

Política de Gestión Integral de Riesgos

Todos los derechos reservados. Ninguna reproducción, copia o transmisión digital de esta publicación puede ser hecha sin un permiso escrito.

Ningún párrafo de esta publicación puede ser reproducido, copiado o transmitido digitalmente sin un consentimiento escrito o de acuerdo con las leyes que regulan los derechos de autor o copyright en Colombia, las cuales son: Artículo 61 de la Constitución Política de Colombia; Decisión Andina 351 de 1993; Código Civil, Artículo 671; Ley 23 de 1982; Ley 44 de 1993; Ley 599 de 2000 (Código Penal Colombiano), Título VIII; Ley 603 de 2000; Decreto 1360 de 1989; Decreto 460 de 1995; Decreto 162 de 1996.

1. OBJETO

La presente política tiene como objetivo definir los lineamientos para una gestión integral de riesgos corporativos, con el fin de asegurar una gestión eficaz de los riesgos que puedan generar desviaciones frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos, de procesos y de proyectos en cada una de las compañías.

2. ALCANCE

Esta Política aplica a todo el personal, directivos y, empresas a las cuales se les presta soporte administrativo y/o técnico. En cuanto a las demás empresas relacionadas sobre las cuales Promigas posee control o control operativo, estas deben adoptarlo y, de ser necesario, podrían modificarlo o complementarlo, previo consentimiento de la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento de Promigas.

3. DEFINICIONES

Apetito de Riesgo: Nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir para lograr valor y crecimiento (Se definirá para riesgos estratégicos).

Causa: Factor interno o externo que ocasiona un evento de riesgo

Control: Actividad establecida para gestionar los riesgos y potenciar el logro de los objetivos. Debe ser específico, periódico y adaptable.

Control interno: Conjunto de prácticas, procesos, responsabilidades y autoridades que realiza la administración de la organización con el fin de dar una confianza razonable sobre el logro de los objetivos, la protección de los recursos y la confiabilidad de la información.

Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planeados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Catálogo de Riesgos: Es el listado que consolida los eventos que han sido identificados como riesgos en la organización.

Comité de gestión corporativa: En relación con riesgos este comité tiene la responsabilidad de: promover el tema, hacer seguimiento al ciclo, proponer mejoras al modelo de gestión integral de riesgos.

Comité de Riesgos de compañías vinculadas: Comité dirigido por la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento de Promigas, integrado por los líderes de riesgos de las compañías vinculadas como mecanismo de seguimiento, coordinación, cooperación e intercambio de buenas prácticas entre las compañías.

Impacto: Es el resultado o consecuencia de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio o desventaja. Se definen rangos sobre los resultados posibles asociados a un evento.

Matriz de Riesgos: Documento que registra la identificación y valoración de riesgos y acciones de mitigación con el fin de fortalecer el control interno de los procesos de la organización.

Oportunidad: Evento o conjunto de eventos positivos potenciales, cuya materialización puede fortalecer el logro de objetivos de la organización.

Probabilidad: Es la posibilidad que un riesgo se materialice. Para determinar la probabilidad se puede utilizar el análisis cualitativo o cuantitativo.

Riesgo: Evento o conjunto de eventos adversos potenciales, cuya materialización afecta el logro de los objetivos de la organización, de un proceso o de un proyecto.

Riesgos de Proyecto: Son eventos que en caso de materializarse podrían impedir o afectar la ejecución o viabilidad del proyecto y, por ende, su resultado. Este nivel es responsabilidad del líder del proyecto.

Riesgos emergentes: Un riesgo emergente es un acontecimiento o condición incierta que, de producirse, puede tener un impacto negativo considerable en el sector o en los negocios en los próximos 10 años, estos deben monitorearse anualmente de acuerdo con los análisis de tendencia y condiciones del entorno e industria.

Riesgos Estratégicos: Son eventos que en caso de materializarse podrían impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este nivel es responsabilidad de la alta dirección de la organización, es validado en Comité de Auditoría, Riesgo y Buen Gobierno Corporativo, cuando aplique, y aprobado en Junta Directiva.

Riesgo Inherente: Es el riesgo propio al que se encuentra enfrentada la organización o sus procesos, de no aplicarse ninguna acción de mitigación.

Riesgos Operativos: En este nivel se utilizan metodologías específicas para cada tema, como es el caso de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, ambientales, del sistema de

integridad del gasoducto, metodologías HAZOP, What If para cuando se presenten adecuaciones o nuevos proyectos en la infraestructura de gas, tecnología, seguridad física, etc. Los responsables de estos riesgos son los especialistas en cada tema y el fundamento teórico se encuentra definido en cada uno de sus documentos.

Riesgos por Proceso: Son los eventos que puedan afectar el logro o cumplimiento de los objetivos de los procesos. En este nivel se toma como insumo los riesgos operativos de mayor impacto o repetitividad; los riesgos de proceso son responsabilidad de los líderes de cada proceso.

Riesgo Residual: Es el riesgo que se presenta en la organización o en sus procesos y que persiste total o parcialmente aún con la aplicación de las acciones de mitigación.

Tolerancia al Riesgo: Desviación del apetito de riesgos definido por la compañía (Se definirá para riesgos estratégicos).

Valor del riesgo: Es el resultado de multiplicar, para cada riesgo, el impacto por su probabilidad.

Nivel de riesgo: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.

Modelo de las tres líneas de defensa: Modelo que facilita la asignación de deberes y funciones esenciales de la administración de los riesgos y controles, para asegurar la gestión eficaz de los mismos y el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

Primera línea de defensa: Conformada por las gerencias, líderes de procesos y gerentes de proyectos de la Compañía. Son los propietarios de los riesgos y los gestionan. Responsables de mantener un control interno efectivo, ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos e implementar las acciones correctivas necesarias.

Segunda línea de defensa: Conformada por la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento, de quien depende la Coordinación de Riesgos y es responsable de liderar el proceso de gestión de riesgos en la Organización, facilitar y monitorear la implementación prácticas efectivas de gestión de riesgos, así como también asistir a la primera línea de defensa en la definición y monitoreo de los controles necesarios para la gestión efectiva de riesgos.

Tercera línea de defensa: Conformada por la Gerencia de Control Corporativo, quienes dependen directamente del Comité de Auditoría, Riesgos y Buen Gobierno Corporativo y son los responsables de evaluar, de forma independiente y objetiva, la gestión de riesgos, de procesos y de sistemas de información en la Organización, reportando los resultados al Comité. Su evaluación proporciona seguridad razonable sobre la eficacia del gobierno, la

gestión de riesgos y del control interno, incluyendo la forma en que la primera y segunda línea de defensa logran los objetivos de gestión de riesgos y control.

4. CONDICIONES GENERALES

4.1. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

En Promigas la gestión integral de riesgos no es un tema aislado ya que desde el Código de Buen Gobierno se establece que todas nuestras actividades deben ser realizadas con una óptima gestión del riesgo. En cada uno de los compromisos se enfatiza esta gestión teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés.

