mayor liderazgo desde el Estado para avanzar”.*

7. Identificación de buenas prácticas relacionadas a la gestión de riesgos emergentes

a. Buenas prácticas de empresas

Según la información recogida **Engie**, comenta que una de las prácticas que les ha dado buenos resultados, es integrar los riesgos emergentes en la planificación estratégica de la compañía y no sólo en las matrices operativas. Como menciona un profesional del área de riesgo: *“Influir para que los comités ejecutivos, la alta dirección, el directorio pueda revisar de manera periódica los riesgos que tiene la organización. Eso es sumamente importante. A veces se subestima, pero es sumamente importante porque eso te cambia el rumbo del negocio, de manera importante”.*

Además, se refieren a que una práctica que realizan constantemente es revisar estándares internacionales y para ello, se están siempre certificándose acorde a esas normativas. Sobre lo anterior, el profesional del área de riesgo se refiere a lo siguiente: *“Estar bien enfocados a las normas que existen, que nuestro RM que es esta metodología que utilizamos, esté actualizado con estas normas, porque si no nos sirve de mucho si la normativa internacional*

está actualizada y nosotros como compañía no nos actualizamos, ahí va a haber riesgos transicionales, que le llaman. No va a ser match”.

Colbún destaca que les ha dado buenos resultados como compañía, es tener una gobernanza definida con tareas y roles clave de cada área, como se refiere a continuación: *“Lo que te quiero decir es que tener una gobernanza bien definida con roles, con tareas para el tema de los riesgos, es lo más relevante porque eso permite que cada uno tenga claro cuál es su rol frente a la ocurrencia de un riesgo antiguo o emergente nuevo uno nuevo o uno recurrente. Entonces, yo diría mi principal recomendación es tener una buena gobernanza para mitigar y administrar riesgos”.*

De acuerdo con lo señalado por **Copec**, en la misma línea que Engie y Colbún, comentan que es clave tener una estructura interna, una orgánica que se dedique específicamente a la gestión de riesgos en todas las áreas de la compañía, como un gobierno central, como lo mencionan a continuación: *”yo creo que tal vez el gran consejo, es tener una orgánica interna preparada para poder enfrentarlo sino se tiene un gobierno adecuado, probablemente hay muchos riesgos que no se van a gestionar dentro de una empresa”.*

Desde **Copec**, destacan de forma importante la transición interna que se encuentran desarrollando como empresa. El principal factor que observan son las tendencias y cambios del mercado, como un todo, como se refiere un profesional del área de asuntos corporativos: *“En los cambios en las tendencias de mercado, es un riesgo que normalmente va a estar mirando tal vez un área de marketing, pero no va a estar mirando un área legal, pero cuando implica un cambio profundo que tu modelo de negocios tienen que estar todas las áreas y todas las áreas trabajar en torno a enfrentar eso, si no ves cómo transformar en una empresa completa y así, se da lo mismo con todos los riesgos”.*

Desde **Enel**, no se refieren a una recomendación o práctica específica, sino que comentan que en general, desde el sector energético, se comparten experiencias y comparten prácticas similares, para la gestión de riesgos emergentes. Asimismo, comentan lo siguiente: *“todas*

las cosas que estamos haciendo, compartimos que hay el mismo sentido de urgencia respecto al cambio climático, de seguridad, de ciberataque, están esos temas cubiertos”.

b. Buenas prácticas de expertos de asuntos públicos

Llorente y Cuenca, recomienda que, principalmente dado el contexto de incertidumbre, sería clave abrir una articulación público-privada que incluya canales de comunicación, donde se establezcan protocolos de anticipación y gestión de riesgos de manera coordinada. Y también, se refiere a lo siguiente: *“apertura de diálogo transparente con la ciudadanía ya sea a través de mesas de trabajo en comunidades, acercamiento a asociaciones de consumidores y sus propios canales de comunicación”.*

Según **María José López exconsultora en OLADE**, recomienda que se desarrolle mayor coordinación entre el gobierno, autoridades y empresas, que es clave para avanzar en el sector y se pueda pensar y planificar el sector a largo plazo, como menciona: *“Creo que pasa por una mayor coordinación entre gobierno y entre autoridades y empresas. Como es ese sentarse discutir real realmente con una buena disposición y buena voluntad, independiente que se tengan opiniones distintas y eso creo que es parte fundamental también. Pero en el fondo mirar como ya el largo plazo, esos temas son a largo plazo, la energía es un tema muy a largo plazo”.*

Por otro lado, una experiencia internacional que podría ser útil para inspirar la gestión de riesgos emergentes, según **María José López**, un ejemplo es lo que hace Inglaterra, como consumidor tú puedes elegir qué tipo de energía compras para abastecer su casa de electricidad. Si bien en Chile no se puede regulatoriamente, lo ve como una experiencia innovadora de imitar, como menciona a continuación: *“Qué en otros países se hace, pero eso encuentro que es súper posible con un medidor y tú decir bueno, voy a comprar solar y eólica ahora en mi casa solamente. Si te gusta el carbón voy a comprar carbón, como una decisión de consumo diario o mensual, pero como una decisión de consumo tuyo, eso lo he encontrado interesante, eso es Inglaterra”.*

Según lo destacado por el **académico Juan José Tohá**, lo que falta como práctica en el sector es ser un buen vecino. En la medida que tu como organización, logras pertenecer, entender, escuchar y colaborar en la sociedad, la sociedad en este caso, el sector energético, te va a percibir como un buen elemento y por lo tanto te va a proteger, como se refiere a continuación: *“la manera de protegerte de los riesgos es sumarle valor no solamente a tu negocio, sino que sumarle valor al entorno, esa es la mejor manera de estar protegido”*.

Desde **Acción Empresas**, destacan la experiencia de la metodología de Science Base Target Initiative de Latinoamérica, donde una empresa del sector energético chileno compartió su experiencia y desarrollo una hoja de ruta relacionado al carbono neutralidad y mitigación con objetivos basados en la ciencia.

ACESOL, comenta como principal buena práctica, la incorporación de mujeres a la industria de energías renovables no convencionales. Si bien aún falta mucho, actualmente hay más mujeres que buscan aportar en el sector, como se refiere a continuación: *“una buena práctica del sector es el progreso de inserción significativo de las mujeres en el sector energético. El progreso significativo en la inclusión de mujeres en la industria energética chilena y cómo ha cambiado desde que yo estoy en la industria, éramos muy muy poquitas, había muy pocas mujeres y lo bueno es que eso ha ido cambiando”*.

Capítulo IV: Principales conclusiones y recomendaciones para el sector energético nacional.

El presente capítulo tiene por objetivo realizar las conclusiones de la investigación sobre los hallazgos de la gestión de riesgos emergentes de las empresas seleccionadas: Engie, Colbún, Copec (Flux) y Enel (Green Power), junto con los expertos de asuntos públicos. En segundo lugar, se dará respuesta a la pregunta de investigación planteada en el inicio, asimismo se enfatizará en las empresas y expertos. En tercer lugar, se harán recomendaciones globales y nuevos desafíos para el sector energético nacional.

1. Principales conclusiones de las empresas entrevistadas

a. Hallazgos relevantes comparados de la gestión de riesgos emergentes de las empresas y respuesta a la pregunta de investigación

Según toda la información recogida a través de la realización de entrevistas a las empresas seleccionadas y también a los expertos de asuntos públicos y comunicaciones, es importante mencionar que en Chile existe conocimiento sobre el concepto de riesgos y riesgos emergentes al interior del sector energético nacional en general, específicamente las empresas escogidas que se dedican al desarrollo de energías renovables como la energía solar.

Se puede observar, que todas las empresas coinciden en que la gestión de riesgos emergentes debe estar vinculada a áreas estratégicas, operacionales y financieras, y que no se trata solo de un asunto técnico, sino que es una temática que involucra a distintas áreas de la organización. En este sentido Engie, Colbún y Copec se observa que orgánicamente poseen un área especializada que se dedica a monitorear riesgos y que se encuentra coordinado con la gerencia general y el directorio de la empresa. A diferencia de Enel, lo aborda más desde el área de tecnologías de la información (TI) y asuntos públicos.

Asimismo, Engie, Colbún y Copec, coinciden que sus metodologías para gestionar riesgos emergentes son principalmente ISO 31000 y COSO RM, donde además procesos cíclicos del día a día para identificar, evaluar y mitigar riesgos. Enel no se refiere específicamente a una metodología en específico, pero si cuenta con protocolos y planes para abordar y gestionar riesgos desde los asuntos públicos.

Existen diferencias en las empresas en cuanto a la estructura de la gobernanza. Engie trabaja con un enfoque transversal en todas las áreas para gestionar riesgos; Colbún se apoya en un comité de riesgos donde participan solo los riesgos estratégicos relevantes; Copec trabaja con un enfoque desde el área de riesgos y se rige por una política que es aprobada por el directorio y supervisada por autoría y también riesgos.

También, existen diferencias de perspectiva sobre el concepto de riesgos emergentes, por un lado, Engie y Copec los conciben como impactos positivos o negativos que pueden transformarse en oportunidades. Colbún entiende riesgos como, aunque existían antes, se

vuelven “emergentes” cuando comienza a afectar al negocio o alguna área estratégica. Enel los define más en términos de factores nuevos en relación con la comunicación y relación con los stakeholders, conectándolos con los asuntos públicos.

Sobre este punto, considerando la perspectiva de los expertos de asuntos públicos Cristina Montes (Llorente y Cuenca), Juan José Tohá (académico UAI) y Aixa Navarro coinciden en que los riesgos emergentes no se deben gestionar cuando se materializan, sino que requieren anticipación estratégica y preparar a la organización para cuando ocurra el riesgo.

En cuanto a principales diferencias, cada experto conceptualiza el riesgo emergente desde una óptica distinta, global, académica-organizacional y ESG-regulatoria. Desde Llorente y Cuenca lo ven desde una lógica que actualmente estamos viviendo una Permácrisis, fenómeno de permanente incertidumbre. Desde el ámbito académico, se entiende más como la capacidad de leer los cambios históricos del entorno y traducirlos en transformación organizacional. Y desde Acción Empresas se asocia a la preparación de las organizaciones a los nuevos desafíos regulatorios, ambientales y de sostenibilidad.

En relación con las metodologías para gestionar riesgos emergentes, proponen: desde Llorente y Cuenca se enfoca en metodologías de anticipación más cualitativas, centradas en la comunicación y reputación. Desde la academia, no se propone una metodología específica, sino en la necesidad de que las organizaciones tengan áreas internas capaces de abordar temas complejos sin simplificarlos. Y finalmente Acción Empresas propone metodologías concretas como Science Base Targets Initiative; TNFD y TCFD que se alineen la gestión de riesgos con estándares internacionales de sostenibilidad y reporte para las organizaciones.

En cuanto a la tipología de riesgos emergentes encontrados y mencionados por las empresas y los expertos en sus respectivas entrevistas, se observa que coinciden con lo planteado en el capítulo II y lo mencionado por el World Economic Forum y también el Banco Mundial. Las empresas del sector energético destacan y reconocen que sus organizaciones están gestionando riesgos emergentes de tipo: medio ambiental; regulatorios; sociales, territoriales,

tecnológicos; seguridad y ciberseguridad; mercado; información; geopolíticos, gestión interna, políticos; laborales y salud.

Tabla Resumen de Riesgos Emergentes

Categoría	Riesgos Emergentes Identificados
Regulatorios	Inestabilidad normativa y fragilidad institucional; tarifas eléctricas, legislación internacional sobre cambio climático, ajustes constantes normativos nacionales y riesgo de no cumplir metas de descarbonización.
Medioambientales	Emergencia climática global y desastres naturales (sequías, incendios, tormentas, olas de calor, marejadas, vientos inusuales, aumento de caudales) y falta de infraestructura resiliente al cambio climático.
Tecnológicos	Intermitencia en sistemas, disrupción de la inteligencia artificial (IA), dependencia tecnológica para la operación de las compañías
Geopolíticos	Reordenamiento geopolítico; conflictos armados, guerras comerciales arancelarias (Estados Unidos–China), disrupciones logísticas (ej. Canal de Panamá).
Seguridad física	Robos de cobre y paneles solares, delincuencia en instalaciones.
Ciberseguridad	Ataques a sistemas SCADA (de monitoreo de flujo de energía), incidentes cibernéticos, adaptación de redes y protocolos de actuación.
De mercado	Impactos de la transición energética en precios y planificación; volatilidad de precios de energía, retorno incierto en inversiones renovables, rezago y quedar fuera del mercado frente a nuevas tendencias.
Información / reputación	Desinformación y fake news que afectan operaciones y reputación corporativa.
Sociales / territoriales	Conflictos con comunidades, estallidos sociales, amenazas a instalaciones energéticas.
Gestión interna / organizacional	Permisos ambientales tratados de forma compartimentalizada y necesidad de integrar asuntos corporativos desde el inicio.
Políticos	Procesos electorales y propuestas para el sector de candidatos presidenciales, cambios de gobierno que afectan legislación.

Laborales	Dificultad para atraer y retener talento estratégico al interior de la compañía (IA, nuevas tendencias energéticas).
Salud	Pandemias que afectan continuidad operacional (COVID-19).

Respondiendo la pregunta de investigación sobre como estas amenazas o riesgos impactan su relación con los asuntos públicos, actualmente están teniendo un gran impacto, que se puede ver desde la gestión de los mismos riesgos y también desde la reputación de la organización. Es por ello, que relación con el gobierno, comunidades y actores clave según las empresas seleccionadas (Engie, Colbún, Copec y Enel) destacan que la reputación es un activo intangible esencial para sostener operaciones en el largo plazo. Además, reconocen que los permisos formales y la “licencia social” otorgada por las comunidades y actores locales es clave para desarrollar proyectos.

También, las empresas se encuentran de acuerdo, en que hay que mantener vínculos constantes con las comunidades y comunicarles lo que se encuentran haciendo en un corto, mediano y largo plazo. En este sentido, todas señalan que los asuntos públicos y las comunicaciones se deben utilizar para anticipar riesgos, construir legitimidad y sostener la confianza en su organización.

Por otro lado, expertos de asuntos públicos y comunicaciones coinciden en que, sin confianza previa entre empresas, Estado y sociedad civil, los proyectos enfrentan mayores dificultades de implementación. Destacan que la comunicación debe ser clara, comprensible y permanente para legitimar a las empresas frente a autoridades, comunidades y clientes.

En cuanto a las estrategias y modelos comunicacionales para enfrentar riesgos emergentes de las empresas, todas coinciden en que el monitoreo de riesgos emergentes es clave para anticiparse ante posibles riesgos. Es por ello, es clave ser proactivos. Principalmente comunicar lo que se está haciendo en los territorios desarrollando un storytelling positivo y, además, acompañar estos procesos con un trabajo conjunto con las comunidades y también autoridades locales, regionales y nacionales. Asimismo, cada empresa tiene protocolos o

metodologías de gestión de riesgos para el caso de la gestión de las comunicaciones. En el caso de Engie, implementa un manual de gestión de crisis. Por otro lado, Colbún posee un marco de gestión de tres etapas (identificación, control y evaluación). Copec cuenta con protocolos de respuesta según la intensidad del riesgo y finalmente Enel desarrolla la gestión de riesgos desde las comunicaciones a través del área de asuntos públicos y comunicaciones por medio de la comunicación uno a uno con comunidades, autoridades y actores clave.

Asimismo, es relevante destacar la visión de los expertos donde coinciden que, para construir reputación en una organización, se debe hacer de forma constante a través del tiempo. La transparencia y la confianza son los pilares de una reputación positiva. Hay que evitar sobre prometer, y evitar caer en el greenwashing. Utilizar un lenguaje claro es muy relevante, debe ser cercano y conectar con la ciudadanía y también, que busque educar a la ciudadanía de manera inclusiva. Contar con voceros preparados y con habilidades blandas es clave para construir una reputación sólida. Además, desarrollar alianzas con expertos de sector que permitan generar puentes de diálogo, como la academia.

Por otra parte, la participación de las empresas con los gremios es fluida y participativa como canal de coordinación. Reconocen que los gremios son importantes para instalar temáticas comunes y dialogar con autoridades, para la gestión de riesgos emergentes. Pero, muchas veces la multiplicidad de asociaciones dificulta una agenda clara común y a eso se suma que la agenda del gobierno no siempre prioriza al sector energético, muchas veces temas específicos deben tratarse directamente con las autoridades del Estado.

Considerando la visión de los expertos, coinciden que actualmente la relación entre las empresas y el Estado no está en su mejor momento, falta de coordinación, mesas de trabajo más efectivas y ausencia de un liderazgo por parte del gobierno. Lo anterior, el Estado no ha estado a la altura de lo que significa el cambio de la matriz energética, ya que falta mucho por avanzar, para lograr las metas propuestas de tener una matriz 100% renovable para el 2050.

b. Recomendaciones y nuevos desafíos para el sector energético nacional

Para terminar, es importante destacar algunas recomendaciones para el sector energético nacional.

- Fortalecer la coordinación público-privada con liderazgo estatal claro. La transición energética es un gran desafío país y todos los actores deben estar a la altura de la circunstancia y lo que significa. No puede ser gestionado solo por empresas ni únicamente por el Estado, se requiere una visión país para lograr la transición energética al 100%. Clave es recuperar los espacios de confianza, mesas de trabajo efectivas y trazar una hoja de ruta clara y que se cumplan también las metas climáticas. El sector energético se construye entre todos los actores.
- Construir un relato sectorial unificado y transparente. Se observa que no hay claridad por un relato del sector, si bien todos los sectores se encuentran trabajando por la transición, no hay temáticas claras. Por un lado, está el estado con su agenda y por el otro las empresas. El desafío es desarrollar una narrativa común de la industria que sea comprensible, honesta y transparente, con un lenguaje claro y cercano para todos.
- Consolidar estrategias de gestión de riesgos y comunicacionales basadas en la confianza y resiliencia. Las empresas están construyendo estructuras internas (organizacionales) para la prevención, anticipación y lectura del entorno que les permita gestionar riesgos emergentes acompañado de estrategias comunicacionales, sería importante que pudieran incorporar nuevos modelos y/o modelos de gestión de riesgos más certeros que les permita medir el impacto en el área estratégica, operacional o financiera y también en su reputación. Incorporar y/o buscar modelos de otros países que estén desarrollando esto.
- Anticipar riesgos emergentes y transformarlos en una oportunidad. Si bien se destacan varias tipologías de riesgos emergentes del sector energético: medio ambientales, regulatorios, geopolíticos y tecnológicos son hoy estructurales para las empresas no coyunturales. El desafío está para las organizaciones que sean capaz de transformar esos impactos en oportunidades de mejora interna e ir acorde a la

transformación continua de la industria y sus necesidades. Y también, encontrar estructuras internas que sean resilientes para la rápida transformación del sector energético.

Bibliografía

Acción Empresas & ESE Business School Universidad de los Andes. (julio de 2023).

Acción Empresas. Obtenido de Acción Empresas:

<https://accionempresas.cl/content/uploads/esg-en-chile-2023.pdf>

Acción Empresas; Cámara de Comercio de Santiago & ADAPSYS. (27 de agosto de 2024).

Acción Empresas. Obtenido de Acción Empresas:

<https://accionempresas.cl/noticias/pulso-de-sostenibilidad-2024-cifras/>

Agencia de Sostenibilidad Energetica. (N/A). *Agencia de Sostenibilidad Energetica*.

Obtenido de Agencia de Sostenibilidad Energetica:

<https://www.agenciase.org/quienes-somos/>

Asociación Chilena de Energía Solar (ACESOL). (N/A). *Asociación Chilena de Energía*

Solar (ACESOL). Obtenido de Asociación Chilena de Energía Solar (ACESOL):

<https://acesol.cl/quienes-somos.html>

Asociación Chilena de Energías Renovables y Almacenamiento (ACERA). (N/A). *ACERA*.

Obtenido de ACERA: <https://www.acera.cl/nosotros/#asociacion>

Biblioteca del Congreso Nacional. (22 de Mayo de 1985). *Biblioteca del Congreso*

Nacional. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29819>

Biblioteca del Congreso Nacional. (8 de Junio de 1999). *Biblioteca del Congreso Nacional*.

Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=137421>

Biblioteca del Congreso Nacional. (1 de abril de 2008). *Biblioteca del Congreso Nacional*.

Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idLey=20257>

Biblioteca del Congreso Nacional. (2 de Octubre de 2008). *Biblioteca del Congreso*

Nacional. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=279441&idParte=&idVersion=>

Biblioteca del Congreso Nacional. (3 de Diciembre de 2009). *Biblioteca del Congreso*

Nacional. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1008692>

- Biblioteca del Congreso Nacional. (14 de Octubre de 2013). *Biblioteca del Congreso Nacional*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1055402&idParte=9380018&idVersion=2013-10-22>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (29 de Enero de 2015). *Biblioteca del Congreso Nacional*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1074277>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (17 de noviembre de 2018). *Biblioteca del Congreso Nacional*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1125560>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (26 de Enero de 2010). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010459>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (13 de junio de 2022). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1177286>
- Bosch, M. J., Riumalló, M. P., Morgado, M., & ESE Business School, U. d. (abril de 2021). *ESE Business School, Universidad de los Andes*. Obtenido de ESE Business School, Universidad de los Andes:
https://www.esec.cl/esec/site/artic/20210329/asocfile/20210329154138/_19__guia_comunicacion_corporativa.pdf
- Carpenter, O. (2019). *Centre for Risk Studies, University of Cambridge*. Obtenido de Centre for Risk Studies, University of Cambridge: <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/oliver-carpenter-slides.pdf>
- Center for Risk Studies. (junio de 2014). *University of Cambridge*. Obtenido de University of Cambridge: <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/crs-cambridge-taxonomy-threats-complex-risk-management.pdf>
- Centro de Desarrollo Energético (CDEA). (s.f.). *Universidad de Antofagasta (UA)*. Obtenido de Universidad de Antofagasta (UA):
<https://www.uantof.cl/centros/centro-de-desarrollo-energetico-cdea/#presentacion>

Centro de Energía UC, Pontificia Universidad Católica de Chile. (mayo de 2017). *Centro de Energía UC, Pontificia Universidad Católica de Chile*. Obtenido de Centro de Energía UC, Pontificia Universidad Católica de Chile: <https://energia.uc.cl/quienes-somos>

Centro de Energía y Sustentabilidad (CES). (s.f.). *Centro de Energía y Sustentabilidad (CES)*. Obtenido de Centro de Energía y Sustentabilidad (CES): <https://ensustenta.com/#ancla>

Centro de Energía, Universidad de Chile. (2009). *Centro de Energía, Universidad de Chile*. Obtenido de Centro de Energía, Universidad de Chile: <https://centroenergia.cl/quienes-somos/>

Centro UC Gobierno Corporativo (Pontificia Universidad Católica). (septiembre-octubre de 2023). *Centro UC Gobierno Corporativo (Pontificia Universidad Católica)*. Obtenido de Centro UC Gobierno Corporativo (Pontificia Universidad Católica): <https://centrogobiernocorporativo.uc.cl/informes-y-opinion/dialogo/105-ii-ciclo-de-encuentros-de-directores-2023/file>

Colbun S.A. (N/A). *Colbun S.A.* Obtenido de Colbun S.A.: <https://www.colbun.cl/corporativo/quienes-somos/nuestra-historia>

Comisión de Integración Energética Regional (CIER). (s.f.). *Comisión de Integración Energética Regional (CIER)*. Obtenido de Comisión de Integración Energética Regional (CIER): <https://cierstaging.org/nosotros/3959/>

Comisión Nacional de Energía (CNE). (2009). *Comisión Nacional de Energía (CNE)*. Obtenido de Comisión Nacional de Energía (CNE): <https://www.cne.cl/quienes-somos/>

Comisión para el Mercado Financiero & Centro de Gobiernos Corporativos UC. (diciembre de 2021). *Comisión para el Mercado Financiero*. Obtenido de Comisión para el Mercado Financiero: https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/articles-49888_doc_pdf.pdf

Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (12 de noviembre de 2021). *Comisión para el Mercado Financiero (CMF)*. Obtenido de Comisión para el Mercado Financiero (CMF): https://www.cmfchile.cl/normativa/ncg_461_2021.pdf

Comuna Energética. (s.f.). *Comuna Energética*. Obtenido de Comuna Energética: <https://www.comunaenergetica.cl/sobre-comuna-energetica/>

Coordinador Electrico Nacional. (2017). *Coordinador Electrico Nacional*. Obtenido de Coordinador Electrico Nacional: <https://www.coordinador.cl/sistema-electrico/>

Copec Flux. (N/A). *Copec Flux*. Obtenido de Copec Flux: <https://copecflux.cl/>

Corporate Excellence. (23 de octubre de 2024). *Corporate Excellence*. Obtenido de Corporate Excellence: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/la-relacion-entre-sostenibilidad-y-reputacion/0e1990a0-edb1-c598-9a37-423253299bd8>

Corporate Excellence. (9 de abril de 2025). *Corporate Excellence*. Obtenido de Corporate Excellence: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/claves-para-afrontar-una-crisis-reputacional/c66cc7e2-9b3f-e256-b258-d029aa6f7a40>

Corporate Excellence. (7 de febrero de 2025). *Corporate Excellence*. Obtenido de Corporate Excellence: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/que-son-los-asuntos-publicos-y-por-que-son/e5506696-edef-da59-1156-a2615395fab0>

COSO. (junio de 2017). *COSO*. Obtenido de COSO: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf

Deloitte. (2020). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/energy-resources/2020/Riesgos-industria-energia-y-recursos.pdf>

Deloitte. (2024). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/energy-resources-industrials/2024/navigating-global-uncertainty.pdf>

EGEA. (s.f.). *EGEA*. Obtenido de EGEA: <https://egeaong.cl/nuestro-equipo/>

El Clúster de Energía (CDE). (2014). *El Clúster de Energía (CDE)*. Obtenido de El Clúster de Energía (CDE): <https://4echile.cl/quienes-somos/>

Enel Green Power. (N/A). *Enel*. Obtenido de Enel: <https://www.enel.cl/es/conoce-enel/enel-green-power-chile.html>

Enel. (N/A). *Enel*. Obtenido de Enel: <https://www.enel.cl/es/conoce-enel/nuestras-centrales.html>

Energía Abierta - Comisión Nacional de Energía. (3 de Marzo de 2025). *Energía Abierta - Comisión Nacional de Energía*. Obtenido de Energía Abierta - Comisión Nacional de Energía: <http://energiaabierta.cl/visualizaciones/capacidad-instalada/>

Energía Colectiva. (s.f.). *Energía Colectiva*. Obtenido de Energía Colectiva: <https://energiacolectiva.cl/quienes-somos/>

ENGIE Chile. (N/A). *ENGIE Chile*. Obtenido de ENGIE Chile: <https://www.engie.cl/engie-chile/>

ENGIE Chile. (N/A). *ENGIE Chile*. Obtenido de ENGIE Chile: <https://www.engie.cl/renovables/>

Ferruz González, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de la Investigación de la Comunicación*, 4(7), 130-137. Obtenido de <https://www.revistaec.eu/index.php/raeic/article/view/80/83>

Fundación Chile Sustentable. (1998). *Fundación Chile Sustentable*. Obtenido de Fundación Chile Sustentable: <https://chilesustentable.net/nosotros/>

Fundación Chile Verde. (2017). *Fundación Chile Verde*. Obtenido de Fundación Chile Verde: <https://www.fundacionchileverde.cl/que-hacemos/>

Fundación Energía Para Todos. (2016). *Fundación Energía Para Todos*. Obtenido de Fundación Energía Para Todos: <https://energiaparatodos.cl/nosotros/>

Fundación Futuro. (2020). *Fundación Futuro*. Obtenido de Fundación futuro: <https://www.fundacionfuturo.cl/material-didactico/lineas-de-tiempo-de-chile/>

Galindo, J. (27 de marzo de 2015). *Acta Sociológica*. Obtenido de Acta Sociológica: <https://www.revistas.unam.mx/index.php/ras/article/view/50029>

Generadoras Chile. (s.f.). *Generadoras*. Obtenido de Generadoras: <https://generadoras.cl/evolucion-del-sistema-electrico/#:~:text=El%20mercado%20el%C3%A9ctrico%20en%20Chile,SEN%2C%20o%20Sistema%20El%C3%A9ctrico%20Nacional.>

Generadoras Chile. (N/A). *Generadoras*. Obtenido de Generadoras: <https://generadoras.cl/nosotros/>

Gobierno de Chile. (3 de noviembre de 2020). *Gobierno de Chile*. Obtenido de Gobierno de Chile: https://www.gob.cl/noticias/gobierno-presenta-la-estrategia-nacional-para-que-chile-sea-lider-mundial-en-hidrogeno-verde/?utm_source=chatgpt.com

Grupo Munich RE. (2021). *Munich RE*. Obtenido de Munich RE: <https://www.munichre.com/en/risks/emerging-risks.html#:~:text=What%20all%20emerging%20risks%20have,partner%2C%20even%20in%20uncertain%20times.>

Institute of Risk Management. (2021). *Institute of Risk Management*. Obtenido de Institute of Risk Management: <https://www.theirm.org/media/9230/charities-sig-an-introduction-to-emerging-risks-and-how-to-identify-them.pdf>

International Risk Governance Council. (s.f.). *International Risk Governance Council*. Obtenido de International Risk Governance Council: <https://irgc.org/risk-governance/what-is-risk-governance/>

ISO. (Febrero de 2018). *ISO*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>

ISO. (Abril de 2023). *ISO*. Obtenido de ISO: <https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/ongoing/iso-31022-guidelines-for-impl-2.html>

KPMG, C. B., & Rodi, J. (Diciembre de 2023). *KPMG*. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cl/pdf/2024/advisory/acerca-de-la-agenda-2024-del-directorio-cl-.pdf>

KPMG. (2023). *KPMG*. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2023/04/Comite%20de%20Auditoria%20y%20Riesgos.pdf>

Ministerio de Energía de Chile. (2015). *Ministerio de Energía de Chile*. Obtenido de Ministerio de Energía de Chile: https://www.energia.gob.cl/sites/default/files/energia_2050_-_politica_energetica_de_chile.pdf

Ministerio de Energía de Chile. (noviembre de 2020). *Ministerio de Energía de Chile*. Obtenido de Ministerio de Energía de Chile: <https://www.gob.cl/noticias/gobierno->

presenta-la-estrategia-nacional-para-que-chile-sea-lider-mundial-en-hidrogeno-verde/?utm_source=chatgpt.com

Ministerio de Energía de Chile. (Agosto de 2022). *Ministerio de Energía de Chile*.

Obtenido de Ministerio de Energía de Chile:

https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/agenda_energia_2022_-_2026.pdf

Ministerio de Energía de Chile. (N/A). *Ministerio de Energía de Chile*. Obtenido de

Ministerio de Energía de Chile: <https://energia.gob.cl/sobre-el-ministerio>

Ministerio de Energía de Chile. (N/A). *Ministerio de Energía de Chile*. Obtenido de

Ministerio de Energía de Chile: <https://energia.gob.cl/educacion/que-son-las-energias-renovables>

Ministerio de Medioambiente de Chile. (N/A). *Ministerio de Medioambiente de Chile*.

