

# Manual del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR)



**GRUPO ARGOS**



## Contenido

Introducción.....	3
Objetivos del Manual.....	3
Descripción del SGIR .....	3
1. Gobierno .....	3
1.1. Política general.....	4
1.2. Directrices en gestión de riesgos .....	4
1.3. Roles y Responsabilidades.....	5
2. Proceso del SGIR.....	6
2.1. Establecimiento del contexto externo e interno.....	7
2.2. Metodología de gestión de riesgos .....	8
2.3. Mecanismos de reporte .....	8
2.4. Modelos de gestión basados en riesgos .....	9
3. Cultura de Riesgos.....	9
3.1. Liderazgo de la Alta Dirección .....	9
3.2. Capacitaciones - SGIR .....	10
3.3. Comunicación y consulta.....	10
3.4. Monitoreo y revisión del SGIR .....	10
4. Tecnología .....	11
Glosario - Definiciones básicas del SGIR.....	12
Anexos.....	14
Anexo No. 1 Roles y responsabilidades para la gestión de riesgos.....	14
Anexo No. 2 Criterios para medir la probabilidad de ocurrencia .....	14
Anexo No. 3 Criterios para medir el impacto .....	14
Anexo No. 4 Metodología de Gestión de Riesgos .....	14
Anexo No. 5. Matriz de reporte de riesgos.....	14
Versión y actualizaciones del Manual.....	14

## Introducción

La Gestión Integral de Riesgos busca garantizar el logro de los objetivos propuestos por las compañías contribuyendo a la sostenibilidad de los negocios y a la preservación de la imagen. De esta manera, es una herramienta que permite la identificación, análisis y control de aquellos eventos que puedan afectar significativamente dichos objetivos.

Este manual establece y divulga las políticas, los objetivos, la estructura organizacional, las metodologías, las estrategias y los procesos aplicables en la implementación, desarrollo y seguimiento del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR) del Grupo Empresarial Argos y está dirigido a todos los colaboradores quienes son los responsables de su aplicación, de acuerdo con los roles y responsabilidades establecidos en la Política de gestión de riesgos. Este manual sirve de guía para que cada uno identifique, mida y controle los riesgos de sus procesos.

## Objetivos del Manual

- Describir los elementos que componen el SGIR.
- Describir los criterios requeridos para desarrollar el SGIR.
- Establecer el proceso para poder identificar, medir, controlar, comunicar y monitorear los riesgos.
- Establecer un lenguaje unificado al interior de toda la organización que sirva para la adecuada aplicación del SGIR.

## Descripción del SGIR

El SGIR, tiene como enfoque la identificación de los riesgos más relevantes en: la estrategia, los procesos, los proyectos e instalaciones, atendiendo su posible incidencia y la criticidad de sus impactos sobre los objetivos estratégicos.

El SGIR se fundamenta en 4 pilares: Gobierno, Proceso, Cultura de Riesgos y Tecnología. Estos pilares se desarrollan y profundizan en los siguientes capítulos.



GRÁFICO NO. 1 PILARES DEL SGIR

### 1. Gobierno

El esquema de gobierno del SGIR establecido se encuentra alineado con el gobierno corporativo y vela por una adecuada distribución de responsabilidades en la organización para garantizar la toma de decisiones con base en los riesgos y un control y seguimiento

efectivo a los mismos. El Gobierno se soporta en la política de riesgos, directrices y lineamientos definidos con el fin de establecer una guía de acción y orientación que rige la actuación de las personas y de la organización en relación con la gestión de los riesgos.

### 1.1. Política general

La Política de Riesgos establece los elementos y el marco general de actuación, así como las expectativas de la compañía frente a la gestión del riesgo, y el alcance del modelo implementado. Para información más detallada, se debe consultar la política de gestión de riesgos publicada en la intranet corporativa.

### 1.2. Directrices en gestión de riesgos

Las directrices de riesgos son propias del contexto del SGIR definido por el área de riesgos y aprobado por la Alta Gerencia.