El modelo de gestión integral de riesgos de Promigas y las empresas vinculadas cumplen y toman como base los requisitos establecidos en el componente de “Evaluación de Riesgos” de COSO 2013, en la NTC ISO 31000 Gestión del Riesgo, y más requisitos específicos solicitados por los accionistas.

La Gestión Integral de Riesgos de la corporación se realiza en tres niveles: Riesgos operativos, Riesgos por procesos y Riesgos estratégicos y adicional se realiza un análisis de riesgos por proyectos. Este se realiza a los proyectos que tienen un presupuesto superior a cinco (5) millones de dólares o para aquellos que requieren FRT, la gestión de riesgos es obligatoria, para aquellos que no superen este monto se realiza sólo si el Gerente del Proyecto lo requiere.



4.2. PRINCIPIOS

La Política de Gestión Integral de Riesgos de la Organización deberá regirse por los siguientes Principios de general aceptación a nivel internacional, como buenas prácticas para un marco efectivo de aplicación y control de riesgos.

4.2.1. Principio 1. Autocontrol y Autogestión

La Gestión Integral de Riesgos debe propender por el autocontrol, lo que implica que las personas deben considerar los controles como parte inherente de sus responsabilidades, campos de acción y toma de decisiones asegurando que se tengan implementados y documentados los mismos para mitigar los riesgos a los que se encuentren expuestos sus procesos o la organización.

La gestión de riesgos debe ser integrada como parte de las responsabilidades diarias de las personas que participan en los distintos procesos (incluida la Alta Gerencia), estas serán responsables, según se defina en la matriz de roles y responsabilidades de Promigas y empresas vinculadas, de identificar, evaluar, medir, controlar, monitorear y reportar los posibles riesgos o eventos de riesgos materializados.

En el mismo sentido, el autocontrol puede incluir pruebas independientes, observaciones, consultas, revisiones, entre otros, y pueden ser realizados por personal independiente a la operación diaria, pero que se encuentre capacitado sobre la forma en que funcionan las actividades sujetas a evaluación.

4.2.2. Principio 2. Seguimiento y Control

Corresponde a la Gerencia de Control Corporativo de Promigas y a las áreas de Auditoría Interna de las compañías vinculadas de Promigas con el objetivo de desarrollar y mantener una sólida comprensión de sus operaciones, requerir las acciones correctivas oportunas que estimen y/o garanticen el cumplimiento del marco prudencial, a través de la realización de las actividades de auditoría que estimen pertinentes, de acuerdo con su criterio y con la independencia que las caracteriza enfocadas a generar cohesión a nivel de la Organización para la existencia de una Arquitectura de Control con alcance consolidado¹.

4.2.3. Principio 3. La cooperación, coordinación e intercambio de información entre Promigas y empresas

Promigas y empresas vinculadas deberán propender por una oportuna y permanente cooperación e intercambio de información para fortalecer la cultura, filosofía y la gestión integral de riesgos que permitan la generación de mecanismos efectivos de reporte de información hacia arriba que sea veraz, comprensible y completa, de forma que constituya un efectivo apoyo para la administración

¹ Conforme se recomienda en el numeral 25.2 del Nuevo Código País.

4.2.4. Principio 4. Agregación de riesgos

Promigas como parte de los objetivos de la presente Política de Gestión Integral de Riesgos, dará seguimiento a los riesgos materiales a nivel corporativo, grupo estratégico de negocios y empresas.

4.2.5. Principio 5. Cultura con enfoque en Gestión de Riesgos

Promigas y empresas vinculadas deben contar con los procesos y procedimientos para generar una cultura de gestión de riesgos. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad, y se refleja en la toma de decisiones.

5. CONTENIDO

El ciclo de gestión de riesgos está conformado por 6 etapas: Planear, Identificar, Evaluar, Tratar y Monitorear, así como una etapa transversal de comunicación de manera que se administren en forma adecuada las posibles desviaciones sobre los objetivos trazados.

La Gestión de Riesgos en Promigas hace parte del Sistema de Control Interno de la compañía.

El éxito de la gestión de riesgos depende de la aplicación del ciclo antes indicado en todas y cada una de sus etapas; su aplicación parcial no permite contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía.

Las actividades de gestión de riesgos deben realizarse con diferentes periodicidades: Anual para la identificación y valoración de riesgos estratégicos y de procesos. En proyectos, de acuerdo a la dinámica de la organización (Ver detalle en el documento GNA – 1760 Política para la Gestión de Proyectos).

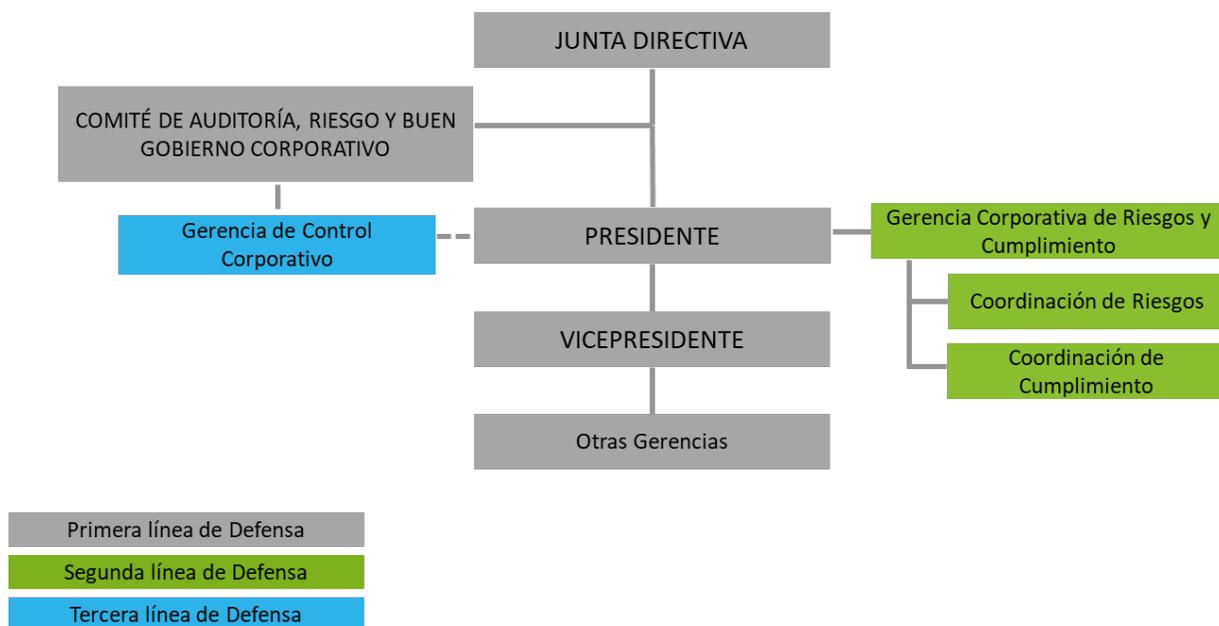
El reporte sobre el estado de la Gestión Integral de Riesgos a la Junta directiva se realiza a través del mecanismo establecido como el Comité de Auditoría, Riesgo y Buen Gobierno Corporativo donde deberá hacerse por lo menos una (1) vez al año, en la presentación de los riesgos estratégicos corporativos y política de gestión Integral de Riesgos.