Obtenido de Ministerio de Medioambiente de Chile: <https://mma.gob.cl/estructura-organizacional/>

Ministerio del Energía de Chile; Ministerio de Medio Ambiente de Alemania; GIZ. (30 de

Noviembre de 2021). *Ministerio de Energía*. Obtenido de Ministerio de Energía:

<https://mercadoernc.minenergia.cl/>

Naciones Unidas. (2015). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Organización Latinoamericana de Energía - OLADE. (Noviembre de 1975). *Organización*

Latinoamericana de Energía - OLADE. Obtenido de Organización Latinoamericana

de Energía - OLADE: <https://www.olade.org/acerca-de-olade/>

PWC. (28 de Mayo de 2024). *PWC*. Obtenido de PWC:

<https://www.pwc.com/cl/es/Publicaciones/estudio-global-de-riesgos-2023-de-pwc-chile.html>

Red de Colegios Solares. (s.f.). *Red de Colegios Solares*. Obtenido de Red de Colegios

Solares: <https://www.recschile.cl/>

Red de Pobreza Energética. (s.f.). *Red de Pobreza Energética*. Obtenido de Red de Pobreza

Energética: <https://pobrezaenergetica.cl/la-red/>

Red de Pobreza Energética. (s.f.). *Red de Pobreza Energética*. Obtenido de Red de Pobreza

Energética: <https://pobrezaenergetica.cl/lineas-de-investigacion/>

Reporte Minero y Energético. (22 de mayo de 2025). *Reporte Minero y Energético*.
 Obtenido de Reporte Minero y Energético:
<https://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2025/05/energia-solar-chile-2025-crecimiento-proyecciones-2030>

Rojas Castillo, J. (Abril de 2023). *Biblioteca Congreso Nacional*; Obtenido de Biblioteca Congreso Nacional;
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/34125/1/Pueblos_Originarios_y_sus_Comunidades_en_Chile_Reconocimiento_legal_y_proyectos_de_ley.pdf

Solar Energy Research Center (SERC Chile). (2011). *Solar Energy Research Center (SERC Chile)*. Obtenido de Solar Energy Research Center (SERC Chile):
<https://www.sercchile.cl/historia/>

Sonnedix Chile. (2022). *Sonnedix Chile*. Obtenido de Sonnedix Chile:
<https://sonnedix.com/global-portfolio/chile>

Sonnedix. (N/A). *Sonnedix*. Obtenido de Sonnedix: <https://sonnedix.com/es/offer>

Stanford University. (2017). *Office of the Chief Risk Officer*. Obtenido de Stanford University: <https://ocro.stanford.edu/enterprise-risk-management-erm/key-definitions/definition-emerging-risk>

Stanford University. (2017). *Office of the Chief Risk Officer*. Obtenido de Stanford University: <https://ocro.stanford.edu/enterprise-risk-management-erm/key-definitions/definition-impact>

Superintendencia de Electricidad y Combustibles. (N/A). <https://www.sec.cl/area-sec/acerca-de-sec/>. Obtenido de <https://www.sec.cl/area-sec/acerca-de-sec/>:
<https://www.sec.cl/area-sec/acerca-de-sec/>

Superintendencia de Electricidad y Combustibles. (N/A). *Superintendencia de Electricidad y Combustibles*. Obtenido de Superintendencia de Electricidad y Combustibles:
<https://www.sec.cl/area-sec/mision-2/>

Superintendencia del Medio Ambiente. (N/A). *Superintendencia del Medio Ambiente*. Obtenido de Superintendencia del Medio Ambiente:
<https://portal.sma.gob.cl/index.php/que-es-la-sma/>

- United Nations, Climate Change. (2016). *United Nations, Climate Change*. Obtenido de United Nations, Climate Change;: <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Acuerdo%20de,y%20adaptarse%20a%20sus%20efectos>.
- Universidad Gabriela Mistral & Asociación de Auditores Externos de Chile. (17 de julio de 2024). *Universidad Gabriela Mistral*. Obtenido de Universidad Gabriela Mistral: <https://www.ugm.cl/estudio-percepcion-de-riesgos-empresariales-2024-riesgos-financieros-y>
- University of Oxford. (s.f.). *University of Orxford*. Obtenido de University of Orxford: <https://compliance.admin.ox.ac.uk/about-risk-management#collapse1094336>
- University of Standford. (s.f.). *University of Standford*. Obtenido de University of Standford: <https://ocro.stanford.edu/enterprise-risk-management-erm/key-definitions/definition-risk>
- Vergara Blanco, A. (Enero-Junio de 1999). Regimen Juridico de la Energía Electrica: Aspectos Generales y Problemas Actuales; *Regimen Juridico de la Energía Electrica: Aspectos Generales y Problemas Actuales*;, 141-142. Chile: Pontificia Universidad Catolica de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/1194>
- Wolters Kluwer. (N/A). *Wolters Kluwer*. Obtenido de Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/solutions/enablon/bowtie/expert-insights/barrier-based-risk-management-knowledge-base/the-historie-of-bowtie>
- World Economic Forum. (10 de enero de 2024). *World Economic Forum*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/stories/2024/01/informe-sobre-riesgos-globales-2024-los-riesgos-aumentan-pero-tambien-nuestra-capacidad-de-respuesta/>
- World Economic Forum. (january de 2025). *World Economic Forum*. Obtenido de World Economic Forum: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf
- World Energy Council. (s.f.). *World Energy Council*. Obtenido de World Energy Council: <https://wec-chile.cl/>

WTW. (25 de marzo de 2025). *WTW*. Obtenido de WTW: <https://www.wtwco.com/es-es/insights/2025/03/los-10-riesgos-emergentes-que-mas-preocupan-a-las-empresas-en-2025-y-en-el-futuro>

Anexos

Preguntas para profesionales de las empresas seleccionadas

1. ¿Cómo define su empresa la "gestión estratégica de riesgos"? y ¿cuál es el enfoque principal que sigue su empresa para abordar aquellos de tipo emergente? (Qué procesos, metodologías o marcos de gestión utilizan para enfrentar estos riesgos, ejemplo: como el ISO 31000, análisis de impacto, etc.).
2. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos emergentes que enfrenta su empresa en el contexto actual del sector energético en Chile? (Tecnológicos, regulatorios, ambientales, sociales, seguridad u otros.).
3. En términos de asuntos públicos, ¿cómo considera que la gestión de riesgos emergentes podría impactar la relación con los actores clave, como el gobierno, la comunidad y los principales grupos de interés (stakeholders)?
4. Me podría comentar y/o ejemplificar de forma concreta (un caso de su organización o empresa) cómo han enfrentado (o planean enfrentar) riesgos emergentes y cómo diseñaron / desarrollaron el proceso (en un periodo de tiempo de los últimos 5 años).
5. ¿Cuáles han sido las estrategias y modelos comunicacionales que su empresa utilizaría para enfrentar riesgos emergentes que podrían afectar a la empresa o al sector energético en general? ¿Su empresa ha utilizado alguna herramienta comunicacional para modelar / comprender / anticipar estos riesgos?
6. En su experiencia, ¿qué tan efectivas han sido las políticas de colaboración entre empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la comprensión o abordaje conjunto de riesgos emergentes? ¿Existen espacios de diálogo específicos?
7. A partir de las experiencias pasadas, ¿qué recomendación daría a otras empresas del sector energético en Chile para mejorar la comprensión y preparación ante riesgos emergentes? ¿Qué buenas prácticas cree que deberían ser adoptadas por el sector energético en su conjunto?

8. ¿Existe alguna práctica internacional relacionada a la comprensión / anticipación / preparación ante riesgos emergentes que ha utilizado su empresa y que podría ser aplicada al sector energético?

Preguntas para profesionales expertos en Asuntos Públicos y Comunicaciones

1. Desde su experiencia profesional, académica o institucional, ¿cómo se entiende la gestión estratégica de riesgos en el sector energético chileno, y qué enfoque cree usted que deberían adoptar las empresas frente a riesgos emergentes?
(Puede incluir marcos metodológicos conocidos como ISO 31000, evaluaciones de impacto, planificación por escenarios, entre otros).
2. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos emergentes que enfrentan actualmente las empresas del sector energético en Chile?
(Pueden ser riesgos de tipo tecnológico, regulatorio, social, medioambiental, reputacional, de seguridad u otros).
3. ¿Qué rol cumplen, a su juicio, los asuntos públicos y la gestión del entorno en la anticipación y respuesta frente a estos riesgos emergentes?
(¿Cómo se relacionan las empresas con el Estado, la ciudadanía o los stakeholders?)
4. ¿Conoce casos concretos (nacionales) donde organizaciones del sector energético hayan enfrentado riesgos emergentes con enfoques exitosos desde el punto de vista institucional, comunicacional o jurídico?
(Puede mencionar ejemplos comparables relacionados al sector energético chileno).
5. Desde su perspectiva, ¿qué o cuales estrategias comunicacionales o de posicionamiento reputacional son clave para que las empresas del sector energético puedan enfrentar adecuadamente los riesgos emergentes?

6. ¿Qué tan efectiva cree que ha sido la colaboración entre las empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la gestión o anticipación de riesgos emergentes en Chile? (*¿Existen mecanismos institucionales, mesas de diálogo, marcos regulatorios u otras instancias relevantes?*)
7. ¿Qué buenas prácticas recomendaría usted al sector energético chileno para fortalecer su capacidad de respuesta ante amenazas emergentes? (*En términos de gobernanza, transparencia, articulación público-privada, participación ciudadana, etc.*)
8. ¿Existe alguna experiencia internacional que, en su opinión, pueda ser útil para inspirar mejores prácticas en la gestión de riesgos emergentes en el sector energético chileno?

Tabla de Entrevistados para la Investigación

A continuación, se mencionan las empresas seleccionadas del sector energético. Además, se consideraron expertos en comunicaciones y asuntos públicos.

Nº	Empresa y/o Organización	Cargo	Nombre Entrevistado	Sitio Web
1	Copec (Flux)	Profesional Área Asuntos Corporativos	Anónimo	https://ww2.copec.cl/nuestra-empresa/gobierno-corporativo
		Profesional área de Riesgo / Contraloría	Anónimo	
2	Engie Chile	Gerente de Comunicaciones Corporativas	René Canovas	https://www.engie.cl/gobierno-corporativo/
		Oficial de Riesgo	Álvaro Santana	
3	Colbún S. A	Gerente de Comunicaciones Corporativas	Pablo Gazzolo	https://www.colbun.cl/corporativo/quienes-somos/nuestro-equipo/ejecutivos
4	ENEL (Green Power)	Gerente de Relaciones Institucionales	Andrés Palma	https://www.linkedin.com/in/andrespalma/

5	Cerro Dominador Organización Latinoamericana de Energía (OLADE)	Ex Directora de Asuntos Corporativos Ex Consultora	María José López	https://www.foccoag.cl/equipo
6	Llorente y Cuenca (LLYC)	Directora de Comunicaciones Corporativas	Cristina Montes	https://llyc.global/contacto/llyc-en-santiago-de-chile/
7	Asociación Chilena de Energía Solar A.G (ACESOL)	Directora de Asuntos Corporativos y RR. PP	Marcela Puntí	https://acesol.cl/quienes-somos.html
8	Acción Empresas	Jefa de Proyectos	Aixa Navarro	https://accionempresas.cl/nosotros/nosotros/
9	Universidad Adolfo Ibáñez	Académico - Facultad de Comunicaciones	Juan José Tohá	https://www.uai.cl/profesores/comunicaciones/juan-jose-toha

Entrevistas de la Investigación

Entrevista para Tesina

Profesional Área de Asuntos Corporativos

Profesional Área de Contraloría / Riesgos

COPEC (Flux)

Profesional Área de Asuntos Corporativos (Anónimo)

1. ¿Cómo define su empresa la "gestión estratégica de riesgos"? y ¿cuál es el enfoque principal que sigue su empresa para abordar aquellos de tipo emergente?

(Qué procesos, metodologías o marcos de gestión utilizan para enfrentar estos riesgos, ejemplo: como el ISO 31000, análisis de impacto, etc.).

Mira, la verdad, nosotros tenemos una un área que es especialista en Riesgos, Un área que lo que hace es justamente identificar, levantar los riesgos y finalmente generar un plan de manejo de estos Riesgos para mitigarlo y obviamente ellos como que le dan como que gobiernan ese abarataje, pero luego los riesgos tienen distintas incidencias en las distintas áreas y cada área es responsable de ir cumpliendo con un plan de manejo de cada uno de esos riesgos de acuerdo a cuánto le afecten.

Pero hay una orgánica, hay un área de riesgos ya está bajo la gerencia, bajo la contraloría, que son los que se dedican al manejo de riesgos y además, son también los que manejan los que le dan gobierno a las crisis, ven y tienen toda esa mirada todo lo que es riesgos, crisis lo maneja esta área de riesgos.

Mira, nosotros tenemos dentro del mapeo de riesgos, tenemos entre 10 y 12 riesgos principales, riesgos estratégicos que manejamos como compañía y dentro de esos riesgos están los típicos que tal vez no los podemos llamar emergentes, pero, por ejemplo: el riesgo reputacional, el riesgo de incumplimiento normativo, algo que es bien inherente al manejo de combustibles que es el riesgo de daños ambientales ha existido siempre. El riesgo financiero ante alguna crisis o hay bien inesperada protección a eventos que puedan ocurrir desastres que imposibilitan nuestra infraestructura, por ejemplo, son como riesgos típicos, igual que también está el riesgo del entorno político y social o el riesgo normativo, pero el riesgo de cambios normativos también siempre ha existido. Se toma la ley de Riesgos

emergentes como Riesgos más nuevos que se están recién empezando a estructurar en su manejo.

Los dos principales riesgos: tal vez más notables dentro de los Riesgos son nosotros hemos definido como también la inadecuada anticipación a los cambios de tendencias de mercado, tendencia tecnológica y eso tiene mucho que ver con la estrategia del negocio, claro, y que te habla un poco de lo que hemos estado haciendo ahora y por qué, por qué nos elegiste también como empresa. Y ahí tal vez te voy a explicar un poquitito más de la estrategia de Copec.

Hoy día nosotros como Copec, hace algunos años tomamos un camino estratégico súper claro, que es entender que nosotros vamos a seguir desarrollando el negocio tradicional, el negocio de los combustibles fósiles en la medida que la sociedad lo requiera y no haya reemplazo eficiente, pero lo vamos a hacer de la manera más responsable posible, entregando la mejor experiencia de servicio y todo lo que siempre hemos hecho que lo sabemos hacer bien.

Pero a su vez, entendiendo la realidad del cambio climático, entendiendo las tendencias tecnológicas, vamos a desarrollar todo un portafolio de productos nuevos que vamos a impulsar y muchos de esos van a servir de reemplazo a este modelo de negocio tradicional de combustibles fósiles, y esa es nuestra estrategia de negocio hoy día. No solo nuestra estrategia como de gestión de Riesgos. Usted podría decir que parte de los riesgos o los riesgos emergentes más notorios están relacionados directamente ¿Cómo los gestionamos directamente estos nuevos riesgos con la estrategia de negocio? Y dentro de la estrategia de negocio futura, hemos definido, tres verticales de desarrollo que son básicamente: las nuevas energías, que son alternativas de energía que apuntan hacia la descarbonización; la nueva electromovilidad que apunta hacia la nueva movilidad, y por otro lado el negocio del retail, esa otra vertical estratégica.

Entonces, la idea es que, de alguna manera, estas nuevas energías que estamos desarrollando y promoviendo se las ponemos al frente a nuestros clientes y las promovemos para que reemplacen los combustibles tradicionales, en la medida de lo posible, pero en la medida que no sea eficiente, no sea técnicamente posible, evidentemente que vamos a seguir entregando combustibles tradicionales. Entonces, esa es la forma de enfrentar el riesgo de

quedarse fuera de las tendencias de mercado, tener una estrategia que está alineada a los cambios de tecnológicos.

Me he catalogado en mi cabeza, fijate porque te voy a hablar de cuatro, y el segundo el riesgo de cambio climático y básicamente el cambio climático pensando en que puede afectar la continuidad de nuestra operación. Claro, y yo diría ahí hay dos frentes súper notorios que hemos visto como hoy día están ya empezando a afectar a nuestras operaciones: 1 tal vez el comportamiento de los cuerpos de agua el comportamiento del mar. Pasa que nosotros, Chile es un país que tiene que traer o trae crudo o trae combustibles refinados de afuera, de hecho, nosotros somos el principal importador de combustible refinado del país. Es un país deficitario o sea un país que si no importa combustibles refinados no tiene capacidad de refinar, entonces son importaciones que son necesarias no solo para nosotros como negocio, sino para la continuidad operativa del país. Lo que hemos visto es que fijate que se están dando eventos de marejadas mucho más frecuentes de lo que antiguamente se daban, y esos eventos te cierran los puertos. Si te cierran los puertos, si están cerrados los puertos, no se permiten las descargas. Y si no se permiten las descargas, muchas veces se corre el riesgo de suministro. Y ese es un riesgo que yo te diría que es tal vez más difícil de gestionar. Pero lo tenemos, lo tenemos bien identificado y con planes justamente eh entendiendo de que se va a volver cada vez más complejo.

2. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos emergentes que enfrenta su empresa en el contexto actual del sector energético en Chile? (Tecnológicos, regulatorios, ambientales, sociales, seguridad u otros.).

Pensando en emergente estamos de la anticipación a los a los cambios de tendencia cambio climático. Cambio climático tiene otra cosa. Fijate que también hemos visto que afecta que son, bueno, los incendios. Nosotros estamos en prácticamente 700, tenemos casi 700 estaciones de servicio en Chile. Entonces, cualquier incendio grande que haya probablemente va a estar cerca oeste va a pasar por una estación de servicio o central de operación que afecta continuidad operacional, genera cortes de caminos, de repente quedan localidades sin suministro.

Otro también que también lo hemos visto, que es como se manifiesta el riesgo del cambio climático. Y después yo diría hay otros dos, que me gustaría tal vez definirlos como

emergente y están medios relacionados que tiene que ver con la tecnología, la data, que son los ataques cibernéticos, la ciberseguridad, básicamente, todo lo que se combate a través de la ciberseguridad, que era algo que no se veía antes, que no era común y hoy día se ve cada vez más, nosotros hemos sido víctimas. Después, está también que tiene que ver con eso también que tiene la nosotros también definimos como la dificultad de encontrar el talento adecuado para proyectarse hacia el futuro.

Otro riesgo emergente, tiene que ver con la dificultad de encontrar el talento adecuado para proyectarse hacia el futuro. Hay cargos especializados y estratégicos que de repente no es fácil de llenar no es fácil de tener la gente adecuada y vemos que, si no somos capaces de encontrar y retener al talento adecuado que aporta esta nueva visión hacia temas nuevos, tecnología, nuevas tendencias modernas, podemos quedarnos rezagados en el mercado.

Yo diría esos cuatro como emergentes ahora, no necesariamente son los más los principales. Tal vez tú sí no adecuarse a las tendencias. Bueno, eso tarda en consecuencia hacia adelante puede significar la muerte lenta, pero no sé si llegas a tener algún desastre medioambiental es inmediato. Ósea, eso te genera un desastre en el minuto, no todos tienen los mismos tiempos ni la misma gravedad necesariamente.

3. En términos de asuntos públicos, ¿cómo considera que la gestión de riesgos emergentes podría impactar la relación con los actores clave, como el gobierno, la comunidad y los principales grupos de interés (stakeholders)?

Creo la gran diferencia y en general, tanto para los riesgos tradicionales o emergentes, tal vez es que antes probablemente, vivíamos en un mundo mucho menos sujeto al escrutinio público masivo. Hoy día la información fluye, fluye rápido, todos tienen acceso y eso hace que uno se mueva en un contexto mucho más exigente. Entonces, hoy día, cualquier problema que uno tenga dentro de su operación tiene un impacto mucho mayor, que el que tenía hace años atrás. Eso implica que, en términos de asuntos públicos, hay que tener un contacto mucho más estrecho con todos los stakeholders. Hay que tener una, como le llamamos a veces, una cuenta corriente, hay que construir reputación previa. Se hace mucho más necesario que anteriormente. Entonces hace que hoy día haya mucho más foco en asuntos públicos, de lo que había tal vez hace 10 años atrás, y que es natural.

Nosotros, por ejemplo, hemos invertido mucho más en asuntos públicos, hemos formado un área de asuntos públicos más robusta, que hemos reforzado, y esa es la respuesta directa que hemos tenido interna y te permite generar construir reputación de forma proactiva. Hablo por Copec. Me imagino que debe ser un poco la tendencia que se ve, pero que antiguamente, probablemente los asuntos públicos en general en la industria eran mucho más reactivos. Hoy día se han vuelto mucho más proactivos. Tienen la obligación, por supuesto, de reaccionar adecuadamente. Pero además de no solo de manejar cualquier daño de reputación, sino de construir reputación, ya no basta para una adecuada construcción de la reputación con los principales stakeholders, hacer solo las cosas bien, tienes que hacer las cosas bien y comunicarlas, socializarlas, tienes que involucrar a los distintos stakeholders en tus decisiones. Eso antes no ocurrió.

En nuestro caso, yo te diría que le hemos puesto foco, por ejemplo, a los vecinos de nuestras operaciones de alta intensidad que le llamamos, que son básicamente la zona de influencia de nuestras centrales de operaciones (plantas de almacenamiento, plantas de energía). Es donde tenemos operaciones importantes de distribución de combustible y el área de las energías renovables (energía solar). Ahí hemos puesto foco y no solo a nivel vecinal, me refiero no solo en términos de organizaciones sociales, sino que en términos de autoridades. También para nosotros es fundamental tener una comunicación fluida y cercana con nuestros vecinos, organizaciones sociales que los representan, con instituciones privadas que nos rodean, con autoridades, ya sea gobiernos comunales, gobiernos regionales que están en nuestras zonas de alta intensidad operacional.

Eso es del punto de vista de asuntos públicos. Desde el punto de vista como compañía, tenemos otros stakeholders más relevantes pero que no se abordan con necesariamente desde la mirada de asuntos públicos. Por ejemplo, yo creo que nuestro grupo de interés más importante son nuestros clientes. Nuestros clientes se abordan justamente no a través de una mirada de asuntos públicos, sino que entregándoles la mejor experiencia de servicio que podemos entregarle, pero de ahí tienes bueno toda la ciudadanía y dentro de la ciudadanía, te estoy haciendo la distinción, separándonos del negocio, nuestros stakeholders principales son los que rodean nuestras operaciones de alta intensidad.

4. Me podría comentar y/o ejemplificar de forma concreta (un caso de su organización o empresa) cómo han enfrentado (o planean enfrentar) riesgos emergentes y cómo diseñaron / desarrollaron el proceso (en un periodo de tiempo de los últimos 5 años).

Te conté tal vez el más notable, que es la adaptación de nuestra estrategia de negocio, que es el riesgo no subirse a las tendencias de mercado. Por ejemplo, en términos de ataques cibernéticos, nosotros hemos tenido ataques de hackers que han hecho distintas cosas. No es mi ámbito de expertise, pero lo he visto desde afuera y afortunadamente no hemos tenido ningún incidente gravísimo. Nunca hemos tenido un incidente, ningún ataque que implique una parada operacional, algo por el estilo, pero si hemos tenido ciertos incidentes y después de cada incidente de ciberseguridad se van tomando distintas medidas, como de refuerzo no solo de la infraestructura o de los controles físicos, sino que también de los controles culturales. Y tal vez un ejemplo bien concreto, es que se ha desarrollado todo un programa de concientización y de capacitación al personal, para que sepan en el fondo lo importante del resguardo de la información sensible, lo importante del cuidado frente a fuentes sospechosas, cómo actuar en distintos escenarios, al punto que hoy día ya tenemos como dentro del sistema de capacitaciones normativas de la compañía, vemos capacitaciones de ciberseguridad.

Hemos hecho el ejercicio el Etical Hacking y la gente cae y cae fácil entonces de ahí se refuerzan los puntos, pero ya se armó un músculo, a eso me refiero como que la tal vez es como el ejemplo es que pasamos de un riesgo que antes no era tan activo a tener mucha actividad y se formó un músculo dentro del gobierno normal de la compañía justamente para poder atenuar riesgos como estos.

5. ¿Cuáles han sido las estrategias y modelos comunicacionales que su empresa utilizaría para enfrentar riesgos emergentes que podrían afectar a la empresa o al sector energético en general? ¿Su empresa ha utilizado alguna herramienta comunicacional para modelar / comprender / anticipar estos riesgos?

Lo que nosotros sí tenemos como práctica, es que tenemos metodologías de monitoreo de las comunicaciones y en esa metodología, monitoreamos todo lo que ocurre en las distintas

redes, y levantamos alertas de cualquier cosa que se está hablando que nos puede afectar o que se refiere directamente a nosotros con especial énfasis en ciertos temas que hemos identificado como sensibles. Eso lo tenemos funcionando, tenemos de hecho consultoras de comunicaciones que nos prestan ese ese servicio y de hecho, actualmente tenemos una que se encarga de la escucha más activa y reacción rápida y otra que es más analítica y nos permite tomar decisiones más en largo plazo.

Sí, nosotros tenemos evidentemente una estrategia de respuesta, con un protocolo de respuesta, de acuerdo con el nivel de intensidad de cada tema.

6. En su experiencia, ¿qué tan efectivas han sido las políticas de colaboración entre empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la comprensión o abordaje conjunto de riesgos emergentes? ¿Existen espacios de diálogo específicos?

Como gremio, participamos principalmente de los gremios que abogan por la transición energética y por un futuro sostenible como nuestro principal foco, pero no abordan temáticas específicas del sector energético, yo te diría que las temáticas específicas del sector energético, nosotros las abordamos más que nada nosotros mismos directamente con las entidades de gobierno que corresponde, por ejemplo, a ver para enfrentar el cambio climático. Esto de que no podamos tal vez descargar combustible con la misma intensidad que lo hacíamos hace algunos años, implica que tienen que existir proyectos de mayor capacidad de almacenamiento, mayor capacidad de recepción y todo.

Todos esos proyectos normalmente nosotros los gestionamos individualmente y lo presentamos las autoridades correspondientes individualmente para poder ejecutarlo y sensibilizamos a las autoridades en el riesgo, para poder tener apoyo en su promoción y en su ejecución. Por ejemplo, te voy a dar un caso concreto, nos acaban de aprobar a fines del año pasado, una vía para construir capacidad de almacenamiento adicional en el terminal de mejillones. Y ese fue un proyecto nuestro nacido directamente por nosotros para atender un problema concreto que teníamos en base a un riesgo que se estaba materializando. Y ese proyecto lo trabajamos nosotros lo presentamos, nosotros lo socializamos con todas las autoridades, tanto locales como centrales y toda una tramitación no exenta dificultades pero que finalmente llegó a Puerto y nos dieron nos dieron la RCA.

Sí hay algunas instancias, que son más específicas a ciertos territorios, por ejemplo, al en Quintero. Nosotros somos parte de Asiba, la Asociación de Industriales de Valparaíso, y a través de ellos, bueno, levantamos específicamente todas las dificultades que se tienen en el cordón industrial Quintero-Puchuncaví.

En instancias como esa sí participamos, pero yo te diría ya para resolver temas más específicos de nuestra operación que tienen directamente relación con algún riesgo en un territorio, al final lo abordamos más directamente.

7. A partir de las experiencias pasadas, ¿qué recomendación daría a otras empresas del sector energético en Chile para mejorar la comprensión y preparación ante riesgos emergentes? ¿Qué buenas prácticas cree que deberían ser adoptadas por el sector energético en su conjunto?

Claro es que es tan distinto la operación de una compañía de combustibles versus una compañía de generación o distribución eléctrica es muy distinto. Son otras problemáticas hoy día estamos los dos mundos, pero son mundos muy diferentes. La gestión de riesgos, yo creo que tal vez el gran consejo, es tener una orgánica interna preparada para poder enfrentarlo sino se tiene un gobierno adecuado, probablemente hay muchos riesgos que no se van a gestionar dentro de una empresa.

En los cambios en las tendencias de mercado, es un riesgo que normalmente va a estar mirando tal vez un área de marketing, pero no va a estar mirando un área legal, pero cuando implica un cambio profundo que tu modelo de negocios tiene que estar todas las áreas y todas las áreas trabajar en torno a enfrentar eso, si no ves cómo transformar en una empresa completa y así, se da lo mismo con todos los riesgos.

Entonces el hecho de que tengan una orgánica un gobierno central los Riesgos dentro de la compañía creo que aporta visibilidad y coordinación interna, Sí, porque el área de riesgo en nuestro caso no trabaja con una caja negra, es evidentemente que le gobiernan la gestión de los riesgos, pero son a través de iniciativas que viven en toda la compañía y que están bien.

8. ¿Existe alguna práctica internacional relacionada a la comprensión / anticipación / preparación ante riesgos emergentes que ha utilizado su empresa y que podría ser aplicada al sector energético?

No responde.

Entrevista Profesional Área Contraloría / Riesgo – COPEC (Anónimo)

1. ¿Cómo define su empresa la "gestión estratégica de riesgos"? y ¿cuál es el enfoque principal que sigue su empresa para abordar aquellos de tipo emergente?

(Qué procesos, metodologías o marcos de gestión utilizan para enfrentar estos riesgos, ejemplo: como el ISO 31000, análisis de impacto, etc.).

Bueno, en COPEC definimos la gestión de riesgos como una herramienta de gestión que nos permite tomar mejores decisiones. Sí, eso es la gestión de riesgo. Es una herramienta de gestión que nos permite tomar mejores decisiones. El enfoque y nosotros hacemos distinción entre lo que tiene que ver con riesgo estratégico, riesgo operacional y riesgo emergente. Entonces hacemos esa triple distinción. O esos tres conceptos lo distinguimos.

Nos gobernamos, la gestión de riesgo, la gobernamos a través de una política de gestión de riesgo. Y esa política de gestión de riesgo es aprobada por el directorio de Copec. Quien a su vez mandata al comité de riesgo o comité de auditoría y riesgos que supervise la correcta gestión de riesgos de la compañía. En ese comité participa un director miembro del directorio y participa el gerente general y yo, y se invitan algunos gerentes también a esa instancia. Básicamente yo soy el que reporta la gestión de riesgo a ese comité y trimestralmente y semestralmente también al directorio. Ese es como en términos de gobierno, así se así se define la gestión de riesgo.

La metodología nosotros usamos básicamente nos basamos en ISO 31000 y Coso RM tenemos como un híbrido entre ambos.

2. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos emergentes que enfrenta su empresa en el contexto actual del sector energético en Chile? (Tecnológicos, regulatorios, ambientales, sociales, seguridad u otros.).

Nosotros, yo creo que el principal hoy día es relacionado al clima, al cambio climático. Si bien lo venimos abordando hace años, probablemente responde a la combinación novedosa de riesgo, a abordar un riesgo cambiante, para nosotros no es algo nuevo. Venimos trabajando, anticipándonos a esto hace 10 años, casi el 2018, creo que se inauguró Voltex. Entonces ya veníamos viendo un poco que la tendencia iba a cambiar.

Así es que yo diría que el clima, hoy día también algo que le estamos empezando a poner mucha atención, tiene que ver con la geopolítica. Un poco se relaciona con lo tuyo. Estamos aprendiendo mucho de geopolítica porque estamos viendo que las decisiones que se están tomando en el mundo, nos termina siempre impactando a nosotros. Somos un país, que energéticamente dependemos mucho, por ejemplo, en la línea nuestra que el combustible el mercado internacional y la agitación política ya sea a través de guerra o inestabilidad por arancelaria como lo que pasa con Donald Trump, nos termina afectando directa o indirectamente como compañía.

Entonces es algo también que estamos atendiendo con mucho, con mucho cuidado. Ya hemos tenido incluso un par de charlas capacitaciones en esa línea, por eso te lo preguntaba por tu profesor, porque hace poco también nos hicieron un par de expertos mirando eso como riesgo geopolítico.

Con un proyecto, el clima lo llamo lo mismo, porque el clima no es solo que por el cambio climático tenemos que diversificar nuestro negocio, sino que la cadena de suministro se ve estresada. El año pasado hubo, por ejemplo, cierre de Canal de Panamá por lluvia. Ósea había lluvia en esa zona, por ende, el canal de Panamá estuvo detenido un par de semanas meses creo incluso y eso los paneles solares por ejemplo, y toda la infraestructura que viene de China pasa por ahí entonces te generan dos cosas: retraso en las entregas o te puede generar sobre costo porque los buques terminan pasando por el Estrecho de Magallanes y se termina demorando más y el costo es más grande y la vuelta es más larga. El clima no sólo es un apalancador de diversificación, sino que además puede ser algo que te interrumpa la cadena de suministro. Lo mismo la geopolítica, mirar con atención lo que pasa con China y Estados Unidos es importante, te genera costos adicionales o te puede generar oportunidades, porque de repente China va a necesitar diversificar más su portafolio de clientes y va a decir “oye, ya que Estados Unidos no me compra, entonces salgo a buscar

más” y probablemente te puedas beneficiar también. Entonces, no solo de la mirada negativa como riesgo emergente, sino que también como oportunidad de negocio.