- La Junta Directiva, su Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos y el Comité Directivo, están comprometidos y reconocen en la gestión de riesgos una herramienta para el cumplimiento de los objetivos de negocio.
- La metodología para la gestión integral de riesgos adoptada por la Compañía se basa, principalmente, en los estándares de gestión de riesgos como COSO ERM y la Norma ISO 31000 y de mejores prácticas de gobierno corporativo como el Código País.
- El Manual del SGIR se debe revisar cada dos años con el fin de retroalimentar el sistema con base en la experiencia.
- Los riesgos estratégicos de la organización deben ser identificados y valorados cualitativa y cuantitativamente a través del uso de técnicas financieras, estadísticas, computacionales, entre otras.
- El Valor en Riesgo (VaR) en el EBITDA y Flujo de Caja Libre (FCL) debe ser calculado anualmente con base en los presupuestos aprobados y sus potenciales desviaciones.
- El Presidente de cada compañía deberá presentar, anualmente o cuando lo considere pertinente, al Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos la siguiente información sobre los riesgos:

#### **Eventos *ex ante* o potenciales:**

- ✓ El top 5 de riesgos estratégicos con su respectiva cuantificación de impacto.
- ✓ Riesgos que sean considerados críticos por el Comité Directivo (es considerado un riesgo crítico aquel que tenga alta probabilidad de ocurrencia, alto impacto según las escalas definidas y haber tenido un proceso de validación interno por el Comité Directivo de la compañía).
- ✓ Otros riesgos operativos de cada compañía se reportan a discreción de su Comité Directivo.

#### **Eventos *ex post* o materializados:**

- ✓ Eventos materializados que cumplan alguna de las siguientes condiciones:

## Manual SGIR

- ✓ Superen el valor material establecido para los estados financieros de cada compañía.
- ✓ Tengan un impacto reputacional.
- ✓ Afecten la ética o la conducta.
- Los niveles de responsabilidad para el reporte y monitoreo de los riesgos asociados a la operación están determinados por el Comité Directivo de cada compañía.
- Los criterios de evaluación de riesgos son aprobados por el Presidente de cada negocio, de acuerdo con el apetito al riesgo y los niveles de exposición que está dispuesta a asumir la compañía. Ver escalas actuales en el Anexo No 2. Criterios para medir la probabilidad de ocurrencia y el Anexo No 3. Criterios para medir el impacto.
- La gestión de los riesgos es responsabilidad del Presidente de cada compañía, los dueños de cada proceso y la gerencia de cada proyecto. La decisión de asumir, tratar o transferir un riesgo se debe tomar considerando elementos tales como la naturaleza de los riesgos, el costo-beneficio de los planes de tratamiento, la oferta del mercado de seguros, la normatividad existente y la frecuencia y severidad de las posibles pérdidas.
- El área de riesgos deberá establecer mecanismos para medir el nivel de madurez del SGIR.
- El área de riesgos debe establecer los mecanismos para el registro y documentación de los riesgos y el reporte de los eventos materializados que sean relevantes, con el fin de facilitar a los dueños de procesos, proyectos e instalaciones, la gestión de sus riesgos y la adopción de planes de acción que disminuyan los impactos de aquellos riesgos materializados.

### 1.3. Roles y Responsabilidades

El SGIR se encuentra soportado por una estructura organizacional sólida, con roles y responsabilidades claramente definidos al interior de la organización y sigue un modelo de gestión basado en las tres líneas de defensa. El detalle de las líneas de defensa y los roles y responsabilidades se encuentra explicado en el Anexo No 1. Roles y responsabilidades para la gestión de riesgos.

