



Política de Gestión Integral de Riesgos

Versión: 3

Dirección Responsable: Dirección de Riesgos y Calidad

Proceso: Gestión Integral de Riesgos

Elaborado por: Saree Elias, Gerente de Riesgos

Aprobado por: Antonia Durán, Directora Senior de Riesgos y Calidad

Fecha de Emisión: 13 de octubre de 2020

Fecha de Actualización: 4 de julio de 2022

Código: 02-130-RIE-0001

Tabla de Contenido

A. Propósito	3
B. Definiciones	3
C. Alcance	3
D. Responsabilidades	3
E. Flujograma Proceso de Gestión de Riesgos	7
F. Política	8
G. Procedimiento y Aplicación	10
H. Controles	10
I. Referencias	10
J. Anexos y Formularios	10
K. Evaluación Política	10
L. Contactos	10

A. Propósito

La gestión integral de riesgos (GIR) tiene como propósito reducir la incertidumbre en la toma de decisiones para crear y proteger el valor de EGE Haina, aportando a su resiliencia organizacional, a su sostenibilidad y a su ambiente de control interno. Por tanto, la GIR tiene como propósito facilitar la gestión de los riesgos y oportunidades que puedan afectar el logro de los objetivos de la compañía. La GIR es un principio prioritario en la actuación de todos los/las colaboradores/as en la organización y hace parte de la cultura proactiva de conciencia y autocontrol frente a la gestión del riesgo.

El objetivo de la presente política es asegurar que EGE Haina toma todos los pasos razonables y costo efectivos para identificar, analizar, evaluar, controlar/tratar, monitorear, registrar, informar, comunicar y reportar los riesgos que podrían amenazar el cumplimiento de objetivos de la organización y su capacidad de prosperar.

B. Definiciones

A continuación, se presentan algunas definiciones básicas. Para las definiciones en mayor detalle, ver como referencia el Manual de Riesgos en el Apéndice N.

- **Riesgo:** El efecto de la incertidumbre en el cumplimiento de objetivos de EGE Haina. El riesgo puede desviar a la organización en el logro de sus objetivos. El riesgo puede ser expresado en función de la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias e impacto.
- **Resiliencia organizacional:** La habilidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse al cambio incremental o a interrupciones repentinas para sobrevivir y prosperar.

C. Alcance

La GIR aplica a todas las operaciones de EGE Haina, en todas las áreas de negocio, en todos sus procesos y las actividades y en todas las ubicaciones geográficas en las que la organización desempeña sus funciones.

D. Responsabilidades

EGE Haina ha definido la siguiente estructura organizacional con instancias, roles y responsabilidades, con el fin de asegurar un adecuado funcionamiento de la GIR:

El Consejo de Administración:

- Es la máxima autoridad de la Gestión de Riesgos en EGE Haina.
- Vela por la adopción y adecuada implementación de la GIR en la organización. Particularmente, delega en el Gerente General, quien se apoya en el Comité de Resiliencia para la aprobación de la política de gestión integral de riesgos y el apetito de riesgo de la organización.
- Supervisa y monitorea la gestión de riesgo, apoyándose en el Gerente General, quien a su vez se apoya en el Comité de Resiliencia.

La Gerencia General:

- Dirige y da forma a lo definido desde el Consejo junto con los valores, estándares, expectativas de competencias, estructura organizacional y rendición de cuentas en la GIR, acorde con el contexto interno y externo, los recursos y las capacidades dentro del apetito de riesgos de EGE Haina.
- Preside el Comité de Resiliencia.

- Mantiene la supervisión de los riesgos a los que se enfrenta EGE Haina.
- Dirige a la Alta Gerencia para identificar, evaluar, priorizar, responder e informar de manera proactiva los riesgos que pueden impedir la capacidad de lograr la estrategia y los objetivos de la organización.
- Guía el desarrollo y el desempeño del proceso la GIR en toda la organización, y delega en varios niveles de gestión en la organización.