Yo creo que eso, la tecnología obviamente también el cambio tecnológico, la implementación de la IA y la disrupción de la inteligencia artificial es un tema que hay que estamos mirando con atención. De hecho, ya hicimos nuestra primera matriz de riesgo de implementación de inteligencia artificial en la compañía, todos los efectos que pudiese provocar esto. Lo estamos mirando todavía con una con un enfoque de desarrollo como implementamos inteligencia artificial en los procesos que se desarrollan en Copec. Sí y esos son los riesgos que estamos teniendo hoy día como “oye, ojo con esto”, porque eh estamos todos aprendiendo digamos sí eso también puede ser un acelerador de negocio pero otra es riesgos consigo.

Hay una ISO Internacional que ya salió y nosotros estamos basándonos en esa ISO para decir, “bueno, esto va a ser el estándar internacional o el estándar internacional hoy día”. Y eso lo en eso nos estamos basando para generar una política de inteligencia artificial. Ya tenemos una, pero como la inteligencia artificial es algo que avanza a una velocidad absurda, digamos, la política nació obsoleta, digamos. Entonces ahora estamos en un proceso de actualizarla para que atienda bien los riesgos, digamos.

Si efectivamente estamos monitoreando algo que tiene que ver con un tema normativo, que, en Europa, por ejemplo, se va a empezar a restringir la publicidad de los combustibles fósiles, como los cigarrillos. Entonces, ahí hay corriente ya en Europa principalmente que están levantando eso. Las empresas que venden combustible tipo Copec, no pueden hacer más publicidad directa del combustible. Entonces, eso, por ejemplo, lo empezamos a mirar. Ya estamos un poco atentos para nosotros puede ser algo emergente porque en general nosotros con nosotros copiamos mucho la normativa europea, que no sé si es la mejor, en estos casos. Sí, porque la europea es muy restrictiva, pero la que nuestros parlamentarios dieron, la que miran.

Entonces, yo hace poco estuve en España, de hecho, en un en un encuentro de gerentes de riesgo con empresas del rubro energético, uno va a conversar con gerentes de riesgo y ellos mismos te dicen, “oye, el problema que tenemos nosotros es que nuestras leyes son demasiado restrictivas”. Entonces, están haciendo incluso ajustes a los temas relacionados con el clima. Y van a hacer ajustes, entonces, tratamos de mirar un poco lo que está pasando

en el primer mundo, para saber qué es lo que se nos va a venir a nosotros con anticipación, no de inmediato pero la aceleración o la adopción de normativa internacional, es más rápida. Digamos el libro se demoraba seis meses en llegar hoy día el libro está disponible de inmediato el libro. Me refiero como el conocimiento particular hoy y se aprueba sin evaluar la repercusión.

3. En términos de asuntos públicos, ¿cómo considera que la gestión de riesgos emergentes podría impactar la relación con los actores clave, como el gobierno, la comunidad y los principales grupos de interés (stakeholders)?

Yo creo que no la gestión de riesgos nos puede impactar como lo vemos en Copec. Yo creo que a nosotros es algo positivo digamos y ¿por qué lo veo algo positivo? Porque nosotros buscamos mucho la anticipación con mucho anticiparnos, entonces, por ejemplo, cuando yo estoy mirando que yo genero con las comunidades donde están mis centros de trabajo, y me anticipo a eso como porque no tengo identificado que eso podría generar algún tipo de riesgo, algún tipo de impacto negativo. Me anticipo, lo puedo transformar y empiezo a trabajar desde ya en esa comunidad para hacer ver que la llegada de una granja solar puede ser positiva para la comunidad, por ejemplo, porque va a generar trabajo, porque va a generar visibilidad, porque trae externalidades positivas, digamos, también para ellos. Puede traer externalidades, pero hay que hacer ver el valor de que ese tipo de infraestructura se desarrolle en los territorios.

Entonces, si uno le da la mirada positiva, decir, la anticipación y estar mirando con atención esos riesgos emergentes o esos nuevos riesgos, los puedes usar a tu favor, digamos sí. En cambio, cuando ya se te materializó y no hiciste nada antes, no hiciste gestión de riesgo emergente, te vas a dar cuenta cuando la bomba ya estalló, digamos sí y la comunidad se te va a ir a en contra, o la legislación se te va a ir en contra y ya no puedes incidir en eso.

Nosotros buscamos tener buenas relaciones a nivel gubernamental. Obviamente hacemos todo a través de los canales formales, digamos. O tratamos de hacer ver que los impactos negativos de ciertas cosas, sobre todo con energía con interior que es para decirle “oye mira, esto es positivo y tienes que ayudarnos digamos porque esto va a beneficiar al país digamos sí, no a nosotros”. Nosotros también somos una empresa de negocios, obviamente hacemos un negocio y los negocios buscan ganar plata también, pero si logras hacer ese

balanceo o ese balance entre la generación de riqueza versus la generación de un impacto positivo comunitario, es el mejor de los mundos. Y eso no lo hace solo eso, necesitas a los actores políticos y que sea una cooperación público-privada claro es el mejor de los mundos. Cuando el que gobierna te facilita la vida en el fondo y no quiero decir es que te facilite la vida como de manera tramposa, al contrario. Ya sabemos que en Chile digamos, pero en términos de permiso tú dices mira esto trae puras cosas positivas, el cambio climático, si queremos atenderlo, tenemos que trabajar juntos. Ni el estado lo puede hacer solo, ni las empresas lo pueden hacer solo. Entonces se necesita. Entonces, si tú estás pensando con el bien común, nosotros en nuestro propósito declaramos que estamos para el servicio del país. Entonces tratamos de hacerlo de esa manera.

4. Me podría comentar y/o ejemplificar de forma concreta (un caso de su organización o empresa) cómo han enfrentado (o planean enfrentar) riesgos emergentes y cómo diseñaron / desarrollaron el proceso (en un periodo de tiempo de los últimos 5 años).

Mira como metodología nosotros como bien formalizado una metodología de gestión de riesgos emergentes no tiene cinco años, tiene uno probablemente. Pero sí, lo que no quiere decir que no hayamos gestionado un riesgo emergente importante con anticipación. Porque tenemos un ejemplo súper claro, que tiene que ver con la diversificación de COPEC. Sí y eso parte ya hace casi 10 años, donde COPEC identificó que el combustible fósil iba a dejar -y definió así- que tiene que dejar su principal fuente de ingreso y que tiene que buscar un balance, entre el negocio tradicional y los nuevos negocios, y eso fue básicamente por entender que el cambio climático, la regulación etcétera estaba iba a empujar hacia allá. Entonces COPEC se anticipó mucho eso. Es decir, “listo, esto viene, esto va a pasar”. Desconozco yo el análisis profundo que se puede haber hecho en esa materia, en esa oportunidad, porque yo primero no estaba acá hace 10 años atrás, estaba ingresando a este grupo, a este grupo empresarial. Pero claro, eran decisiones estratégicas. Yo en ese minuto no tenía un cargo que me permitiera estar en la decisión estratégica. Entonces, pero sí uno lo veía, decía “oye, ¿esto para dónde va?” Y empezó a haber una ruta muy clara.

Y tú miras, incluso nuestro reporte integrado habla de que los ingresos de aquí al 2040 van a estar al 50 % del negocio tradicional combustible fósil, eso va a seguir operando, pero el 50 % de los otros ingresos van a venir de otros negocios, digamos, de la nueva energía, de

la nueva movilidad, eso Copec lo anticipó con mucho tiempo. Incluso actores como Colbún, en la generación de energía tradicional, digamos, claro, a ellos, a ellos también hemos ganado proyectos grandes y nosotros venimos del rubro de combustible, pero nos hemos venido preparando hace tiempo. Sí, entonces eso yo creo que es un súper buen ejemplo, de cómo la anticipación te genera valor, digamos, del monitoreo de estos riesgos emergentes, termina generando valor, incluso valor económico.

5. ¿Cuáles han sido las estrategias y modelos comunicacionales que su empresa utilizaría para enfrentar riesgos emergentes que podrían afectar a la empresa o al sector energético en general? ¿Su empresa ha utilizado alguna herramienta comunicacional para modelar / comprender / anticipar estos riesgos?

Nosotros utilizamos una herramienta, pero esta herramienta no atiende a un tipo de riesgo específico, no es una herramienta para monitorear riesgo emergente ni para monitorear, es un software que es un GRC, que básicamente te ayuda a gestionar riesgo o sea sí, tenemos una metodología que nos permite calcular probabilidades de impacto de los riesgos. Ahora, el riesgo emergente tiene una particularidad, como uno tiene poca información respecto al riesgo, como hacer esos cálculos como decir mira esto es probabilidad cuatro impacto cinco, es bien complejo la verdad, no tenemos hoy día una metodología que nos permita hacer eso. Estamos trabajando para eso. Una de las ideas que tuvimos cuando fuimos a Europa a España principalmente este año fue vamos a buscar metodologías de evaluación de riesgo emergente. No tenemos una como herramienta como formal.

Ya queremos empezar a hacerlo para empezar a mirar un poco con números digamos, cómo podemos darles mayor visibilidad a estos a estos riesgos emergentes. Sí, ahora a como estrategia comunicacional, yo creo que estando en los foros que participamos, todo lo que te mencionaba en todos los foros de energía, los foros de emprendimiento, en los foros con o en las reuniones que tenemos con entes gubernamentales. Ahí es donde nosotros tratamos de darle visibilidad a este tipo de cosas, “oye esto es un problema, esto hay que anticiparse”, es donde más tratamos de hacerlo visible y en asociaciones gremiales también.

6. En su experiencia, ¿qué tan efectivas han sido las políticas de colaboración entre empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la comprensión o abordaje conjunto de riesgos emergentes? ¿Existen espacios de diálogo específicos?

No contesta.

7. A partir de las experiencias pasadas, ¿qué recomendación daría a otras empresas del sector energético en Chile para mejorar la comprensión y preparación ante riesgos emergentes? ¿Qué buenas prácticas cree que deberían ser adoptadas por el sector energético en su conjunto?

Creo que primero dar y poner valor en la gestión de riesgo. No sé si todas las compañías tienen áreas de gestión de riesgo preparadas para identificar riesgos y no le voy a poner el apellido, riesgos. Sí yo creo que eso tienen que las compañías tienen que hacerlo, tienen que implementar metodologías, pero metodologías formales, y salir como de la intuición de la guata y pasar como al método.

Porque a partir de las metodologías que existe, hoy día que puede ser cualquiera, ISO, Coso o la que sea, ya te permite tener una estructuración y te va a permitir anticiparte básicamente, anticiparte de buena manera. Lo otro, es establecer como buena práctica el mirar el mundo en su conjunto, y no en el sector en el que me estoy desarrollando, porque los emergentes en su mayoría aparecen de cosas como lo que hablábamos adelante.

O sea, mi cadena de suministro se puede ver interrumpida por el clima y no como el clima mi impulsor de mi proyecto de negocio. Sí, oye soy nueva energía, entonces el cambio climático sirve porque me dan la oportunidad de desarrollar una nueva energía, pero también el clima te puede perjudicar porque tu cadena de suministros se ve interrumpida, entonces, tienes que mirar un poco siempre un poco más allá de lo de lo tradicional. El que se dedica a gestión de riesgo y sobre todo en temas de riesgo emergente, tiene que imaginarse muchas cosas, y en general se imaginan muchas cosas negativas, que va a afectar.

Comenzamos a monitorear un riesgo. “Oye, nosotros tenemos un riesgo y está pasando esto y no le ponemos apellido todavía”. Porque tienen que pasar ciertas condiciones para saber si es emergente y como nos impacta nosotros, y tiene que ver con las marejadas solares. Tú dices, mira, está pasando ahí momentos en el mundo donde el sol puede terminar impactando

las comunicaciones. “Oye, sí, qué raro”, porque eso lo estoy leyendo, mira esto está pasando en los países que están en verano.

Bueno, todo eso pudiese impactar a COPEC. Tenemos todo en la nube, tenemos todas las comunicaciones, el internet, se te puede caer sí se puede caer internet y ¿cómo nos estamos preparando para eso? Bueno, y empecé a especular una cosa que partió. Cuando uno en primera instancia dice mira, “oye la de tecnología le dice oye, ¿tú has pensado en las tormentas solares? No. ¿Porque tengo que pensar yo en eso tormentas solares? Yo vendo combustible, hamburguesas, no tengo idea. Sí, pero eso interrumpe las comunicaciones.” Y ahí, llegamos a que las aerolíneas, por ejemplo, es un riesgo que tienen abordado. Obvio porque ellos están, los aviones están en el aire y cualquier interrupción en sus comunicaciones en su sistema, puede hacer que un avión se caiga. Y ese es el riesgo operacional más importante de las aerolíneas. El riesgo número uno que se te caiga un avión. Sí, claro, ellos lo tienen abordado. Lo he hablado con gente de LATAM.

Entonces, para nosotros era algo muy novedoso. Para ellos no era algo novedoso. Lo tenían trabajando hace años y, de hecho, ya tienen sistemas que les permiten que eso no les impacte a sus aviones y nosotros, ah, mira, estos deben tener comunicaciones. Entonces, ah, sí tienes razón. Mira, deberían empezar a trabajar sobre eso. Veamos, ah, no llegamos a la conclusión de que lo tenemos bien abordado, por eso lo dejamos como de lado ese riesgo, pero es un ejemplo.

Es decir, algo que puede sonar muy loco va a pasar, por ejemplo, la compañía que tenemos de paneles solares, ¿qué va a pasar con la obsolescencia de esos esos paneles cuando ya no sirvan? ¿Qué los vamos a hacer? ¿Cómo se va a convertir en chatarra? Proyecta en otros países como Arabia Saudita, que partió fuerte con los paneles solares que ya tiene basura de ese tipo botada en el desierto, que son gigantes, dice bueno, pero eso va a ser una externalidad. O sea, está tomándolo para hacer algo positivo para tener energía limpia, pero eso ya no lo está usando y ahora es basura, que ensucia más que probablemente que lo que usa ahí en combustibles tradicionales.

Bueno empieza a pensar desde ya, qué vas a hacer con tus clientes cuando empiecen a cambiar sus paneles, porque va a tener una vida útil o algunos lo van a querer incluso cambiar por diseño, porque ya hay paneles solares que tienen formas de teja y cosas así. Bueno a lo mejor el cliente no le gusta porque son feos y te va a decir “saca esto” ¿y tú qué

haces con eso? ¿Dónde lo vamos a chatarrizar? ¿Lo vamos a revender? ¿Qué vamos a hacer? Ah, bueno, anticipáte entonces el foco siempre yo creo que tiene que estar en la anticipación, pero en la anticipación de verdad, no solo para diagnosticar, sino que para hacer que los equipos trabajen en conciencia.

Lo mismo que la inteligencia artificial, por ejemplo, los estándares dicen, bueno, tú vas a empezar inteligencia artificial, vas a ser más eficiente. Mira, vas a hacer, pero el consumo del agua va a aumentar. ¿Tu consumo de agua va a aumentar? Sí, porque la inteligencia artificial usa mucha agua para los servidores y toda esa cuestión. Entonces, ¿hay una externalidad? Sí, ¿cómo la va a atender? ¿Vas a compensar? Vas a compensar tu huella de carbono que está produciendo porque estás implementando una inteligencia. Ah, no, eso no lo había pensado. Bueno, empieza a pensarlo porque en algún minuto alguien te va a preguntar, el seis holder, te va a preguntar un inversionista, un gran inversionista, te va a preguntar. Hoy día los inversionistas, los grandes inversionistas ya no preguntan, preguntan, pero la primera pregunta ya no es estado financiero, muestra un estado financiero. Dime cómo estoy tratando el cambio climático, ¿cómo está tu huella de carbono? Y eso a mí me lo ha contado, lo ha dicho gente que sé que son fondos de inversión en el fondo sí que son inversores los inversionistas. Hoy día cuando llega un gran inversionista, lo primero que te pregunta no es el estado financiero, sino te pregunta por tu reporte integrado, como estas tratando tu huella de carbono y sino lo tienes ya sea de cualquier rubro, te dicen no, mejor no me voy a meter ahí. Y simplemente, porque no ven una estrategia a largo plazo, y eso es como en esa línea.

8. ¿Existe alguna práctica internacional relacionada a la comprensión / anticipación / preparación ante riesgos emergentes que ha utilizado su empresa y que podría ser aplicada al sector energético?

Los estándares que yo te mencionaba ISO y Coso. Yo creo que para nosotros son los dos mejores estándares que existen son los más aterrizable, son los más ejecutables para nosotros y, son los más usados también, y es donde más tenemos experiencia también.

Resumen de conceptos del entrevistado:

Como para para dejarte como en resumido. Yo esto lo resumiría en tres grandes conceptos: posicionamiento, y por posicionamiento me refiero a la gestión de riesgos, la que sea

emergente, operacional, estratégico tiene que posicionarse en el tono de top & the top de las compañías. Independiente de la que sea y está bien posicionado, cuando está si está bien posicionado va a permear mejor la cultura de las organizaciones. Técnica y cuando digo técnica, me refiero a basado en estándares en modelo da lo mismo cuál, pero sí posicionamiento. Y anticipación, o sea estar siempre estar como pensando cinco años adelante, por lo menos.

Entrevista para Tesina

René Cánovas: Gerente de Comunicaciones Corporativas

Álvaro Santana: Oficial de Riesgo / Responsable de Área de Riesgo de la Compañía Engie

1. ¿Cómo define su empresa la "gestión estratégica de riesgos"? y ¿cuál es el enfoque principal que sigue su empresa para abordar aquellos de tipo emergente? (Qué procesos, metodologías o marcos de gestión utilizan para enfrentar estos riesgos, ejemplo: como el ISO 31000, análisis de impacto, etc.).

- A.S: Empezando con la definición se enfoca a todos aquellos riesgos, sin hacer la definición con la misma palabra, todos aquellos impactos de manera positiva o negativa que pueden afectar tanto a la operación de manera financiera negativa porque cuando hablamos de negativos es un riesgo y algo normativo se está adentrando mucho en los estándares son las oportunidades. Entonces lo buscamos de esa manera general el abordar que puede ser cualquier impacto negativo o positivo que pueda afectar a la compañía en estos tres rubros que te comenté operativo estratégico y financiero eso es como nuestra base para la compañía.

Tres rubros de la compañía: operativo, financiero y estratégico. Ahora bien, como te comentaba hace unos minutos, lo buscamos realizar desde la parte operacional y la parte estratégica para hacer esa gestión operativa, es donde la gente que está trabajando, por ejemplo, en plantas, en los activos, pueda también tener esa visión de cuáles pueden ser esos

riesgos que le van a afectar a la empresa en un punto de vista eh hasta un monto específico y después de un monto ya los líderes, los gerentes empiezan a tener una visión distinta. Entonces es complementaria la visión que se tiene, es una base sólida operativa estratégica, es un proceso transversal porque funciona con todas las áreas de la compañía, no solamente la gente de las plantas lo revisa, sino áreas de sostenibilidad, áreas legales, áreas medioambientales, financieras participan en la revisión de los riesgos. Eso nos permite tanto anticipar, evaluar, mitigar los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos, como te decía, estratégicos, operacionales, financieros y algo que mencionaste, reputacionales, que muchas veces el reputacional no tiene un impacto financiero medible en el instante, pero sí hay bastantes maneras de medirlo.

Ósea, hay impactos mediáticos normalmente que igual podemos ahondar un poco más sobre eso, pero es importante el tema reputacional. Ahora, ¿qué marcos están alineados? Nosotros utilizamos una metodología que empezó en los años noventa que se llama Enterprise Risk Management entonces es una metodología que se basa en un inicio era saber que tenías riesgos. Ósea que fue lo primero que antes no se hacía en muchas empresas y después empezamos a medir. a lo largo de los años, empezó a evolucionar esta metodología que está basado en los estándares internacionales, como la ISO 31000, que es de gestión de riesgos. Para nosotros como empresa que tenemos headquarter en Francia se apoya también en otras y en otros estándares como es la Federación Europea de Asociaciones de Gestión de Riesgos y el coso no que es un comité de organizaciones eh le llaman si no mal recuerdo Commission tradeway y esto nace al final alimenta a este RM que nosotros tenemos que digamos que está alimentado por estos estándares que te acabo de mencionar, con la idea de poder tener una gestión de riesgos impactos para revisar el impacto financiero y las probabilidades, así como tener planes de acción es importante.

Y esto te lo digo como de manera sencilla, no solo empresas como Engie, sino cualquier empresa global debería de tener un es un monitoreo a nivel de contexto. Primero, identificar cuáles eh cuáles son esos riesgos que pueden existir internos y externos para eso se hace el análisis de contexto cuando vas a comenzar con la gestión de lo que quieras puede ser de un proyecto, puede ser de un activo, puede ser de un área en específico siempre empezar para

establecer cuál es el contexto de la organización y para eso hay herramientas como el PESTEL, como la brainstorm, la de la lluvia de ideas, el FODA, brainstorm. Entonces todo esto apoya a establecer el contexto. Después empiezas a identificar los riesgos, a considerarlos de manera cualitativa, cuantitativa, la severidad de la frecuencia, ahora sí que depende, digamos que de lo que se está revisando en riesgos, te puedes adentrar a hacer análisis más específicos pero la importancia es tener un monitoreo continuo.

Tenemos gobernanzas también, a nivel Chile, de a nivel directorio donde se tiene que revisar con cierta periodicidad estas estas estos riesgos o al menos el top de los riesgos que se tienen a nivel estratégico los que te pueden impactar los críticos de los que de los riesgos que te mencionaba hace rato y también por mi parte, por ejemplo, es estar dando workshops, talleres, reuniones para un poco si yo tengo una señal de riesgos que pueden ocurrir, entonces hablar con la gente y decir, ¿Saben qué? ¿Ya están empezando a revisar esto? O que ellos tengan un monitoreo también en sus áreas. Y te digo es a nivel transversal de todas las áreas de la compañía. El enfoque también.

Esto permite integrar los nuevos riesgos emergentes. Bueno, emergentes sin decir nuevos porque de acuerdo a tu definición emergentes pueden ser riesgos nuevos o riesgos que pueden ser temas estratégicos, bueno si te darás cuenta te hablo de muchos conceptos pero es para nosotros y para mí en lo específico como pilar en ese sentido de llevar a la gente la importancia de la construcción de riesgos, buscar que la transición energética que estamos viviendo en una transición energética por temas de la huella de carbono y la incertidumbre regulatoria que se aborden los riesgos a nivel organizacional. Ya te he platicado un poco que esto este se basa a nivel G View tenemos G views las reviews tienen áreas de desarrollo y construcción a esto lo llamamos proyectos y operación y mantenimiento y estos son los activos que tiene la compañía. Esto es como un poco englobado y un poco también concentrado. No sé si quieres ahondar más. Es lo que te decía que las empresas globales normalmente a sus a sus unidades de negocio las marca como Global Business Unit.

La metodología no es una metodología, digamos que hizo la empresa. Es una metodología tampoco te puedo decir que es pública, pero sí lo es. Es una metodología que empezaron a

crear por la necesidad de que grandes empresas tuvieran una gestión de riesgos y se empezó con lo más básico esta metodología radica en algunos pasos que está a por un lado asociado a un estándar que es la gestión de riesgos en la Norma ISO 31000. Entonces ahí lo que te dice es, bueno, ¿qué necesitas? Paso número uno: establecer el contexto entonces factores internos y externos. Este es como el primer paso. Paso número dos: identificar el riesgo. Paso número tres: analizar el riesgo. Paso número cuatro: tener la cualificación del riesgo tanto cualitativamente como cuantitativamente. Y aquí hablamos de impactos financieros o no financieros y probabilidades y a eso le llamamos riesgo inicial.

Después, buscamos tener un plan de mitigación y después, volvemos a medir probabilidad de impacto y se hace un ciclo. Este es un ciclo lo que te estoy diciendo adicional a esto, que proviene de una normativa, lo que busca la empresa es también ver si lo que estás haciendo va a tener algo rentable para la compañía. Eso es lo que agrega esta metodología. Buscar completar el ciclo riesgo.

Este es un ciclo lo que te estoy diciendo adicional, que proviene de una normativa, lo que busca la empresa es también ver si lo que estás haciendo va a tener algo rentable para la compañía. Eso es lo que agrega esta metodología el sí el buscar completar el ciclo, pero también buscar que seamos rentables ¿Por qué? ¿Por qué te digo esto? Porque pueden haber planes de mitigación que impliquen, sacar plata para disminuir el riesgo, pero el riesgo puede ser más barato que el plan de mitigación. Entonces hay que ser como bien conscientes que el costo del plan de mitigación no rebase el costo del riesgo, sino no tiene sentido lo aceptamos como tal. Entonces hay que ser conscientes en el caso de no llevar solo una metodología por cómo lo dice la norma, y porque me va a certificar, sino también porque es una empresa que va que necesita generar ganancias.

Buscamos que sea una metodología sólida, pero adaptada al proyecto al área al cual estamos analizando. Las métricas de criterio de impacto pueden ser diferentes para activos para áreas, a lo mejor para comunicación el área de René, se va a enfocar totalmente en temas reputacionales, a nivel país.

Modelo o ¿cuánto te impacta internamente? Mira, uno puede hacer un análisis tan fuerte como como como se requiera. Desde mi punto de vista, los análisis más avanzados se tienen que ser cuando una persona con expertise empieza a identificar que puede ser un riesgo que te puede impactar con mucho dinero. Ahí es donde nos tenemos que meter, cuando son riesgos muy pequeñitos, tienes que monitorearlo solamente. Pero si es un riesgo, es algo que puede conllevar una pérdida, entonces importante empezar a analizarlo desde la expertise de la persona que lo esté revisando. Puedes como nosotros tenemos dos opciones: uno identificar la estadística que se tiene respecto a un riesgo parecido en nuestra historia a nivel a nivel Chile. Dos: a nivel global, si este riesgo ha ocurrido en alguno de los diferentes países. Y entonces ahí ya tenemos una valoración económica y posiblemente una valoración probabilística. Entonces eso nos facilita mucho la y así debe de ser la estadística. Así deberíamos utilizar la estadística respecto al historial que tenemos respecto a lo que sea, ya sea cambio climático, sea tema comunicacional, si ya hemos estado afectado por un riesgo similar revisar la historia. Sino es de Engie puede ser del mercado a nivel Chile, a nivel global.

2. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos emergentes que enfrenta su empresa en el contexto actual del sector energético en Chile? (Tecnológicos, regulatorios, ambientales, sociales, seguridad u otros.).

- A.S: Yo creo que el listado que mencionabas está como muy acertado, creo que nada más incluí o tengo en mente uno adicional pero en general voy a hacer un barrido a los que comentabas que sería por ejemplo el riesgo tecnológico, a veces para una compañía como Engie, es importante revisar la intermitencia y la estabilidad del sistema, entonces tenemos herramientas no sé si alguna vez has escuchado de lo tienen a nivel mundial utilizan herramientas, como el SCADA, que es un sistema para revisar, revisar cómo está tu flujo de energía en tiempo real. Entonces eso es importante tecnológicamente que nuestros sistemas sean actualizados, sobre todo por lo que te decía, porque hay intermitencia, a veces inestabilidad en los sistemas a nivel global.

Esto pasa no solo a Chile le pasa, por ejemplo, hoy en día te va a dar un ejemplo como hay alta penetración de energías renovables en Chile. Entonces eso genera desafíos en el sistema

eléctrico. Te hablaba un poco de los sistemas que se utilizan para medir, pero también hay desafíos porque muchas veces no sé si tú conozcas cómo está el sistema eléctrico funcionando, pero puedes estar generando mucha electricidad. Pero claro, si no tienes el suficiente transporte para llevarlo, exacto, no sirve de nada. Se va a quedar ahí la energía.

Eso es importante si las subestaciones que son estas estos activos que tienen una subida bajada de energía no tienen la capacidad pues también es importante entonces hablamos de estos sistemas tecnológicos, operativos, pero finalmente tecnológicos para que se pueda operar, eso es como importante mencionártelo. El tema de la Cyber Security, el tema de la ciberseguridad es importante porque se digitaliza el sistema de redes, desde los medidores ya están siendo electrónicos. Antes eran más mecánicos entonces se convierte el tema de la digitalización de los sistemas para medir, como te mencionaba anteriormente, estos sistemas de control de la SCADA inclusive pueden ser atacados y de manera cibernética entonces es importante, porque te pueden ocultar ataques cibernéticos, te pueden ocultar la generación que estás teniendo y te quedas sin un respaldo de la información que estás obteniendo, pues te quedas ciego no por así decirlo.

No solamente en la energía en todas las compañías ocurre, buscan la manera de cómo robar información para a veces devolvértela y cobrarte. Eso es así eso le llaman ransomware. Nosotros, a nivel compañía lo que hacemos es una alerta como si eso estuviera ocurriéndonos en este momento. Entonces es un business continuity plan que le llamamos, para identificar qué es lo que nos puede ocurrir en un caso de que haya un robo de información en este momento.

Entonces es curioso, pero nos juntamos las áreas en un periodo determinado ósea, tomamos un día específico donde está el área de finanzas, donde está el área de IT donde esté el disponible en los ciertos gerentes para ver de manera real ¿Qué estaríamos haciendo frente a esto? Entonces eso, lo hace inclusive los bancos business continuity plan para identificar cómo actuaríamos en caso de una situación de alto riesgo, no en términos cibernéticos, claro.

Entonces son situaciones que hacemos. Además, creo que no te lo he platicado, pero y tal vez viene más adelante, pero buscamos tener, lo que te comentaba, del monitoreo de riesgos tanto desde una parte operativa en un Excel, como revisiones periódicas en un dashboard. Pero bueno, eso lo tengo como pensado mencionártelo más adelante regulatorios, que sería otro por los cambios normativos acelerados están pasando en todo el mundo, no solo en Chile, pero enfocándonos a Chile, hay leyes nuevas ambientales, exigencias de descarbonización, tanto para Chile como lo que nos pide a nivel global la empresa y esto puede, por supuesto afectar los proyectos. En curso hablabas tú de temas medioambientales. Nosotros tenemos un área que se llama ESG y se enfoca a revisar también temas de cambio climático. Aun así, tenemos un área de medio ambiente que no es la de ESG, donde se enfoca a revisar riesgos que tienen que ver con incendios, con sequías, tanto en los proyectos que van a operar como los que ya están operando, tormentas, olas de calor, por ejemplo, platicaba acerca de una planta que se construiría de unos aerogeneradores. Se tiene que revisar cómo son los cambios de viento porque, ósea, es curioso, pero puede ser que el viento no sea el mismo hace 10 años que el día de hoy.

Esta incidencia por ejemplo el aumento en la temperatura nos puede traer, entonces las empresas como Engie, tienen que demostrar no solamente al headquarter sino muchas veces también públicamente que están teniendo un compromiso con la neutralidad de carbono y por supuesto porque esto te puede atraer una reputación negativa o un riesgo reputacional y financiera si no se avanza rápidamente. Socialmente (social) que es otro riesgo y temas territoriales, conflictos con comunidades esto pasa en todo el mundo, ósea pasa en México, pasa en Chile, pasa en Perú, diferentes tipos de proyectos se enfrentan resistencia en zonas rurales no por la falta de consulta o muchas veces porque la gente no quiere que construyas por ciertos temores.

Pasa en muchos lados de Latinoamérica, sobre todo, sabes, hay conflictos territoriales. A veces, mira si con un buen negociador se puede una persona que puede comunicar de manera eficiente, se puede avanzar. Pero a veces el tema mapuche en el sur es complejísimo. Eso sobre todo, pasa con hacen tanto aquí con todos los países. Yo creo en tema de revisión en temas indígenas. A veces eso te puede retrasar la inversión. Sabes cómo compañía. Otro

puede ser riesgo de mercado, y temas financieros. La volatilidad de los precios es súper cambiante, sobre todo uno en temas de combustibles. Te acuerdas de que te conversé, que tenemos una empresa dentro de Engie, que se dedica a ver generación con combustible fósil puede ser no fósil, puede ser carbón, puede ser gas natural, que puede ser que provenga del fósil. El gas Shell a veces no puedes identificar cuál, pero hay riesgos de temas de mercados por la volatilidad de los precios en los combustibles en el costo de la energía, que tenemos día a día, entonces son riesgos que tenemos como empresa para saber si el precio al cual estamos por ejemplo comprando el combustible nos va a dar los suficientes recursos para poder vender la energía, por ejemplo. O los precios que tenemos en plantas renovables con la inversión que hicimos a un mediano largo plazo, nos va a dar el retorno esperado. Porque, en renovables pues no tienes un combustible que vayas a comprar, pero tienes el sol, tienes el agua o tienes el viento que puedes llegar a no tenerlo como se proyectaba. Temas de seguridad, temas riesgos físicos hoy en día en Chile, ha sido un tema cada vez más críticos en zonas aisladas de alta exposición, puede ser un conflicto, que se tiene que estar revisando a nivel país, está creciendo cada vez más el tema de seguridad. Eso te iba a mencionar uno adicional. Ah, creo que era eso ese justo era ese el tema, el tema de riesgos de mercado.