5.1 ESTRUCTURA Y GOBIERNO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Promigas tiene estructurada las funciones y responsabilidades frente a sus riesgos, siguiendo el esquema de las tres líneas de defensa:

El siguiente esquema establece el marco de responsabilidad frente a la Gestión Integral de Riesgos de Promigas:

Organigrama 1. Estructura y Gobierno para la gestión Integral de Riesgos



Para cada compañía se establece las líneas de defensa de acuerdo con su respectivo organigrama.

Promigas y compañías vinculadas, han definido los roles y responsabilidades generales para la operación de La Gestión Integral de Riesgos, como se muestra a continuación:

- Promover el enfoque de la gestión y la toma de decisiones basadas en el análisis de riesgos a nivel corporativo.
- Dar alertas sobre posibles factores o eventos que puedan llevar a la materialización de los riesgos.
- Sugerir mejoras a la metodología de la Gestión de Riesgos.

Igualmente, los roles y responsabilidades particulares para la aplicación del Ciclo de Gestión de Riesgos, como se detalla a continuación:

Junta Directiva y Comité de Auditoría, Riesgo y Buen Gobierno Corporativo:

La Junta Directiva a través de su Comité de Auditoría, Riesgo y Buen Gobierno Corporativo debe:

- Asegurar el establecimiento de la Gestión Integral de riesgos para la Compañía y validar los avances en el aseguramiento y nivel de madurez del mismo.
- Asegurar una estructura organizacional adecuada que soporte La Gestión Integral de Riesgos.
- Aprobar anualmente los Riesgos Estratégicos.

- Aprobar la Política de Gestión Integral de Riesgos (Aplica para el Comité de Auditoría, Riesgo y Buen Gobierno).

Comité de Gestión Corporativa

Las responsabilidades de este Comité en materia de Gestión de Riesgos son las siguientes:

- Asegurar que la gestión de riesgos en Promigas se desarrolle de manera integral en los procesos.
- Revisar anualmente el Mapa de Riesgos y la gestión de estos riesgos.
- Monitorear el comportamiento de los riesgos estratégicos y la incidencia que tienen los mismos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Identificar las alertas o temas clave de gestión de riesgos que deban ser informadas a la Junta Directiva de la compañía.
- Realizar seguimiento a los Planes de acción establecidos en Junta directiva y en el ciclo de riesgos por procesos.

Presidencia y Vicepresidencias

La alta gerencia es la dueña y la responsable final de los procesos y de los riesgos estratégicos, de procesos y proyectos a su cargo y debe implementar la Gestión Integral de riesgos dentro de su dependencia o negocio, y asegurar la aplicación oportuna de las etapas del ciclo de gestión de riesgos estratégicos, de procesos y proyectos.

Las principales responsabilidades en materia de Gestión Integral de Riesgos son:

- Velar por la aplicación de la Gestión Integral de Riesgos (planeación, identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación), de manera oportuna y de acuerdo con los lineamientos establecidos en materia de gestión de riesgos en la estructura de la compañía.
- Proveer los recursos necesarios para la aplicación de la Gestión Integral de Riesgos. Asignar a cada uno de los riesgos un responsable de riesgo idóneo
- Revisar y asegurar la efectividad, eficacia y eficiencia de las acciones definidas en los planes de tratamiento de riesgos.
- Asegurar y promover la cultura en gestión de riesgos en los procesos o programas y proyectos bajo su responsabilidad.

Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento

- Proponer la estrategia y lineamientos para implementar la Gestión Integral de riesgos en Promigas.

- Determinar los lineamientos mínimos para la Gestión de Riesgos en compañías vinculadas.
- Asegurar que la implementación del ciclo de Gestión Integral de Riesgos sea un proceso continuo y en constante desarrollo, basado en la planeación estratégica de la empresa.
- Asegurar la consolidación de una cultura con enfoque basada en riesgos.
- Reportar a la alta dirección el estado consolidado de la gestión integral de los riesgos de Promigas y compañías vinculadas (avance de planes de tratamiento, incidentes relacionados con la posible materialización de los riesgos).
- Reportar al Comité de Auditoría, Riesgo y Buen Gobierno Corporativo los riesgos estratégicos corporativos y política de gestión integral de riesgos.
- Presentar a la alta dirección propuestas de mejora a la de Gestión Integral de Riesgos.
 - Proveer a la organización de los elementos de Gestión de Riesgos necesarios para el adecuado análisis de riesgos de casos de negocio a través del acompañamiento

Gerencia de Control Corporativo

- Monitorear el cumplimiento de la Política de Gestión Integral de Riesgos
- Evaluar la efectividad de los controles asociados a los riesgos y otras acciones de tratamiento de riesgos.
- Reportar al Comité de Auditoría, los resultados de su evaluación a la Gestión Integral de riesgos y monitoreo de los controles asociados.
- Todas otras aquellas que puedan además estar documentadas en la política de gestión de riesgos estratégicos correspondiente.

Gerente, Líder de proceso o Gerente de Proyecto

Cada Gerente, Líder de proceso o Gerente de Proyecto es responsable de elaborar con el apoyo del equipo de expertos de su proceso y la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento, el plan de tratamiento de cada uno de los riesgos a su cargo, para lo cual debe:

- Validar el análisis de causas de los riesgos a su cargo.
- Priorizar las causas identificadas para cada riesgo, con el objetivo de obtener el pareto de las mismas y de concentrar los esfuerzos y recursos en aquellas causas de mayor incidencia en la ocurrencia o materialización del riesgo.
- Actualizar la matriz de riesgos GIA-801 cuando consideren pertinente.
- Para las causas principales, seleccionar las opciones de tratamiento requeridas y establecer las acciones, que se consideren efectivas, eficaces, y eficientes, de tal manera que se disminuyan los impactos negativos o se incrementen las consecuencias y probabilidad de su ocurrencia.

- En caso de que una acción deba ser ejecutada por un proceso ajeno al propio, el responsable del riesgo debe coordinar, que se involucre y se consulte, con el fin de concertar conjuntamente el ejecutor de la acción, los recursos y las fechas de inicio y finalización de la misma.
- Designar al ejecutor de la acción, quien debe contar con el empoderamiento adecuado para llevar a cabo el cumplimiento de la misma.
- Responsable porque se ejecuten las acciones actuales de mitigación y de la realización de la evaluación de la eficacia de las mismas.
- Consolidar el plan de tratamiento del proceso o proyecto
- Comunicar los resultados y responsabilidades establecidas en el plan de tratamiento a todos los interesados.
- Asegurar el reporte de los incidentes o eventos de riesgos materializados durante el periodo y las causas asociadas a los mismos a la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento en el momento que se presenten.

