

**MG-P 5.2-001 POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DE  
RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERACIONALES DE  
ALPINA**



---

**Gobierno Riesgo y Cumplimiento  
Dirección de Control Interno y Productividad**

**1. Objetivo**

Definir y formalizar los roles, responsabilidades y las actividades que Alpina considera relevantes para la gestión de riesgos estratégicos y operacionales, a través de un enfoque unificado, basado en una metodología y lenguaje común.

**2. Alcance**

Esta política es de carácter centralizado y aplica para los Países, Filiales y Unidades de Negocio en donde esté presente.

**3. Responsable**

*Dirección de Control Interno y Productividad, Jefe de Riesgos y Líderes de Procesos*

**4. Lineamientos****1. Introducción:**

Esta política establece los elementos para la gestión de los riesgos estratégicos y operacionales en Alpina, definiendo el marco a través del cual se realiza la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, a través de un modelo de gestión eficiente, que genere valor para los accionistas, empleados, clientes y aliados de Alpina.

Específicamente la política de riesgos refleja:

- Las directrices y líneas de actuación establecidas para gestionar los riesgos estratégicos y operacionales.
- La metodología y procesos necesarios para administrar los riesgos.
- Los lineamientos de gestión de riesgos para procesos y proyectos con el fin de asegurar una gestión adecuada de los riesgos frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y producir información confiable para la toma de decisiones.

**Usuarios de la presente política**

Esta política es de aplicación directa a todos los funcionarios de Alpina, bajo el entendido que la administración de riesgos estratégicos y/u operacionales es de aplicación a todas las áreas sujetas a riesgos.

**Aplicación**

La presente política, se constituye como guía de referencia de las personas que lo deben aplicar. Corresponde a la Dirección de Control Interno y Productividad su actualización, custodia y divulgación.

**Mantenimiento y Actualización de la Política**

Los lineamientos, procesos y metodologías deben ser revisados como consecuencia de cambios en la Organización. Las observaciones, sugerencias y comentarios por parte de los implicados acerca de la implementación del Sistema de Administración de Riesgos son fundamental para asegurar la vigencia y aplicabilidad de la política.

La presente política se debe revisar por lo menos una vez al año. El comité Directivo debe evaluar la aplicabilidad de la política de acuerdo con la evolución de la operación de Alpina y de las prácticas de administración del riesgo.

**Marco de Referencia**

El Sistema de Administración del Riesgos diseñado por Alpina está basado en las mejores prácticas de la gestión de riesgos de la industria. Particularmente, se emplearon como referencia las siguientes metodologías:



- ISO 31000: 2018 – Principios, directrices y proceso de gestión de riesgo organizacional.
- ISO 31010: 2009 – Técnicas de evaluación de riesgos.
- Guía ISO 73 – Vocabulario de gestión del riesgo.
- COSO ERM:2017 – Gestión de Riesgos corporativos.
- ISO 9001:2015 – Gestión de la calidad
- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles – Función pública, versiones 3 y 4.
- Guía para la definición de un Marco de Apetito de Riesgo (MAR) Superintendencia Financiera de Colombia

## 2. Objetivos del Sistema de Administración de Riesgos

- Definir, implementar y promover el cubrimiento de los riesgos estratégicos y operacionales en un adecuado ambiente y cultura de prevención y administración del riesgo en Alpina.
- Establecer las políticas, metodologías, roles y responsabilidades para la adecuada gestión de riesgos en Alpina.
- Mantener una adecuada gestión y seguimiento sobre los procesos y controles del Sistema de Administración del Riesgo, con el fin de tomar acciones oportunas de mejoramiento, corrección y mitigación al riesgo.
- Identificar los riesgos presentes en las principales decisiones de Alpina y las respuestas y conclusiones definidas por la administración, generando “*Accountability*” en la gestión y la decisión sobre los riesgos (mitigar, aceptar, transferir, rechazar).

## 3. Roles y Responsabilidades

La Compañía ha establecido los roles y responsabilidades generales en relación con la gestión del Sistema de Administración de Riesgos y con la ejecución de las distintas etapas y elementos del Sistema. Los siguientes son los roles y responsabilidades definidos por Alpina, sin perjuicio de las funciones asignadas en otras disposiciones de acuerdo con su línea de actuación:

### **Junta Directiva (Línea directiva)**

- Aprobar, Impulsar, formalizar y revisar el modelo de riesgos de negocio y las políticas relacionadas.
- Ejercer un monitoreo periódico sobre la gestión de riesgos de negocio.
- Declarar y hacer seguimiento y pronunciarse sobre el apetito de riesgo de la Compañía.
- Definir los recursos para el funcionamiento del sistema de administración de riesgos.
- Pronunciarse respecto de los reportes periódicos presentados por la Dirección de Control Interno y Productividad.