Todo el sector energético es muy cambiante. El sector energético como está muy alineado a la tecnología. Por ejemplo, hace 10 años no podíamos hablar de baterías, pero en los últimos tres años ha habido cambios en leyes, acerca de cómo va a operar, cómo tiene que operar y bajo qué esquemas va a operar, por ejemplo: las baterías en el país. Eso era algo que hace 10 años era impensable en Chile, pero hoy en día estamos, yo te puedo decir que hace año y medio teníamos cinco proyectos, no a nivel Engie a nivel país, que se tenían pensados que hubieran haber baterías. Hoy en día yo creo que tenemos más de 30 a 50. Ha crecido tanto, entonces tienes que meter regulación, para que no se te salga de control. En temas tanto de la potencia, de cómo va, cómo te van a comprar la potencia no si bien en el ámbito energético existen regulaciones respecto en el mercado como como se vende, yo como generador, como se vende la energía, pero también hay un rubro que se paga que se llama potencia. Entonces, no es lo mismo la potencia, que es la capacidad que tiene un parque de generación eléctrica para entregarte de manera constante la energía.

No es lo mismo, por ejemplo, una planta de ciclo combinado que normalmente que es a base de combustible de gas, que tengo los recursos y puedo generar 20 h, 24 h a una planta de solar, que te va a estar generando tal vez 6 h. Entonces, se miden cierto ahí hay cambios regulatorios, respecto al tema del precio que vas a pagarle a una central que a otra. Eso normalmente tiene fluctuaciones, también porque como las tecnologías van cambiando, las leyes se tienen que amoldar a esos cambios tecnológicos. También lo que te comentaba de temas de descarbonización de la huella de carbón, tú sabes que Chile firmó el Tratado de París, entonces tenemos compromisos para bajar esa huella de carbono. También las regulaciones van enfocadas a esos impactos climatológicos.

Las nuevas tecnologías ósea por ahí se hablaba de hidrógeno verde que en realidad ha sido muy lento, se habla de eso pero empiezan a haber ciertas regulaciones. Como ha avanzado muy lento, como hoy en día con la tecnología que tenemos no nos dan los números, no ves que haya muchas empresas que ya hayan dado muchos pasos en hidrógeno. A eso me refería un poco y te decía porque puede ser con temas de transmisión eléctrica, puede ser temas de generación, puede ser con temas de combustible, pero el sector energético es súper cambiante regulatoriamente.

Entonces, aquí lo que hacemos como compañía es dar un seguimiento en términos regulatorios, no sé si diario, pero te puedo decir que semanalmente sí la empresa está con gente a cargo de identificar, cuáles son esos cambios regulatorios, porque es súper importante. Normalmente las empresas tan grandes como Engie tienen que identificarlo por si hay algo que nos va a afectar a corto, mediano, largo plazo o sea hay temas de tarifas en transmisión eléctrica. Tenemos cierta regulación de tarifas, entonces necesitamos identificar, si lo que el gobierno nos pone como tarifa regulada nos va a alcanzar sabes. O sea, eso es súper importante para nosotros, porque si hay una reducción, por ejemplo, o no hay un ajuste adecuado en las tarifas reguladas, nos pueden afectar el margen y podemos perder, así como otras compañías que tú mencionaste pues no somos compañías subsidiarias para el bien común, necesitamos tener rentabilidad. Entonces sí, es importante saber cuáles son los temas, por ejemplo, ¿van a haber nuevos candidatos presidenciales? ¿ya existen candidatos presidenciales? Hay que identificar cuál es el plan de gobierno que tienen, en

términos si nos enfocamos un poco al tema regulatorio que tú mencionas, es algo que ya estamos revisando, ver hacia dónde van los planes gubernamentales de los nuevos o de estos candidatos presidenciales, para ver qué tanto nos puede afectar la legislación, eso es un poco de los temas que te puedo hablar regulatorios.

3. En términos de asuntos públicos, ¿cómo considera que la gestión de riesgos emergentes podría impactar la relación con los actores clave, como el gobierno, la comunidad y los principales grupos de interés (stakeholders)?

- R.C: Yo creo que lo primero es que hay que entender, que el rol del departamento de comunicaciones está directamente ligado con la gestión de la reputación. La reputación en este tipo de empresas es un activo no tangible, pero es un activo que permite y que es clave para la licencia social para operar en los territorios. Cuando una empresa quiere operar en un territorio tiene dos tipos de licencias. La licencia formal, la permisología (los permisos) y la licencia social que es la legitimidad que le dan los distintos actores locales a esta empresa. En ese sentido, nosotros trabajamos con un modelo donde siempre buscamos primero cuando vamos a territorios nuevos que nos conozcan como primera etapa, segundo que entiendan lo que hacemos, en tercer lugar, que nos valoren y en cuarto lugar que nos sientan parte de él. Y esa es la forma en la cual vamos trabajando con ellos. Obviamente cada vez que llegamos a un territorio y nos insertamos en un territorio hay una evaluación de cuáles son los principales riesgos que podemos enfrentar y de alguna u otra forma se tratan de matizar o de trabajar desde distintas visiones desde las cuales comunicaciones es una sola, pero jamás se piensa que un riesgo tangible para la empresa se puede trabajar desde la comunicación porque eso finalmente eso es lo que se termina llevando el greenwashing, digámoslo así.

Entonces comunicaciones aportan a la legitimidad y aporta a la reputación, pero en ningún caso puede ser la que resuelva algún riesgo, algún riesgo per se. Ahora, claramente, el cambio en la nueva normalidad estamos en un entorno completamente desafiante y cambiante donde el mayor de los desafíos ante estos riesgos emergentes es la capacidad de adaptación y de flexibilidad de las empresas.

En ese sentido, ENGIE tiene también un riesgo hoy en día, un riesgo emergente de mercado, que es la irrupción de nuevas empresas que son más pequeñas, que pueden ser más ágiles desde lo comercial y que pueden también en ese sentido, incluso ofrecer una oferta más barata porque tienen menos costo y una estructura de costo más liviana, digámoslo así.

Entonces eso es un riesgo, que es principal y que se debe afrontar y se debe trabajar desde distintas ópticas, pensando que nosotros también tenemos muchas ventajas y fortalezas desde nuestra propuesta de valor hacia los clientes, pero toda la irrupción de todas estas cosas de la IA y hacen que compañías más chicas puedan ser más ágiles y quizás puedan ofrecer cosas que nosotros no se nos hagan más difíciles. Digámoslo así.

Ahora, ENGIE declara dos grandes palancas como los enablers, digamos, de nuestro negocio, de nuestra operación. Uno es health and safety, que es la seguridad ocupacional y la seguridad de nuestros trabajadores. Y, en segundo lugar, la ética. Riesgos que siempre están súper presentes en nuestra operación estamos todos los días abiertos o expuestos a un accidente o a una fatalidad o cualquier tipo de cosa y al ser una empresa que lidia con tomadores de decisión con autoridades, con eh proveedores y tener una estructura grande también estamos expuestos a fallas éticas digámoslo así, por lo tanto son dos de los riesgos grandes eh que tenemos que si bien no son emergentes porque existen y han existido siempre las condiciones de hoy en día del mercado y de la industria hacen que estén cada vez más expuestos, digamos, así más presentes.

La matriz de stakeholders para nosotros siempre están nuestros empleados primero, luego también están los clientes, las comunidades, digamos que en las que estamos insertos. Y luego vienen las autoridades, los entes regulatorios y todos con los cuales debemos tener un compliance digámoslo así, pero con nuestros trabajadores, con nuestros clientes y con nuestras comunidades tenemos que tener un engagement mucho mayor que un simple compliance. Entonces están un escalón más arriba, digámoslo así que, con las autoridades nosotros tenemos un relacionamiento constante.

Nosotros utilizamos todas las herramientas que nos da la ley para relacionarnos como la ley de lobby y realmente no tenemos susto a ocupar la ley hoy la ocupamos mucho en

relacionamiento tanto con autoridades políticas como con autoridades técnicas y en ese sentido, ENGIE ha logrado tener una buena reputación que está medida de acuerdo a estudios de opinión pública que nosotros hacemos estudios privados, hemos tenido logrado tener una buena reputación dentro de las autoridades y dentro del mundo regulatorio también.

- A.S: Si no tenemos una gestión de riesgos, nos va a afectar demasiado. El tema es identificar social y ambientalmente cuáles son esos riesgos emergentes, para evitar esa relación de conflictos. Entonces, lo que yo te puedo decir es que tanto organizaciones no gubernamentales, que muchas veces entran clientes inversionistas, así como las comunidades valoran la transparencia y también la capacidad. Nosotros como compañía necesitamos tener una capacidad de adaptarnos, no ante esos nuevos riesgos. Entonces, los criterios que debemos de tener deben de ser de un análisis, no tenemos la bolita mágica, pero sí un poco adelantarnos a qué puede ocurrir. La ventaja que tenemos como compañía es que muchas veces algunos riesgos o algunas problemáticas ya ocurrieron en otros países. Entonces, al ser una compañía multinacional, puede ser que tengamos esa preparación y si no existe buscamos entender muchas veces. Chile, es un país tan lejano a todo que a veces necesita medidas de mitigación más específicas a nivel país.

Algo que mencionaste en un inicio, y que hacemos, es que formamos alianzas con universidades, para tener esa frescura y nuevas opciones de implementación o ajustes de nuestros proyectos. Por ejemplo, hace un mes tenemos una revisión con gente de la Universidad de Chile respecto a un tema medioambiental de riesgos de afectación a un grupo de animales en la zona, entonces nosotros como operamos en la zona norte del país, buscamos hacer una alianza para: uno entender a qué se referían con posible riesgo de ciertos tipos de animales exclusivos de la zona y cómo poder mitigarlo. Apoyar al medio ambiente y también, no afectar a la reputación de la compañía, posicionarnos como un actor relevante en el país.

4. Me podría comentar y/o ejemplificar de forma concreta (un caso de su organización o empresa) cómo han enfrentado (o planean enfrentar) riesgos emergentes y cómo diseñaron / desarrollaron el proceso (en un periodo de tiempo de los últimos 5 años).

- A.S: Yo creo que te pondría el caso específico de la gestión de riesgos a nivel compañía. Hace tres años, la compañía sabía que tenía que gestionar los riesgos, pero no sabía cómo. Sabía que a nivel global nos pedían anualmente, una revisión de riesgos a nivel global, entonces para eso se juntaban los directores y decían bueno, ¿Cuáles son los riesgos? Y de esa manera es como se revisaba. Pero una de las preocupaciones era que no se tenía un monitoreo de los planes de acción. Entonces se empezó a abordar de manera, entrar o llegar a las entrañas de las diferentes áreas, identificar si realmente había algún riesgo que pueda que podía afectarle a la compañía.

Para esto, empezamos a utilizar esta metodología que nos había dado la compañía a nivel global. Entonces empezamos con un área que fue renovables, empezamos a revisar todas las etapas de esa área, cómo se tenían gestionados los riesgos y lo que identificamos es que no había una adecuada gestión de los riesgos. Por ahí, había un reporte de riesgos cada ciertos meses, o si el director de renovables solicitaba un mapeo, era un poco más como a solicitud.

Lo que empezamos a hacer es adecuar la metodología a un punto de vista más operativo para que la gente empezara a tener en sus venas, por así decirlo, la adecuada gestión de los riesgos. Se empezó con estos talleres, no de identificación de riesgos, de establecimiento del contexto, de dónde te encuentras, si es una planta de generación renovable solar, hidro, o si es un proyecto que se tiene. Tratar de identificar eso y nos empezó a ayudar a gestionarlo. Hay un caso muy específico que te voy a mencionar, hace dos años y medio, la gente de desarrollo quería tener un proyecto en la zona de la quinta región, pero empezamos a revisar con una planilla de riesgos con diferentes áreas, cuáles eran los posibles riesgos en general. Entonces, se invitó a gente de finanzas, de medio ambiente, de legal y, por supuesto, la gente de ingeniería y los desarrolladores. Al final de un par de meses, revisando estos riesgos, identificamos que ese proyecto, no era un buen proyecto, porque no iba a tener la cantidad de generación requerida, era muy poquito la generación que iba a tener, respecto al monto

de dinero que estábamos invirtiendo. Entonces claro, ni en 20 años íbamos a recuperar la inversión. Con un análisis de riesgos temprano, pudimos no invertir en un proyecto que nos iba a traer solo pérdidas, y eso fue algo importante.

Lo que te comentaba en un inicio, como se vio que funcionaba esto, se empezó a hacer este análisis a todas las áreas de la compañía. Se extendió para identificar impactos, por supuesto temas reputacionales, probabilidades y así es como hemos estado avanzando en tener este ADN de la gestión de riesgos a nivel compañía.

5. ¿Cuáles han sido las estrategias y modelos comunicacionales que su empresa utilizaría para enfrentar riesgos emergentes que podrían afectar a la empresa o al sector energético en general? ¿Su empresa ha utilizado alguna herramienta comunicacional para modelar / comprender / anticipar estos riesgos?

- R.C: Te diría que no son herramientas comunicacionales, porque son más holísticas y más completas. Nosotros tenemos, bueno, en primer lugar, un monitoreo constante de lo que es redes sociales, prensa y tenemos algoritmos y sistemas que nos alertan de ciertas cosas que están saliendo en la web donde nos pueden mencionar como no nos pueden mencionar y eso nos va dando ciertas luces y alertas de donde podríamos tener algún problema o algún riesgo emergente cierto.

Un ejemplo claro es cuando nosotros compramos el parque eólico San Pedro en Chiloé donde nos insertamos en la comunidad. No es un parque que nosotros construimos, sino que lo compramos una vez que estaba construido y Chiloé una es un territorio complejo desde el punto de vista social y desde el punto de vista de comunidades. Y ahí fue donde tuvimos que hacer un trabajo. Y ahí fue donde tuvimos que hacer un trabajo de distinguir muy bien si las personas que eran detractoras de la energía eran personas que realmente representaban a la comunidad. Eran personas que ocupaban las redes desde Santiago y nunca habían pisado Chiloé, por ejemplo. O sea, la caracterización de esas comunidades a través de redes sociales fue bien importante y ahí utilizamos varios modelos.

Entonces, yo te diría que el monitoreo preventivo es algo que utilizamos. Luego, lo que tenemos también es un modelo de storytelling positivo. O sea, tenemos una estrategia de storytelling positivo, tanto nacional como local, donde estamos construyendo reputación a través de comunicar las distintas instancias positivas que tenemos como compañía. Estamos constantemente contando qué es lo que hacemos para la comunidad hacia la comunidad porque también sabemos qué y para eso ocupamos las redes sociales y ocupamos los medios de comunicación porque sabemos que nos lee la comunidad, pero también nos leen las autoridades.

Entonces también, es una forma de validarnos es como una cuenta de largo plazo, de manera le va a ir metiendo agua a la piscina digámoslo así, cosa de que cuando tú también tengas alguna crisis, algún problema, tengas un colchoncito de ahorro en el banco de legitimidad con las personas que te van a juzgar y te van a te van a salir a linchar.

Luego, tenemos obviamente planes de inversión de apoyo a las comunidades en los territorios, llámese fondos concursables de apoyo al desarrollo económico y productivo de distinto tipo y nosotros como comunicaciones también dentro de eso apoyamos muchas veces a medios de comunicación locales que también entra dentro del plan de inserción en las comunidades. Y, por último, tenemos un sistema de gestión de contingencias que está dentro de nuestro manual de crisis, porque no todas las contingencias las podemos tratar como crisis, entonces tenemos un manual donde que establece distintos niveles de cómo tratar una contingencia cuando esta se debe escalar en crisis a crisis local, cuando se debe escalar a crisis nacional, cuando pasa ya a un nivel de crisis nacional de alta visibilidad y cuál es la gobernanza que tiene cada uno de esos niveles. Para eso tenemos un manual que está descrito a nivel de grupo digámoslo así, de grupo digo de grupo ENGIE a nivel a nivel global de nosotros, como Chile tenemos que ir adaptándonos.

Por ejemplo, ayer, ayer tuvimos un ejemplo donde antenoche pasó esto del tsunami, pero no había una y nosotros tenemos operaciones en Mejillones y en Tocopilla que son dos puertos. O sea, antenoche no había una alerta de evacuación, no había una alerta roja, solamente había precaución y, por lo tanto, lo que se armaron fueron comités de vigilancia, es decir,

vamos monitoreando la situación, pero ayer en la mañana el gobierno elevó la alerta a “alerta a todas las costas”. Por lo tanto, tuvimos que tomar una acción que fue evacuar nuestras operaciones y eso ya pasa a un comité de crisis local. Entonces tuvimos que reunir a digámoslo así, donde tiene que haber un acta, donde tiene que haber una comunicación posterior, donde se reúnen todos los estamentos de la compañía y eso tiene que declararse después el cierre de ese comité de crisis, etcétera. Entonces ayer es un es un ejemplo, donde se tuvo que utilizar esa gobernanza. Ósea es una situación que mal gestionada puede escalar a un riesgo mucho mayor finalmente.

- A.S: En la pregunta cinco, yo tenía un comentario. Algo que no teníamos y ahora tenemos, por ejemplo, hoy se tiene dashboard interactivos, para revisar los riesgos que tienen las diferentes áreas. Algo que antes no se tenía, pero eso salió porque en algún momento yo dije haber, los directores no se van a poner a revisar los exceles que tenemos, las planillas en Excel. Construí en una noche, te lo juro en una noche, dije qué hago y me puse a hacer en un Power BI un dashboard. Obviamente, mi primer dashboard no era tan bonito, pero después empezó a formarse algo bonito, que hoy en la página principal de la compañía, todos los gerentes pueden dar clic para ver cómo están los riesgos de su área, en una hoja lo ven. Ya hay reportes ejecutivos de la dirección y hay canales de news letters a nivel compañía.

6. En su experiencia, ¿qué tan efectivas han sido las políticas de colaboración entre empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la comprensión o abordaje conjunto de riesgos emergentes? ¿Existen espacios de diálogo específicos?

- R.C: Yo creo que han sido poco efectivas o menos efectivas de lo que uno pensaría. ¿Por qué? Porque la industria de la energía está en un momento, está en un momento de transición energética que es demasiado pivotal. No estamos en un momento donde todas las empresas están operando de manera normal, como operaron durante los últimos 20 años, sino que estamos todos en un proceso de transformación, pero el problema es que cada empresa está en un momento distinto y eso hace que todos tengamos agendas regulatorias, políticas o legislativas o incluso desde el punto de vista operacional, que son distintos.

Entonces, tenemos hoy en día intereses que son bastante distintos y eso hace que quizás cueste ponerse de acuerdo más que a otras áreas. El mundo de la energía también tiene otro problema con los gremios, es que tiene demasiados gremios. Cuando tú ves la minería, la minería tiene un gremio fuerte, consejo minero. Nosotros tenemos la asociación de generadores, la asociación de generadores renovables, tenemos ACERA, tenemos la Asociación de Transmisoras, la Asociación de Distribuidoras, la Asociación de Empresas Eléctricas, tenemos por lo menos hay ocho asociaciones distintas. Y eso también hace, que cueste mucho más tener una agenda común y que cueste mucho más que las posiciones de las distintas cada uno de estos gremios tengan un peso específico mayor.

Lo que pasa es que el mercado se ha ido regulando, de acuerdo a lo que ha ido pasando, pero grandes consensos dentro de la industria obviamente hay temas, como que se tienen que respetar los contratos regulados, siempre ir hacia poder tener un sistema más seguro, digámoslo así a tener un retiro de la central de carbón responsable, pero son cosas bastante obvias. Pero a lo que uno llamaría el diseño de mercado, el pensar cuál es el mercado eléctrico que queremos para los 20 años, porque hoy día estamos en la transición hacia la energía renovable, pero va a llegar un momento en que vamos a llegar a la energía renovable, vamos a tener un mercado renovable, ese modelo de mercado renovable será un gran desafío. Es imposible poner de acuerdo a todas las empresas, para que haya un modelo, porque las porque los portafolios además son muy distintos hoy en día.

Un buen ejemplo, es la ley para regular las baterías de almacenamiento de energía. El gobierno intentó hacer una ley y entre que lo anunció e intentó sacar la ley, el mercado ya se había autorregulado, digámoslo así, y ya se había construido baterías como loco. Entonces, finalmente el gobierno se dio cuenta que no era necesario tener esta ley con todo lo que ellos querían incluir.

7. A partir de las experiencias pasadas, ¿qué recomendación daría a otras empresas del sector energético en Chile para mejorar la comprensión y preparación ante riesgos

emergentes? ¿Qué buenas prácticas cree que deberían ser adoptadas por el sector energético en su conjunto?

- A.S: Yo creo que algo importante y algo que se nos ha hecho bastante bien, es integrar riesgos emergentes en la planificación estratégica y no solo en las matrices operativas. ¿Te acuerdas qué te hice como la distinción de solo lo que ve, de manera operativa y la planificación estratégica? Creo que esa es una parte clave, sabes, porque enfoca las organizaciones abordar riesgos que no se han materializado y muchas veces no sabes si te se van a materializar, pero que podrían tener un impacto significativo en el futuro. Entonces creo que empezar a abordar riesgos emergentes en la planificación estratégica acá es súper importante.

Entonces, ¿qué diferencia tenía tendría, por ejemplo, en matrices en revisiones operativas? Normalmente, registras riesgos conocidos o actuales lo que sabes que te puede impactar. Y en planificación estratégica algo que puede incidir de manera incierta en el futuro que puede ser disruptivo, como el cambio climatológico y de manera estratégica que puede ser un tema de resiliencia, de rediseño de la estrategia, así como lo que hablábamos de los sistemas de control. Te hablaba de la SCADA, eso rediseñarlo actualmente porque puede ser un tema de quedar de manera obsoleto en la tecnología y eso, tiene un riesgo de la cyber security (ciber seguridad).

Sabes que la gente directiva gestione desde los comités, desde la dirección, en la revisión de los riesgos es sumamente importante. Mira, a mí me queda eso como lección aprendida y algo que luché mucho es que la gente de arriba revisara los riesgos. Porque anualmente no podíamos tener un reporte de riesgos. Entonces un poco influir. Mi tarea ha sido influir y así lo debería de hacer cualquier organización. Influir para que los comités ejecutivos, la alta dirección, el directorio pueda revisar de manera periódica los riesgos que tiene la organización. Eso es sumamente importante. A veces se subestima, pero es sumamente importante porque eso te cambia el rumbo del negocio, de manera importante.

No sé si viste el caso en 2010 en abril de 2010, hubo un tema de un incendio en una plataforma de Pepe en el Golfo de México que dejó 12 familias sin su familiar que trabajaban

ahí. Una compañía destrozada a nivel de financiera y con un impacto reputacional catastrófico, ósea entonces por lo mismo que si detectamos temas estratégicos reputacionales de manera tardía, solo nos queda reparar el daño, y si no tenemos esa gestión adecuada de manera operativa y estratégica eh las compañías pueden tener quiebra, ósea grandes compañías lo han hecho claro eso.

Entonces, ¿qué hacer? Revisarlo tanto operativamente como estratégicamente. Modelar a futuro cuáles son los posibles riesgos que nos pueden afectar como compañía y tener monitoreos. Yo creo que tener como parte de tu estrategia de gestión de riesgos, en la gobernanza es sumamente importante. Mira, si las áreas operativas conocen muy bien los riesgos, pero los directores no prestan atención no sirve de nada. A eso quiero ir, si hay una muy buena revisión operativa, pero no hay una revisión estratégica por parte de leadership, entonces no va a servir de mucho. Eso es como bien importante mencionarlo, porque la organización sí debe revisarlo por sus integrantes, pero importante, desde mi punto de vista, que el directorio tome acción sobre esto. Que se tomen decisiones y que estén enterados de riesgos que pueden ser críticos para la compañía.

Y es que, mira, no lo teníamos. Monserrat se ha ido construyendo en estos últimos años. Precisamente por eso, es la importancia de mencionarte lo que seamos una empresa grande, no implica que tengas una adecuada gestión ya te hablé de BP es una empresa enorme y casi se va a quiebra. Y solo por no tener una adecuada gestión de riesgos. Igual nosotros tenemos una base que se ha construido y no por ser una empresa internacional o global lo vas a hacer, pero creo que si no lo haces las repercusiones pueden ser catastróficas.

8. ¿Existe alguna práctica internacional relacionada a la comprensión / anticipación / preparación ante riesgos emergentes que ha utilizado su empresa y que podría ser aplicada al sector energético?

- A.S: De pues mira algo como práctica internacional que aplicamos es estar revisando los estándares. Para eso nosotros nos certificamos con varias normas y eso nos ayuda muchísimo a entender, estar actualizados es como si la empresa estuviera yendo a la universidad constantemente. Yo creo una muy buena práctica es estar certificándonos y

recertificándonos en diferentes normas, porque eso nos ayuda a refrescar, lo que estamos haciendo y lo que nos está faltando hacer en términos tecnológicos, medio ambiente, seguridad, socialmente, por un lado. Hablabas de la inteligencia artificial y el uso de modelos para diferentes escenarios, se está comenzando a hacer, por ejemplo, para clima change (cambio climático), empezamos a identificar los futuros de los cambios climatológicos, eso es parte de las prácticas que estamos utilizando.

Estar bien enfocados a las normas que existen, que nuestro RM que es esta metodología que utilizamos, esté actualizado con estas normas, porque si no nos sirve de mucho si la normativa internacional está actualizada y nosotros como compañía no nos actualizamos, ahí va a haber riesgos transicionales, que le llaman. No va a ser match.

Eso se refiere entonces, las claves que se proponen como un tema de Task Force o de fuerza de tarea es internacionalmente para tener una estabilidad financiera, es revisar la gobernanza, la estrategia, la gestión de riesgos y las métricas y objetivos yo creo que eso como parte adicional a las a la normativa que te dije importante: gobernanza, estrategia, gestión de riesgos, y métricas y objetivos.

Entrevista para Tesina

Pablo Gazzolo: Gerente de Comunicaciones Corporativas

Colbún

1. ¿Cómo define su empresa la "gestión estratégica de riesgos"? y ¿cuál es el enfoque principal que sigue su empresa para abordar aquellos de tipo emergente? (Qué procesos, metodologías o marcos de gestión utilizan para enfrentar estos riesgos, ejemplo: como el ISO 31000, análisis de impacto, etc.).

Tiene un enfoque diferenciado del tema de los riesgos, según las dimensiones en qué parte del negocio afecta. En ese sentido tenemos como identificado este tipo de riesgo, ya hay algunos que son estratégicos, hay otros que son tácticos y otros que son operacionales, riesgos estratégicos objetivos ya y pueden ser temas regulatorios.

Cambios regulatorios, por ejemplo, cambios en el entorno competitivo. Ese un primer como familia de riesgos. Después riesgos tácticos que se relacionan y están a nivel más gerencial podríamos decir y que tienen que ver con riesgos que puede afectar el cumplimiento de ciertos planes u objetivos de gerencia. Por ejemplo, un riesgo para de cumplir un suministro de combustible, o un riesgo de alcanzar una cierta meta de producción en un determinado mes.

En este caso de generación de energía. Y después están los riesgos operacionales, que son los riesgos que están en el día a día: seguridad de las personas, confiabilidad de los activos que la central opere bien, continuidad el negocio, que están en el ámbito diario: de seguridad y salud ocupacional, confiabilidad del activo y continuidad del negocio. Ya entonces tenemos: estratégicos, táctico y operacional.

Hay un comité de riesgos ahora estos son los que hemos identificado. Un comité de riesgo que periódicamente analiza estos riesgos y va haciendo un monitoreo de estos riesgos. Este comité está de alguna forma institucionalizado y participan en distintas áreas de la compañía

y aquí en este comité se analizan todos los riesgos: estratégicos, tácticos y operacionales. Y todos los distintos tipos de riesgo ósea: los sociales o de negocio, los ambientales, los financieros incluyendo los riesgos emergentes que van detectándose en este comité y se van estructurando según su nivel de alcance y gravedad.

También, tenemos una política de gestión de riesgos, esa política de riesgo es una política que está definida que se revisa anualmente la política y se va actualizando anualmente para ir guiando el poco toma de decisiones de la compañía. Esta política, es aprobada por la gerencia general y es válida tanto para nuestras operaciones en Chile como en Perú. Solo tenemos operaciones en ambos en ambos países.

Tenemos una matriz de riesgos corporativos también, establece un poco los criterios para evaluar los riesgos, definir la probabilidad, las dimensiones y el nivel digamos de severidad. Esta matriz de riesgos corporativos es revisada por el comité de riesgos y también es aprobada por el gerente general y se incorpora a un tema manual de gestión de riesgos corporativos, que ya te voy a hablar un poquito de esto, de riesgos corporativos.

Ya solamente para aclarar un poco haga un punto como conceptual, el riesgo que te voy a mencionar puede ser que exista hace mucho tiempo, pero son emergentes para nosotros a medida que nosotros identificamos qué solo ahora están afectando nuestro desarrollo del negocio o a la compañía.

2. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos emergentes que enfrenta su empresa en el contexto actual del sector energético en Chile? (Tecnológicos, regulatorios, ambientales, sociales, seguridad u otros.).

Pueden parecer un poquito increíble, pero las tormentas solares y puede afectar a la red eléctrica cierto, la comunicación entre con nuestras centrales cierto, y por tanto pueden afectar la generación de energía. Son poco probables, a propósito de la probabilidad, pero representan cierta amenaza más bien global, hasta antes probablemente, no se consideraba medida que tú vas haciendo cada vez más tecnológica, y digitalizada toda tu red y toda tu operación, es algo que hoy día, en el sentido, un riesgo emergente que antes probablemente una tormenta solar no la tomábamos en cuenta y hoy día si es parte de nuestro mapa de riesgos.

Otro riesgo, cambios tecnológicos asociados a la inteligencia artificial, en el sentido que el uso de la inteligencia artificial en la generación de energía te puede, por una parte, hacer más eficiente y automatizar el proceso, pero también puede implicar riesgo porque tienes mayor dependencia tecnológica. Incluso al punto de perder ciertas habilidades humanas o ciertas capacidades de las personas de nuestro personal, entonces obviamente que eso requiere para nosotros un enfoque de manejar la inteligencia artificial, sacándole todas las ventajas, pero tratando de mitigar riesgos.

Otro riesgo emergente, desinformación o mala formación lo que llamamos comúnmente como la FakeNews. Esto puede afectar cualquier noticia FakeNews o mala información o desinformación, que afecte la operación de la compañía.

Te voy a poner un ejemplo, nos ha pasado que se empieza a difundir noticias falsas en alguna central de gas natural, por ejemplo, que está siendo afectada por un incendio. Es bien habitual que tengamos entre digamos diciembre enero febrero incendios en el sur de Chile o en la zona central y la gente empieza a difundir “oye la central tanto de Colbún está a punto de quemarse o está siendo quemada” y eso obviamente, que genera un conflicto con preocupación en la población, preocupación de las autoridades, interrupciones de la operación, entonces la desinformación la FakeNews que viene con las redes sociales para nosotros es un riesgo emergente relevante.

Lo otro que también es un riesgo emergente relevante son los conflictos geopolíticos armados, porque eso significan interrupciones y alzas importantes de: combustibles que usamos en las centrales por ejemplo el gas o el petróleo, y también en los equipos del sector eléctrico o el sector energético son equipos importados. Entonces, voy a poner un ejemplo así digamos que hay incluso no hablemos de conflicto armado, hablamos un conflicto comercial en una guerra tarifaria aranceles y supongamos que Estados Unidos impone aranceles a China y China le hace más difícil exportar paneles solares, por ejemplo, entonces ahí también, hay otro riesgo que es emergente que tiene que ver con los conflictos geopolíticos que puedan ser armados comerciales que pueden tener esta interrupción de las cadenas logística básicamente de suministro.