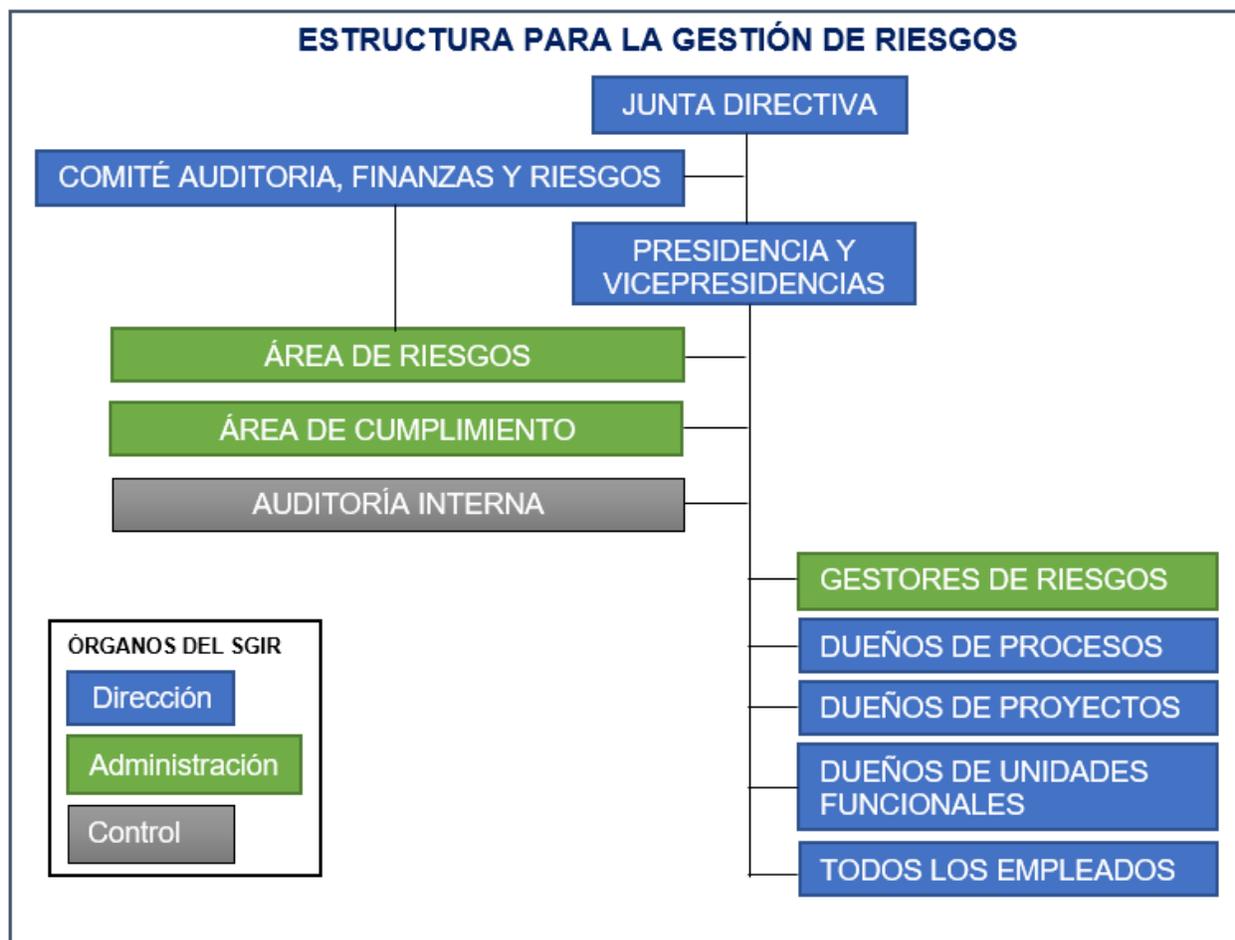


GRÁFICO NO. 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

## 2. Proceso del SGIR

El proceso del SGIR busca que la gestión de riesgos sea llevada a cabo de manera homogénea al interior de la organización. De igual forma, asegura una vía común para analizar y documentar las evaluaciones de riesgos a diferentes niveles del negocio.