La Alta Gerencia, compuesta por todas/todos las/los directoras/es senior en EGE Haina, se compromete con las actividades de gestión de riesgos y reportes, mostrando un compromiso con la GIR y lo dispuesto por el Consejo de Administración, el Comité de Resiliencia y la Gerencia General. Dentro de su alcance en la GIR, los miembros de la Alta Gerencia:

- Garantizan que el apoyo necesario para la GIR en sus direcciones esté disponible, así como los recursos necesarios.
- Coordinan con su equipo para efectivamente poner en práctica el marco de la GIR, el cumplimiento la presente política.
- Aseguran que todos los integrantes de sus respectivas Direcciones gestionan los riesgos ejecutando todos los pasos del proceso completo en sus diferentes niveles, según corresponda.
- Promulgan la cultura de riesgos apropiada en cada una de las Direcciones.
- Designan por lo menos a un Risk & Quality Champion en su Dirección y aseguran la continuidad de este Rol en su Dirección y/o Proceso(s) y/o Proyectos.

El **Comité de Resiliencia**, el cual es un comité interno a nivel de Alta Gerencia en EGE Haina, cuyo propósito es operar como órgano de monitoreo y revisión del perfil del riesgo en la organización y funcionar como mecanismo de comunicación y articulación de los roles de segunda línea de defensa. El Comité se compone de por varios miembros de áreas funcionales de segunda línea de defensa y de algunos miembros de Dirección. Es liderado por la Gerencia General y es coordinado por la Dirección de Riesgos y Calidad y se reúne como mínimo trimestralmente. El Comité de Resiliencia se nutre de la información de riesgos, proveída por los Risk & Quality Champions y la primera línea de defensa, (dueña/os del riesgo). Los entregables de este comité pueden ser luego revisados por el Consejo de Administración.

- Aprueba la política, el apetito, la estrategia y el plan de gestión de riesgos.
- Monitorea el perfil de riesgos de la organización, evaluando y monitoreando los riesgos con visión consolidada o portafolio para la organización, realizando seguimiento periódico a los controles y planes de tratamiento establecidos.
- Supervisa la implementación de la GIR en la organización.

Es responsabilidad de las/los **Dueños/os del Riesgo**, quienes representan la primera (1ra) línea de defensa, por lo que son responsables y rinden cuentas por gestionar los riesgos. Esto involucra revisar alcance, contexto y criterios, para luego identificar, analizar, evaluar, tratar/ controlar, monitorear/ revisar, registrar/ reportar y comunicar sobre el riesgo adecuada y oportunamente. Los Dueños del Riesgo:

- Deben mantener el registro de riesgos (matriz de riesgos) actualizado.
- Son responsables y rinden cuentas por reducir la exposición al riesgo al nivel objetivo.
- Deben definir y operar controles y son responsables de la implementación de los planes de tratamiento, tras un análisis costo- beneficio y liderar su avance. Dentro de esta gestión, son responsables por eliminar, mitigar, prevenir, transferir, o aceptar el riesgo, de acuerdo con el apetito de riesgos aprobado y las políticas de la organización.

- Reportan sobre ocurrencia o materialización de riesgos.

El/la Director/a Senior de Riesgos y Calidad:

- Lidera la implementación y mejora continua de prácticas de la GIR en la compañía, a través del diseño, implementación, integración, supervisión y evaluación de políticas, procedimientos, metodologías, herramientas, manuales, gobernabilidad, roles y responsabilidades, garantizando su idoneidad y niveles de madurez apropiados, aportando a la gestión de cambio organizacional y asegurando una cultura de riesgos idónea.
- Direcciona y hace seguimiento al plan anual de riesgos y presupuesto aprobados para la Dirección.
- Informa periódicamente al Comité de Resiliencia, Gerencia General y a las demás áreas de decisión correspondientes, sobre los riesgos, grado de exposición al riesgo aceptado, riesgos emergentes, variaciones sobre el Apetito de Riesgo establecido e indicadores clave de riesgos (KRI) mediante la presentación de un reporte de riesgos, incluyendo un tablero integrado de gestión de riesgos, de acuerdo con las políticas, procedimientos establecidos.
- Fomenta la cultura de riesgos idónea a través de su medición, intervención, transformación y supervisión para garantizar que ésta contribuya al mejoramiento continuo, la resiliencia organizacional, y al cumplimiento de la misión, visión y estrategias organizacionales.
- Dirige las acciones de identificación, análisis y evaluación de riesgos a los que la organización está expuesta a nivel estratégico, liderando y consolidando la matriz de riesgos corporativa (Nivel 1), incluyendo la discusión de riesgos graves y riesgos emergentes, que pueda servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones.
- Dirige acciones y asesora a las áreas de la organización en la identificación, análisis, evaluación y actualización de sus riesgos y controles (Niveles 2 y 3 y cualquier otro nivel o instancia que requerido por la organización).
- Supervisa, monitorea y reporta el seguimiento de los riesgos, controles planes de tratamiento y demás temáticas de riesgo, promoviendo la GIR con los líderes de las Direcciones, unidades operativas o procesos.
- Lidera, desarrolla, implementa y mantiene prácticas, estructuras y procedimientos para apoyar la resiliencia organizacional, incluyendo el plan de continuidad de negocio, su revisión, evaluación de madurez y pruebas.
- Coordinar y revisar gestiones con otras áreas de la organización, cuyo ámbito de acción, funciones y actividades se vinculen con la GIR, con el fin de asegurar la adecuada articulación entre políticas, procedimientos, metodologías, herramientas.