Luego están los riesgos emergentes asociados a temas sociales, pero ya vinculados más específicamente a eventos de estallido sociales. Y eso es un riesgo obviamente porque, nos

pasó el 2018 2019, amenaza de sobre las instalaciones, ese riesgo también fue riesgo emergente también de seguridad.

Otro riesgo emergente, salud, que ver con pandemia, es un riesgo nuevo no teníamos hasta hace 3-4 años, toda la disrupción que se puede significar del punto de vista nosotros debemos tener siempre gente presencial en nuestras centrales, a pesar de que muchas de ellas pueden funcionar en forma bastante automatizada, la presencia de personas se puede ver interrumpida por el hecho de tener estas situaciones de pandemia.

Y lo último diría yo son los riesgos emergentes asociados al cambio climático, con todos los eventos de climáticos extremos que hoy día vemos como son a veces sequía, a veces pueden ser enormes ríos o sea precipitaciones que significa el aumento de los caudales, ahí hay un riesgo emergente, asociado a los eventos climáticos extremos derivados del cambio climático.

3. En términos de asuntos públicos, ¿cómo considera que la gestión de riesgos emergentes podría impactar la relación con los actores clave, como el gobierno, la comunidad y los principales grupos de interés (stakeholders)?

Al ser una compañía con activos relevantes en los territorios, tenemos una responsabilidad de coordinación con los distintos actores, porque nuestra infraestructura, obviamente, se vincula o interactúa con el territorio y en la presencia de algunos de riesgos que hemos hablado puede o mitigarlos o agrandar esos riesgos.

Por ejemplo, solamente poner un ejemplo, si tenemos un aumento de precipitación muy significativa y aumento de caudales, una buena gestión de nuestras represas puede ayudar a mitigar el impacto, porque las represas contienen los caudales que vienen desde la cordillera. Una buena gestión, liberando agua cuando no corresponde o aumentando artificialmente los caudales, podría tener un impacto. Por tanto, la gestión de asuntos públicos de nuestras operaciones en un marco de riesgos es muy relevante para que esos riesgos que se producen sean bien gestionados, no solamente por Colbún, sino también por nuestro grupo de interés, que las comunidades estén bien informadas, bien coordinadas con autoridades sepan cómo actuar o cuándo actuar cuando esto ocurre entonces tiene alta relevancia.

4. Me podría comentar y/o ejemplificar de forma concreta (un caso de su organización o empresa) cómo han enfrentado (o planean enfrentar) riesgos emergentes y cómo diseñaron / desarrollaron el proceso (en un periodo de tiempo de los últimos 5 años).

Como te mencionaba, tenemos una gobernanza que es un comité de riesgos y hay un gerente de riesgos que es el que dirige y que además se preocupa de hacer el seguimiento de todos los riesgos de la compañía, con sus actualizaciones. Ahora pensando en un riesgo emergente, es en el comité de riesgos donde se levanta la información de los nuevos riesgos y quiero ponerlo, por ejemplo.

Todo está centralizado por la gerencia de riesgos, pero con interacción y donde participa la gerencia porque, quién es el dueño de los riesgos, cada gerencia es la dueña de su propio riesgo o sea, por poder tener ejemplo: el riesgo de una -y es un poco la filosofía con la que trabajamos porque si no sería imposible- pero un de riesgo de incendio o de incendio en la gerencia operacional de gestión energía, la que administra maneja ese riesgo de su probabilidad, todo esto coordinado por directrices, porque la gerencia de riesgo lo que hace es establecer la gobernanza, directrices, las métricas, el seguimiento y el monitoreo. Pero quien administra el riesgo, lo gestiona, tiene que ser capaz de gestionarlo tiene que ser capaz de mitigarlo y tiene que establecer planes de acción y eso es cada gerencia, según en lugar donde se produzca este riesgo.

En este caso, un riesgo emergente puede ser detectado dentro del comité de riesgo o por cada gerencia en particular, según el tipo de riesgo que se trate y se establece después un seguimiento y un sistema de gestión, y de minimización de los efectos de ese riesgo por cada gerencia siempre coordinado por la gerencia de riesgo y por el comité de red.

El año pasado se implementó una nueva, una nueva ley de protección de datos personales. Ahí nosotros hicimos un levantamiento y diagnóstico de cómo y cuál era el estado actual de la gestión de la compañía, esto fue el año pasado en el tema de gestión de datos personales. En este caso todos los datos personales que tenemos de clientes y si estábamos cumpliendo con lo planteado en la nueva ley. Hay un primer paso que es un diagnóstico. Luego, una vez

que tengamos el diagnóstico e identifica en dónde podemos tener brechas, se desarrolle un plan de implementación para cerrar esas brechas.

En algunos casos, por ejemplo, actualización de contratos con terceros, establecimiento de protocolo para cuando uno puede traspasar datos de personales, en qué circunstancias y bajo qué condiciones, bajo qué medidas de seguridad.

Entonces, uno implementa y hace un plan de implementación de protección de los datos personales. Primero, diagnóstico con las brechas; segundo, plan de implementación de cuáles son las acciones que vamos a realizar. Después, se hace una capacitación a toda la empresa y todas las áreas involucradas sobre los planes que vamos a realizar, asignándose las tareas. Se realiza las tareas, se ejecuta el plan y después hace una evaluación de la implementación y nuevamente de cómo estamos respecto a las brechas iniciales y si persisten, hay que hacer más trabajo, se vuelve a desarrollar un plan para ir cerrando aún más esas brechas.

5. ¿Cuáles han sido las estrategias y modelos comunicacionales que su empresa utilizaría para enfrentar riesgos emergentes que podrían afectar a la empresa o al sector energético en general? ¿Su empresa ha utilizado alguna herramienta comunicacional para modelar / comprender / anticipar estos riesgos?

Yo puedo hablar de los riesgos comunicacionales, en ese sentido nosotros tenemos un marco que tiene como tres niveles. Periódicamente estamos identificando y un poco actualizando nuestro inventario de riesgos comunicacionales y ponemos una cierta priorización. Segundo, lo que hacemos definimos controles para mitigar esos riesgos y cada cierto tiempo, si es que el riesgo se ha concretado, evaluamos si los controles fueron efectivos o no, y si necesitamos mejorarlo o no con un proceso de retroalimentación. No sé si es un modelo o no, pero es la forma en que trabajamos nosotros.

Por ejemplo, además el tema comunicacional, habitualmente el origen de esos riesgos se gesta en otra parte, pero tiene repercusiones comunicacionales. Por ejemplo, voy a volver al tema de los posibles impactos de un gran evento meteorológico, que provoque un aumento en caudales de los ríos. Porque esto y es un buen ejemplo, porque esto hasta hace 2-3 años no existía en Chile, estábamos en una mega sequía -ha habido un aprendizaje que esto puede

ocurrir- hay una evaluación de un riesgo que no estaba presente que es gran efecto meteorológico por el cambio climático, lo que hablamos a comienzo de riesgos emergentes. A partir de ahí, hemos definido, ya se detecta este riesgo y vertientes comunicacionales porque empiezan a aparecer informaciones, rumores de que la compañía, por ejemplo, va a abrir el embalse y va a abrir las compuertas y que eso. Entonces identificamos todos los riesgos asociados a estos eventos meteorológicos. Para cada uno de esos, establecemos los controles de impacto. Hemos definido que, por ejemplo, tener coordinaciones de comunicación previa con las autoridades, para cada vez que nosotros, nuestro modelo meteorológico detecta que viene uno de estos riesgos, tomar contacto con las autoridades y preguntarles qué es lo que van a hacer, cuál va a ser su plan de emergencia y nosotros poder sumarnos a ese plan o coordinarnos con ellos.

Otra cosa que hemos definido que tenemos que tener una comunicación muy abundante con los grupos de interés, autoridades, comunidades, medios de comunicación que están en torno a esa infraestructura, porque hemos detectado que cuando no comunicamos se empieza a generar espacio para rumores en las redes sociales. Entonces esto es tan así, si tu vez a algún evento climático como el del año pasado, nosotros ponemos número a los comunicados, con el comunicado número 1, número 2 los vamos emitiendo cada 2-3-4 horas. Hemos definido, que el control de eso es llenar todos los espacios informativos, para que seamos nosotros con información correcta y no otro que ocupe información incorrecta y ocupen esos espacios informativos.

Después que ha pasado el evento meteorológico, hacemos una evaluación de las cosas que al bueno hay muchas más cosas involucradas en un evento meteorológico, por ejemplo, hacemos monitoreo activamos monite especiales de redes sociales para el evento en sí previo, ante y después. y hay otras acciones más no tengo, así como el detalle de contarte todo lo que hacemos, pero con esto te quiero decir que están estos tres pasos de identificar el riesgo urgente seleccionar cuáles son los controles más adecuados y después verificar cómo fue su implementación y si quedaron o no cuál fue la calidad de sus controles si fueron en efectivo o no.

6. En su experiencia, ¿qué tan efectivas han sido las políticas de colaboración entre empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la comprensión o abordaje conjunto de riesgos emergentes? ¿Existen espacios de diálogo específicos?

Han sido espacios virtuosos de aprendizajes mutuos. Al principio tú no sabes pues cuál uno no tiene la experiencia para dimensionar cuál va a ser el impacto, el alcance hasta que ocurre. Vuelvo el tema de inundaciones, antes ocurrían probablemente teníamos menos conocimientos, pero tanto la autoridad como nosotros a hoy día a diferencia de lo que ocurrió digamos hace la primera vez que hubo estas grandes inundaciones que creo que fue con el año 2023 si mal no me equivoco, estos grandes como eventos meteorológicos estos ríos atmosféricos que le llaman, hay mesas de coordinación preventiva, estamos mucho más con los canales de comunicación mucho más directos.

Me imagino, que para autoridad también tiene más claro cómo va a actuar. La compañía sabe cuál es su criterio de actuación estos grandes eventos y por tanto sabe a qué atenerse. Entonces yo creo que ha habido hartito aprendizaje, siempre hay más espacio para hacer más aprendizaje, pero importante es que haya una constante revisión de nuestros planes de emergencia y que estén coordinados con los de la autoridad, de tal manera que eso se vayan precaviendo con los planes de acción, los controles frente a cada alto riesgo.

7. A partir de las experiencias pasadas, ¿qué recomendación daría a otras empresas del sector energético en Chile para mejorar la comprensión y preparación ante riesgos emergentes? ¿Qué buenas prácticas cree que deberían ser adoptadas por el sector energético en su conjunto?

Pues yo digo bien humilde, lo que nos ha funcionado bien a nosotros y después quiero hacerte una precisión de una cosa que me confundí en un punto. Nosotros tenemos una gobernanza para el tema de los riesgos, que es bien clara, ya tenemos una gerencia de riesgo que dirige esta gobernanza, el que hace el monitoreo, tenemos claro que cada gerencia es dueña de su riesgo y tiene que gestionarlo y mitigarlo.

Tenemos un comité de riesgos y ahí te quiero hacer una precisión, en el comité de riesgos no van todos los riesgos van solamente los riesgos estratégicos, los riesgos operacionales y tácticos que van a este comité sólo en la medida que tienen un impacto relevante. Hay definido un límite para un impacto relevante para compañía. Lo que te quiero decir es que

tener una gobernanza bien definida con roles, con tareas para el tema de los riesgos, es lo más relevante porque eso permite que cada uno tenga claro cuál es su rol frente a la ocurrencia de un riesgo antiguo o emergente nuevo uno nuevo o uno recurrente. Entonces, yo diría mi principal recomendación es tener una buena gobernanza para mitigar y administrar riesgos, pero esto no quiere decir que las otras compañías lo tengan, no tengo idea, yo te estoy contando lo que hacemos nosotros.

8. ¿Existe alguna práctica internacional relacionada a la comprensión / anticipación / preparación ante riesgos emergentes que ha utilizado su empresa y que podría ser aplicada al sector energético?

En Chile, la operación de las centrales, y la seguridad de las centrales de la seguridad operativa, está regida con una norma que está basada en una norma de California, cuál esa norma de seguridad se aplica todas centrales en Chile.

Entrevista para Tesina

Andrés Palma: Gerente de Relaciones Institucionales

Enel (Green Power)

1. ¿Cómo define su empresa la "gestión estratégica de riesgos"? y ¿cuál es el enfoque principal que sigue su empresa para abordar aquellos de tipo emergente?

(Qué procesos, metodologías o marcos de gestión utilizan para enfrentar estos riesgos, ejemplo: como el ISO 31000, análisis de impacto, etc.).

Definir riesgo emergente, si uno hace la comparación con cinco años claramente han aparecido nuevos factores a considerar en la comunicación externa. Estoy pensando como asuntos públicos que son un cierto tipo de comunicación, donde hay partes interesadas como los stakeholders.

Enel tiene áreas de negocios en generación por el lado renovable, el convencional y en distribución. Existen áreas de gestión de riesgo asociada a cada uno de esos negocios en paralelo. Pero a nivel holding, existe también desde el área de TI en protocolos para la actuación y planes permanentes de capacitación, entrenamiento, de adaptación, para gestionar estos riesgos. (pregunta 1)

También, hay un componente que tiene que ver con la relación con los inversionistas, porque como somos empresas cotizadas en bolsa en Chile y en el país de origen en este caso en

Italia, también tenemos una obligación de reportar, de preparar y de contarle a los accionistas cómo estás evitando estos riesgos. Además, hay un impacto reputacional y no solo que se restringe la relación con la autoridad, sino que también se restringe a la forma en que impacta con el inversionista que impacta en el valor en la bolsa, también hay un componente de comunicación con esa área y el directorio. (pregunta 1)

Además, los directorios son parte fundamental aquí como es el caso particular de esta empresa se cotiza en la bolsa, que es una empresa abierta a bolsa, en el caso de Enel Generación sobre todo en particular, porque ahí del director no me acuerdo en estos momentos son siete o nueve, pero hay dos directores independientes y hay uno nombrado por las AFP, tienes un director minoritario.

Traes a la mesa visiones diferentes e intereses de representación de intereses diferentes entonces, el directorio de la compañía cobra una importancia particular, porque en el fondo representa diversos puntos de vista y diversos intereses de los accionistas de cómo proteger y cómo reducir los riesgos de esta posibilidad de amenaza.

2. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos emergentes que enfrenta su empresa en el contexto actual del sector energético en Chile? (Tecnológicos, regulatorios, ambientales, sociales, seguridad u otros.).

Lo más evidente y lo más de cajón, digamos, el cambio climático que afecta las operaciones. A nosotros nos afecta la operación de la distribución y generación también. El año pasado tuvimos este gran problema, este mega problema producto de los vientos inusuales, que superaron todas las normas, incluso las previsiones meteorológicas de oficiales.

Además, por ejemplo, la generación tiene un problema de la generación convencional que son las hidroeléctricas, se han visto también de obtener, de acumular agua para las presas. Si bien es cierto, el año pasado y este año son buenos años en términos hidrológicos, hay una tendencia a la mega sequía hace 15 años, desde el 2010, que ha cambiado la forma de ver los embalses y también eso crea ciertas tensiones con partes interesadas, sobre todo, por ejemplo, con agricultores con regantes en la zona del maule, la zona del biobío, porque cuando se firmaron acuerdos para el uso de las aguas de un régimen hidrológico que es completamente distinto al que existe actualmente. Estos acuerdos fueron firmados hace 100 años, prácticamente en 1940, cuando se creó la Endesa estatal, entonces era otra hidrología.

Esos son problemas, por ejemplo, que el uso del agua, la reacción frente a eventos climáticos impredecibles de una fuerza que no estamos acostumbrados. Que, a su vez, tienen las restricciones legales que son las que nosotros también estamos promoviendo. Ha moldeado, digamos, los asuntos públicos en el sentido de que nosotros estamos trabajando con la gente de regulación, en impulsar fuertemente un cambio regulatorio, porque el modelo de distribución me voy a saltar nuevamente de distribución. El modelo de la forma en que se regulan las empresas de distribución corresponde a otro tiempo en Chile, cuando había que garantizar el acceso universal a electricidad y no cuando hay que preocuparse de calidad y de gestión o de adaptación frente a riesgos climáticos.

Para nosotros, por ejemplo, las temporadas de invierno son las más complejas de gestionar, porque tenemos un modelo regulatorio que nos obliga a tener un régimen de inversiones que claramente no va a la par de lo que necesita la red. Y nosotros por otro lado, no tenemos otros riesgos como por ejemplo si tienen otros distribuidores que no son más graves por ejemplo los riesgos de incendios forestales. Ahí los padecen si es empresas como GH y Quinta que han terminado incluso con temas con responsabilidad penal derivados en responsabilidad penal producto de la nueva ley de delitos económicos que bueno no tenemos, pero para otras distribuidoras ha sido un problema la ola de calor cuanto atienden en zonas rurales amplias, por ejemplo. Eso diría yo, más inmediato lo del cambio climático como está. Por ejemplo, en la zona norte que se concentran los proyectos de energía solar, resurgió reapareció un riesgo que estaba súper olvidado en Chile que es el tema de la delincuencia, el tema de seguridad de las instalaciones. El tema del robo del cobre es un delito que se ha vuelto más persistente en Chile, finalmente las plantas instaladas en el norte se enfrentan a este nuevo factor que parecía estar haber estado olvidado en Chile. Parecía que estaba controlado, porque después de la pandemia empezó a reaparecer con mucha fuerza que estas bandas que se dedican a dismantelar puntos de instalación solar, que nos obligan a tener un mayor control con la autoridad policial, por ejemplo, con la autoridad civil en un contexto, en que, además, parece estar como que están un poco atada de manos o producto también de las crisis institucionales que están viviendo las policías.

No hay una respuesta lo suficientemente coordinada fuerte que se pudiera dar eso. Eso también es un problema, digamos hablando de cambio climático, de estos nuevos riesgos que aparecieron nuevamente en la perspectiva y antes no existían.

Y además hay otros riesgos. Por ejemplo, con el tema de la ciberseguridad, los ataques informáticos existen y en eso sí hay una respuesta más coordinada, más concreta porque se están implementando en Chile modelos de adaptación de las redes y protocolos de actuación, que son modelos estadounidenses.

Hay una norma, que se llama NERD SICP, es una agencia estadounidense que firmó y que fijó ciertos estándares que al final se han universalizado, de protocolos de actuación y que no solo tienen que ver con temas de qué cable o qué computador te compras. Sino que tiene que ver también, con protocolos de actuación de las personas, de mayor entrenamiento, para evitar ataques, para evitar Pishing, para evitar estos temas y se desarrollan protocolos, incluso de quién tiene acceso físico a las instalaciones más críticas, protocolos de recuperación de redes para evitar ataques.

Además, se ha descubierto que el despliegue de muchas de las tecnologías, actualmente, se hicieron como no están asociados computadoras -yo intuyo- la instalación de una planta solar no está asociada necesariamente a un computador, salvo la gestión, pero claro se abrieron ciertos puertos, se abrieron ciertas oportunidades para que también los hackers pudieran a través de esa de esa forma, ingresar a hacer ataques cibernéticos.

En Estados Unidos no es el tema de tu tesis. Pero, por ejemplo, en Estados Unidos y en Europa, los medidores inteligentes, el despliegue de medidores inteligentes de las casas dejaron abierta la puerta porque todos estos medidores funcionan con software y resulta que nadie lo hizo antivirus, nadie tiene cortafuegos para eso. Entonces, antes la pandemia hubo un ciberataque gigante que entraron por los puertos abiertos que habían dejado los medios inteligentes. Esos son los problemas. Además, son problemas dinámicos, porque por cada solución siempre va a haber un nuevo un nuevo desafío, en esta en estas áreas.

Esta es la gestión de los riesgos, que tienes que incluir en la forma en que te posicionas como empresa y que moldeen, por un lado, la agenda regulatoria que necesitas que la autoridad

cambie respecto de la legislación, respecto de las normas específicas de cada sector. Y lo otro, es también la forma en que tú reaccionas y entregas, aseguras continuidad de suministro, que es clave.

Porque ese es también el tema. Sobre todo, pensando en contratos de energía, por ejemplo, tienes compromisos comerciales, tienes compromisos de seguridad, de mantención de la red que no puedes dejar de desatender, y cuando tienes que adaptarte a esas nuevas necesidades del momento, debes gestionar esos riesgos.

Finalmente, lo que toda la comunicación de riesgo dice, la base es que el riesgo no se elimina, sino que se gestiona. Lo que tú puedes hacer son planes para identificar riesgos y planes de acción y para mitigar posibles amenazas.

3. En términos de asuntos públicos, ¿cómo considera que la gestión de riesgos emergentes podría impactar la relación con los actores clave, como el gobierno, la comunidad y los principales grupos de interés (stakeholders)?

Bueno, para nosotros, el tema de la gestión. La relación con la autoridad es clave en esto, porque se hace una relación más estrecha, en el sentido de que necesitamos muchas veces estos riesgos, dicho de otra manera, estos riesgos, los riesgos climáticos, los riesgos informáticos, incluso los riesgos de seguridad de las instalaciones no solo afectan individualmente a la compañía, sino que también tienen un efecto comunitario.

Muchas veces una crisis, un incendio, una inundación, el riesgo exige una respuesta coordinada con toda con la autoridad en conjunto. Además, yo creo que el Estado progresivamente ha ido asumiendo que también existen nuevas variables que deberían tenerse en cuenta en la unificación de riesgo. Y ahí estamos haciendo una labor mucho más permanente, por ejemplo, con organismos con los cuales no nos relacionamos habitualmente como por ejemplo con Senapred. Cada día el rol con el Ministerio del Interior es más estrecho.

También, viene el tema de la contingencia, en lo inmediato, en lo de mediano plazo es toda la agenda que deriva la agenda legislativa por decirlo así. ¿Cómo adaptamos la legislación? ¿Cómo proponemos cambios? Que esa es una conversación más permanente, más intensa, porque ahí tenemos que cuadrar las urgencias de la industria con la visión país. Y muchas veces lo urgente de la industria en particular, no están dentro de la agenda del país, sobre todo, por ejemplo.

Hay otros temas derivados el riesgo, por ejemplo, de riesgo comercial, el exceso de aquí se producen modas en Chile, las modas empresariales y en algún momento durante la década pasada, estuvo de moda porque era rentable y atractivo instalar plantas de energías renovables, fotovoltaicas que produjo un exceso y que además no fue acompañado con suficientes líneas de transmisión, que actualmente significa que tienen se produce este fenómeno que se llama el vertimiento o curtailment que significa botar la energía simplemente. Porque, como la energía solar se genera, pero no se puede almacenar, hay tecnología en estos momentos para potenciar el almacenamiento, pero básicamente hasta ahora, lo que no se usa y lo que no se puede inyectar en la red se bota. Se producen estos fenómenos, pero hay unas cifras brutales, busca por curtailment, pero es una barbaridad, son como 18 gigas o 10 gigas al año que se botan de energía que se genera, y como no la puedes usar, se bota.

Por cada nueva tecnología siempre hay, hay que adaptar el escenario, las nuevas reglas de juego por el mercado y tal vez no estamos avanzando a la velocidad que se necesita, la velocidad de adaptación. Los asuntos públicos, la labor nuestra es poner en evidencia y en urgencia estos temas, para ver si podemos generar un diálogo con la autoridad y con las áreas legales, que son las que proponen, que identifican estas estas brechas y sugieren curso de acción para solucionar y también, ser el puente de comunicación en asuntos públicos.

4. Me podría comentar y/o ejemplificar de forma concreta (un caso de su organización o empresa) cómo han enfrentado (o planean enfrentar) riesgos emergentes y cómo diseñaron / desarrollaron el proceso (en un periodo de tiempo de los últimos 5 años).

Si estás pensando solamente en energía solar, yo te diría, el riesgo que surgió a partir de la pandemia son las bandas organizadas, es un problema de la zona norte, era un fenómeno que no existía hasta el 2023. Aparecieron estas bandas que aprovechan que son instalaciones que además son tele-comandadas, no tienen personal en terreno, la planta se construye, se instala y se telecomanda de algún puesto que puede estar en Santiago o a distancia, porque además están instaladas generalmente en pleno desierto. Entonces son puntos, son botín súper fácil para las bandas criminales, por ejemplo, para desmantelar paneles, robar cable

de cobre, eso requiere una respuesta concertada con la autoridad y ahí hemos tenido que entrar a actuar con relacionamiento con asuntos públicos, con Carabineros, con el Ministerio del Interior, con la PDI, con organizaciones que -para nosotros- están en nuestro radar porque son natural la comunicación para ello.

Surgió una estrategia que la impulsamos, sobre todo con los gremios, con empresas eléctricas, que es de distribuidores, con la asociación de generadoras, que tenía que ver con actualizar las leyes de control de robo de cobre. Es un problema, que ahí yo te diría que juntamos y confluyeron varias industrias porque las telecomunicaciones también están sufriendo, sufren mucho, porque como tienen más redes, son los primeros que están en la línea de fuego de los robos las telecomunicaciones, la industria eléctrica y la sanitaria nos juntamos todos y planteamos este tema en el congreso. Salió una ley, después de dos años y medio de tramitación, en que se actualizaban las condenas se fortalecieron ciertas fiscalizaciones y capacidades de aduana porque, no solo bastaba con combatir o evitar que se robaran en el punto donde está la instalación, sino que además hay que evitar la cadena de compra, o sea, el mercado negro, la cadena de compra el mercado.

Ahora, es un riesgo como te digo, emerge es súper clásico, pero había desaparecido en Chile y desgraciadamente volvió a aparecer. El robo de cobre, el cobre, cuando está muy alto en el extranjero siempre se vuelve un botín preciado. Pasa en lo que yo te diría que la diferencia desgraciadamente que también es lo que está pasando desgraciadamente en Chile, y a nivel global es que la escala y la preparación y las infraestructuras que tienen estas mafias, son mucho más complejas y son mucho más industrializadas, ya que antes era un robo de hormiga.

Desgraciadamente hay situaciones como los delitos, en que las medidas que puedas tomar individualmente como compañía no son suficientes, y ahí lo que se requiere más bien, es un efecto societario comunitario, si se puede decir así, una correspondencia, una mayor conciencia, una mayor fiscalización policial, ahora este es un tema a nivel nacional. O sea, ¿de cómo reaccionamos a este y cómo controlamos este fenómeno para que no se desborde? Como asuntos públicos, tú ves que tienes un tema porque como este no es un problema en particular o sea si nosotros resolvemos fortificar nuestra planta, probablemente va a

aumentar el costo, pero eso no va a resolver el problema porque van a encontrar una manera de, no sé, frente a cada medida que tú tomes, siempre va a haber alguien que se las va a ingeniar para sortearla. Entonces tiene que ver con algo más a nivel país.

5. ¿Cuáles han sido las estrategias y modelos comunicacionales que su empresa utilizaría para enfrentar riesgos emergentes que podrían afectar a la empresa o al sector energético en general? ¿Su empresa ha utilizado alguna herramienta comunicacional para modelar / comprender / anticipar estos riesgos?

Desde el punto de vista de asuntos públicos y comunicaciones, yo diría que somos bastante más artesanales, porque tiene que ver más bien con la sensación de ambiente de los asuntos públicos. Más bien, son un tema de relacionamiento, en que tienes que llegar o tienes que tocar ciertas partes interesadas que son específicas y que son conocidas con las cuales haces cierta relación.

*La comunicación uno a uno, funciona clásicamente, independiente de eso, uno puede optar porque otras partes de la compañía hagan su aporte a esto. En el caso nuestro de Enel, las comunicaciones externas están separadas de los asuntos públicos. Somos dos áreas completamente distintas, pero nos complementamos perfectamente bien. Hacen un sistema de modelo. Hace unos ocho, nueve años a nivel global en la compañía se creó un área se llama **Real Time Communications**, que está basada en Roma, pero en el fondo lo que hace esa área es monitorear, en forma permanente, constante redes sociales, medios de comunicación para evaluar potenciales riesgos reputacionales con información que salen los medios de comunicación, y se han establecido ciertas directrices para actuar, para establecer ciertos tipos de actuación, de comunicación, dependiendo de la gravedad del hecho. Si no se puede esperar, si no se puede evitar o estalla un problema dependiendo del escalamiento, del nivel de afectación actúan se constituyen ciertos comités a nivel país o a nivel global.*

Está implementado todo en Chile, porque es una compañía -a diferencia de otras- en que Chile es un mercado importante para Enel. Además, tampoco somos tantas operaciones en el mundo, somos siete operaciones, ocho operaciones por lo tanto el vínculo con el holding es mucho más cercano, más permanente. Somos pocos los actores de comunicación, donde es más permanente y es más directa.

6. En su experiencia, ¿qué tan efectivas han sido las políticas de colaboración entre empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la comprensión o abordaje conjunto de riesgos emergentes? ¿Existen espacios de diálogo específicos?

Sí. La comunicación a nivel gremial es buena. Yo te diría que los grandes, en los grandes issues macroeconómicos, existe consenso y es un gran avance en la asociación de generadoras, por ejemplo. Existe más menos claridad de cuáles son los problemas, se han propuesto cosas que además han sido todas las empresas.

El tema es la velocidad como de la conversación con la autoridad, porque pasa esto que la agenda del país tiene tantos temas, que de repente no alcanza de estar dentro de las prioridades o las urgencias con el grado de atención que a uno le gustaría. Al final el tema de asuntos públicos, eso de presionar para que esto sea tema y esto se aborde, además este es un año en lo coyuntural es bastante particular, porque estamos un poco como de salida, entonces no sacan nada a estas alturas en agosto de presionar y exigir que se haga algún tal o cual ley si tienes un parlamento que además está en otra, porque es natural es súper natural y comprensible los diputados los senadores van a entrar en modo campaña dentro de poco.

La autoridad, el gobierno probablemente te va a decir sí con las mejores las buenas intenciones, pero cuando ya vas de salida es difícil comprometer una política de largo plazo, a menos que sea con el nuevo gobierno que se elija en noviembre. Se produce también este periodo intermedio que probablemente sea más lento todo.

El tiempo/forma de gobierno en Chile, te pone otro desafío, porque el hecho de tener cuatro años, en la práctica son dos, cuando vienen las elecciones municipales la agenda cambia, el gobierno entra en otro modo electoral que no termina hasta que pasa la elección presidencial. Te deja en el fondo dos años en la práctica para lograr cualquier cambio o para persuadir cualquier urgencia legislativa, por ejemplo.

7. A partir de las experiencias pasadas, ¿qué recomendación daría a otras empresas del sector energético en Chile para mejorar la comprensión y preparación ante riesgos

emergentes? ¿Qué buenas prácticas cree que deberían ser adoptadas por el sector energético en su conjunto?

Yo creo que todas las empresas que operan en Chile, al menos las que estamos asociadas, por ejemplo, como la Asociación de Generadoras compartimos las mismas prácticas. No diría que esté más atrasado, más adelantada que la otra, en ese sentido yo creo que existen buenas prácticas, en todas en general, no me atrevería a decir si hay algo que le recomendaría al resto que no lo estén haciendo y yo creo que están todos flancos más o menos cubiertos.

Como yo te he comentado, todas las cosas que estamos haciendo, compartimos que hay el mismo sentido de urgencia respecto al cambio climático, de seguridad, de ciberataque, están esos temas cubiertos.

8. ¿Existe alguna práctica internacional relacionada a la comprensión / anticipación / preparación ante riesgos emergentes que ha utilizado su empresa y que podría ser aplicada al sector energético?

Todos los estándares internacionales se están aplicando en Chile. Están todas certificadas en lo mismo, en eso no vas a encontrar grandes brechas o grandes diferencias.

Entrevista para Tesina

Experto en Asuntos Públicos

María José López

**Ex directora de Asuntos Corporativos de Cerro Dominador y Ex – Consultora en
OLADE**

1. Desde su experiencia profesional, académica o institucional, ¿cómo se entiende la gestión estratégica de riesgos en el sector energético chileno, y qué enfoque cree usted que deberían adoptar las empresas frente a riesgos emergentes? (Puede incluir marcos metodológicos conocidos como ISO 31000, evaluaciones de impacto, planificación por escenarios, entre otros).