El proceso definido para la gestión de riesgos está alineado con las mejores prácticas internacionales, como son la norma ISO 31000 y el estándar COSO ERM los cuales definen componentes similares en el proceso propuesto. Estos estándares parten del entendimiento del contexto del negocio, objetivos y entorno, de donde identifican y analizan los riesgos relevantes, se asocian los controles de mitigación, se evalúa el riesgo, se define el tratamiento del riesgo y se reportan los riesgos. El proceso de gestión de riesgos es complementado con actividades permanentes de comunicación y monitoreo para garantizar el mejoramiento continuo; además es aplicable para la gestión de riesgos estratégicos, en procesos, proyectos (incluyendo concesiones), unidades funcionales, iniciativas y nuevos negocios o productos.

### 2.1. Establecimiento del contexto externo e interno

Los riesgos más relevantes se deducen del análisis del contexto del negocio, el entendimiento de los objetivos, la estrategia y ambiente interno del negocio. Estos elementos definen el contexto en el cual las operaciones de la compañía se están llevando a cabo. Sin el análisis del contexto y objetivos y sin el entendimiento del ambiente interno, los pasos siguientes en la gestión de riesgos no serán eficientes ni añadirán valor en el proceso.

Algunas consideraciones a tener en cuenta al momento de realizar el análisis del contexto, objetivo y ambiente interno son:

- Establecer el contexto interno de la organización, teniendo en cuenta factores de la misma que puedan influenciar la gestión del riesgo, como los fundamentales del negocio, exposiciones inherentes a la actividad, gobierno, estructura organizacional, roles y responsabilidades, modelos operativos de los procesos, políticas, objetivos y estrategias, cultura y valores, disponibilidad de recursos y conocimiento, identificando fortalezas y debilidades.
- Establecer el contexto externo de la organización, considerando la situación social, ambiental, cultural, política, legal y regulatoria a nivel internacional, regional y local. También considerar el contexto económico, financiero, tendencias tecnológicas, competencias y percepción de accionistas, identificando oportunidades y amenazas.
- Algunas herramientas y técnicas útiles para establecer el contexto de la organización:
  - ✓ Prácticas de industria y benchmarking con otras empresas.
  - ✓ Tendencias globales y de industria.
  - ✓ Información documentada de la empresa.
  - ✓ Entrevistas con dueños de proceso.
  - ✓ Reportes de la industria.
  - ✓ Elaboración del análisis DOFA (matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).
  - ✓ Análisis PEST.
  - ✓ Análisis de 5 fuerzas de Porter.

Adicionalmente, en los análisis de riesgos de procesos algunas consideraciones útiles para el establecimiento del contexto externo e interno son:

- Objetivos, documentación, principales actividades y responsables del proceso
- La cadena de valor e interrelación con otros procesos
- Volúmenes de operación e indicadores de desempeño del proceso
- Regulación que se debe cumplir
- Sistemas de información que se utilizan y contingencias
- Relación con terceros (proveedores, outsourcing)
- Los informes de auditorías internas y externas

## 2.2. Metodología de gestión de riesgos

La gestión de riesgos es un proceso iterativo compuesto por una serie de pasos que, si se ejecutan en secuencia, permiten la mejora continua en la toma de decisiones y, de manera importante, asegurar el logro de los objetivos de la organización. Es un proceso dinámico y cambiante que requiere de la atención y participación de toda la organización para monitorear y anticipar todas las oportunidades o amenazas a esos objetivos. Esta secuencia está basada en el proceso descrito en el Gráfico No.3 Metodología de Gestión de Riesgos y el detalle de su aplicación se encuentra explicado en el Anexo No. 4 Metodología de Gestión de Riesgos.



GRÁFICO NO. 3 METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

## 2.3. Mecanismos de reporte

El reporte tiene como objetivo consolidar la información de gestión de riesgos que sea relevante a los diferentes grupos de interés al interior de la organización. Reportes periódicos y oportunos de alertas de riesgos resultan fundamentales para cumplir con el objetivo de SGIR de anticipar la materialización de los riesgos.