Colaboradores de Promigas y compañías vinculadas

Todos los colaboradores son responsables por administrar los riesgos generados por los procesos o proyectos a su cargo, mediante la implementación del Ciclo de Gestión de Riesgos. Así mismo, deben participar en la implementación del ciclo, estableciendo medidas preventivas y reportando nuevos riesgos, incidentes o eventos de riesgos materializado, diligenciando el formato FA-1783 Formato de eventos de riesgos materializados.

Gobierno del Modelo de Gestión Integral de Riesgos para Promigas y compañías Vinculadas

Promigas y sus compañías vinculadas ha establecido los siguientes roles:

- * Para cada compañía se define la instancia de revisión correspondiente a su organigrama.
- **Ver las responsabilidades y funciones del Comité Corporativo de Proyectos y el Comité de Proyectos en el documento **GNA – 1760 Política para la Gestión de Proyectos**.

Dando alcance a las responsabilidades y funciones de la estructura definidas en el anterior capítulo, describimos las funciones y roles de este:

Líderes de Riesgos Compañías Transportadoras y Distribuidoras

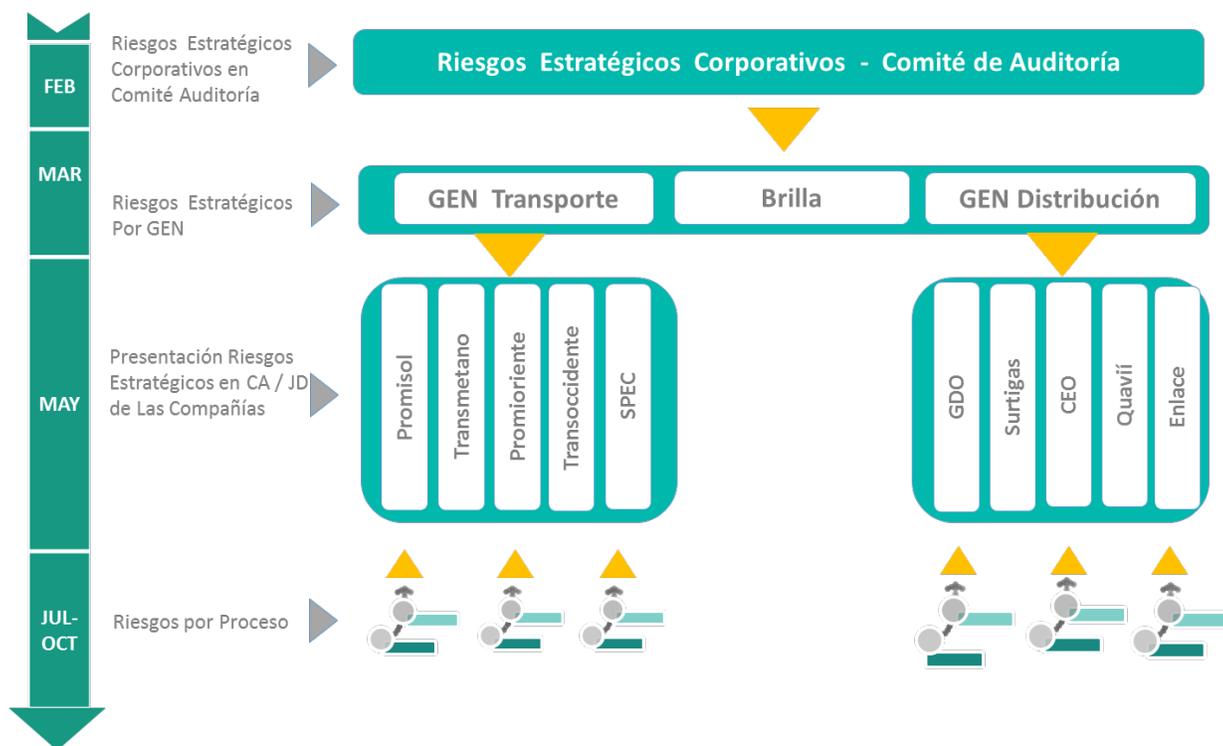
- Proponer mejoras a la metodología de la Gestión Integral de riesgos.
- Asegurar que la implementación del ciclo de Gestión Integral de Riesgos en cada



compañía sea un proceso continuo y en constante desarrollo, basado en los lineamientos definidos en esta política.

- Reportar trimestralmente a la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento de Promigas el seguimiento de las acciones adicionales de mitigación de los riesgos estratégicos y cuando un evento de riesgo se haya materializado en su compañía o un incidente presentado con posible materialización de los riesgos.
- Proveer a la compañía los elementos de Gestión de Riesgos necesarios para el adecuado análisis de riesgos de casos de negocio a través del acompañamiento.
- Participar activamente en los comités de Gestión Integral de Riesgos.

También se tiene implementado para la administración de riesgos el siguiente Cronograma Corporativo donde se define cada una de las actividades a realizar en el ciclo anual de Riesgos para Promigas y compañías vinculadas.



5.2 ETAPAS DE LA GESTION DE RIESGOS

En las secciones siguientes se describe de manera detallada cada una de las 6 etapas que componen el ciclo.

5.2.1 Etapa de Planeación

La planeación permite definir el alcance y los objetivos de la aplicación del ciclo de gestión de riesgos asegurando que éste quede completamente integrado a la estrategia, al proceso o al plan de gestión del proyecto.

La planeación debe incluir la definición de los recursos, tiempo, lineamientos, procesos y herramientas requeridos para desarrollar las siguientes etapas del ciclo.

Análisis de contexto y tendencias

Como inicio a nuestro ciclo de gestión de riesgos realizamos el Análisis de contexto y tendencias donde se determinan los factores externos e internos que son pertinentes para alcanzar el logro de objetivos o que puedan afectar los resultados propuestos por la organización. Dentro de esta metodología se identifican los insumos para realizar ejercicio de riesgos Estratégicos y por procesos y las oportunidades por cada sector analizado. El

detalle de la metodología de análisis de contexto se encuentra en el documento GLA-168 Configuración Estratégica

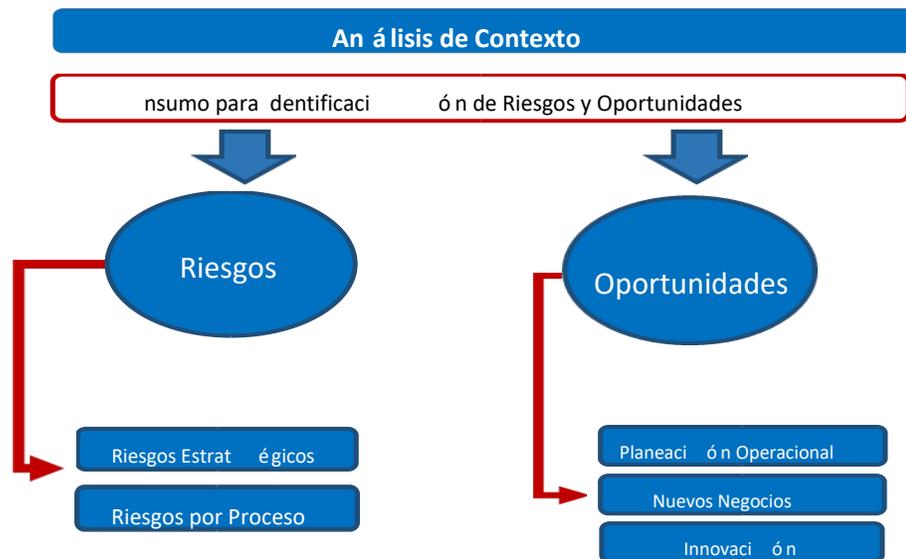


Diagrama 1. Flujograma para el tratamiento de los riesgos y oportunidades

Determinación de la Oportunidad

Las oportunidades se establecen de acuerdo al análisis de contexto y de tendencias explicado anteriormente, estas ayudan a lograr los objetivos e iniciativas estratégicas de la organización.