En relación con los riesgos que pueden ser algunos nuevos, no porque no se sepan, sino porque no se medían muy bien. Yo creo que uno importante son los riesgos asociados al cambio climático, literalmente que las empresas están haciendo su revisión al revés, antes era cómo impactaba yo, pero al final es al revés, ¿cómo impacta el cambio climático en la empresa y cómo reportabas eso? Y en el fondo hay un indicador que se llama TCPT, que es un indicador económico.

Yo trabajaba en un fondo de inversión en el sector energía, y en el fondo esa mirada es buena porque recoge al revés como va a afectar a mí, a mi producción y cómo está afectando a mi producción el cambio climático. Que era diferente a lo que se reportaba hace unos años, máximo tres años. Pero recoge una mirada al revés de los riesgos.

Eso es uno de los riesgos climáticos. Otras veces las matrices de riesgo no están claramente identificados los riesgos reputacionales, sino como que los riesgos reputacionales son consecuencia de otro tipo de riesgo, pero yo creo que debiera ponerse algún tipo de riesgo en ciertas situaciones como reputacionales como importante y esto no es porque sean nuevos ni nada, sino que quizás sería bueno agregar esa variable de estos riesgos de los intangibles.

Muchas veces esta gestión no se pone expresa, sino que se considera como una consecuencia de otros riesgos que me parece bien, pero quizás hay algunos que hay que mirarlos de esta forma. Eso creo que la matriz de riesgo puede ser más innovador.

Lo que más conozco es generación, pero obviamente no es nada nuevo, pero sí puede ser la permisología, llevamos hablando de eso hace 10 años, de hecho, yo me acuerdo en un minuto había gerentes de permisologo o sea empezó el cargo literal gerente de permiso, antes no existía gerente de permiso o era medio ambiente, pero se volvió un expertise tener permisos por lo menos en energía, porque un gerente especialmente con el nombre de permiso.

Porque en el fondo tenía que preocuparse de extraer permisos, básicamente, sectoriales, ambientales. Lo que yo creo que es un riesgo de las empresas lo que me ha tocado muy de cerca y que tiene que ver mucho con quizás asuntos públicos de reputación y que es un nicho, que estamos hablando mucho de cómo hacer un negocio con eso, de cómo instalar una consultora que tenga todas estas patas. No es un nicho solamente técnico y muchas veces el área de asuntos públicos, lo que tenemos que hacer es cuando ya está el problema, cuando ya está el problema desatado. Creo que es un riesgo el tema de permisos por ejemplo, y es un riesgo que para las empresas lo sigan tratando muchas veces de forma compartimentalizada y no como algo completo de la empresa o el proyecto, con las distintas áreas incluidos desde el inicio con asuntos corporativos, asuntos públicos como se llame el área que haga esto en la empresa.

Porque en el fondo a mí lo que me ha tocado en la práctica, es que muchas veces tienes que entrar después y cuando tú desde esa cuestión realmente tenía un problema de que no hay una

legislación que te que te favorezca que los empleados se toman cada uno de los días para no entregarte la cuestión, etcétera.

Pero también hay una cuestión de entrar sin ningún tipo de cariño, ante quien te lee ningún tipo de como que quieras que te entiendan, etcétera. Sí, cumpliendo todo, pero sin ningún tipo de sintonía como empresa.

Lo que a mí me ha tocado ver en la práctica que es un riesgo, oye que hay mucha gente que lo hace bien, y que está perfecto, pero es un riesgo que hemos tenido como empresa y los que los hemos hecho bien también la empresa, que está encantado de hacerlo bien, también ha pasado entonces creo que ese es un riesgo, que en el fondo no se vea integralmente. Cómo es y bueno y es un riesgo que, y es un riesgo que no hacen los proyectos o que no se destraben, etcétera.

Las estructuras pueden estar si es que las estructuras son vidas tienen que moverse tienen que cambiarse de lado son líquidas al final, entonces como había tocado tener áreas mentes súper duras que probablemente que hacen la pega súper bien, pero increíblemente con menos sensibilidad de ciertos temas de lo que habría que tener o con menos mirada de lo que podría implicar ese dato en un contexto más global. Creo que el acompañamiento y la multidisciplina debe ser desde todas las áreas no solamente técnicas también, es un punto a favor en el caso de estos permisos, por ejemplo.

Creo que energía, en concreto, lo que le falta de mi posición, es como y que la tuvo en su momento, es un relato sector atractivo como el que lo tuvo en un momento, en un momento inventamos muchas cosas, el Chile Solar Saudí Arabia. Y teníamos inversionistas y atraíamos en el fondo, había como un ecosistema más emocionante y más con más adepto a este cambio de la transición energética de Chile. Por las personas también, por las comunidades, etcétera, por la sociedad. Entonces, creo que ahí también falta como un poco ese de ese antiguo relato más sectorial, que, de una empresa en específico, que sí lo hubo en alguna época.

En específico, generación que es el sector que yo conozco más. La transmisión no es un riesgo, nuevo pero cada vez más es más urgente y no se están cumpliendo los plazos de Kimal – Lo

Aguirre (primera línea de transmisión en corriente continua) ya va atrasado y la transmisión es un consenso, pero no se están cumpliendo los plazos y ya va a quedar place cuando entre. Entonces ese también es un riesgo en mi opinión. Claro, independiente que este es un tema transversalísimo para todo el sector de la energía, porque se está botando la energía.

Otro tema, puede ser desde el área de asuntos públicos, el storytelling que te dije como que le faltaba el relato, también las condiciones financieras tienen que ver con el fondo con el entorno regulatorio, que no sabemos muy bien qué va a pasar el sector energía, está bien parado en términos de inversión y súper parado ahí claro te dicen ay no sé cuántos proyectos, pero en el fondo están entrampados o los inversionistas están desistiéndose de seguir. Digamos que no es un sector en auge, entiendo que no está tan mal como construcción u otros, pero no es lo que era.

Los riesgos tecnológicos desacoples de transmisión, que se distorsionan las señales de precio al mercado. Eso me imagino que te lo mencionaron. Que a los precios de mercado en el fondo y regulatorio. Lo que pasa es que en el fondo los sectores de energía. Hay varios temas dando vueltas. Uno, que hubo un subsidio en una época, pero un fue un subsidio que se llama el PEC, que fueron las empresas las que lo subsidiaron, que fue la época del 2021 con Jobet, cuando era ministro de energía. Entonces, lo que pasó con eso, fue que en el fondo se les debía una plata a las empresas por esto y el precio que la gente tiene es falso. Entonces, esto genera desde el punto de vista de comunicaciones externas, una gran polémica, porque en el fondo tienes que subir la cuenta de la luz y políticamente eso es muy desagradable.

Entonces, pero para ser honesto, las generadoras la subsidiaron el precio. Todo un tiempo el PEC fueron precios estabilizados fue subsidiado por la por las generadoras, no fue subsidiado por las personas, por el estado, etcétera. El FMI creo o el Banco Mundial uno de los dos tuvo un aporte, pero en el fondo esos cobros se demoraron un montón, etcétera. Entonces el PEC, ha sido un tema recurrente pero más que el PEC como instrumento en sí el mercado en el fondo va a mostrar el precio que realmente tiene la energía y esta polémica siempre vuelve a la luz. De hecho, ha sido la principal disputa para el ministro de energía este tiempo, porque

en el fondo obviamente la parte más política no quiere que haya un incremento en el precio de la luz, pero la empresa dice oye no tengo ni plata ni para nada ya o me voy de Chile.

2. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos emergentes que enfrentan actualmente las empresas del sector energético en Chile? *(Pueden ser riesgos de tipo tecnológico, regulatorio, social, medioambiental, reputacional, de seguridad u otros).*

Por ejemplo, las relaciones comunitarias no sería nada emergente como riesgo.

Hay proyectos entrampados, pero no por falta de relacionamiento comunitario, que es Starcraft, que es como el emblema de empresa que ha invertido un montón en relaciones comunitarias como la minera o más y tiene el proyecto que no lo puede prender, que está construido y todo. Creo que más que Relaciones Comunitarias porque Starcraft que ha tenido un muy buen equipo, gran inversión en relaciones comunitarias, en el fondo lo que yo creo que falta es esta articulación previa. El caso de Starcraft viene mal del inicio es como hay un problema desde el inicio que está tratando de solucionar y que está -desde mi punto de vista- la negligencia total de la autoridad.

Hay un tema que no tiene que ver ya ni siquiera con regulatorio o regulación o leyes o normas del sector, tiene que ver como yo creo que tiene que ver con hacer tus funciones como política, no sé cuál es la palabra, es como dejar esto sin ningún control porque ellos cumplieron todo y por mucho tiempo. Esto no es que sea una solución inmediata que la empresa está pidiendo no sé qué o algo muy loco o que se saltaron procesos y quieren ayuda, en el fondo entregaron este rol de mediador quizás del estado o de facilitador de la inversión, en ese caso yo creo que está absolutamente entregado. Yo me imagino que lo querrán retomar en algún momento, no lo sé si lo van a dejar para el otro gobierno, pero me parecería demasiado plazo.

Un tema interesante yo creo a ver a mi juicio, las relaciones comunitarias son importantes, pero no son un tema ni nuevo ni nada, creo que lo que ha faltado no es relaciones comunitarias, eso está super internalizado, que tiene que ser desde siempre, que hay buenas prácticas, si quieres las siguen son obligatorias del sector.

Energía ha hecho el manual de buenas prácticas, la gente está como consciente que tiene que hacer esta aproximación diría yo, la mayoría de los proyectos, casi todos internacionales o nacionales, pero yo creo que el punto es otro que tiene que ver más con una discusión más sobre lo que pasa un poco arriba de todo este proceso, de que se hayan ejecutado mal las relaciones comunitarias o que no se haya visualizado que se necesitaba.

Entonces Starkraft es un muy buen ejemplo porque estamos hablando hoy día de esto, de que no es que haya fallado o no han no hayan considerado ese riesgo, es que un proyecto que yo creo que estaba comprado mal, pero que en el fondo después hizo todo bien, en ese aspecto y tampoco lo logra. Ya es gente no hace su pega -de la otra parte- y no está haciendo lo que debería hacer institucionalmente, creo que no se trata de cambiar una norma, una ley, por eso te digo se trata de que quizás también es una cosa de ejercer tu rol, en algún minuto.

3. ¿Qué rol cumplen, a su juicio, los asuntos públicos y la gestión del entorno en la anticipación y respuesta frente a estos riesgos emergentes? (¿Cómo se relacionan las empresas con el Estado, la ciudadanía o los stakeholders?)

Los que yo te he contado, yo creo que la mayoría, la solución por lo menos temas de permisos o estancamiento de proyectos o paralización de la inversión creo que son súper importantes. Sí, súper importante esta mirada transversal inicial. Súper importante que sea inicial, no que busquen como el solucionador de poner a las partes, después cuando ya está todo ahí tirado, sino que sea considerado desde el inicio, o el acompañamiento hacerlo totalmente con una mirada diferente. Y que sepa mi juicio, un riesgo de la empresa que se podría haber evitado, así como para hacer el mea culpa de las empresas en algunos casos.

En los otros temas, el lobby, los temas regulatorios, de legislación también. Etcétera. También, hay ahí el saber y los gremios deben saber poner las posturas de sus asociados claras, claras para la gente, es un gremio muy técnico. Entonces saber traducir esto, para que se te entienda de alguna forma. Creo que el riesgo en la comunicación como más externa, esto siempre trae el tema de los precios si serán los precios los valores que estás cobrando en el mercado, etcétera.

Yo creo que el lenguaje técnico cuesta bajarlo, y también como que a veces tampoco dan muchas ganas, porque creo que es importante como hacer ese aterrizaje entender que algunas cosas que simplificarlas y quizás no lo estás diciendo absolutamente perfecto todo, pero igual los mensajes tienen que transmitir, sobre todo cuando quieres proyecto grande y cosas que impactan a todo. Y en el caso de la energía es súper importante. Imagínate, quizás yo la veía más que riesgo la idea como una tremenda posibilidad porque ya cuánta energía necesita y quién se la va a dar si no estamos haciendo proyectos.

Entonces eso yo lo vería al revés, como una tremenda posibilidad. Claro está el tema de la ciberseguridad que ese es otro tema, pero no sé si es tan nuevo tampoco porque igual viene hace mucho tiempo como los planes de los seguramente por lo menos las generadoras, todas las que tienen plantas te tienen que haber levantado sí o sí eso como un riesgo. El tema de la ciberseguridad de los de la transmisión y la generación de los ataques, ciertos ataques hay que estar siempre pendientes.

4. ¿Conoce casos concretos (nacionales) donde organizaciones del sector energético hayan enfrentado riesgos emergentes con enfoques exitosos desde el punto de vista institucional, comunicacional o jurídico? (Puede mencionar ejemplos comparables relacionados al sector energético chileno).

En mi ex empresa, en su momento no teníamos financiamiento y con un relato súper potente que fuimos marca Chile etcétera. Con todo esto que yo te decía, Chile Solar Saudi Arabia y todo esto, conseguimos financiamiento de US \$300 millones para financiar un proyecto que finalmente se hizo. Ahora no sé en qué está, porque pasa que lo tienen dado vuelta no está conectado ni nada, pero creo que eso fue exitoso porque estaba en una empresa que estaba quebrada. A nosotros nos absorbió un fondo de inversión y al final se consiguió exitosamente el fondo de financiamiento. Igual con la concertación del proyecto y fue con mucho trabajo de asuntos públicos, y que la gente quisiera tener el proyecto. Básicamente la comunidad pedía que lo hiciéramos.

Se llama Cerro Dominador, la torre con unos espejos gigantes, pero ahora está parado, pero los que estuvimos en esa época yo creo que ese fue un buen ejemplo de trabajo en la

adversidad, ya sobre todo para conseguir financiamiento y eso fue una estrategia súper potente de asuntos cooperativos. Yo encuentro que fue súper bueno para hacerlo, porque en ese caso no teníamos plata, teníamos que salir a buscar plata. Estábamos quebrados, pero lo que sí teníamos era reputación y que la gente quería. O sea, hicimos una cuestión media épica. Entonces un relato mediático que la gente quería que lo hiciéramos, la comunidad quería que lo hiciéramos. Entonces, claro, nos dieron millones de premios en todo el mundo, literal, no sé, hicimos el programa de mujeres haciendo espejos. Entonces fue toda una cosa que se levantó muy externa también.

5. Desde su perspectiva, ¿qué o cuales estrategias comunicacionales o de posicionamiento reputacional son clave para que las empresas del sector energético puedan enfrentar adecuadamente los riesgos emergentes?

Los riesgos emergentes varios, pero esto emergentes, yo creo que eso que te decía la Marce Puntí de la de la traducción del lenguaje de lo que uno hace. Sobre todo, por ejemplo, en generación no tienes clientes directos, tú generas, pero no llegas como el que llega con la boleta, entonces está más distante.

Creo que es importante eso, la traducción a un lenguaje más claro, sin con eso ser incorrecto. Creo que hasta que quizás falta un poco lo que yo te decía, lo del relato, eso creo que podría ser interesante, sobre todo en el momento que se va a necesitar cada vez más energía. Entonces, creo que el relato industria claro, que en un momento sí se tuvo, no es que nunca se haya tenido, creo que ahora está un poco perdido.

Hubo un momento con las licitaciones de Pacheco por ejemplo, que empezó la transición energética que íbamos a renovables estaba cambiando la matriz, que ese relato se dio naturalmente, además también era súper simbiótico entre las empresas, el Ministerio de Energía, etcétera. Entonces, en energía energética siempre salían notas de proyectos renovables de la región, al menos no sé siempre salió una foto de mis proyectos por eso sé que siempre lo ponían a Chile como súper referente. Eso también te da cierta a ver cierta línea de crédito, para las acciones que uno tenía que hacer o cuando venían las crisis. Es bueno tener ese colchón reputacional y creo que esto la traducción al chileno al español

claro y, saber el mensaje como que creo que que debieran haber apostado por una diferenciación.

6. ¿Qué tan efectiva cree que ha sido la colaboración entre las empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la gestión o anticipación de riesgos emergentes en Chile? (¿Existen mecanismos institucionales, mesas de diálogo, marcos regulatorios u otras instancias relevantes?)

Hubo un momento que había mucha mesa demasiada. Ahora no sé si hay tanta mesa de trabajo, creo que ahora hay una relación súper tensa. No es la más colaborativa entre ministerio de energía y empresa. Creo que esa es la opinión más transversal que hay. En el fondo, ha habido mucha discusión parlamentaria. Creo que nadie está de acuerdo no conozco a nadie que te pudiera decir lo contrario, yo no conozco, a lo mejor hay alguien que sí, pero creo que no se ha visto por lo menos con esta nueva administración de Pardo por toda esa mirada como te podría decir, como la visión más común que podría ser.

También empezaron a pelear los mismos organismos técnicos con el apagón y todo eso. La distribución, hace lo que sabemos todos, pero la distribución no la manejo tan bien. En el fondo, si no tenemos energía, eso va a ser súper común. En Latinoamérica es súper común. Yo cuando estaba en OLADE me enteré de que Colombia vive con apagones y Ecuador vive con apagones. O sea, estamos a años luz de eso. Pero también si no tomas un plan, va a terminar siendo eso. Sí que ahí se te corta la luz a cualquier hora, aunque te avisen antes y no se respeta, te quedas sin Zoom para trabajar, por ejemplo.

7. ¿Qué buenas prácticas recomendaría usted al sector energético chileno para fortalecer su capacidad de respuesta ante amenazas emergentes? (En términos de gobernanza, transparencia, articulación público-privada, participación ciudadana, etc.)

Creo que pasa por una mayor coordinación entre gobierno y entre autoridades y empresas. Como es ese sentarse discutir real realmente con una buena disposición y buena voluntad, independiente que se tengan opiniones distintas y eso creo que es parte fundamental también.

Pero en el fondo mirar como ya el largo plazo, esos temas son a largo plazo, la energía es un tema muy a largo plazo. Lo que haces como Kimal – Lo Aguirre son no sé cuántos gobiernos y no son obras que se puedan terminar y empezar el mundo. Pero sí creo que esa mirada transversal como más de estado, hay que tenerla igual, esa mirada de qué quiere el país y entre todos más que un gobierno específico.

8. ¿Existe alguna experiencia internacional que, en su opinión, pueda ser útil para inspirar mejores prácticas en la gestión de riesgos emergentes en el sector energético chileno?

Lo que hace Inglaterra, por ejemplo, a ver, a mí me encantaría. Sé que regulatoriamente, se que esto no se puede, pero me encantaría yo poder decidir y ver a quién le compro y qué tipo de energía se está llevando a mi casa. Qué en otros países se hace, pero eso encuentro que es súper posible con un medidor y tú decir bueno, voy a comprar solar y eólica ahora en mi casa solamente. Si te gusta el carbón voy a comprar carbón, como una decisión de consumo diario o mensual, pero como una decisión de consumo tuyo, eso lo he encontrado interesante, eso es Inglaterra.

Creo que Chile lo ha hecho bien, porque ha involucrado a actores sin subsidio y creo que hay que ser consistente con eso. No hay subsidios, pero sí tienes que tener las reglas del juego claras, porque si ya no hay subsidios, necesitas como ser inversionista y los inversionistas sin las reglas claras no se van a meter. Chile y a mí me parece que lo ha hecho bien esto de no subsidiar directamente la fuente.

España subsidia un montón y después lo sacó y quebraron empresas era toda una locura. Yo me acuerdo, trabajé en una empresa española, pero creo que Chile lo estaba haciendo bien, esto de las licitaciones se abren y que compita el más competitivo realmente, pero realmente. Creo que hay que cambiar las bases, hay que hacer un análisis de las bases de licitación de energía que son las que llega energía para todo, porque en el fondo ahí se promete cualquier cosa.

Yo veía que decían energía 24/7 y nadie tiene energía 24/7, eso es greenwashing. Lo único que tenía era mi proyecto. Porque baterías de 4 horas no es 24/7. Sale más barato, pero no cumplen con todas las condiciones. Entonces, como que creo que hay que transparentar

quizá esto, y no que sea solo por precio, para que realmente las empresas puedan construir los proyectos y pueda generarse de nuevo en el fondo un sector dinámico, etcétera. Si te vas con precios irreales de licitación, no vas a construir ningún proyecto nuevo, lo que se va a hacer es juntar todas las sobras que quedan en los otros para vender tras un precio de remate, y si es que te alcanza.

Entonces no estás aportando nuevas energías y menos renovables. Creo que ahí también hay un tema, poner más transparente en la forma de quién adjudica o sea de cómo se adjudica por atrás de la licitación, porque es transparente en términos de precios solamente. Que gana licitaciones con un precio bajísimo, pero el precio no es lo único que importa energía renovable.

Entonces, ¿cómo vas a vas a generar energía en la noche con baterías de 4 horas? No te da para la noche. En eso estamos muy optimistas, pero no da, entonces como eso hay que y después se adjudica esa empresa 10.º que dice que va a poner una batería de 4 horas en el espacio, pero no tiene la capacidad de productiva entonces ¿Qué pasa? Te va a ir con esta misma zona de que hay un pic funcionando alguna hora de en la noche con cierta energía y tienes una en el fondo una estructura muy volátil que depende de cómo está el sol, de cómo está, no sé qué, pero no ¿Cómo se llama eso? Se llama inercia. Tiene un problema inercial.

Entrevista para Tesina

Experto en Asuntos Públicos

Cristina Montes

Reputation & Leadership Director – Firma Comunicaciones Llorente y Cuenca

1. Desde su experiencia profesional, académica o institucional, ¿cómo se entiende la gestión estratégica de riesgos en el sector energético chileno, y qué enfoque cree usted que deberían adoptar las empresas frente a riesgos emergentes? (Puede incluir marcos metodológicos conocidos como ISO 31000, evaluaciones de impacto, planificación por escenarios, entre otros).

Desde hace algunos años, en LLYC comenzamos a transformar la manera en que vemos los riesgos y hemos evolucionado de una metodología que respondía a una era de Policrisis -es decir, a una combinación e interrelación de varios riesgos- a una era en la que nos enfrentamos a Permacrisis -esto es una constante incertidumbre tanto social como en el ámbito de los negocios.

Y es que nos dimos cuenta de que los riesgos reputacionales cada vez eran más numerosos, más frecuentes y más complejos, impactando de una forma u otra en todos los stakeholders de las compañías (colaboradores, clientes, inversionistas, reguladores, proveedores) y sus procesos (licencia social para operar, ESG, compliance, etc.).

Es por ello, que nuestra metodología no se enfoca en responder a los riesgos sino en anticiparlos y gestionarlos en un contexto de constante incertidumbre como en el que estamos inmersos actualmente.

*De esta forma, los abordamos a través de dos tipos de estrategia: **La Resiliencia y la Antifragilidad**. Concibiendo la primera como la capacidad de adaptarse y recuperarse en situaciones de adversidad; es decir, una estrategia reactiva y defensiva; mientras que la*

segunda responde a la capacidad de prosperar y crecer en contexto de volatilidad, de forma proactiva y decisiva.

Si bien, a través de una priorización de riesgos, es posible desarrollar una estrategia específica para cada compañía, que tome en cuenta sus objetivos, stakeholders, fortalezas y debilidades; en el caso del sector energético, expuesto a un gran número de variables externas difíciles de predecir como el cambio climático, cambios regulatorios, cambios de gobierno o incluso, ciberataques, es imprescindible realizar un exhaustivo trabajo de mapeo y priorización de riesgos desde un enfoque de antifragilidad en el que:

- *Se identifiquen las debilidades y fortalezas de la compañía para hacer frente a esos riesgos*
- *Se establezca un parámetro de posible impacto y priorización de cara a la preparación ante cada riesgo*
- *Se diseñe una estrategia de anticipación que permita*
 - *VIGILAR, posibles incrementos de impacto en los riesgos menos probables / de menor impacto*
 - *MITIGAR, a través del diseño previo de procesos, procedimientos y materiales que anticipen el tratamiento e impacto negativo de aquellos riesgos con una probabilidad | impacto elevado*
 - *PREPARAR Y PRACTICAR a través del entrenamiento para la gestión de crisis*

2. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos emergentes que enfrentan actualmente las empresas del sector energético en Chile? (Pueden ser riesgos de tipo tecnológico, regulatorio, social, medioambiental, reputacional, de seguridad u otros).

En el caso de Chile, a mi consideración, después de lo vivido el 1 de agosto del 2024 quedó en evidencia el alto nivel de vulnerabilidad del sector frente a los riesgos ambientales y sociales.

Si bien, el 2024 se distinguió por ser un año de cambios significativos en materia de infraestructura energética para el país, con un aumento en la inversión en energías renovables -registrándose incluso un récord en la participación de energías no convencionales dentro de matriz energética- y la entrada en operación de nuevas centrales,

este episodio volvió a poner en la agenda pública la falta de previsión en materia de infraestructura resiliente al cambio climático y la baja capacidad del sector para responder eficazmente.

Pero no sólo eso, el 1 de agosto reavivó el clima de molestia y escrutinio social ante un contexto de descongelamiento de tarifas y cortes programados; dejando al sector en posición incómoda ante ciudadanos y autoridades.

En esta línea uno de los grandes desafíos del sector hacia 2027 será demostrar que es capaz de adaptar su infraestructura para garantizar un suministro confiable y eficiente.

3. ¿Qué rol cumplen, a su juicio, los asuntos públicos y la gestión del entorno en la anticipación y respuesta frente a estos riesgos emergentes? (¿Cómo se relacionan las empresas con el Estado, la ciudadanía o los stakeholders?)

Si bien separaría los dos rubros, ambos ocupan un rol fundamental.

Por un lado, hoy más que nunca -en un contexto de cambio de gobierno-, el sector energético necesita trabajar de manera coordinada con las autoridades, establecer relaciones de confianza y abrir canales permanentes de comunicación. Lo sucedido el 25 de febrero de este año, es una muestra clara de esa falta de coordinación en la que los tiempos, procesos y narrativas de gobierno y empresas no pudieron ser más dispares. En ese sentido, el papel de los profesionales en asuntos públicos es fundamental para construir una nueva forma de relación que permita a Gobierno y empresas energéticas avanzar juntos hacia el 2027, punto clave de la estrategia de transición energética.

En cuanto a la anticipación de riesgos, hay cuatro aspectos que todas las empresas -no solo del sector energético- deben tener en cuenta ante cualquier toma de decisiones y que definen el contexto por el que el mundo atraviesa:

- ***La disrupción de la inteligencia artificial*** y la evolución gradual que significa, sobre todo para aquellos con el potencial de aprovechar el momento para arriesgarse y dar un salto transformador.
- ***El reordenamiento geopolítico*** que debemos atender con sentido de urgencia.
- ***La ruptura comercial global*** que plantea una redefinición radical, multidimensional e inmediata de las reglas del juego para empresas y marcas.
- ***Emergencia climática*** y su impacto.

4. ¿Conoce casos concretos (nacionales) donde organizaciones del sector energético hayan enfrentado riesgos emergentes con enfoques exitosos desde el punto de vista institucional, comunicacional o jurídico? (Puede mencionar ejemplos comparables relacionados al sector energético chileno).

No contesta.

5. Desde su perspectiva, ¿qué o cuales estrategias comunicacionales o de posicionamiento reputacional son clave para que las empresas del sector energético puedan enfrentar adecuadamente los riesgos emergentes?

A reserva de que cada compañía requiere un abordaje y estrategia específica, diría que hay dos ejes que son clave: REPOSICIONAMIENTO y RELACIONAMIENTO.

- **Reposicionamiento ante la ciudadanía.** De acuerdo con distintos análisis de data realizados desde LLYC, hemos identificado un reiterativo NPS negativo en materia de confianza y legitimidad; por lo que se abre una ventana de oportunidad para acciones como:
 - **Trabajo con comunidades.** Un mayor acercamiento y diálogo abierto con los usuarios que les permita posicionarse en un territorio de transparencia y superar posible el gap reputacional actual. Esto desde el entendimiento de la visión y necesidades de los usuarios.
 - **Nuevas narrativas.** Acordes a la realidad y visión actual de los usuarios, por ejemplo, en materia de inversión y promoción de infraestructura resiliente al cambio climático.
- **Reposicionamiento ante la ciudadanía.** A través de estrategias de inteligencia política y relacionamiento que apuesten por la construcción de relaciones de confianza en el largo plazo de cara al nuevo gobierno.

6. ¿Qué tan efectiva cree que ha sido la colaboración entre las empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la gestión o anticipación de riesgos emergentes en Chile? (¿Existen mecanismos institucionales, mesas de diálogo, marcos regulatorios u otras instancias relevantes?)

Como lo comentaba anteriormente, episodios como el del 1 de agosto de 2024 y 25 de febrero del 2025 han demostrado una baja capacidad de coordinación entre empresas y autoridades; así como una falta de protocolos para la gestión de estos riesgos.

7. ¿Qué buenas prácticas recomendaría usted al sector energético chileno para fortalecer su capacidad de respuesta ante amenazas emergentes? (En términos de gobernanza, transparencia, articulación público-privada, participación ciudadana, etc.)

Dado el contexto de cambios e incertidumbre ya comentado pondría especial foco en:

- *La articulación público-privada, pasando por abrir canales de comunicación y establecer protocolos de anticipación y gestión de riesgos de manera coordinada.*
- *La apertura de diálogo transparente con la ciudadanía ya sea a través de mesas de trabajo en comunidades, acercamiento a asociaciones de consumidores y sus propios canales de comunicación.*

8. ¿Existe alguna experiencia internacional que, en su opinión, pueda ser útil para inspirar mejores prácticas en la gestión de riesgos emergentes en el sector energético chileno?

Quizá apuntaría al foco en el trabajo de sostenibilidad y acercamiento con comunidades que realizan varias empresas del sector en Brasil y la diversidad de proyectos generados por instituciones como Neoenergia, Light o Repsol Sinopec.

Entrevista para Tesina

Experto en Asuntos Públicos

Marcela Puntí Directora de Asuntos Corporativos

Asociación Chilena de Energía Solar (ACESOL)

1. Desde su experiencia profesional, académica o institucional, ¿cómo se entiende la gestión estratégica de riesgos en el sector energético chileno, y qué enfoque cree usted que deberían adoptar las empresas frente a riesgos emergentes? (Puede incluir marcos metodológicos conocidos como ISO 31000, evaluaciones de impacto, planificación por escenarios, entre otros).

Una reputación institucional de confianza, cosa que cuando pase algo efectivamente tú ya tengas un respaldo una historia, una trayectoria, pero es para eso tienes que haberla comunicado, tienes que haberla informado la gente, sobre todo en industria eléctrica la confianza del público es lo más importante o sea los clientes. Lo importante es ir haciendo una auditoría con tu público de percepción, antes de la crisis.

Yo lo hago bien seguido yo tengo dos públicos primero, todos los socios que son más de 2000 personas y segundo son 175 empresas, pero son más de 2000 personas que están como activamente en el gremio y después están todos los stakeholders, que también les vamos consultando su opinión respecto a ACESOL y las autoridades también y la academia es otro actor importante.

Entonces vamos a un generando reuniones, y yo creo que eso falta un poco, hacerlo más medible para hacer KPI'S, sobre todo los ingenieros. Después tiene en el fondo, otra cosa que es súper importante es como tener ya visto los portavoces, eso ya me imaginé que ya lo viste en todas partes, los portavoces tienen que ser empático y tienen que tener formación técnica, sobre todo en este sector y encontrar eso es súper difícil. Vas encontrar miles de ingenieros técnicos, que saben del tema, pero que sean empáticos, créeme que no es súper difícil.

El gremio es súper complicado, te digo que es difícil encontrar los portavoces y eso hay que hacerlo antes, en el fondo antes, con personas en el fondo con conocimiento con seriedad y se vayan validando con la industria, etc.

Yo creo que eso es un trabajo que se tiene que hacer junto con la reputación forma bastante orgánica. Después los mensajes, coherencia, ser coherente de la empresa en el fondo, sobre todo la industria, la industria de energía que está el greenwashing. Nosotros nos damos cuenta al tiro en los renovables cuando es greewashing.

Distinto es Copec, está trabajando hace años en energía renovable y he defendido públicamente a Copec, llevan mucho tiempo, con líneas de negocios claras. Eso también es reputación y se va ganando, es muy orgánico. Eso cuesta mostrarlo en las empresas e industria.