### **Comité Directivo (Línea directiva / Transversal)**

- Identificar y valorar los riesgos estratégicos de negocio.
- Asegurar la definición, ejecución y monitoreo de las estrategias de gestión de los riesgos estratégicos.
- Asegurar la evaluación de los riesgos presentes en la toma de decisiones estratégicas
- Realizar seguimiento al tratamiento definido para aquellos riesgos estratégicos que superan la tolerancia al riesgo definido por la Compañía.
- Pronunciarse respecto de los reportes periódicos presentados por la Dirección de Control Interno y Productividad.
- Reportar los eventos de riesgo estratégico a la Jefatura de Riesgos.
- Impulsar, formalizar y promover el Sistema de Administración de Riesgos. Asegurar el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el Sistema.
- Validar el enfoque de la estrategia de gestión de riesgos estratégicos y operacionales.
- Ejercer un monitoreo periódico sobre la gestión de riesgos de negocio.
- Recibir y evaluar los informes presentados por la Dirección de Control Interno y Productividad.
- Velar porque las etapas y elementos del Sistema de Administración de Riesgos cumplan como mínimo las disposiciones descritas en la presente política.

**Administradores y dueños de proceso (Primera línea de defensa)**

- Impulsar, formalizar y promover el Sistema de Administración de Riesgos Estratégicos y Operacionales. Asegurar el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el modelo.
- Identificar y valorar los riesgos operacionales de sus procesos a cargo.
- Asegurar la definición, ejecución y monitoreo de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales de los procesos a su cargo.
- Solicitar el acompañamiento de la Jefatura de Riesgos en la actualización de la identificación riesgos operacionales de sus procesos ante cambios en el proceso.
- Realizar seguimiento al tratamiento definido para aquellos riesgos estratégicos que superan la tolerancia al riesgo definido por la Compañía.
- Reportar los eventos de riesgo operacional causados o con afectación a sus procesos a cargo la Jefatura de Riesgos.

**Jefatura de Riesgos (Segunda línea de defensa)**

- Definir la metodología de gestión de riesgos estratégicos y operacionales.
- Definir las herramientas y procedimientos tendientes a que la Compañía administre efectivamente sus riesgos estratégicos y operacionales.
- Definir la metodología y el procedimiento de registro y gestión de eventos de riesgos estratégicos y operacionales.
- Facilitar, retar y direccionar el proceso de identificación, valoración y definición de estrategia de gestión de riesgos.
- Desarrollar e implementar el sistema de reportes de riesgos estratégicos y operacionales de la Compañía.
- Monitoreo y reporte permanente del cumplimiento de las estrategias de gestión de riesgos definidas.
- Informar los resultados de los monitoreos realizados al Comité Directivo y Junta Directiva
- Realizar seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el Sistema de Administración de Riesgos.

**Dirección de Control Interno y Productividad (Tercera línea de defensa)**

- Diseñar y ejecutar un programa de aseguramiento independiente (Auditoría Interna) que permita evaluar el funcionamiento del Sistema de Administración del Riesgo y contrastar los hallazgos frente a los mapas, matrices e informes de gestión de riesgos desarrollados por la primera y segunda línea de defensa.
- Diseñar un programa de auditoría enfocado a la evaluación de la gestión y control a los riesgos estratégicos y operacionales basado en los mapas, matrices e informes de riesgo identificados y evaluados por la primera y segunda línea de defensa
- Informar los resultados de las evaluaciones realizadas al Comité Directivo y Junta Directiva.