5.2.2 Etapa de Identificación y Análisis

El análisis de riesgo implica la descripción del mismo, lo que incluye evento, causa e impacto. La descripción del riesgo se entenderá como la explicación detallada de la forma como puede presentarse el riesgo en el proceso y debe tener información completa de todos los datos como ubicación, equipo, actividad o negocio, dentro de la descripción se definen las consecuencias potenciales que se derivan de la ocurrencia o materialización del riesgo descrito. A continuación, se presenta de forma gráfica la descripción del riesgo:



Entradas para la identificación de Riesgos Estratégicos

- Objetivos e iniciativas estratégicas.
- Resultados del Análisis del Contexto.
- Lecciones aprendidas.
- Ejercicios de riesgos estratégicos del ciclo anterior.
- Consolidado de riesgos estratégicos por GEN.
- Los riesgos de procesos de mayor impacto. □ Siniestros materializados en el período anterior
- Catálogo de riesgos.

Entradas para la identificación de Riesgos de proceso

- Objetivos de los procesos
- Riesgos de proceso del ejercicio anterior
- Lecciones aprendidas
- Retroalimentación de las auditorías de Control Interno □ Planes de acción y hallazgos de auditorías.
- Cambios en los procesos, en TI, nuevos proveedores o contratos, requerimientos legales o regulatorios nuevos o modificados
- Impactos por efecto del cambio climático (si aplica)
- Riesgos asociados a los servicios tercerizados
- Eventos que puedan afectar la continuidad del negocio
- Historial de eventos de riesgos o siniestros materializaciones y fallas de controles existentes
- Catálogo de Riesgos
- Lista de riesgos genéricos AVAL según los que apliquen al negocio

Para la identificación de los riesgos de proyectos: se pueden considerar como insumo factores o aspectos de tipo Financiero/ Mercado y clientes / Fraude / Socio-político / Normativo y regulatorio/ Ambiental / Proveedores y aliados / Reputacional e imagen / Operacional / Comunidad.

Al revisar la información anterior, se identifican cuáles son los eventos que pudieran afectar la ejecución o viabilidad del proyecto en el plazo, alcance y presupuestos definidos y considerando las partes interesadas.

Técnicas: Las principales técnicas que pueden ser utilizadas para la identificación de riesgos son:

- **Lluvia de ideas:** Consiste en reunir al Equipo de Trabajo definido, para que cada participante, exponga lo que considera pueden ser los riesgos que afectan negativamente al objetivo material.
- **Encuestas:** Técnica que consiste en la aplicación de un cuestionario, que puede comprender preguntas abiertas o una lista de chequeo de riesgos previamente identificados, es utilizada cuando el equipo de trabajo definido para el ejercicio de identificación es numeroso o está geográficamente disperso, caso en el cual se dificulta realizar lluvia de ideas u otras técnicas.
- **Entrevistas:** Técnica que consiste en un diálogo entre dos o más personas, estructurado a través de preguntas y respuestas. En ella, el entrevistador busca conocer las opiniones del entrevistado, generalmente el líder del asunto material, con respecto a los riesgos del asunto a su cargo. Las ventajas de esta técnica incluyen la oportunidad de acceder a la opinión de un experto en el asunto y obtener información de mayor calidad al no estar sesgado por una sesión de identificación grupal.

Como resultado de la etapa de identificación y análisis se obtiene el listado de riesgos estratégicos, proceso y proyectos.

5.2.3 Etapa de Evaluación

Los riesgos deben ser priorizados para asegurar que los recursos disponibles sean utilizados para tratar los más críticos, por medio de la estimación de la frecuencia de ocurrencia (probabilidad) e impactos negativos dentro del proceso o proyecto.

Matriz de valoración de riesgos

Promigas ha definido una matriz de valoración de riesgos que consta de 2 criterios: Impacto y Probabilidad.

- **Impacto:** Es el resultado o efecto de un riesgo² . Puede entenderse como el nivel de afectación que tendría la capacidad de la corporación para ejecutar sus estrategias y alcanzar sus objetivos bajo el supuesto de que el riesgo se ha materializado.

La escala de valoración del Impacto tiene 5 niveles así:

Tabla 1. Tabla de Impacto

5	Significativo	Entre el 7% y el 10% del Ebitda	Afectación de la reputación a nivel Nacional y en los países donde tenemos operación.	Interrupción total de las operaciones del proceso por más de 24 horas	Intervención de los entes de Control o del gobierno por incumplimientos normativos legal, regulatorios y contractuales.	Fuga permanente de capital intelectual/Muerte
4	Alto	Entre el 5% y el 7% del Ebitda	Afectación de la reputación a nivel Regional	Interrupción total o parcial de las operaciones entre 12 y 24 horas	Genera requerimientos provenientes de la CREG o entidades de vigilancia y control (Investigaciones disciplinarias, multas, sanciones, etc.) frente al cumplimiento normativo legal y/o contractuales.	Fuga periódica de capital intelectual/Lesiones graves y reparables (IPP o Invalidez)
3	Medio	Entre el 3% y el 5% del Ebitda	Afectación de la reputación a nivel Local	Interrupción total o parcial de las operaciones del proceso entre 6 y 12 horas	Genera recomendaciones provenientes de las entidades de vigilancia y control (Investigaciones disciplinarias, multas, sanciones, etc.) frente al cumplimiento normativo legal y/o contractuales.	Equipo humano con mediano nivel de desempeño/ Clima laboral negativo en la totalidad de la empresa/Lesiones con incapacidad laboral temporal (ILT)
2	Bajo	Entre el 1% y el 3% del Ebitda	Afectación alta de la reputación a nivel Interno	Interrupción parcial de las operaciones del proceso entre menos de 6 horas	Solicitud de aclaraciones por parte de los órganos de control u otras entidades frente al cumplimiento legal y/o contractuales.	Equipo humano con bajo nivel de desempeño/ Clima laboral negativo en algunas áreas/Lesiones que requieren atención ambulatoria sin hospitalización
1	Insignificante	Menor al 1% del Ebitda	Afectación baja de la reputación a nivel Interno.	Reprocesos en actividades del proceso	No genera observaciones por parte de los organismos de Acreditación ni los órganos de control y vigilancia.	Equipo humano con bajo nivel de competencias/ Percepción de insatisfacción en el personal/Lesiones menores que requieren atención de

Para evaluar la variable financiera tomar el Ebitda del año de cada compañía.