Conocer a la persona creo es fundamental, con los medios, por ejemplo, se olvidan de generar relaciones. Cuando tienes una relación de tiempo con los medios, es super importante, porque cuando llega la crisis el fondo te diga oye quiere meter una cuña y no te llegue con el reportaje “murieron 6 personas o no sé qué cosa”, va a tener la deferencia. Son personas.

La transparencia es super importante, me caracterizo por eso. Eso al final en un momento puede jugarte fuerte, pero a la larga te da mucho más crédito que no ser transparente. Hay que equivocarse y reconocer el error, como lo que paso con el coordinador nacional, todos están molestos con él porque no reconoce el error.

No tiene que ser todo perfecto. Lo perfecto es enemigo de lo bueno. Cuando hablamos de las empresas, estamos hablando de las personas. Quien crea la cultura corporativa de las empresas, las personas. Yo mantengo la camaradería en ACESOL, donde he logrado crear una cultura y un estilo, en el fondo se genera la identidad.

Ser proactivo y también creo que es super importante el lenguaje del sector, es muy técnico. Para llegar a las personas y a los clientes, se debe cambiar a mensajes claros y de forma transversal.

2. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos emergentes que enfrentan actualmente las empresas del sector energético en Chile? (Pueden ser riesgos de tipo tecnológico, regulatorio, social, medioambiental, reputacional, de seguridad u otros).

Principalmente, te puedo decir que la inestabilidad regulatoria como el principal riesgo emergente para las empresas del sector energético en Chile hoy. Es muy cambiante y actualmente hay mucha discusión en el congreso. Después de desastres naturales, cambio climático y la permisología, que esos son riesgos medio ambientales. Además, sector energético en Chile es completamente privado, lo que hace que la estabilidad contractual sea fundamental para la inversión. Hay que tener en consideración que el sector energético se desarrolla: generación; transmisión y distribución. En muchos países vecinos no es todo privado.

Las empresas renovables hicieron un cambio super disruptivo en el mercado, con las empresas renovables comenzaron a haber más competencia y llegaron empresas nuevas. Por otro lado, la permisología, las empresas grandes han implementado medidas de ayuda comunitaria pero siempre hay representantes y buscan dinero. Otro tema, es el criterio, el proceso de aprobación para operar, a menudo depende de criterios subjetivos, como instituciones que ya conocemos y que, aunque tu hagas todo bien, no siempre te dejan u obtienes el permiso para operar. Un caso bien emblemático es Starkraft, que ya conocemos.

3. ¿Qué rol cumplen, a su juicio, los asuntos públicos y la gestión del entorno en la anticipación y respuesta frente a estos riesgos emergentes? (¿Cómo se relacionan las empresas con el Estado, la ciudadanía o los stakeholders?)

Principalmente, estrategias comunicacionales clave para el sector energético, la importancia de tener representantes preparados para hablar en nombre de la empresa, establecer alianzas con expertos del sector y mantener una comunicación constante a través de diversas plataformas. Explicó cómo la academia e industria deben colaborar mutuamente, con la industria compartiendo problemas reales y la academia proporcionando

apoyo teórico y académico. Existen instancias de trabajo, destaco la efectividad de las mesas de diálogo cuando las autoridades gubernamentales son receptivas a las posiciones de la industria, pero muchas veces su efectividad depende más de las personas involucradas que de las instituciones en sí y de la voluntad política también, vuelvo al punto del trabajo de la persona.

Actualmente, debes construir proactivamente y no ser reactivo. La gestión proactiva de reputación corporativa en el sector energético chileno es crucial y se necesita para construir confianza con el público a través de comunicación consistente y auditorías regulares con stakeholders. Hoy las empresas deben identificar y preparar a sus portavoces o voceros con habilidades tanto técnicas como blandas antes de enfrentar crisis, ya que encontrar este perfil es muy difícil y creo que la persona hace mucho más que la empresa. También, mantener relaciones transparentes con los medios y autoridades, es dar una señal de transparencia, aunque a veces sea difícil, genera más confianza que la perfección, como digo siempre la perfección es enemigo de lo bueno.

4. ¿Conoce casos concretos (nacionales) donde organizaciones del sector energético hayan enfrentado riesgos emergentes con enfoques exitosos desde el punto de vista institucional, comunicacional o jurídico? (Puede mencionar ejemplos comparables relacionados al sector energético chileno).

Un caso de gestión de crisis cuando José Ignacio Escobar, gerente general de Colbún, tuvo que pedir disculpas públicas después de amenazar a una distribuidora en redes sociales, lo que permitió que ambas partes dieran vuelta la página, que en realidad no es de éxito, pero es un caso que ocurrió y que estuvo a la vista de toda la industria.

5. Desde su perspectiva, ¿qué o cuales estrategias comunicacionales o de posicionamiento reputacional son clave para que las empresas del sector energético puedan enfrentar adecuadamente los riesgos emergentes?

Te puedo decir que las estrategias comunicacionales principales para el sector energético, es clave la importancia de tener representantes preparados para hablar en nombre de la empresa o el gremio, para establecer alianzas con expertos del sector y mantener una

comunicación constante a través de plataformas y sobre todo personalmente, ya sea con las empresas, industria o autoridades. Por otro lado, la academia e industria deben colaborar mutuamente, con la industria compartiendo problemas reales y la academia proporcionando apoyo teórico y académico.

Las mesas de trabajo de diálogo también son efectivas en la medida que las autoridades gubernamentales son receptivas a las posiciones de la industria, pero su efectividad depende más de las personas involucradas que de las instituciones en sí, como te mencioné anteriormente.

6. ¿Qué tan efectiva cree que ha sido la colaboración entre las empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la gestión o anticipación de riesgos emergentes en Chile? (¿Existen mecanismos institucionales, mesas de diálogo, marcos regulatorios u otras instancias relevantes?)

Mesas de trabajo, siempre hay en torno a un cambio, por ejemplo, un instructivo técnico. Los cambios dependen de las personas no son las instituciones y que tienen la capacidad de negociar y tener visión de la industria a largo plazo. El ministro estuvo en una mesa de trabajo por 4-5 meses y no tomó en consideración varios puntos que le planteamos, al final hay mucha ideología, se le notó. Y nosotros con argumentación de que puede afectar a la inversión, a la industria y otros temas, pero no le importó. Actualmente, la cooperación entre las empresas y el Estado no está pasando por su mejor momento, hay mucha discusión legislativa y las mesas de trabajo no están siendo lideradas por las autoridades que corresponden también. Si bien en la industria todos nos conocemos y entendemos lo que está pasando, falta mayor liderazgo desde el Estado para avanzar.

En la industria, nos conocemos todos, hay mucha coordinación y cooperación, lo que está cambiando es lo que te comenté, la incorporación de mujeres a la industria y que aportamos desde otro ángulo, otra perspectiva y que ha ayudado muchísimo a la industria.

7. ¿Qué buenas prácticas recomendaría usted al sector energético chileno para fortalecer su capacidad de respuesta ante amenazas emergentes? (En términos de gobernanza, transparencia, articulación público-privada, participación ciudadana, etc.)

Una buena práctica del sector es el progreso de inserción significativo de las mujeres en el sector energético. El progreso significativo en la inclusión de mujeres en la industria energética chilena, cómo ha cambiado desde que yo estoy en la industria, éramos muy muy poquitas, había muy pocas mujeres y lo bueno es que eso ha ido cambiando.

Te puedo decir que también es muy importante de tener múltiples líderes especializados en diferentes áreas, en lugar de centralizar todo en una sola persona, la cual te puedo comentar desde mi experiencia trabajando en empresas y equipos estadounidenses. La cooperación formaba parte del día a día y es una forma de trabajar.

Creo que el establecimiento de relaciones comunitarias sólidas desde el inicio de los proyectos, la diversificación de expertos, y la preparación de expertos para diferentes roles es lo más importante en una industria tan técnica como la nuestra.

8. ¿Existe alguna experiencia internacional que, en su opinión, pueda ser útil para inspirar mejores prácticas en la gestión de riesgos emergentes en el sector energético chileno?

Yo sigo mucho lo que pasa internacionalmente con la industria y sigo bastante lo que ocurre en España y estuve viendo todo lo que ocurrió con los apagones allá. Creo que Chile ha avanzado bastante y creo que falta mucho por hacer. Somos líderes en renovables a nivel latinoamericano, pero falta mucho. Seguimos lo que ocurre en California, Alemania y España como referentes donde hay que rescatar las mejores prácticas para continuar aprendiendo y mejorando como industria y sector.

Entrevista para Tesina

Experto en Asuntos Públicos

Aixa Navarro Jefa de Proyectos

Fundación Acción Empresas

1. Desde su experiencia profesional, académica o institucional, ¿cómo se entiende la gestión estratégica de riesgos en el sector energético chileno, y qué enfoque cree usted que deberían adoptar las empresas frente a riesgos emergentes? (Puede incluir marcos metodológicos conocidos como ISO 31000, evaluaciones de impacto, planificación por escenarios, entre otros).

La verdad es que el partir el camino de la sostenibilidad es súper difícil y cuando uno le habla a las empresas de adaptación como era lo que nos referíamos antes, es como hablarles, “prepárate para algo que no sabemos qué es y prepárate” y es súper difícil porque comúnmente las empresas no toman ese tema de manera oportuna y después les va afectando las Empresas en particular de energía.

Creo que los principales desafíos que tienen en esa línea, es respecto de las situaciones en el país que puedan limitar el avance de la incorporación de energía, ya sea por central eólica, solar, por temas de biodiversidad, porque tienen que hacer estudios y también porque la regulación nacional es muy exigente, lo cual yo considero que es bastante bueno, pero a la vez limita el avance y hace que sea más engorroso para las Empresas comprender lo que se les está pidiendo. Lo bueno, por otra parte, es que ahora actualmente Chile cuenta con una estrategia nacional prácticamente para todos los temas, también con una NDC actualizadas que salieron hace muy poquito creo que el mes pasado y que finalmente nosotros desde Acción Empresas y también con lo que hemos conversado con las Empresas, buscamos que sea prácticamente como el faro que guíe las acciones de las Empresas.

Entonces, yo pienso que para que una empresa pueda avanzar en estos temas y abordar los riesgos, inicialmente tiene que hacer un diagnóstico, ya sea de yo justamente veo el tema de carbono neutralidad, mi compañera Abel de biodiversidad, pero en ambos temas hay que trabajar, ya sea a través de metodología de TNFD o de Science based Target, hacer un

camino para recorrer porque ese camino es el que los va a ir preparando para poder abordar acciones que vayan ocurriendo de manera imprevista, como son los riesgos emergentes, ya sean climáticos o regulatorios.

En el tema regulatorio lo principal para que las Empresas puedan abordarlo es por supuesto estar participando ya sea de mesas, comités o de incluso consultas públicas respecto de las leyes. O sea, no aislarse directamente y enfocarse en el negocio, como muchas veces antes lo decía la empresa, no yo me enfoco en mi negocio y en ganar, sino también en enlazarse con el proyecto en general que están haciendo. Y, por supuesto, obviamente trabajar la sostenibilidad desde los tres ejes ESG: la gobernanza, lo ambiental y lo social. Porque también sabemos que muchos proyectos se caen por el tema social porque no involucran a las comunidades. Ahí también nosotros tenemos un refuerzo con la con el tema de Escazú, lamentablemente todavía no se está poniendo en práctica al 100 % desde el lado del gobierno, pero sí estamos avanzando y sí existe.

Entonces, las Empresas igual pueden trabajar desde el territorio en ese camino y pueden ir abordándolo de diferentes puntos y después de identificar ya sea por ejemplo metodologías de DIRO que miden la dependencia, los impactos, los riesgos y las oportunidades (OTND) o la metodología que sea, va a depender también del tamaño de la empresa, pero como estamos hablando de empresa estamos hablando de Empresas de energía, la verdad es que son Empresas grandes y que ya lo han hecho.

Entonces, para la recomendación de quizás los que no lo han hecho, que salen un poco de este rubro, es hacer un análisis previo, porque lo que no se mide no se puede gestionar y posteriormente reportarlo. Que es algo que siempre se les queda un poquito abajo a las Empresas porque en Chile tenemos una cultura bastante como de la funa y a mí me gusta desde el punto de vista de que espero que el consumidor sí sea crítico y entienda qué es lo que tiene que pedir o lo mínimo que puede exigir. No obviamente cuando es desinformado. También ahí hay un trabajo del gobierno para informar a los a la ciudadanía de que en realidad sí es sostenible y que no, porque muchas veces no sé se dio también con la con la ley del plástico de un solo uso, se sacaron las bolsas, pero en qué caímos cachai. Entonces

no es tan bueno por ese lado. Siempre una ciudadanía informada desde un eje 1 paraguas que trabaje el gobierno va a ser un buen crítico a lo que se pida la empresa y por eso la empresa es importante que reporten, que reporten también en un lenguaje que sea entendible para los expertos y también para la ciudadanía y con los más altos estándares, porque también si caemos en reportar como si fuéramos niños de kinder tampoco es un aporte.

Los tipos de metodología, que te comentaba.

Esta Science Base Target Initiative que tiene el enfoque de reporte en el tema de carbono, que es efectivamente como alinear, es alinear en realidad la estrategia de descarbonización de una empresa con los objetivos basados en la ciencia.

Eso es Science Base Target Iniciativa (en inglés) y eso es para generar una ruta enfocada en el carbono, que obviamente es uno de los riesgos que ocurren. El tema de la energía y la industria en particular aporta mucho, pero también hay un tema que está muy invisibilizado, por ejemplo, en el tema de los paneles solares, ¿Qué pasa después de la vida útil? Si se mide solamente la emisión de uso y no la emisión de la producción, también hay un análisis de ciclo vida, ese es el enfoque de carbono. En el enfoque de biodiversidad la verdad es que hay menos avances. No hay una metodología específica, pero está el TNFD y el TCD, porque hay uno de divulgación financiera climática y el otro de divulgación financiera natural con enfoque en biodiversidad. Y esas serían como las dos que se están usando más. La verdad es que la climática es la que se usa más para reportabilidad financiera y es la que se usa más en las empresas en general para reportar, porque ya incluye como una parte por así decirlo ambiental al reporte que siempre hacían las Empresas financieramente como decir “yo gano esto saco esto”, ahora, le incluyeron una parte ambiental. Y obviamente, después se crea el TNFD que ya incluye la naturaleza como medio de reporte y ahí también está a través de las metodologías para poder reportar TNFD está DIRO que es la dependencia impacto oportunidad y riesgo que es lo que debería medir una empresa.

Colbún, por ejemplo, hizo su metodología y su estrategia de biodiversidad a base de ese análisis, que es un análisis bastante complejo, no es para o sea no sé si es para Empresas tan básicas o más o que tengan poco avance, mejor dicho. Sí y para Empresas pequeñas

igual deberían hacerlo, la verdad es que toda empresa esté inmersa en un medio natural o no, debería realizar un impacto y dependencia de ecosistemas, porque finalmente incluso, bueno metro por ejemplo de Santiago acá lo realiza, y ellos hicieron su evaluación, a pesar de que están inmersos completamente en la ciudad, o sea ellos son el metro no tiene ningún impacto fuera, pero también lo hicieron.

Finalmente, cuando uno hace esos ejercicios, en realidad se da cuenta que sí tiene una dependencia de un recurso y también genera un impacto y obviamente ahí tiene que tomar medidas para mitigarlo. Entonces, esas son algunas de las metodologías que se pueden utilizar para evaluar estos temas y posteriormente reportarlos. Ahí puede ser sobre la norma N°468, que es la que pide justamente la más alta reportabilidad en Chile respecto, pero ahí no todos están obligados a reportar bajo esa norma de carácter general. Entonces, ahí pasa un poco más a ser voluntario.

2. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos emergentes que enfrentan actualmente las empresas del sector energético en Chile? (Pueden ser riesgos de tipo tecnológico, regulatorio, social, medioambiental, reputacional, de seguridad u otros).

Sí, bueno, efectivamente regulatorios, también creo que un riesgo que no es tan visible, no sé cómo nombrarlo, pero te lo voy a comentar y quizás le encontramos un nombre juntas porque probablemente lo tiene, pero yo lo desconozco. El tema de que la estrategia de Chile y lo que mismo que te mencionaba la NDC, las contribuciones nacionalmente determinadas, están posicionando que nosotros nos encontremos en un lugar muy sostenible dentro de poco tiempo al 2030 al 2050 la carbono neutralidad de acuerdo con la ley.

Pero lo que ocurre en el paralelo, es que eso no está avanzando o que no se está viendo que tiene que se tiene avanzar a cierta velocidad para llegar a ese punto. Entonces, por ejemplo, algo que pasa con la demanda de energía es que hay una estrategia de electromovilidad al 2030, donde la mayor parte de los de los de los automóviles tienen que ser al menos el 100 % del transporte urbano, tiene que ser eléctrico y ya no se tienen que vender autos a combustión en pasado del 2035. Entonces, hay una demanda de energía que se requiere para que eso pueda ser posible, y también una transmisión de esa energía, que también es otro

tema aparte, que ahí tenemos un problema estructural porque siendo Chile tan largo y requiriendo puntos de transmisión sí es complejo.

Porque por ejemplo, hay comunidades que se ven afectadas por ese tema, entonces en el otro concepto importante que hay que incluir en estos riesgos, que no sé cómo llamarlo, son varias cosas que quizás no son directamente algo que no esté afectando ahora, son claramente nuevas, pero que va a afectar y entre ellas también está el tema de la transición ecológica justa y que ahí se involucra a la ciudadanía y a las comunidades porque, claro, efectivamente hay que transmitir la energía para poder lograr ser electromovilidad para poder tener la carbono neutralidad, pero no podemos poner en desmedro las comunidades para poder lograr ese fin.

Entonces, claro, hay que avanzar, pero desde todas las áreas cubiertas. Entonces eso es bastante complejo. Y también, las mismas comunidades también necesitan energía. Muchas veces ocurre que, claro, pasa la transmisión por una zona por un poblado pequeño, pero ellos mismos no tienen energía. Entonces, como puede ser que se sacrifiquen zonas para poder para beneficiar al resto, en el desmedro de unos pocos, eso no está bien. Entonces esa parte es como bien compleja de abordar, pero también es un riesgo que no se está viendo.

Entonces estamos poniéndonos metas, que está súper bien porque si no nos ponemos metas, no vamos a llegar a ningún lado, pero no sé si estamos avanzando y eso es una -preocupación personal mía- si estamos avanzando a la velocidad que requieren esas metas, por ejemplo, para la electromovilidad, para la transmisión, incluso para el mismo tema de la electromovilidad hay un tema de que no hay suficiente cobertura nacional para cargadores eléctricos o para cargadores de carga rápida.

Enel sacó como una línea que tiene específicamente el tema de los cargadores y claro ellos aseguran, sí que son como morados Los de ellos, porque los de COPEC son azules y claro, ellos aseguran que, de aquí a cierto plazo, cuando Chile requiera tener cargadores cada cierto tramo para poder cargar autos eléctricos, va a estar implementado. Y, por ejemplo, para Transantiago lo trabaja directamente con COPEC, con Voltex, pero el problema es que hay un tema que no se ve como riesgo emergente justamente, que es que efectivamente podemos tener los cargadores, pero vamos a tener la capacidad energética para cargarlo a la velocidad que requieren los autos para poder moverse por Chile. Entonces, ese tema es

algo que no se está viendo tan directo, porque tampoco podemos predecir el futuro, pero es algo que quizás se va a ver limitado en algún momento o que vamos a tener que invertir, más dinero o más tiempo en evaluar que esto pueda ser efectivamente como se espera para lograr las metas que nos pusimos como país.

Sí, es que es que es difícil, por eso te decía yo no sé qué nombre ponerle, pero me pasa justo eso y también me ocurre que ya la verdad, yo creo que, por un poco de la formación y gusto personal quizás, soy súper cuadrada, entonces yo espero y por eso me encanta Science Base Target Initiative que me enfoque como en carbono, porque es hacer una hoja de ruta que diga yo quiero llegar aquí, pero ¿Cómo? Porque entre medio le pasan muchas cosas. Uno sabe que los planes se distorsionan en el tiempo, que se le dan otras prioridades.

Y a mí lo que me pasa un poco con las estrategias nacionales, es que efectivamente ponen el límite de dónde vamos a llegar. Ponen un poco de la hoja de ruta que explica efectivamente y se hace una bajada de las metas paulatinas que hay que ir cumpliendo, pero no sé si se ha dado el cruce a directamente OK, pero para poder tener esta meta, que es, no sé, 20 % de autos eléctricos en tal parte o transmisión de tanto kilowatt por hora, qué sé yo. No sé si se ha dado el cruce de entonces, ¿qué tienen que cumplir las Empresas y cómo vamos a lograr que eso pase en el corto periodo de tiempo? Visualizando todas las variables que tenemos que conseguir, como son los tipos de generación de energía, porque, por ejemplo, tú estás enfocada en paneles solares, pero también está el tema eólico, por ejemplo, centrales de concentración, si vamos a seguir manteniendo la hidroeléctrica. Sabemos que también en Chile, el tema con las inundaciones en el sur por las termo, que las que ya están operando continúen. También hay un compromiso de cerrar las centrales termoeléctricas a carbón.

Entonces, eso también va en desmedro de que vamos a tener menos energía. Son muchas las variables que no sé si están puestas en esta hoja de ruta, lo desconozco en realidad, porque puede que sí esté en el plan, al menos yo lo que le iba a la hoja de ruta, no sale tan específico y no se hace el cruce con lo que las Empresas tienen que trabajar para lograr ese punto, no está estipulado, así como una receta de cocina, pero sí existe. Y ese es potencialmente un riesgo, si es que no se aborda en su momento más temprano del proceso. Y obviamente para

abordarlo, lo necesario justamente trabajar en conjunto y por eso la colaboración público-privada para nosotros desde Acción Empresas es trascendental. (No lograr la meta de que seamos un país con una matriz energética al 100% de energías renovables en los próximos años, es potencialmente un riesgo).

Efectivamente y además son compromisos que nosotros estamos por difundir en la COP30 ahora en noviembre. Entonces es un compromiso importante. También se enfoca en, bueno, ya no logramos el 1.5° grados de temperatura, estamos perdidos con eso, pero al menos logró dos grados Celsius. Y bueno, vamos a tener un cambio importante en la COP30 ahora, que va a establecer nuevos parámetros para medirnos y cómo tenemos que comprometernos como gobiernos. Pero claro, hay que hacer ese enlace de qué pasa después de comprometerse, porque uno dice sí, vamos a hacer esto, pero ¿Qué pasa después?

3. ¿Qué rol cumplen, a su juicio, los asuntos públicos y la gestión del entorno en la anticipación y respuesta frente a estos riesgos emergentes? (¿Cómo se relacionan las empresas con el Estado, la ciudadanía o los stakeholders?)

Te decía que para nosotros la colaboración público-privada es trascendental para poder avanzar y en definitiva no tengo como un ejemplo específico desde esta área, pero sí desde el plan de acción empresarial en biodiversidad que no sé si lo conoces, que se enlaza con la meta 15 del Acuerdo de Cuning Montreal que se realizó también en la COP de biodiversidad no en la de cambio climático.

Y este plan, se comenzó a desarrollar el año pasado y la idea era que justamente se trabajara en alianza, con las Empresas y fuera público-privado y nosotros partimos y te voy desde la experiencia te lo voy a contar. Nosotros partimos como súper vamos esto es súper fácil es juntarlos y que conversen. O sea, dejémoslo ahí y va a pasar. Eso no ocurre y hay una razón que nos costó unas dos sesiones más o menos entenderlo.

Primero no se puede hacer online, porque a pesar de que la pandemia nos dejó esta herramienta súper buena, finalmente, es un poco fría y en este proceso de crear una comunidad que vaya a trabajar desde dos áreas tan distintas no servía y además después tuvimos que iniciar un proceso de confianza, porque algo que ocurre es que las Empresas

quieran o no, y probablemente quizás no lo digan, pero ven al estado como un ente regulador, pseudo enemigo, que limita su crecimiento, que quizás no lo venda así, yo creo que nadie te lo va a decir de esa manera. No es que como siempre lo dicen como la parte bonita, como “nosotros consideramos que hay que trabajar”. Obvio que sí, pero cuando los juntas -y por eso te lo cuento de lo más personal de la experiencia que tuvimos con este plan- cuando lo juntas, no se daba el trabajo. Había una desconfianza completa de compartir datos, números incluso y desde lo público también una reticencia, a creer lo que decía el privado. Cuando ¿por qué anteponerse a que te van a mentir? Era un tema, tuvimos que hacer un tema ahí ya profundo presencial de facilitación, de unificación del propósito, que era trascendental para poder avanzar, porque no estaba funcionando esto de elaborar el plan. Y justamente porque en realidad no importa desde la empresa en la que estoy representando o el ministerio al que estoy representando, tuvimos que hacer una bajada más profunda, a en realidad casi enlazarnos con la persona que está representando en el proceso, y buscar que tenga como un enfoque primero que conecte con el tema.

Entonces, lo bueno es que justamente nosotros convocábamos áreas de medio ambiente. Entonces era bastante sencillo hablar desde esa vereda y poder decirle OK, ¿qué quieren ustedes hacer? O ¿qué quieren que sus bisnietos digan de lo que ustedes hoy lograron? Y con ese escenario y trabajando la confianza, pudimos empezar a avanzar. Entonces, efectivamente es súper necesario, pero la verdad es que cuando uno dice ok que se sientan a conversar no es tan fácil. Hay harto trabajo que hacer.

Por eso yo creo que también para el estado es más sencillo hacer consultas públicas, donde se comprometen a responder las comentarios y preguntas que se hagan a la consulta, desde una parte como un poco alejada del proceso. Porque hoy no están las confianzas y bueno también es porque y eso también ha salido en diferentes encuestas la de IPSOS por ejemplo, que en Chile se ha perdido la confianza en muchas de las instituciones públicas a raíz de muchas cosas que hemos vivido entonces como país.

Entonces es difícil y yo creo que cualquier proceso que se trate de iniciar sin un trabajo previo de confianza va a ser muy complejo. Lo bueno es que y ya y como contándote la buena

noticia es que el plan de acción empresarial en biodiversidad se logró finalizar el año pasado este segundo año de implementación nos encontramos justamente trabajando en los ejes para hacer las acciones que se estipularon en el plan y se logró presentar en la COP 17 el año pasado en Cali Colombia y tuvo como un proceso 1 finalidad así como buena, oeste sea se logró el objetivo pero el trabajo pero el camino fue difícil y justamente porque fallan las confianzas.

Entonces como en la pregunta que tú me hacías cómo se puede enlazar las Empresas y lo privado, es a través de procesos cercanos con un enfoque claro. Porque si tú le preguntas a las Empresas o al revés Las Empresas le preguntan al estado OK Ustedes tienen esta hoja de ruta ¿en qué parte entro yo? No sé si el Estado puede dar una respuesta clara, porque yo creo que eso es algo que hay que co-construir y mientras unos manden y los otros obedezcan o unos crean y los otros desconfíen, no se va a poder trabajar bien.

Con un trabajo con una hoja de ruta clara, como decir esto vamos a lograr este año, el próximo año vamos a trabajar en lo otro y sí pues efectivamente nosotros desde la acción de empresa buscamos ser un ente articulador entre lo público y lo privado. Nosotros agrupamos a 124 Empresas socias a nivel nacional que son bastante grandes, principalmente Empresas grandes del país, que obviamente también nos llegan y nos dicen nosotros sentimos que en Chile en esto no se está avanzando.

Ustedes ayúdennos y por eso hemos trabajado acuerdos de producción limpia también que eso se trabajan con la agencia de sostenibilidad y cambio climático de sustentabilidad perdón cada agencia de sustentabilidad y cambio climático eh que depende del Ministerio de Economía y de la Corfo directamente y con ellos también se ha trabajado en este caso en específico para nosotros como acción en economía circular y ahí también tiene que tener un enfoque claro, un resultado esperado de y a las Empresas la verdad es que le encanta yo nunca me había topado que Empresas grandes tuvieran tanta motivación de participar y de trabajar y un compromiso tan alto con o sea tú le tú les decís no sé, los invito a un cóctel y no van, pero si tú les decías, oye, los invito a trabajar 3 horas consecutivas en una mesa público-privada, van, pero encantados.

Entonces yo creo que no es un tema porque a veces uno piensa puede ser de desmotivación y no. Yo creo que, si hay un eje claro de trabajo con un objetivo en común, yo creo que hay un compromiso importante y aparte las Empresas en Chile ya sean solo nacionales o Empresas internacionales también acá por ejemplo CMPC o también en él que también obviamente internacional. Bueno a Natura si ellos sienten que el lineamiento internacional les exige algo y en Chile se les exige más que eso. La propuesta no es ok vamos a cumplir el internacional si no hay un compromiso igual nacional importante. Entonces siento que están como la todas las posibilidades habilitadoras para hacerlo y para trabajar en conjunto.

Mira ahí te puedo comentar algo que es de economía circular justamente uno de los temas que tuvimos En el segundo APL de transición hacia la economía circular que fue en 2021 hasta el 23 que salieron y se premiaron a la empresa de este año en marzo del 2000 este año ese APL tuvo impacto súper bueno medioambientales y económicos las Empresas quedaron muy contentas de haber participado y algo que nosotros visualizamos como un como una necesidad urgente es que no se capacite solo al personal técnico en economía circular, porque uno habla de economía circular y obviamente primero la gente lo asocia a residuos a reciclar, pero es más profundo que eso. Y además necesitábamos que los tomadores de decisión estuvieran capacitados.

Entonces, en esa app en particular se gestionó que las acciones de capacitación eran obligatorias y tenían que ser al menos para dos personas de tomadores de decisión 3 personas de cargos técnicos con un mínimo de cinco personas capacitadas por Empresas porque estamos hablando igual de Empresas grandes y medianas. Entonces necesitábamos que un equipo que un comité coordinador interno de cada empresa se capacitara y que fuese de diferentes áreas porque también nos pasa, que cuando hablamos de cosas ambientales estamos prometidos los ambientales y no y no otras áreas y en realidad la economía circular se gestiona desde finanzas desde residuos de muchas áreas. Entonces necesitábamos una capacitación más transversal y en ese APL en particular logramos unas cifras bastante buenas. Se capacitar 215 personas en total de solamente 24 Empresas. Así que igual es un número importante. Muchas Empresas capacitaron más de lo que debían o de lo que tenían disponible también a solicitud de que lo vieron un aporte excelente para la empresa. Y de

esas 102 personas, de las 215 fueron trabajadores de alta gerencia. Entonces, eso ayudó a que cuando uno después llega la persona de medio ambiente y dice, oye, hay que invertir en esto. No le dicen no, pa que Chao, no sé qué no le toman en serio y por eso la toma de decisiones tiene que venir un poquito más de arriba, pero de personal capacitado.

4. ¿Conoce casos concretos (nacionales) donde organizaciones del sector energético hayan enfrentado riesgos emergentes con enfoques exitosos desde el punto de vista institucional, comunicacional o jurídico? (Puede mencionar ejemplos comparables relacionados al sector energético chileno).

Por ejemplo, Colbún, el caso Colbún en particular, ellos tienen tuvieron situación una por ejemplo con el tema de pero que no sé si es tanto de la energía no sé si es un caso particular de eso no porque mira el que te iba a comentar que se me ocurre es que tuvieron un tema con la electromovilidad que ellos adquirieron para vehículos pero que su limitante no fue algo que jamás habían pensado que podía ser que eran los trabajadores y los trabajadores por el desconocimiento y por el la reticencia a usar auto eléctrico y quedar botados en la carretera no los querían usar. Entonces ellos tuvieron que hacer una capacitación, una sensibilización de los trabajadores era algo que no habían pensado que podía ser jamás una limitante 1 riesgo, pero es como algo específico y que en comunidades Starcraft ellos tuvieron un tema con una con una central que estaban poniendo en el sur muy polémica. La verdad es que ese fue un tema bien difícil para ellos porque tenían una comunidad que se oponía que finalmente ellos decidieron mover la central a otro lugar, pero que no estuvo. O sea, no fue un caso sencillo. O sea, no diría de éxito porque no la gestión, a pesar de que ellos trataron de abordarla desde el inicio, no llegó a buen puerto porque no se logró trabajar con la comunidad y generar las confianzas para poder entender lo que se estaba y el aporte que iba a hacer en realidad entonces es bastante difícil otro ejemplo no se me ocurre directamente de Chile enfocado directamente en energía no tengo mapeado otro.