Política MG-P 5.2-001

Frente Responsable: Dir. Control Interno y Productividad

5.2. Gestión de Riesgos

Fecha de emisión:  
01/09/2017

Página: 5 de 9

Código:  
MG-P 5.2-001

Versión:  
000

#### 4. **Apetito de riesgo de la compañía**

El apetito de riesgo está definido en materia de los criterios para evaluar los riesgos estratégicos y operacionales y definir en función de su calificación las estrategias de gestión de riesgos:

##### **Escalas de probabilidad:**

*//Confidencial/*

##### **Escalas de Impacto:**

*//Confidencial/*

##### **Escalas de severidad:**

*//Confidencial/*

##### **Mapa de Calor:**

*//Confidencial/*



## 5. Lineamientos del sistema de administración de riesgos:

Los lineamientos definidos en esta política establecen los principios generales adoptados en relación con la gestión de riesgos en Alpina. Cada una de las etapas y elementos del Sistema de Administración de Riesgos, debe contar con lineamientos claros y efectivamente aplicados los cuales permiten un adecuado funcionamiento del sistema, que se traducen en reglas de conducta y procedimientos específicos que orientan la actuación de los empleados de Alpina.

La adopción de los lineamientos para la administración del riesgo son los siguientes:

### Lineamientos Generales:

- El Sistema de Administración de Riesgos se debe implementar y mantener en todos los procesos de la compañía, contemplando los eventos de riesgo reales y potenciales.
- Todos los funcionarios de Alpina deben participar activamente en el mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos, siendo los dueños de cada proceso los responsables de identificar y gestionar sus riesgos, en cada una de las etapas definidas por el Sistema con el apoyo de la Jefatura de Riesgos.
- Los funcionarios involucrados en el Sistema de Administración de Riesgos deben desarrollar los procedimientos estipulados en esta política dentro del marco de la responsabilidad y la honestidad. Cualquier omisión o actuación de mala fe es causal de sanciones conforme al Reglamento Interno de Trabajo.
- Ningún funcionario puede influenciar indebidamente las decisiones que impliquen la toma de riesgo en beneficio de terceros o de sí mismo, lo cual implique un perjuicio para la Compañía.
- El Plan de Continuidad de Negocio de la Compañía, deberá mantenerse actualizado y ser divulgado oportunamente a todos los funcionarios.

### Lineamientos sobre Capacitación:

- Todos los colaboradores de la Compañía deben tener un buen nivel de conocimiento y competencia sobre el Sistema de Administración de Riesgos. Siempre que se requiera y a quienes se considere necesario, se deben realizar refuerzos en capacitación.
- El programa de inducción a nuevos funcionarios incluirá la capacitación del Sistema de Administración de Riesgos, con el fin que éstos se encuentren en capacidad de identificar y reportar los riesgos que puedan presentarse en el ejercicio de su cargo y en los procesos que participan. Estos mecanismos de capacitación también tienen lugar cuando un tercero establece una relación contractual con la Compañía y que implique el ejercicio de funciones relacionadas con la operación.
- El personal de la Dirección de Auditoría y Riesgo debe estar capacitado en administración de riesgos y así mismo se debe mantener actualizado sobre las metodologías y mejores prácticas al respecto.

### Lineamientos sobre Identificación y Registro:

- Para la identificación de los riesgos se deben contemplar los objetivos estratégicos, institucionales y de los procesos considerando el impacto de la materialización de los riesgos en el cumplimiento de dichos objetivos.
- La identificación de los riesgos se debe realizar con base en la metodología de gestión de riesgos adoptada por la Compañía e incluida en esta política.
- La identificación de los riesgos estratégicos y operacionales siempre debe realizarse previa a la implementación o modificación de cualquier estrategia y/o proceso.
- El registro y la actualización de la información de los riesgos que se identifiquen en cada proceso, se deben realizar de forma permanente, ágil, oportuna y veraz.

**Lineamientos respecto al Control:**

- Se deben diseñar e implementar controles y/o medidas de mitigación para cada riesgo, con el fin de proteger a la Compañía de cualquier clase de pérdida o mitigar sus impactos.
- Se deben diseñar e implementar controles acordes con el nivel de riesgo de cada proceso; y con la tolerancia y el tratamiento que se determine para cada riesgo.

**Lineamientos respecto a la Continuidad del Negocio**

- La Compañía debe contar con un Plan de Continuidad de Negocio integral, eficiente y eficaz para permitir el retorno de las actividades normales, ante la ocurrencia de eventos funestos y/o de gran impacto en el menor tiempo posible.