La valoración debe considerar siempre la calificación más alta obtenida entre cualquiera de los tres criterios que pueden utilizarse, lo anterior a efectos de mantenerse dentro del nivel de apetito de riesgo definido por la Corporación en la sección 6 de este manual. Los criterios de valoración del Impacto definidos por la Compañía son tres, considerando algunos elementos clave de la estrategia:

- Financiero ○
- Reputacional ○
- Operativo ○
- Cumplimiento (Legal) ○
- SISO (colaboradores)

Para la evaluación de impacto de los riesgos de los procesos, se debe evaluar en cuál de estas cinco categorías impacta más el riesgo y se valora de acuerdo a la escala. Para los riesgos Estratégicos la valoración se realiza únicamente teniendo en cuenta la escala “Financiera” (valorada en términos de EBITDA).

Para el caso de los riesgos de proyectos, la tabla de impacto está en términos del valor del proyecto y es la siguiente:

Tabla 2. Tabla de Impacto de Proyectos

Valor	Clasificación	Financiero	Duración
5	Significativo	> 20% valor Proyecto	Permanente
4	Alto	10 - 20% valor Proyecto	2 años
3	Medio	5 - 10 valor Proyecto	1 año
2	Bajo	1 - 5% valor Proyecto	< 1 año
1	Insignificante	< 1% valor Proyecto	

Nota:

En caso que el valor del proyecto exceda el 20% del EBITDA de la empresa se debe tomar la escala de la empresa.

- **Probabilidad:** Es la posibilidad de ocurrencia de un riesgo³.

La escala de valoración de la Probabilidad tiene 5 niveles así:

TABLA 3. Tabla de Probabilidad

Valor	Clasificación	% Probabilidad
5	Esperado	Más del 70%
4	Altamente Probable	Entre el 50% - 70%
3	Probable	Entre el 30% - 50%
2	Poco probable	Entre el 10% - 30%
1	Moderado	Hasta un 10%

³ Ibid

La combinación de Impacto y Probabilidad mide la Severidad del riesgo. Finalmente, la Severidad cuenta con la siguiente escala en la que clasifican los riesgos valorados:

Para los Riesgos Estratégicos el nivel de riesgo es el siguiente:



Para los riesgos estratégicos, los riesgos con impacto 4 y probabilidad 1 e impacto 1 y probabilidad 4 serán tratados como riesgos con valoración media, teniendo en cuenta que al menos una de las escalas se encuentra valorada en los rangos más altos.

Para los riesgos de procesos este sería el nivel de riesgo:

Impacto	5	5	10	15	
	4	4	8	12	
	3	3	6	9	
	2	2	4	6	
	1	1	2	3	
		1	2	3	

Nivel de Riesgo	
Alto	
Moderado	
Bajo	
Muy Bajo	

5.2.3.1

Apetito de Riesgos

Probabilidad

El apetito de riesgos se constituye como un punto de enlace entre la estrategia corporativa de negocio, el plan financiero y la gestión integral de riesgos.

Se relaciona con la cantidad de exposición al riesgo o la afectación potencial de un evento que la corporación está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos y tiene en cuenta la relación existente entre los riesgos estratégicos y las capacidades internas y externas de la organización para gestionar dichos riesgos.

Los riesgos estratégicos corporativos se calculan con base en el EBITDA presupuestado para el año siguiente, los niveles de apetito y tolerancia al riesgo. Estos se calculan utilizando el mayor valor de cada rango de las escalas de impacto y probabilidad y haciendo el cruce de estos en cada una de las casillas de la matriz de riesgos.

Impacto	Significativo 7% - 10% 10% - \$ 106.339	5	\$ 10.634	\$ 31.902	\$ 53.170	\$ 74.437	\$ 106.339	ALTO Máxima Tolerancia	Definir acciones Inmediatas de mitigación
	Alto 5% - 7% 7% - \$ 74.437	4	\$ 7.444	\$ 22.331	\$ 37.219	\$ 52.106	\$ 74.437		
	Medio 3% - 5% 5% - \$ 53.170	3	\$ 5.317	\$ 15.951	\$ 26.585	\$ 37.219	\$ 53.170	MODERADO Máxima Tolerancia	Definir acciones de mitigación
	Bajo 1% - 3% 3% - \$ 31.755	2	\$ 3.176	\$ 9.527	\$ 15.878	\$ 22.229	\$ 31.755		
	Insignificante < 1% 1% - \$ 10.634	1	\$ 1.063	\$ 3.190	\$ 5.317	\$ 7.444	\$ 10.634	BAJO Tolerancia	Analizar la necesidad y conveniencia de desarrollar acciones de mitigación
EBITDA Ajustado 2018 Consolidado \$ 1.063.392 Millones		1	2	3	4	5			
		Remoto < 10% 10%	Poco probable 10% - 30% 30%	Probable 30% - 50% 50%	Muy probable 50% - 70% 70%	Altamente probable > 70% 100%			
		Probabilidad de ocurrencia							
							MUY BAJO Apetito	No se requieren acciones de mitigación	

Nota:

Ejemplo de cálculo de apetito tomando como base el EBITDA presupuestado de la corporativo 2018 y este se actualizará de acuerdo con el EBITDA presupuestado para cada año y cada compañía.

Ejemplo:

Para el cálculo del valor correspondiente a la casilla 1-1 (\$1.063) se toma el mayor valor del rango 1 de la escala de impacto (\$10.634) y se multiplica por el mayor valor del rango 1 de la escala de probabilidad (10%).

Este mismo procedimiento se realiza en todas las casillas de la matriz. El mayor valor resultante en la zona verde será el valor del Muy bajo apetito de riesgo, en la zona amarilla será bajo tolerancia del riesgo, la zona naranja será moderado máxima tolerancia al riesgo y en la zona roja será el Alto máximo nivel de tolerancia.

5.2.3.2 Metodología para Evaluar la Efectividad de las acciones actuales de mitigación de riesgos

Para establecer el nivel de efectividad de los controles se han definido los siguientes criterios asignando el nivel de efectividad, así:

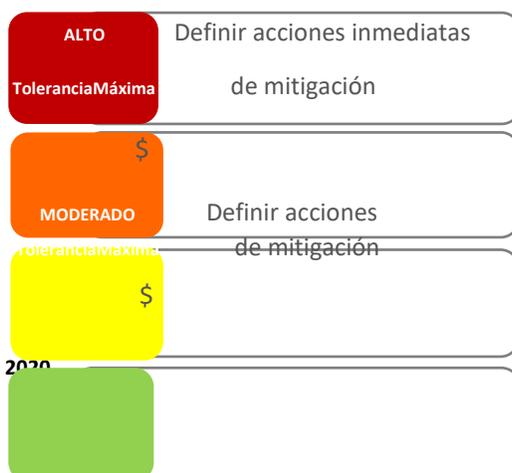
Nivel de Efectividad de las acciones actuales de mitigación de riesgos:

Nivel de Efectividad del Control		Porcentaje de Disminución de la Probabilidad
Resultado de la Evaluación del Control	Descripción	
Entre 0% y 40%	No Efectivo	0%
Entre 41% y 60%	Poco Efectivo	10%
Entre 61% y 80%	Medianamente Efectivo	20%
Entre 81% y 90%	Efectivo	60%
Entre 91% y 100%	Altamente Efectivo	80%

Variables	Calificación	Diseño			Implementación		Efectividad	
		1. Tipo de control (15%)	2. Nivel de Documentación (10%)	3. Naturaleza (15%)	4. Frecuencia de Ejecución / Evidencias Trazables(15%)	5. Control de supervisión (10%)	6. Materialización del Riesgo (15%)	7. Resultado de Eficacia Operativa (20%)
Correctivo	1	5%						
Detectivo	2	10%						
Preventivo	3	15%						
No documentado	0		0%					
Documentado, pero no formalizado	1		3%					
Documentado, formalizado pero no desplegado	2		5%					
Documentado, formalizado y desplegado	3		10%					
Manual	1			5%				
Semiautomático	2			10%				
Automático	3			15%				
Esporádico	0				0%			
Continuo, pero no ejecutado adecuadamente con evidencias continuas	1				5%			
Continuo y ejecutado adecuadamente con evidencias continuas y de fácil trazabilidad (pruebas)	2				15%			
Sin supervisión	0					0%		
Supervisión	1					10%		
Evento materializado en el último año y medio	1						3%	
Evento materializado entre 1.5 y 3 años	2						6%	
Evento materializado entre 3 y 4.5 años	3						9%	
Evento materializado hace más de cuatro años y medio	4						12%	
Nunca se han confirmado eventos materializados	5						15%	
Inefectivo	0							0%
Efectivo con observación	1							5%
Sin población	2							10%
Efectivo	3							20%

5.2.4 Etapa de Tratamiento

En esta etapa el Gerente, Líder del proceso o Gerente del Proyecto establece las prioridades del tratamiento del riesgo, según los resultados de la valoración residual. De acuerdo a los resultados de la valoración residual, la Compañía ha definido determinar las acciones de la siguiente manera:



BAJO Tolerancia	Analizar la necesidad y Conveniencia de desarrollar acciones
MUY BAJO Apetito	No se requieren acciones de mitigación

Para los riesgos clasificados como “Bajo” y “Muy Bajos”, la alta dirección o el líder del proceso o proyecto puede plantear acciones adicionales de mitigación de riesgos de acuerdo a análisis de necesidad y conveniencia, mientras que, para los que resulten con valoración mayor o igual a 10, es decir los “Moderado” y “Alto” se hace necesario definir acciones adicionales sobre los cuales se deben determinar acciones que ayuden a mitigar la probabilidad de ocurrencia y/o a amortiguar la consecuencia asociada a la materialización del riesgo, para los “Alto” las acciones adicionales de mitigación deben ser inmediatas todas estas acciones deben quedar definidas en la Matriz de Riesgos respectiva y se recomienda realizar la planeación de las acciones adicionales de mitigación de riesgos de procesos con las personas involucradas, teniendo en cuenta todos los recursos necesarios para ejecutarlas en un tiempo definido.

Para el caso de los riesgos estratégicos, la Alta Dirección es quién define las acciones adicionales de mitigación y establece responsables para su ejecución.

Para el caso de los riesgos de proyectos, durante la sesión con el equipo multidisciplinario, se definen acciones de mitigación que deben ser escaladas y determinar cuáles de éstas se ejecutarán.

Las acciones adicionales de mitigación de riesgos que se indiquen en la matriz de riesgos, deben incluirse en las instancias o mecanismos que las empresas tengan para el seguimiento de planes, programas y proyectos.

Los líderes de proceso pueden determinar si una acción adicional de mitigación de riesgo no se incluye en el mecanismo de seguimiento de planes, programas y proyectos cuando la duración o el impacto de la misma no lo amerite, como, por ejemplo, actualizar o ajustar un procedimiento o caracterización para incluir una nueva actividad, en estos casos el seguimiento de la implementación será responsabilidad de la dependencia que lidera el proceso.

5.2.5 Etapa de Monitoreo

El objetivo de la etapa es el seguimiento y control de los planes de tratamiento y actualización de los registros de riesgos; con lo cual se verifica la aplicación del Ciclo de

Gestión de Riesgos y sus resultados. La información generada en esta etapa permite identificar alertas que lleven a una toma de decisiones oportuna sobre la Gestión de Riesgos.

Solicitudes de cambios al mapa riesgos y/o a los planes de tratamiento

Las solicitudes de cambio a los documentos relacionados con Gestión Integral de Riesgos se hacen cuando se requiere incluir nuevos riesgos, modificar la valoración de los riesgos actuales, incluir acciones de tratamiento adicionales o modificar las acciones de tratamiento existentes, entre otros.

La Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento o las áreas encargadas en cada compañía debe analizar las condiciones de los cambios solicitados e informar a los interesados si se aprueban. Este líder no aceptará cambios en las fechas de finalización de acciones que ya hayan ocurrido, de esta manera, tales acciones permanecerán en estado en tardanza hasta su cierre.

Retroalimentación

Anualmente, la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento de Promigas en coordinación con los líderes de asuntos materiales o sus designados para efectos de la gestión de riesgos estratégicos harán el monitoreo a la gestión de los riesgos identificados para reportar el estado a Comité de gestión Corporativa.

La Gerencia de Auditoría Interna nos debe retroalimentar de los resultados de las auditorías que se realicen en la compañía como Auditorías internas y externas que se realicen durante el año, con el fin de revisar la valoración y los riesgos identificados durante el año.

5.2.6 Etapa de Comunicación

Esta etapa debe ser definida durante la planeación e implementada a lo largo de las etapas de identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo. La comunicación permite la socialización de los resultados y el adecuado flujo de información y diálogo entre los interesados o partes involucradas. Se define como un proceso interactivo de intercambio de información y opinión.

La comunicación debe asegurar:

- Generación de un lenguaje común y cultura en materia de gestión de riesgos.
- Realimentación de la gestión de riesgos a través de la incorporación de las diferentes opiniones de las partes involucradas.
- Divulgación de los roles y responsabilidades de los participantes e involucrados.
- Divulgación de la información relevante que pueda tener injerencia en la percepción del riesgo que tienen las partes interesadas.
- Divulgación de los resultados (salidas) de la aplicación de cada etapa del ciclo de gestión de riesgos a las partes interesadas.

- Construcción de un ambiente de confianza y seguridad en los involucrados o partes relevantes, mediante la divulgación de la información y la transparencia frente a la gestión de riesgos y sus resultados.
- Identificación de sinergias entre las diferentes áreas para robustecer la gestión de los riesgos.
- Incorporación de la gestión de riesgos como variable estratégica para la toma de decisiones.