La/el Gerente de Riesgos:

- Propone la definición y coordinar la implementación del plan anual de gestión de riesgos y asegura su cumplimiento.
- Facilita la implementación del marco de la GIR diseñado por la Dirección de Riesgos y Calidad y le da seguimiento para obtener el nivel de madurez idóneo.
- Coordina actividades para el levantamiento de la matriz de riesgos corporativa (Nivel 1), manteniéndola actualizada mediante seguimiento a los encargados de dirección, área o proceso, incluyendo la discusión de riesgos graves y riesgos emergentes.
- Coordina las actividades para apoyar y dar seguimiento a las áreas para el levantamiento, mantenimiento y uso continuo de sus matrices de riesgo (Niveles 2 y 3), garantizando la

ejecución continua del proceso de la GIR (identificación, análisis, evaluación, tratamiento /control, revisión y monitoreo, comunicación y consulta, registro y reporte).

- Facilita la transformación hacia una cultura de riesgo idónea, midiéndola periódicamente y ajustándola mediante comunicación, capacitación e inducción con la frecuencia definida en el manual de gestión de riesgos.
- Realiza seguimiento a riesgos asegurables, monitoreo del programa y renovación de seguros (Revisión integral de coberturas, revisión pólizas en proyectos y contratación).
- Consolida información sobre el seguimiento de los riesgos, controles planes de tratamiento y demás temáticas de riesgo, dando seguimiento y manteniendo actualizado el tablero integrado de gestión de riesgos en coordinación con los dueños de riesgos y Risk & Quality Champions.
- Coordina actividades para la implementación de los elementos de resiliencia organizacional, en específico, el Plan de Continuidad de Negocio, su revisión, evaluación de madurez y pruebas.

Los/las **Risk & Quality Champions** son personas que pertenecen a la organización, a un determinado proceso, área o proyecto, quienes tienen una responsabilidad adicional en materia de gestión de riesgos. Son designados por los/las Directores/as Senior y frente a su rol secundario, deben responder funcionalmente “en línea punteada” a la Dirección de Riesgos y Calidad, con lo que tienen la responsabilidad de:

- Coordinar y facilitar la ejecución de las actividades del plan anual de gestión de riesgos en sus áreas, procesos o proyectos.
- Fungir como ente facilitador/a de la GIR en su área o proceso, y operar como el “consultor/a interno” del área, proceso o proyecto en materia de gestión de riesgos.
- Operan como punto centralizador de la información de gestión de riesgos en sus áreas, procesos o proyectos, garantizando que el registro de riesgos o matriz, esté siempre actualizada. Esto incluye, riesgos, sus calificaciones de probabilidad, impacto, controles, matriz de riesgos del proceso / área o proyecto, listado de controles, sus respectivas calificaciones, planes de tratamiento, riesgos emergentes, oportunidades, indicadores KRI y materialización de riesgos.
- Se reúnen periódicamente, en la reunión de Risk & Quality Champions, liderada por la/el Gerente de Riesgos y la Gerencia de Calidad.
- Alimentan periódicamente con información al Comité de Resiliencia.

Es responsabilidad de **Auditoría Interna** el aseguramiento de la efectividad de la gobernabilidad y gestión de riesgo y los controles internos, cubriendo sin que sea limitativo, lo siguiente:

- Realiza una revisión independiente del cumplimiento de las normas y directrices de gestión de riesgos.
- Emite opiniones sobre la gestión de riesgos realizadas en las líneas de defensa 1 y 2 a fin de asegurar que sea adecuada y eficaz, buscando la mejora continua.