**Lineamientos respecto al Monitoreo:**

- La compañía debe contar con mecanismos y procedimientos de evaluación y seguimiento que le permitan a los responsables de los riesgos monitorear permanentemente las medidas de control establecidas y los cambios en el entorno; detectar y corregir las deficiencias en el Sistema de Administración de Riesgos y/o la posible materialización de los riesgos y reportar los resultados del monitoreo.
- La compañía debe contar con mecanismos y procedimientos de evaluación y seguimiento para asegurar que las principales decisiones incluyen la evaluación de sus principales riesgos y la respuesta a los mismos.
- La compañía debe contar con mecanismos y procedimientos de evaluación y seguimiento para asegurar que se está llevando a cabo una adecuada gestión sobre el Sistema de Administración de Riesgos.

**Lineamientos respecto al Mantenimiento del Sistema:**

- Para un adecuado mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos, se requiere de la actualización oportuna de toda la información relacionada con el Sistema. Para esto es necesario que los responsables de los riesgos informen a la Jefatura de Riesgos de manera completa y oportuna, todo lo concerniente con la actualización sobre sus riesgos actuales y/o potenciales.

**6. Cumplimiento de la Política:**

La estructura organizacional del Sistema de Administración de Riesgos establece claramente las funciones que corresponde a cada una de las áreas de la Compañía con adecuados mecanismos de control y reporte para asegurar el cumplimiento de la presente política. Los incumplimientos de la presente política y sus documentos anexos deberán ser reportados de manera inmediata a la Jefatura de Riesgos para que se investigue la situación y se apliquen las medidas disciplinarias correspondientes de acuerdo con lo previsto en el Reglamento Interno de Trabajo.



## 5. Glosario

### Accountability

Capacidad de dejar registro sobre los análisis, acciones, respuestas o conclusiones de una situación en particular.

### Categorías de riesgo

Clasificación empleada por Alpina para agrupar los riesgos respecto de su naturaleza de su impacto.

### Control Interno

Conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por Alpina con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se realicen de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos por la Alta Dirección.

### Dueño del Proceso

Es la persona que tiene bajo su responsabilidad la adecuada ejecución de un proceso en la Compañía.

### Eventos de riesgo

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas que afectan el logro de la estrategia y la consecución de los objetivos. Los eventos pueden tener impactos negativos o positivos

### Impacto

Se refiere a las consecuencias que pueda generar sobre la Compañía la posible materialización de un riesgo; pueden expresarse de manera cualitativa o cuantitativa.

### Indicadores de Riesgo – Key Risk Indicator

Medida utilizada por la administración para cuantificar el nivel de riesgo de un evento e identificar señales de alerta temprana

### Plan de Acción

Acciones y recursos definidos por Alpina para responder a los riesgos, fallas e interrupciones específicas de sus procesos.

### Probabilidad de ocurrencia

Se refiere a la probabilidad de que fuentes potenciales de riesgos lleguen realmente a materializarse



**Riesgo**

Hecho, acción u omisión que podría afectar adversamente la capacidad de la Organización para lograr sus objetivos y estrategias de negocio. El riesgo se mide en término de impacto y probabilidad.

**Riesgo Operacional**

Riesgo operacional es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos. El riesgo operacional incluye el riesgo de la cadena de suministro.

**Riesgo inherente**

Riesgo al que se enfrenta la Compañía en ausencia de acciones o controles para disminuir su probabilidad e impacto.

**Riesgo Residual**

Riesgo que permanece en la Compañía después de que la administración aplica controles.

**Sistema de Administración de Riesgos**

Conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura, organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, plataforma tecnológica, divulgación de la información y capacitación mediante los cuales la Compañía identifica, mide, controla y monitorea los riesgos a los cuales se encuentra expuesta

**Tipos de Riesgo**

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas que afectan el logro de la estrategia y la consecución de los objetivos. Los eventos pueden tener impactos negativos o positivos

**Tolerancia al Riesgo**

Nivel de riesgo que es aceptable para Alpina



Política MG-P 5.2-001

Frente Responsable: Dir. Control Interno y Productividad

5.2. Gestión de Riesgos

Fecha de emisión:  
01/09/2017

Página: 10 de

Código:  
MG-P 5.2-001

Versión:  
000

## 7. Documentos Relacionados

5.3	Metodología para la gestión de riesgos LAFT
N/A	
N/A	

## 8. Control Documental

Nota: Es responsabilidad del responsable de la política asegurar la actualización permanente de la información contenida en este documento.

Fecha	Historial Versiones	Comentarios sobre la versión	Propuesto por:	Aprobado por Comité en
				DD/MM/AAAA
				DD/MM/AAAA
				DD/MM/AAAA