Por tanto, los siguientes reportes del SGIR deben realizarse y entregarse en forma oportuna:

- Reportes a la Junta Directiva de acuerdo con las directrices establecidas en el Manual.
- Reporte de riesgos estratégicos y de aquellos que, de acuerdo con la matriz de reporte, deben ser de conocimiento del Comité Directivo
- Reporte de riesgos por Vicepresidencia.
- Reporte de riesgos de proyectos para dueños y gerentes de proyectos.

- Reportes de riesgos de unidades funcionales para gerentes de planta o del lugar evaluado.
- Asegurar el cumplimiento del apetito de riesgo definido por la Compañía, reportando a los niveles adecuados de acuerdo con la matriz de reporte definida en cada compañía. Ver anexos 5. Matriz de reporte de riesgos de cada compañía.
- Con el fin de garantizar la debida comunicación y reporte de los riesgos en la organización, cada compañía establece las instancias a las cuales se les debe informar el estado de los riesgos según su nivel de exposición. Cada compañía define dichas instancias debido a las diferencias que existen en los tipos de negocio, tamaño y estructuras organizacionales.

### 2.4. Modelos de gestión basados en riesgos

Son la respuesta a necesidades o inquietudes de las áreas para abordar y priorizar diferentes problemáticas o cuando se presenta la necesidad de homologar o replicar un análisis a diferentes operaciones, geografías, procesos y otros. Utilizan los mismos principios de la metodología descrita en el Anexo 4. Metodología de Gestión de Riesgos, pero se pueden presentar particularidades dependiendo de las necesidades de la temática que esté bajo análisis. Su resultado son el nivel de exposición y recomendaciones de planes de acción que se deben priorizar y el escalamiento a los niveles adecuados para la asignación de presupuestos y toma de decisiones.

## 3. Cultura de Riesgos

Fomentar y fortalecer la cultura organizacional y lograr que la gestión de riesgos sea parte de la operación diaria en todas las áreas y niveles de la organización, debe fortalecerse con aspectos tales como: liderazgo de la alta dirección, capacitaciones y comunicaciones.

### 3.1. Liderazgo de la Alta Dirección

El liderazgo del equipo directivo es un factor crítico de éxito en la implementación y la sostenibilidad del SGIR. Por este motivo, el equipo directivo muestra su liderazgo y no simplemente su apoyo, a través de la ejecución de sus funciones relacionadas con el SGIR, tales como:

- Participar activamente en la gestión de los riesgos estratégicos.
- Realizar el seguimiento efectivo a los eventos de riesgos que están bajo su responsabilidad con el fin de asegurar el cumplimiento del apetito de riesgo de la organización.
- Proporcionar al personal la capacitación requerida.
- Proporcionar los recursos necesarios en aquellos casos que se requiera para que los riesgos permanezcan dentro del apetito de riesgo de la organización
- Promover la incorporación de la gestión de riesgos en la operación diaria.
- Mantener canales de comunicación abiertos permanentemente.

### 3.2. Capacitaciones - SGIR

El objetivo principal de las capacitaciones sobre el SGIR es dar a conocer los siguientes aspectos:

- La importancia y el valor agregado de la gestión de riesgos para el desarrollo de la organización.
- La responsabilidad de cada miembro de la organización para lograr el éxito de la puesta en marcha de las diferentes actividades.
- La aplicación de la metodología de riesgos.

Luego de estar implementado el SGIR en la organización, se requiere continuar con las siguientes actividades como proceso de capacitación en gestión de riesgos dentro de la organización:

- Diseñar, programar y coordinar planes de capacitación sobre el SGIR que incluyan a todos los niveles de la organización.
- Diseñar un esquema de evaluación para verificar la efectividad de los programas de capacitación implementados.
- De acuerdo con las modificaciones a las políticas, procedimientos, tendencias del mercado y cumplimiento legal, definir nuevas capacitaciones para mantener a los miembros de la organización actualizados.