Es responsabilidad de la **Dirección Gestión del Talento** coordinar en la implementación de estrategias de capacitación y entrenamiento, lideradas por la Dirección de Riesgos y Calidad para aportar a la concientización y transformación hacia una apropiada cultura de riesgos.

Es responsabilidad de la **Dirección Comunicaciones** apoyar en la implementación de estrategias de comunicación, lideradas por la Dirección de Riesgos y Calidad para aportar a la concientización y transformación hacia una apropiada cultura de riesgos, así como otras comunicaciones requeridas con urgencia sobre la GIR.

Es responsabilidad del **Comité de Cumplimiento** aplicar las sanciones correspondientes como resultado de las violaciones a esta política.

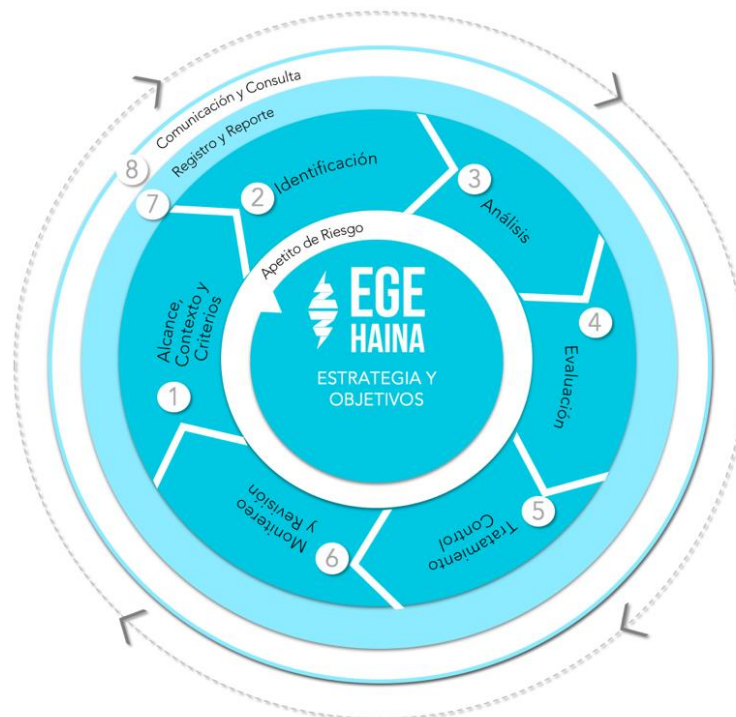
Es responsabilidad de la **Dirección Legal** de movilizar la fuerza pública o emprender acciones legales en contra de individuos o instituciones que estén involucrados en actos que violen lo definido en esta política.

Todos/as los/as **colaboradores/as en EGE Haina** deben:

- Tener el debido cuidado para garantizar el cumplimiento de los procesos de la GIR en EGE Haina.
- Monitorean su propia área o proceso de manera continua para identificar riesgos nuevos y emergentes y darles la correcta gestión, gestionando un adecuado ambiente de control.
- Informar al respectivo Risk Champion o Gerente o Director/a de línea directa de cualquier riesgo nuevo y emergente.
- Informar al Risk Champion o Gerente de línea directa correspondiente si sospecha que no existen controles adecuados para un riesgo ni están actualizados.
- Informar al respectivo Risk Champion o gerente de línea directa si se están realizando actividades que serían perjudiciales para el logro de las metas y objetivos de EGE Haina.
- Informar al respectivo Risk Champion o gerente de línea directa de cualquier error o sospecha de error que podría causar una pérdida.

Para ver más información sobre Roles y Responsabilidades en detalle ver [Apéndices A, B, C y D](#) del Manual de Gestión de Riesgos.

E. Flujograma Proceso de Gestión de Riesgos



El Proceso de Gestión de Riesgos se compone de ocho (8) pasos y puede aplicarse integralmente a los niveles de la gestión de riesgos definidos en EGE Haina, a saber:

- Nivel 1, Riesgos estratégicos
- Nivel 2, Riesgos en procesos
- Nivel 3, Riesgos en proyectos

Los ocho (8) pasos del proceso son:

- 1. Alcance, Contexto y Criterios:** Como punto de partida, se define el contexto interno y externo de la organización, proceso o proyecto, de acuerdo con el nivel o alcance (Nivel 1, 2 o 3). Se revisan los criterios de análisis de riesgos según el nivel al que se vaya a aplicar el proceso.
- 2. Identificación:** En este paso se pueden utilizar múltiples metodologías para reconocer y obtener una comprensión completa, de cualquier riesgo que pueda afectar, prevenir, acelerar o retrasar el logro de los objetivos de EGE Haina a niveles definidos. Se identifican también oportunidades que luego pueden retroalimentar la planeación estratégica de EGE Haina.
- 3. Análisis:** Se analizan los riesgos en términos de la calidad general de sus controles, impacto y probabilidad, para obtener su magnitud resultante.
- 4. Evaluación:** Se priorizan los riesgos de acuerdo con su magnitud, se grafican en una matriz de riesgos o mapa calorimétrico y se revisa la aceptabilidad del riesgo según criterios previamente definidos, acorde con el apetito de riesgo definido para EGE Haina. Si el riesgo está por fuera del apetito de riesgo de la organización, éste no será aceptable y se deben definir controles y planes de tratamiento para reducir el perfil de riesgo a un nivel aceptable.
- 5. Tratamiento / Control:** Se realiza una gestión proactiva de los riesgos. Los riesgos que están en un nivel inaceptable y requerirán un control adicional o plan de tratamiento. De acuerdo con la magnitud residual resultante y comparando ésta con la tolerancia o criterios de evaluación, se definen controles y planes de tratamiento con sus respectivos responsables, y teniendo en cuenta las diferentes alternativas de tratamiento: eliminar, transferir, gestionar (prevenir / mitigar), retener.
- 6. Monitoreo y Revisión:** Se revisan continuamente la efectividad de los controles, el avance de planes de tratamiento y se monitorean cambios en el estado de los riesgos, nuevos riesgos o riesgos emergentes. Se definen indicadores que faciliten el monitoreo.
- 7. Registro y Reporte:** Se registra todo el proceso de gestión de riesgos, y se reporta a las instancias adecuadas junto con sus indicadores correspondientes, para facilitar la toma de decisiones proactiva sobre el riesgo, y para garantizar que el perfil de riesgos está siendo adecuadamente gestionado.
- 8. Comunicación y Consulta:** Se comunica sobre la gestión de riesgos durante todos los pasos del proceso, a todas las instancias adecuadas de manera oportuna, garantizando la participación multidisciplinaria de todas las partes interesadas. El propósito es proporcionar información suficiente para facilitar la toma de decisiones proactiva sobre el riesgo y habilitar la supervisión y finalmente, apalancar la transformación cultural.

F. Política

EGE Haina se compromete a:

- Incorporar la gestión integral de riesgos (GIR) en todos los niveles y procesos de la organización.
- Definir e implementar un marco de apetito de riesgos.

- Adoptar una metodología para la gestión integral de riesgos alineada con las mejores prácticas internacionales y de mercado.
- Identificar y gestionar integralmente los riesgos relevantes, atendiendo a su posible impacto sobre los objetivos, el gobierno corporativo, la sostenibilidad, la resiliencia y la continuidad de operaciones.
- Construir matrices de riesgos para objetivos estratégicos, procesos y proyectos que cumplan con el criterio de materialidad, que permitan posteriormente la consolidación de los mismos en el mapa de riesgos corporativo, en pro de su escalamiento y gestión oportuna.
- Contar con una adecuada gestión de continuidad de negocios y gestión de crisis para asegurar una adecuada resiliencia organizacional.
- Realizar como mínimo una vez al año una actualización de las matrices de riesgos, teniendo en cuenta las distintas fuentes de riesgo, sus eventos, causa y las situaciones que los potencializan.
- Monitorear en cada Comité de Resiliencia el estado de los riesgos más importantes de la organización, así como sus controles y planes de tratamiento, además de revisar eventos materializados significativos.