5. Desde su perspectiva, ¿qué o cuales estrategias comunicacionales o de posicionamiento reputacional son clave para que las empresas del sector energético puedan enfrentar adecuadamente los riesgos emergentes?

Yo creo que la transparencia es fundamental hacerse responsable de lo que hacen y lo que pasa y eso también es parte de la transparencia de no creer y no caer en el greenwashing, porque finalmente eso genera desconfianza en las comunidades. En realidad, en el público en general, pierde la empresa reputación. Y yo creo que, y te lo mencioné al principio, mantener una reputación es importante para una empresa en Chile en particular, porque una vez que se pierde, muy difícil que pueda recuperar. Yo me recuerdo mucho de eso porque a Arauco, por ejemplo, todavía lo siguen cuestionando por un caso que ocurrió antes de que yo naciera que fue en 1992 creo que fue, yo nací en el 1993, y respecto de unos cisnes justamente que murieron - no sé si conoces esa ese tema- pero cada vez que Arauco CMPC están en algún tema, siempre sale eso a colación. Y algo que yo creo que ellos tienen que entender asumir y por supuesto ellos tomaron las medidas para mitigarlo para repararlo dentro de lo que se pudo, pero obviamente es algo que queda en el colectivo.

La reputación es muy importante y en las empresas de energía también es importante la educación. Yo creo que entregar información y también te lo mencioné al principio, entregar información no como si la ciudadanía fuera niñitos de kinder, pero también con un lenguaje que pueda ser comprensible para todos. No sé. O sea, cuando empezaron a llegar las antenas en Chile que había estudios que decía que daban cáncer. Lo mismo pasa con los aerogeneradores que decían que a la gente salía a caer el pelo, cosas que tú dices de dónde alguien puede ocurrírseles eso. Pero esas cosas pasan y es importante que las Empresas lo aborden porque a veces como que ella desde el mismo chiste de uno que dice ay, pero ¿cómo se le va a ocurrir? Hay que tomarlo en serio, porque si alguien lo está diciendo, hay algo hay que abordarlo. Y también es difícil eso para las Empresas, porque pueden caer en estar respondiendo tweets, en meterse en peleas por Internet, y no es el caso.

Pero una comunicación, una capacitación fuerte es importante. Y yo creo que una estrategia comunicacional basada en la transparencia es lo trascendental porque desde el minuto cero y que también se enlace con la reportabilidad que ellos hacen y que no se diga “oye nosotros hicimos un análisis de dependencia de impacto y no impactamos en ningún lado”. No, eso

está sospechoso. Entonces que sean transparentes con sus análisis, que los reporten de manera correcta, que los comuniquen de forma oportuna, porque también después dicen cuando sale un problema polémico o se menciona algo de la empresa, ellos dicen no, pero nosotros en nuestro reporte integrado del año, no sé cuánto hace 20 años, lo pusimos ya, pero eso no es comunicarlo, eso es finalmente publicarlo y dejarlo en la página web. Y obviamente no es necesario comunicar todo, pero hay cosas sensibles que sí es necesario.

6. ¿Qué tan efectiva cree que ha sido la colaboración entre las empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la gestión o anticipación de riesgos emergentes en Chile? (¿Existen mecanismos institucionales, mesas de diálogo, marcos regulatorios u otras instancias relevantes?)

Ahí voy a estar un poco pesimista. Siento que ha sido buena, pero no suficiente. Y es también lo que te comentaba también sobre que no se ha hecho quizás la bajada o el cruce de lo que se requiere desde las Empresas para cumplir las metas de país. Lo bueno es que sí existen instancias, que mencioné varias, como las mesas público-privadas de la negociación de la estrategia, que obviamente no son público privadas todo el tiempo, pero al menos una instancia si se trabaja así la de adaptación, también se trabajó con la empresa y la verdad es que el canal siento yo que el canal de consulta pública igual aporta muchísimo.

No sé si es la mejor estrategia, pero es al menos la que estamos manejando en Chile. Hay otros países que también la tienen, no sé si se logra difundir con la suficiente masividad claro y sobre todo en el área empresarial porque por ejemplo yo sé particularmente que hay Empresas que tienen departamentos encargados de regulaciones o el área jurídica o hasta de finanzas se encarga un poco de eso que están constantemente mapeando si hay alguna consulta pública en las que ellos puedan participar, que sea de su área de interés. Eso no ocurre en todas. Hay algunas que no lo tienen tan mapeado. Hay algunas que de repente les llega un correo que algún amigo les comunica y eso debería ser más estricto. Como si se hace una consulta pública, además de que se publique oficialmente, debería poder entregarse se usan los webinars y eso está súper bueno yo me acuerdo de que uno de los avances bacanes del tema, porque cuando hay consulta pública por ejemplo de la NDC que hubo hace poco, el ministerio hizo un evento, y también nos llamó a nosotros a hacer un

evento para difundir la actualización de la NLC y de evaluar las consultas públicas, que se tenían en la materia. Desde ese escenario, porque nosotros igual digamos, insistido mucho en este tema y tenemos cercanía con el ministerio. El ministerio nos llama a nosotros a que podamos convocar y comunicar esta información a las Empresas, para que ellas puedan levantar sus comentarios. Por ejemplo, en el mes de julio se está haciendo la consulta del MBup en Chile y ese nos reunimos en un taller específico presencial, para poder levantar todos los comentarios. Ya y nos fuimos en un tema que me carga porque es como súper leguleque en el artículo cuatro de la no sé qué dice. Entonces, se levantaron todos esos comentarios en ese taller para poder entregarlos de manera conjunta a las autoridades, y poder decirles a las Empresas directamente, nos están llamando esto y ellos quieren sus comentarios. Si eso no se da de manera oportuna, llegamos a esta situación en que las consultas públicas después no abarcan la realidad o no son tan representativas de todas las situaciones.

Entonces nosotros como un ente regulador o sea como un ente más como mediador, buscamos que eso ocurra y potenciamos que ocurra siempre que se pueda. Sabemos que no siempre es posible aparte hay muchas actualizaciones regulatorias que no incluyen Empresas porque no sé por qué la verdad.

Por ejemplo, se hizo hace dos o tres años, se hizo la actualización de las normas chilenas de los acuerdos de producción limpia. Que los acuerdos de producción limpia son acuerdos público-privados que trabaja la agencia de sustentabilidad y cambio climático con las empresas, pero no hubo un proceso en el que se incluyeran a las Empresas. Fue raro, yo bueno, lo bueno es que en ese caso y que como ya nos conocemos y hemos establecido ese nivel de compromiso y profesionalismo como fundación, frente a las autoridades, nos invitan a nosotros como representantes del sector privado.

Entonces ahí nosotros podemos perseguir un poco los comentarios que sabemos que las Empresas tienen si no los tenemos nosotros también los levantamos por nuestro lado pero no en todas las instancias se permite el acceso a la empresa por ejemplo el caso del transforma cambio climático que tiene el objetivo de llevar como Esta hoja de ruta de cambio climático en Chile donde justamente Katy Müller que es la gerente general la gerente de desarrollo de acción empresa ella preside la presidencia de este de este de este comité del transformado y ahí no están incorporadas las Empresas no las Empresas no pueden entrar

a opinar como directamente no hay una mesa público privada de ese tema pero sí está como la necesidad de que haya una representación desde el área privada y ahí varias instituciones participan como son acción Empresas también sistema B que dan como esta mirada en este caso.

Sí y damos como la mirada empresarial en el caso de acción Empresas, la mirada de las Empresas más grandes de Chile y en sistema B un poco más de las Empresas pequeñas y pymes que son la mayoría que tienen, no descartando obviamente que ellos también tienen Empresas grandes.

7. ¿Qué buenas prácticas recomendaría usted al sector energético chileno para fortalecer su capacidad de respuesta ante amenazas emergentes? (En términos de gobernanza, transparencia, articulación público-privada, participación ciudadana, etc.)

Sí, bueno, yo creo que lo primero que tendría que hacer el área el sector obviamente hacer una evaluación de su impacto y dependencia enlazarse además e involucrarse mucho con las estrategias nacionales que haya para su área porque además ocurre que de manera indirecta, por ejemplo, la estrategia nacional de turismo sostenible al 2000 un eje de energía y tú decís pero ¿Qué hace la energía dentro del turismo? Y además también la estrategia busca potenciar zonas turísticas un poco como desmarcándola de lo que uno piensa que es turístico. Por ejemplo, visitar un parque eólico que tenemos un parque eólico precioso en Chile, el canela un canela dos en La Serena, no en Coquimbo, creo que son en Coquimbo y busquen enlazar eso.

Entonces como y en qué momento no sé si se le dijo a las Empresas privadas o al sector energético que existe esa estrategia. Entonces estar atentos a cómo enlazarse con esos temas a poner de su parte a trabajar en conjunto con otras instituciones también a no trabajar de manera aislada. Yo sé que este comentario es difícil porque obviamente son competencias y finalmente igual se ven un poco como competencias, pero las Empresas yo creo que tienen que dejar de verse como competencias en temas de cambio climático y de biodiversidad, por supuesto, porque si no van a lograr avanzar porque acá nos ahogamos todo o nos salvamos todos juntos. Entonces es bien difícil, pero y para nosotros es súper chocante. Nos ocurre mucho que a veces nos dicen oye necesitamos no sé una empresa para invitarle a un panel pero no puede estar esto porque está la otra y nosotros, pero qué me estás hablando es un para mí es una estupidez semillas le iba a decir más bonito.

Pero pasa a niveles que uno piensa que, o sea, hasta el pabellón chileno no puede tener dos Empresas del mismo rubro financiándolo. Y eso igual es como propiciar un poco la competitividad desde toda el área, cuando en realidad hay que trabajar en conjunto.

Además, y algo que también desde Acción Empresa nosotros promovemos mucho es que las Empresas compartan su experiencia con otras del rubro, porque a veces los mismos problemas, las mismas, los mismos riesgos emergentes los tienen muchas, pero uno la soledad dice no, Si esto me pasa solo a mí y a nadie más en el universo prácticamente. Y por eso también traemos mucha de experiencias internacionales nosotros a Chile para poder contarles que en realidad esto no le pasa solo a ustedes. No están solo en esto. Podemos trabajarlo juntos, pero también tienen que tener las Empresas la voluntad de hacerlo y algo que a veces dicen no es que no puedo contar esto porque esto fue un caso de fracaso, no de éxito. Eso es importante también contarlos porque aporta quizás el doble que un caso de éxito.

A veces las Empresas me dicen ya ¿y para qué me voy a meter a escuchar a alguien que me diga cómo logró ahorrarse no sé cuánta agua haciendo un proyecto? Ellos quieren escuchar cuánto le costó, cómo lo tramitó, cuáles fueron las brechas, las barreras esa experiencia en particular no solo lo bueno y también por eso es importante enlazarse con el rubro, no trabajar en solitario y por supuesto, desde esa mirada también unirse ya sea como asociación gremial, ya sea como en una instancia intermedia con alguna entidad como nosotros o como otras que puedan articularlos para que puedan trabajar en confianza obviamente con las reglas de chat and house de libre competencia y todo lo que se requiera para poder hacer avances en conjunto y también posicionar la visión del sector frente a la autoridad que también es algo que pasa que como son todos aislados desde el momento en que se recogen sus percepciones frente a la autoridad puede ser muy variable y eso está poco es contraproducente finalmente.

8. ¿Existe alguna experiencia internacional que, en su opinión, pueda ser útil para inspirar mejores prácticas en la gestión de riesgos emergentes en el sector energético chileno?

Por ejemplo, hace poco tuvimos una en donde se transmitió el tema de Science Base Target Initiative de Latinoamérica como para hacerle la bajada en Chile y donde una empresa justamente del sector de energía compartió lo que ellos han hecho en esa hoja de ruta de

enlazar lo que hacían de manera aislada en iniciativas de carbono, neutralidad y mitigación a pasarlo a trabajarlo directamente con objetivos basados en la ciencia para hacer una hoja de ruta clara. Entonces, esas instancias son súper buenas, aportan mucho a la empresa. Esa me recuerdo. Y la otra que recuerdo mucho es la de Enel, Italia. Ellos trajeron su una metodología que desarrollaron para medir biodiversidad. La presentamos acá en Chile. Y la verdad es que eso lo que te decía antes los ejemplos internacionales, no desde la vista de los casos de éxito sino del proceso de cómo se vivió siempre un aporte.

Entrevista para Tesina

Experto en Asuntos Públicos

Juan José Tohá – Académico Universidad Adolfo Ibáñez

1. Desde su experiencia profesional, académica o institucional, ¿cómo se entiende la gestión estratégica de riesgos en el sector energético chileno, y qué enfoque cree usted que deberían adoptar las empresas frente a riesgos emergentes? (Puede incluir marcos metodológicos conocidos como ISO 31000, evaluaciones de impacto, planificación por escenarios, entre otros).

Yo creo que las organizaciones que tienen alta exposición, como el caso de LATAM, o como es un energética que abastece algo que es un bien público, que es abastecido por una empresa privada, pero que es un bien público, están extremadamente expuestas a múltiples cosas en el entorno. Y, por ende, aquellas cosas que afectan al entorno la afectan a sí mismas. Y eso yo diría que las organizaciones tienen que aprender a lidiar con eso cotidianamente, y generar capacidades cotidianas para entender eso y recogerlo, porque yo podría decir tú en una matriz de riesgo, podrías tomar por ejemplo dejarme poner un ejemplo: el envejecimiento de población como un riesgo. Y también, lo puedes ver como una oportunidad, si tú eres capaz de ofrecerle un servicio a esas personas.

Ir al entorno y tomar aquellos elementos emergentes, que no son nuevos, la agenda siempre ha tenido elementos emergentes el largo de la historia, ser capaz de leer entonces el transcurso del cambio y traer ese cambio digerido a tu organización y transformar eso en transformación organizacional en foco estratégico. Eso es lo que tiene buscar al final del día un área de riesgo -a mí no me gusta llamarle de riesgo- sino que un área que tiene que ser capaz es precisamente de eso, de traer a la organización aquello evidentemente que aquello que es constitutivo de un riesgo, tú tienes que gestionarlo, y tienes que gestionarlo y para eso hay metodologías para gestionarlo.

Pero, sobre todo, en los temas de entorno, yo lo que te diría que hay que hacer es tener capacidad, capacidad de tener un área que sea capaz de llevar eso, de entender problemas complejos, de no intentar sobre simplificarlos, y tratar de ver eso en el entorno, como tu transformas tu propia organización para que tu organización sea armónica con el entorno,

¿me entiendes? y muchas veces toman cosas del entorno “las siete tendencias de este año”, ¿me entiendes? Reforman mecánicamente, y evidentemente que eso es errado. Esto no es distinto a lo que sucede con las personas, porque yo te podría decir, tú que te estás graduando, las siete cosas que tienes que saber cómo profesional ¿me entiendes? Distinto es lo que estamos viviendo por ejemplo la transformación tecnológica enorme, con inteligencia artificial y tú lo puedes ver como un riesgo para ti o lo puedes ver como una oportunidad.

2. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos emergentes que enfrentan actualmente las empresas del sector energético en Chile? (Pueden ser riesgos de tipo tecnológico, regulatorio, social, medioambiental, reputacional, de seguridad u otros).

Actualmente las empresas del sector energético en Chile y ahí bueno hay varios, pero pueden ser de tipo tecnológico, regulatorio social, medioambiental de seguridad, etc. energía empresa y el caso de Copec probablemente, a mi juicio, es el que conozco más el caso Copec. Soy usuario de Copec. Y Copec vio una oportunidad donde había aparentemente era una amenaza, y a mí me impresiona lo rápido que supieron leer eso y transformarse. Realmente de los casos a mí me parecen dignos de ser estudiados es el caso Copec.

Lo que estamos viviendo es una transición energética es todo el tema del cambio climático es una transición energética. Por ende, por lejos ellos tienen ahí el mayor desafío. Diría yo, que en términos de entorno general a todas las industrias, pero las que son reguladas las que más nos pega yo creo, que es las que más nos va a generar miedo, te aseguro que a ellos les preocupa más esto, que el cambio climático, es la inestabilidad y fragilidad institucional.

Entonces, esto de tener que tú no sabes si va a gobernar alguien del PC o alguien de posiciones bastante radicales de derecha, que no sepas cuál va a ser la Constitución, las reglas del juego a largo plazo. Además, ellos tienen activos que no se pueden agarrar y llevar a otro país. Pero por lejos creo que hoy día, eso es lo más complejo de gestionar, porque al final del día, esto pasa -como cuando yo estaba en minería cuando nos metimos en negocio de desalinización de agua salada- y aparecieron parlamentarios que dijeron no pues si el agua salada es un día es público tienen que pagar, no son dueños.

Entonces, si existe ese grado de indefinición de que el agua salada puede ser un bien público, eso para una empresa que invierte en este tipo de cosas, y te diría que existe mucha complejidad para entender ese entorno. Porque muchas veces no sé si tiene una lógica tan clara, pero tú que eres cientista político, pero creo que cada vez cuesta más los tiempos en los ciclos políticos o cada vez más corto. Esa es una complejidad muy grande de anticipar y de ver con tiempo. Tampoco es mucho lo que tú puedes hacer frente a fenómeno, no sé por los efectos que tiene Trump en el mundo, qué es lo que puedes hacer tú puedes gestionar, es bien poco y muy reducido.

3. ¿Qué rol cumplen, a su juicio, los asuntos públicos y la gestión del entorno en la anticipación y respuesta frente a estos riesgos emergentes? (¿Cómo se relacionan las empresas con el Estado, la ciudadanía o los stakeholders?)

Una mala comprensión de los asuntos públicos es creer que es un equipo para gestionar crisis o que es un equipo que hace lobby frente a reguladores para convencer al regulador de temas que son evidentemente del interés de la organización. Un equipo de asuntos públicos también hace eso, pero fundamentalmente lo que hace es que tiene que ser capaz de comprender el entorno y lo que tiene que hacer es armonizar ese entorno, alinear a su organización con los intereses del entorno, que es completamente distinto.

Y dentro de eso tú puedes ocupar el lobby, o puedes ocupar interceder a través de la prensa, instalar puntos de vista, pero tú lo que no puedes -esto es igual que el velerismo- tú no puedes ir contra el viento, ¿me entiendes? Tú puedes navegar y tienes que utilizar el viento, pero no existe contra el viento, no es que tú puedas ir y convencer al estado de cualquier cosa, al regulador de cualquier cosa. Entonces tú y esto es un entorno cambiante, en un entorno que muchas veces carece de lógica, no todo tiene una explicación tan clara cachái, entonces hay cosas que no simplemente suceden y que no y tienes que ser capaz de llevar calma a una organización, este momento malo va a pasar, tampoco se trata de agarrarla moto en cualquier cosa y transformarlo en una tendencia y subirte a todos los caballos.

A mí me impresiona, cuando organizaciones eran ultra feminista hace un año y ahora ya son amigas del fusible. Entonces, también las organizaciones requieren de estos equipos que sea

capacidad de tomar el entorno y generar dar los inputs para esa armonización de mediano plazo, no es seguir la tendencia año por año que pueda tener la política, porque la política tiene otra dinámica que las organizaciones privadas.

4. ¿Conoce casos concretos (nacionales) donde organizaciones del sector energético hayan enfrentado riesgos emergentes con enfoques exitosos desde el punto de vista institucional, comunicacional o jurídico? (Puede mencionar ejemplos comparables relacionados al sector energético chileno).

Yo te contaba el caso Copec, es temprano para hablar de éxito, lo peor que ellos pueden hacer es embobarse, yo creo que tiene buena pinta. Se ve que tuvieron capacidad de lectura y arrojo de seguir esa lectura y adaptarse, ¿esto va a llevar al éxito a Copec en el tiempo? Yo creo que es temprano, pero creo que Copec, por sobre todas las cosas lo que ha sabido hacer es cambiar el entorno sin cambiar su identidad.

Es el mismo Copec, que fue capaz de instalar bombas de bencina en pueblos chicos, que hoy día lo vemos entregando energía eléctrica, entonces es esa misma identidad llevada a un entorno distinto y que la lleva a ofrecer un servicio distinto. Yo creo que eso es brillante lo que han hecho, pero creo que es temprano para celebrar y creo que hay que verlo, ojalá les resulte, porque es arrojado lo que hicieron y es interesante.

Pero la compañía de petróleo de Chile, que está en Frutillar, la Copec es el centro del pueblo y la bomba de bencina fea es super importante para un pueblo, entregando la bencina del siglo XX. Y eso, ocupó durante muchos años un rol en Chile ¿me entiendes? Entonces, era fácil renegar de eso, que no es el pasado, es el presente yo estoy seguro de que sigue siendo por lejos el mayor negocio que ellos tienen. Pero creo que lo han leído para adelante y que van en el camino de transformarse progresivamente para adelante, de poner en valor el patrimonio que tienen, poner en valor la marca que tienen, la credibilidad que tienen, el goodwill yo creo que hay mucha gente como yo mismo, que soy cliente de ellos, que quiere que les vaya bien.

5. Desde su perspectiva, ¿qué o cuales estrategias comunicacionales o de posicionamiento reputacional son clave para que las empresas del sector energético puedan enfrentar adecuadamente los riesgos emergentes?

Yo creo que es super importante para cualquier organización, pero que en particular para un sector, que está en el corazón de una transformación demasiado grande.

Nosotros nos acostumbramos a mucho tiempo en sociedades dependientes de los combustibles de origen fósil y estamos transitando hacia una diversidad de fuentes energéticas, fundamentalmente la electricidad, y esa es una transformación muy profunda que tiene muchas consecuencias. Y no es perfecta, y no tenemos todas las respuestas, y en ese escenario hay mucha gente que se sienta amenazada por estas transformaciones, gente que no las comparte, o hay gente que demanda que esto sea mucho más rápido y radical. Y la verdad es que no le vas a poder dar el gusto a todos.

Entonces, yo creo que la comunicación acá tiene que ser extremadamente transparente, no sobre prometer, no hacerle el quite a la complejidad, yo creo que a la gente y los ciudadanos hay que tratarlos como personas inteligentes, donde uno les puede explicar que las cosas son complejas, son difíciles, uno no tiene por qué tener todas las respuestas para todas las cosas en una transformación tan profunda. Y no sobre prometer, porque el riesgo a veces yo veo un poco empresas energéticas cayendo en la tentación de mostrar que tienen resuelto un tema, que no lo tienen resuelto, y que no tienen cómo tenerlo resuelto.

Entonces, ¿porque tienes que prometer eso y ponerlo como una parte de tu oferta de valor de tu propuesta de valor? Yo creo que la ciudadanía sí logra ver y valorar que Copec, si bien sigue entregando combustibles que son contaminantes, al mismo tiempo, está avanzando en una formación en otro ámbito y está haciendo ese esfuerzo y uno ve las dos cosas, y necesitamos que Copec siga entregando combustibles fósiles, todavía necesitamos por un buen rato que siga haciendo eso. Tal vez lo va a seguir haciendo siempre, pero esto otro que están haciendo es super valioso, y avanza en esa dirección que es imperfecta, ¿me entiendes?

Los autos eléctricos son un gran avance, pero sabemos que tienen problemas con la batería y todo está bien, pero vamos avanzando. Nadie está obligado ni los consumidores ni las empresas que proveen esto, ni las soluciones tecnológicas están obligadas a tener una solución que sea perfecta.

Y no tenerle miedo a la complejidad, no sobre simplificar las cosas, los problemas complejos no tienen soluciones simples. El sector energético es muy complejo, es extremadamente complejo. Esto no se va a resolver de un día para otro, yo trabajo en un sector que es de lo más difíciles de abatir, donde la solución pasa por tema tecnológico de los aviones y energética por parte del proveedor de energía. Es extraordinariamente complejo, entonces nosotros vamos a seguir comprando combustible fósil mucho tiempo, necesitamos que Copec que nos provee, Petrobras en otros lugares, etc. sigan entregando ese servicio y creo que ellos tienen que ser honesto con eso. Y no ponérsela mochila de las de la simplificación de la solución y de la solución mágica que no existe.

El consumidor no sé qué tanto le importa el tema ambiental, francamente, yo creo que les importa mucho más el precio. El tema más sensible es el costo de la solución energética, entonces, por eso te digo que no hay que enamorarse del perro, y empezar a decir que ya le hiciste cuando todavía estás súper lejos. Nadie digamos que esté informado puede exigirle a una empresa que tenga resuelto este tema de esta magnitud.

6. ¿Qué tan efectiva cree que ha sido la colaboración entre las empresas del sector energético y las autoridades gubernamentales en la gestión o anticipación de riesgos emergentes en Chile? (¿Existen mecanismos institucionales, mesas de diálogo, marcos regulatorios u otras instancias relevantes?)

No sé en particular en este sector, pero sé lo que sale en la prensa y me parece vergonzoso que tengamos energía en ciertas regiones que no pueden ser distribuidas, energía limpia. Me parece que no ha estado a la altura del desafío en general.

El cambio climático tiene en su esencia la colaboración no hay nadie que tenga el tamaño, las competencias que pueda resolver esto por si solo, requiere que distintos sectores

colaboren y creo que el Estado no ha estado a la altura de la circunstancia en Chile. Creo, lo que ha pasado en la distribución de la energía particularmente, a mí me desanima, porque energía que está disponible, inversiones que estaban disponibles no ha sido posible distribuirlas y eso me parece que es muy grave, porque afecta la voluntad de invertir, afecta la credibilidad de invertir, la credibilidad que existía. Además, era de los sectores más dinámicos de la economía, entonces, me parece malo todo eso.

Falta que el Estado haga su pega, ¿me entiendes? Que el Estado se compre los pleitos, está bien que construir líneas de alta tensión no es popular, bueno, pero gobernar no es ser sólo popular. Cuando tu gobierna también te tienes que comprar los pleitos que van asociados a eso, sino para que promoviste tú como estado, promoviste algo, que después tu no haces tu parte de lo que había que hacer, eso es muy grave. Porque la vez siguiente que vaya el Estado a buscar al mundo privado para decirle “inviertan en esto, les vamos a tener un mercado”, el sector privado va a mirar esto y va a decir “chuta no sé”. Me parece malo para la credibilidad del sector.

Yo te diría que no, yo creo que no hemos sido colaborativos, te lo planteo de la siguiente forma. Cuando nosotros hablamos de competir en la universidad, nosotros tenemos metodologías que enseñamos a los alumnos para competir. Hay metodologías para comparar, como se compete para medirte frente al otro, existen indicadores, existen índices y la colaboración está dejada como al azar, no se enseña colaboración.

Cuando se habla de colaboración, cuando se habla de competir hay metodología, hay métodos y herramientas y consultoras cuando hablamos de colaborar como que es parte de la buena voluntad, del buenismo de las personas, y yo no creo en eso, ¿me entiendes? El estado tiene todos los desincentivos para colaborar y al mundo privado también le cuesta colaborar con otros, partiendo que existen restricciones legales para colaborar.

Pero muy fregado, porque en el fondo tú lo que requieres es un mundo que colabore mucho más, que integre en las cadenas de valor mucho más de lo que sucede hoy día. Yo creo que el mundo privado entiende poco al Estado y el Estado entiende muy poco el sector que los

privados. Desde el sector público, no entienden como tomamos las decisiones con inversionistas en el sector privado, y eso es malo, malo para todos.

Por otra parte, existe poco ánimo genuino de colaborar, colaborar no significa hacer un proceso de escucha y después hacer lo que quieres hacer validándolo en las escuchas que hiciste. Colaborar es mucho más profundo que eso, es decir, hacer algo que nos beneficie a todos trabajando de forma colaborativa, es muy distinta. Son muy pocos los ejemplos que hay hoy día de colaboración público-privada. De comisiones sí hay un montón, de colaboración público-privada hay muy poco.

7. ¿Qué buenas prácticas recomendaría usted al sector energético chileno para fortalecer su capacidad de respuesta ante amenazas emergentes? (En términos de gobernanza, transparencia, articulación público-privada, participación ciudadana, etc.)

Voy a dejar de hablar de amenazas o de riesgos y hablar del entorno, ¿Cómo se es buen vecino? Cuando tú eres buen vecino, el entorno deja de ser amenazante porque el vecindario te protege. Entonces, acá se trata de pertenecer a una sociedad y esa sociedad ve que tu eres un buen elemento para la sociedad, la sociedad te va a proteger.

La manera de protegerte de los riesgos es sumarle valor no solamente a tu negocio, sino que sumarle valor al entorno, esa es la mejor manera de estar protegido. La mejor manera de estar protegido es leer ese entorno, ir a todas las reuniones de la familia a conocer bien a la familia, saber cuáles son sus problemas y colaborar con esos problemas, jugar un rol, que la familia te conozca a ti y te pueda ayudar cuando tú lo requieres, es eso. ¿entiendes? No es aplicar la ISO, esto pasa por cómo tú te integras a una sociedad, como ciudadano-empresa.

El caso de LATAM también sucede algo similar. LATAM tiene una dimensión que es comercial, que vende pasajes de carga, nosotros jugamos un rol fundamental en transportar personas que están enfermas, transportar doctores, transportar remedios, transportar documentos que son necesarios para que las sociedades funcionen, entre ellos billetes, transportar repuestos, transportar exámenes médicos y estamos en transportar alumnos, tenemos un presidente que es de Punta Arenas y estudió en Santiago.

Las empresas estamos metidas en el corazón de la sociedad y las sociedades exigen de nosotros que seas un activo a esa sociedad. Eso es lo que te protege, no es algo que es ajeno a eso, que tú inventas un muro que te protege.

¿Por qué esta sociedad va a querer que me vaya bien? Tú tienes que preguntarte como empresa, si me va mal y desaparezco ¿pasa algo en el mundo real? Hacerte esa pregunta honestamente. Y la sociedad se hace esa pregunta y dice, sabes nosotros queremos que nuestros compadres estén acá, que suerte que están acá. Estas protegido. Sí y tú como parte de eso, no fuera de eso. Si tú haces negocios en una sociedad que tiene ciertas problemáticas sociales, no son ajena a ti. No son problemas del estado y otro tuyo, como tú colaboras en esto. Cuando tú eres capaz de hacer eso y las sociedades perciben eso de sus empresas la protegen. El sistema político protege esas organizaciones porque ve que la ciudadanía las quiere.

Un ejemplo de lo anterior es Codelco. Codelco es una empresa extremadamente querida en Chile, la gente la protege. La gente ve que, sin Codelco, no seríamos el Chile de hoy día, entre otras organizaciones que tiene el Estado. También lo sentimos con Metro, con Banco Chile, pero no lo sentimos con otras organizaciones públicas. Pero no es que todo lo público nos guste, sino los que hacen bien las cosas y despreciamos lo que se hace mal.

En las regiones del sur, por ejemplo, Colun es una empresa muy querida y forma parte del tejido social de Chile.

8. ¿Existe alguna experiencia internacional que, en su opinión, pueda ser útil para inspirar mejores prácticas en la gestión de riesgos emergentes en el sector energético chileno?

Compañías que han sabido leer el entorno y tomar posición en el entorno. Corona un ejemplo. Corona fue capaz de leer de una manera bien nítida la tensión entre Estados Unidos y México y tomar una posición. Y arriazarse de donde viene, ¿me entiendes? Y jugar un rol ahí. Entonces, me parece cuando las empresas son capaces de hacer eso, porque en el fondo era fácil, una de las empresas más consumidas en Estados Unidos, era fácil desembarcarse de su origen, y no. Nosotros somos mexicanos y muy orgullosos de ser mexicano y eso es una

lectura de entorno jugada rápida que la supieron yo a publicidad rápidamente. Qué hace un statement que tiene costos, pero que evidentemente hace que los mexicanos quieran proteger a Corona. Porque, nuevamente el vecino que tú quieres no es el que te da lo que sobra ¿me entiendes? Es lo mismo lo que pasa entre individuos. Corona lo que da, se la juega y dice yo soy de acá yo soy mexicana.