Para cada etapa del ciclo, se debe identificar quiénes son las partes involucradas y definir el plan de comunicación, que debe contener los siguientes elementos:

- Objetivo y contenido de la comunicación
- Participantes en el proceso de comunicación
- Método o herramienta de divulgación
- Periodicidad de la comunicación

Para cada etapa del ciclo de gestión de riesgos se debe definir cuándo se realiza la comunicación. Se debe establecer la periodicidad o momentos específicos en el tiempo para realizar la divulgación; Para estos espacios se tiene definido realizar trimestralmente los Comités de Gestión Integral de Riesgos con las empresas vinculadas como mecanismo de seguimiento, coordinación, cooperación e intercambio de buenas prácticas entre las compañías.

5.2.7 Programa de Gestor de Riesgos

Tiene como objetivo concientizar e implementar nuevos mecanismos para fortalecer la autogestión y autocontrol de los riesgos por parte de los líderes de procesos con sus equipos.

Para cumplir con el propósito, se tiene definido un sistema de reconocimiento para evaluar la gestión de cada líder. Los siguientes son los criterios que se podrían tener en cuenta para otorgar el reconocimiento al gestor de riesgos corporativo

- Envío del reporte trimestral sobre el seguimiento a sus riesgos a la Gerencia Corporativa de Riesgos y Cumplimiento
- Notificación oportuna de los posibles riesgos potenciales o eventos de riesgos materializados en sus procesos o proyectos.
- Socialización con el grupo de trabajo sobre la importancia de auto gestionar sus riesgos.

Para facilitar el seguimiento se puede utilizar el anexo 3 “Seguimiento periódico de los riesgos” o puede ser un seguimiento libre por parte del líder del proceso.

5.2.8 Riesgos en la Cadena de Abastecimiento

Promigas realizó la identificación de los Riesgos en la Cadena de Abastecimiento basándose en la metodología propuesta en el índice de Sostenibilidad Global del Dow Jones (DJSI), el cual es el principal indicador en el mundo que monitorea el desempeño económico, social y ambiental de compañías que tienen presencia en bolsas.

Objetivos:

A continuación, listamos los objetivos del ejercicio de riesgos realizado para la cadena de abastecimiento:

- Realizar un gestión proactiva y sostenible con los proveedores.
- Prepararnos para ambientes cambiantes, globales y de volatilidad.
- Minimizar pérdidas.
- Proteger la continuidad de nuestro negocio.

Metodología: Los criterios de análisis establecidos en el índice de Sostenibilidad Global del Dow Jones (DJSI) demandados se dividen en tres dimensiones:

- Económica (código de conducta, gobierno corporativo, gestión de crisis y riesgos y criterios específicos del sector).
- Ambiental (respeto al medio ambiente -eco eficiencia-, análisis medioambiental y criterios específicos relacionados con el sector).
- Social (ciudadanía corporativa y filantropía, indicadores laborales, desarrollo de capital humano, análisis social, atracción y detección del talento y criterios específicos del sector).

Tomando como base lo anterior, la entidad, realizó la definición de los riesgos y los agrupó en las 3 categorías mencionadas (Económico, Social, Ambiental). Ver anexo 1. *“Catálogo de Riesgos en la Cadena de Abastecimiento”*.

La identificación de los Riesgos en la cadena de abastecimiento se basó en eventos o situaciones que pudieran afectar la prestación del servicio de los proveedores, teniendo en cuenta el bien o servicio suministrado, así como el objeto y alcance de los mismos.

Se realizó la valoración de los riesgos de conformidad con lo establecido en la matriz de valoración de riesgos (Ver numeral Anexo 2 “Matriz de Valoración de Riesgos). Así mismo, se definieron planes de acción para la mitigación de los riesgos y mecanismos de seguimiento a los mismos.

El ejercicio de valoración de los riesgos se realizó tomando como referencia 10 proveedores, los cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Realizan servicios Críticos

- Servicios significativos en temas de HSE
- Monto de transacciones en el último año

Entre la documentación relevante se destacan los siguientes análisis:

- Sostenibilidad.
- Medio ambiente.
- Análisis sanitarios y de seguridad laboral.
- Sociales.
- Cuentas anuales.
- Análisis especiales (por ejemplo, gestión del capital intelectual, gobierno corporativo, investigación y desarrollo, relaciones con los empleados).
- Otras fuentes de información corporativa (documentación interna, dosieres corporativos y sitio web).

5.2.9 Metodología para la Gestión de Riesgos Emergentes

La Metodología adoptada por Promigas para la gestión de riesgos emergentes es la siguiente:

5.2.9.1 Identificación de los Riesgos Emergentes relevantes:

- Determina principales factores de identificación: Económicos, geopolíticos, medio ambiente, social, tecnológico, entre otros.
- Define fuentes de información externas
- Define principales partes relacionadas

5.2.9.2 Determinar la respuesta a los Riesgos Emergentes

Definición de estrategias de mitigación internas y externas de riesgos emergentes: P ej: estrategias de colaboración.

5.2.10 GESTION DE LA INFORMACION

5.2.10.1 Mantenimiento de Registro

Mantener registros adecuados que documenten el proceso de análisis y seguimiento continuo y con las conclusiones extraídas, de forma que permitan demostrar el cumplimiento de los requisitos y parámetros de calificación y valoración del riesgo.

Mantener actualizada la información para que la compañía vigile eficazmente las actividades anómalas, y permita que los controles preventivos tengan la efectividad que de ellos se espera.

Las compañías vinculadas deben informar oportunamente a Promigas acerca de los eventos de riesgo que se materialicen (estratégicos, operativos, de AFAC) y que tengan la categoría de alto impacto, quien a su vez reportará estos eventos a Grupo Aval. Se deberá preparar y remitir en lo sucesivo un reporte uniforme de tales tipos de eventos de acuerdo con sus metodologías de evaluación, para cuyo efecto se ha diseñado el FA-1783 Formato de eventos de riesgos materializados, el cual deberá ser diligenciado, cuando haya lugar, por todas y cada una de las compañías vinculadas.

6 DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y ANEXOS

- GNA – 1760 Política para la Gestión de Proyectos.
- FA-1783 Formato de eventos de riesgos materializados.
- Anexo 1. “Catálogo de Riesgos en la Cadena de Abastecimiento”.
- Anexo 2. “Matriz de Valoración de los Riesgos de la Cadena de Abastecimiento”.
- Anexo 3. “Seguimiento periódico de los riesgos”.

7 CONTROL DE CAMBIOS

Cambios Versión 1 - Junio de 2018

Se recomienda leer el documento en su totalidad ya que se incluyeron cambios a lo largo de todo el contenido, principalmente:

- Se modificaron los niveles de riesgo
- Se incluyó el capítulo de los principios y la estructura para la gestión de riesgos con sus roles y responsabilidades
- Se amplió la descripción del ciclo de riesgos
- Se incluyó capítulo de riesgos Emergentes y riesgos en la cadena de Abastecimiento
- Se incluyó el capítulo de gestor de riesgos y Gestión de la información
- Se realizaron cambios en la respuesta al riesgo, control y monitoreo □ Se actualizó el catálogo de Riesgos que se encuentra en el formato FA-1107
- Se incluyó el formato FA-1783 Formato de eventos de riesgos materializados.