Todo el personal de EGE Haina en todas las áreas de la organización, a nivel estratégico, procesos y proyectos y en cualquier otro nivel u ámbito, deben:

1. Identificar los riesgos y oportunidades que podrían afectar los objetivos estratégicos, por proceso y por proyecto de EGE Haina y cualquier otro nivel al que se requiera.
2. Analizar estos riesgos en términos de la calidad general de sus controles, su probabilidad e impacto residual (después de controles) para obtener su magnitud, con las escalas de valoración de riesgos aprobadas.
3. Evaluar estos riesgos y su magnitud resultante contra los criterios predefinidos de tolerancia y aceptabilidad con el fin de establecer una prioridad frente a su gestión y definir las actividades para controlarlos/tratarlos.
4. Definir e identificar para cada riesgo un Dueño/a del Riesgo, Controles, Planes de tratamiento e indicadores para reportarlos debidamente al o a la Gerente General y al Comité de Resiliencia.
5. Calificar la calidad de los controles y realizar monitoreo continuo sobre éstos.
6. Realizar análisis costo-beneficio de los controles y planes de tratamiento frente a la gestión del riesgo.
7. Desarrollar y ejecutar controles y planes de tratamiento de manera costo -efectiva y abogar por la mejora continua de dichos controles.
8. Reportar riesgos materializados, su impacto sobre la organización y realizar sesiones de lecciones aprendidas, y de análisis de causa raíz.
9. Realizar seguimiento y reportar sobre los riesgos identificados, su evolución, nuevos riesgos o riesgos emergentes, el progreso de los planes de tratamiento y efectividad de los controles.
10. Retener riesgo cuando sea económicamente apropiado y aprobado por las instancias pertinentes.
11. Cada proceso y proyecto debe contar con un/una Risk & Quality Champion que debe ser designado por el/la directora/a Senior de cada Dirección. Este rol debe contar con continuidad dentro de la Dirección / Proceso / Proyecto.

Excepciones

Cualquier excepción a la política de gestión integral de riesgo debe ser evaluada por la Dirección de Riesgos y Calidad, según la metodología de gestión de riesgos definida.

Incumplimientos

Todos/as los/las colaboradores/as y terceros tienen la obligación de reportar incumplimientos o violaciones de la presente política a través de su supervisor inmediato o de acuerdo con lo definido en el Código de Ética.

Las sanciones a los incumplimientos serán gestionadas de acuerdo con proceso disciplinario aprobado por la Organización, y descrito en el Código de Ética.

G. Procedimiento y Aplicación

Esta Política de riesgo se aplica a través de la puesta en vigor de los Principios, Marco de Referencia y Proceso de Gestión de Riesgos delimitado en el Manual de Gestión de Riesgos de EGE Haina en los niveles definidos. Ver Manual de Gestión de Riesgos para mayor detalle de aplicación en sus diferentes niveles.

H. Controles

Los controles de la Gestión de Riesgos se manifiestan en:

- ▶ El seguimiento y supervisión de la Gestión de Riesgos por parte del Comité de Resiliencia.
- ▶ La estructura de gobernabilidad de la GIR diseñada acorde con el modelo de las líneas de defensa que otorga roles y realiza segregación de funciones de manera adecuada.
- ▶ Las revisiones de parte de la tercera línea de defensa, auditoría interna y Comité de Auditoría.

I. Referencias

- ▶ COSO ERM:2017
- ▶ ISO31000:2018
- ▶ Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) del PMI (Project Management Institute)
- ▶ Código de Ética de EGE Haina

J. Anexos y Formularios

- ▶ Manual de Riesgos EGE Haina y sus anexos.
- ▶ Registro de Riesgos EGE Haina

K. Evaluación Política

Esta política debe ser evaluada y actualizada de ser necesario, cada año, por el/la Director/a Senior de Riesgos y Calidad y por el Comité de Resiliencia. Debe ser aprobada por el Comité de Resiliencia.

L. Contactos

En caso de dudas sobre la política descrita anteriormente puede acudir a la Dirección Senior de Riesgos y Calidad y a la Gerencia de Riesgos para profundizar en la información descrita en el documento.

CONTROL DE CAMBIOS AL DOCUMENTO

Fecha efectiva	Naturaleza de la revisión	Sección revisada	Versión	Revisada por (Nombre y Título)	Aprobada por (Nombre y Título)
13-oct.-20	Documento Inicial	Completa	1	Saree Elias Gerente de Riesgos	Antonia Durán Directora Senior de Riesgos y Calidad
28-ene.-21	Actualización de la estructura de Gobernabilidad de la GIR. Se revisan las funciones, autoridades y responsabilidades al Comité de Resiliencia	Todas las secciones fueron actualizadas	2	Saree Elias Gerente de Riesgos	Antonia Durán Directora Senior de Riesgos y Calidad
4-jul.-22	Revisión anual de la política	Todas las secciones fueron actualizadas	3	Saree Elias Gerente de Riesgos	Antonia Durán Directora Senior de Riesgos y Calidad