### 3.3. Comunicación y consulta

Las comunicaciones internas relacionadas con el SGIR tienen como objetivo principal:

- Informar sobre cómo está estructurado el SGIR en la organización.
- Fomentar valores culturales orientados a la gestión del riesgo al interior de la organización, en todas las áreas y niveles.
- Motivar y conocer la opinión de los empleados y fomentar el mejoramiento continuo del sistema.
- Mantener debidamente informados a los grupos de interés sobre la forma en la cual se gestionan los riesgos de la organización, y de igual forma los cambios en los niveles de exposición de éstos.

El SGIR funciona si los empleados de la organización conocen las políticas y procedimientos que deben cumplir y los resultados de su gestión. Por este motivo, adicionalmente a los programas de capacitación, la organización cuenta con esquemas de divulgación a través de los cuales mantiene informado a todos los niveles sobre los resultados de la gestión de riesgos, como boletines internos, correos electrónicos informativos, intranet y reuniones con equipo directivo, áreas y dueños de proceso.

### 3.4. Monitoreo y revisión del SGIR

El objetivo del monitoreo del sistema es verificar que las políticas y procedimientos se estén ejecutando de acuerdo con lo previsto, evaluar si existen cambios en el contexto

## Manual SGIR

estratégico y organizacional que requieran ajustes en el modelo del SGIR e identificar oportunidades de mejora que faciliten el mejoramiento continuo del sistema. Para esto se realizará una revisión de este manual cada 2 años.

Este monitoreo incluye actividades como:

- Verificar la difusión y aplicación de las políticas para la gestión de riesgos definidas.
- Evaluar la validez y el cumplimiento de las funciones de los diferentes entes que participan en la gestión de riesgos.
- Evaluar la aplicación de la metodología de gestión de riesgos
- Evaluar la oportunidad y la efectividad de la identificación de riesgos con respecto a los eventos que se hayan presentado.
- Verificar la oportuna actualización de la documentación de los mapas de riesgos.
- Verificar la ejecución de los programas de capacitación en temas relacionados con la gestión de riesgos y la efectividad de dichas actividades (incluyendo la publicación y divulgación de políticas, procesos y procedimientos).
- Verificar la oportunidad y efectividad del reporte a las instancias establecidas en la matriz de reporte de cada compañía.

Adicionalmente, Auditoría Interna evalúa periódicamente la efectividad y cumplimiento de todas y cada una de las etapas y los elementos del SGIR, con el fin de determinar las deficiencias y sus posibles soluciones. Los resultados de esta evaluación los comunica al área de Riesgos y a la Alta Gerencia.

## 4. Tecnología

La Compañía ha implementado una herramienta tecnológica como solución para integrar todos los aspectos del proceso de gestión de riesgos, desde la identificación de riesgos, la evaluación y su análisis, hasta su mitigación y monitoreo, administrando los incidentes y garantizando el seguimiento a la ejecución de planes de acción y la debida comunicación.

La herramienta genera las siguientes ventajas:

- Tener un repositorio de información de riesgos, controles y base de datos de eventos materializados
- Facilitar el seguimiento al estado de los riesgos y a los planes de acción
- Generar reportes oportunos sobre la evolución de los riesgos (por proceso, Vicepresidencia, nivel de riesgo, etc.)
- Integración de las tres líneas de defensa (Riesgos, Cumplimiento y Auditoría Interna) lo que permite la validación de riesgos, controles y planes de acción por parte de Auditoría y una retroalimentación al proceso de gestión de riesgos.

### Glosario - Definiciones básicas del SGIR

**Riesgo:** Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos de la Compañía. Puede ser positivo, negativo o ambos. Se expresa en términos de probabilidad y de impacto. Se han definido las siguientes categorías de riesgo:

- **Riesgos Estratégicos:** Son las situaciones a las que está expuesta la organización, en forma de oportunidades, amenazas y debilidades, que podrían incidir sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos corresponden a las definiciones de la alta dirección para garantizar la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo, incluyendo entre otras las dimensiones económica, social, ambiental, de continuidad de negocio, el entorno competitivo, la posición estratégica del producto y/o servicio y la preservación de la reputación empresarial.
- **Riesgos Operativos:** Es la posibilidad de incurrir en desviaciones por deficiencias, fallas o inadecuado funcionamiento del recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura, o por la ocurrencia de acontecimientos externos.
- **Riesgos Financieros:** Son las posibles desviaciones favorables o desfavorables generadas en las actividades financieras. Los tipos de riesgos financiero son de mercado, de crédito y de liquidez. El riesgo de mercado incluye entre otros los movimientos en los tipos de interés, los tipos de cambio, los precios de las acciones prestatarias y los precios de los commodities. El riesgo de crédito incluye entre otros el riesgo comercial y riesgo país. Por último, el riesgo de liquidez incluye entre otros las variaciones en los flujos netos de fondos y la paridad o convertibilidad de la moneda.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Puede entenderse como aquel que se genera por el riesgo de incumplimiento legal, normativo o reglamentario.

**Falla, causa o insuficiencia:** Causa u origen de un evento de riesgo. Actividades o acciones que generan la materialización de un evento de riesgo.

**Control:** Se refiere a toda medida tomada para prevenir, mitigar o gestionar el riesgo, y para que la probabilidad de que el negocio, proyecto o proceso logre sus metas y objetivos sea mayor o en caso de materialización del evento de riesgo su impacto sea menor.

**Apetito de riesgo:** Cantidad y tipo de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar para la consecución de sus objetivos.

**Tolerancia al riesgo:** Desviación aceptable desde el nivel establecido por el apetito de riesgo.

**Capacidad del Riesgo:** Nivel máximo de riesgo que una organización puede soportar.

**Probabilidad:** Variable que mide la posibilidad de ocurrencia de un evento de riesgo. Está asociada con el número de veces que un evento puede ocurrir en un periodo de tiempo, usualmente en un año.

**Impacto:** Representa el efecto que tendrá el evento de llegar a materializarse. Este puede medirse en impacto financiero, a personas, a la imagen y reputación o en pérdida de información.

**Riesgo actual:** Es la medición del riesgo considerando los controles y acciones de mitigación que ejecuta la administración para prevenir la eventual materialización del riesgo.

**Factores de riesgo:** Se entiende factor de riesgo, como la fuente que genera eventos de riesgo. Las causas que dan origen a los riesgos son clasificadas de acuerdo con el factor de riesgo que lo genera. Son factores de riesgo el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos.

- **Recurso Humano:** Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos.
- **Procesos:** Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.
- **Tecnología:** Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.
- **Infraestructura:** Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.
- **Externos:** Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.

**Mapa de riesgo:** Es la representación gráfica de los riesgos a los que está expuesta la organización considerando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

**Perfil de riesgo:** Se refiere a la situación actual frente a la exposición a riesgos de una organización, unida de negocios, proceso, proyecto o unidad funcional. El mapa de riesgos es una representación gráfica del perfil de riesgos.

**Planes de acción:** Son las acciones definidas por la administración que buscan disminuir la probabilidad o el impacto para gestionar los riesgos residuales que se encuentran por fuera de los niveles aceptables para la organización.

Anexos

Anexo No. 1 Roles y responsabilidades para la gestión de riesgos

Anexo No. 2 Criterios para medir la probabilidad de ocurrencia

Anexo No. 3 Criterios para medir el impacto

Anexo No. 4 Metodología de Gestión de Riesgos

Anexo No. 5. Matriz de reporte de riesgos

Anexo No. 5.1 Matriz de reporte de riesgos – Grupo Argos

Anexo No. 5.2 Matriz de reporte de riesgos - Cementos

Anexo No. 5.3 Matriz de reporte de riesgos - Celsia

Anexo No. 5.4 Matriz de reporte de riesgos – Odinsa

Anexo No. 5.5 Matriz de reporte de riesgos – SUMMA

Versión y actualizaciones del Manual

<b>No.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción Versión / Cambios</b>
V_001	Septiembre 2017	Emisión inicial
V_002	Septiembre 2019	Actualización metodológica general
V_003	Noviembre 2019	Cierre de escalas a de impacto económico

**ÁREA DE RIESGOS**

**NOVIEMBRE 2019**