

Tabla de Contenido

1. OBJETIVO.....	2
3. ROLES Y RESPONSABILIDADES	2
4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	3
5. POLÍTICAS GENERALES	4
6. MARCO DE REFERENCIA DE GESTION DE RIESGOS DE PROYECTO.....	4
7. LINEAS DE DEFENSA	5
8. CAPACITACIÓN.....	7
9. CONTROL DE CAMBIOS.....	8
10. FIRMAS DE APROBACIÓN	9

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos metodológicos, roles y responsabilidades de los actores claves para la Gestión de Riesgos de Proyecto en **Concesiones viales de 4G**, que permitan el aumento de la probabilidad e impacto de eventos positivos y disminución de la probabilidad e impacto de los eventos negativos.

2. ALCANCE

El presente documento aplica a **Concesiones** y EPC que ejecutan proyectos de infraestructura vial de 4G, de iniciativa pública e iniciativa privada.

3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

La gestión de riesgos de proyecto involucra a las diferentes áreas de la Concesión/EPC, y se le asignarán las siguientes responsabilidades:

- **Junta Directiva:**

- Aprobación de las políticas de Gestión de Riesgos de Proyecto.
- Aprobación del Plan de gestión de riesgos.
- Manual de Riesgo Operativo y sus posteriores actualizaciones.
- Hacer seguimiento y pronunciarse sobre la eficacia de la Gestión de Riesgos de Proyecto.
- Toma de decisiones referentes a dinero presupuestado para acciones de respuesta a los riesgos, manejo de reservas de contingencia y reservas de gestión.
- Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento, de forma eficaz la Gestión de Riesgos de Proyecto.
- Aprobación de los planes de contingencia.

- **Representante Legal:**

- Asegurarse que el equipo de proyecto cumpla de manera efectiva las políticas de gestión de riesgos de proyecto establecidas por la Junta Directiva.
- Garantizar el cumplimiento de estrategias que permitan implementar una adecuada cultura de gestión de riesgos de proyecto en los diferentes niveles de la organización.
- Velar por la correcta y oportuna aplicación de los planes de respuesta a los riesgos identificados.
- Revisar y aprobar los informes consolidados de gestión de riesgos que se reportarán a la Junta Directiva.
- Evaluar, aprobar y/o rechazar las solicitudes de cambios al proyecto para minimizar la materialización de los riesgos.
- Definir las personas designados para la implementación de la gestión integral de riesgos en el proyecto.

- Garantizar la participación de los responsables designados para la implementación de la política de gestión de riesgos en el proyecto.

- **Responsabilidades generales de todas las áreas:**

Dentro de la estructura organizacional y responsabilidades definidas para una adecuada gestión de riesgos de proyecto, es importante considerar el hecho de que los eventos de riesgo pueden afectar a todas las áreas de la Organización, por lo que los responsables de los procesos asumirán responsabilidades sobre los riesgos contractuales de sus áreas, para lo cual asistirán a las capacitaciones de gestión de riesgos, desarrollaran ejercicios prácticos y se asegurarán de entender la metodología aplicable para la identificación de los riesgos, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, elaboración de planes de respuesta a los riesgos y su respectivo seguimiento y control de dichos planes.

También tendrán la responsabilidad de fomentar la cultura de gestión de riesgos al interior de sus equipos de trabajo.

- **Comité de Riesgos:**

Es el organismo encargado de evaluar los planes de respuesta a los riesgos (beneficio/costo), y emitir su concepto de conveniencia y oportunidad. Dicha evaluación deberá contener la información suficiente que le permita al Gerente tomar la decisión de aprobar, posponer o rechazar las diferentes acciones de respuesta a los riesgos.

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Riesgo:** Un evento o condición incierta, que, de producirse, tiene un efecto negativo o positivo en los objetivos del proyecto (alcance, costos, cronograma, calidad, etc).
- **Probabilidad:** Es la posibilidad que un riesgo se materialice. Para determinar la probabilidad se puede utilizar el análisis cualitativo o cuantitativo.
- **Impacto:** Es la pérdida (monetaria o no monetaria) generada por la materialización de un riesgo, que puede ser medida de manera cualitativa o cuantitativa.
- **Plan de respuesta los riesgos:** conjunto de acciones/actividades empleadas para disminuir la probabilidad de ocurrencia e impacto de las amenazas y aumentar la probabilidad de ocurrencia e impacto de las oportunidades.
- **Reserva de gestión:** un monto, del presupuesto del proyecto, reservado para los imprevistos que tengan lugar en la ejecución del alcance del proyecto.

- **Reserva de contingencia:** un monto del presupuesto del proyecto que se asigna a los riesgos identificados.
- **CAPEX:** (Capital Expenditure), es un término utilizado para designar el dinero que el proyecto invierte en activos físicos.

5. POLÍTICAS GENERALES

Proindesa desde la planeación de los proyectos, establece como política llevar a cabo los procesos de identificación, análisis cualitativo, análisis cuantitativo y las respuestas de los riesgos e incluir en el CAPEX y/o modelo financiero el valor de las reservas de contingencia estimadas para afrontar los riesgos.

Para la etapa de ejecución de los proyectos (preoperativa y operativa) se deben gestionar los riesgos mediante la formulación de un plan, su ejecución y su seguimiento y control¹ realizando periódicamente las actualizaciones a que haya lugar.

Para lo anterior la **Alta Dirección** de cada proyecto (Concesionario/EPC) se compromete a entender, divulgar y cumplir los procesos de la gestión de riesgos, emitir resultados cualitativos y cuantitativos en las Juntas Directivas, así como mejorar continuamente la eficacia de la Gestión de riesgos de proyecto, proporcionando los recursos necesarios para este propósito.

6. MARCO DE REFERENCIA DE GESTION DE RIESGOS DE PROYECTO

Cada CONCESIÓN/EPC gestionará los riesgos del proyecto de acuerdo a las directrices corporativas que PROINDESA, adoptó por disposición de Episol y Corficolombiana, empleando como documentos de referencia "Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK), 6a edición y el Practice Standard for Project Risk Management, especialmente la metodología descrita en el capítulo 11 "Gestión de los Riesgos del Proyecto". En general, la gestión de riesgos comprende los siguientes procesos:

- **Planificar la Gestión de Riesgos:** se toman decisiones de cómo abordar, planear y ejecutar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

¹ Metodología de la guía del PMBOK- PMI sexta edición, 2017.

- **Identificar los Riesgos:** se determina cuáles riesgos podrían afectar el proyecto, documentando sus características.
- **Análisis Cualitativo de Riesgos:** se priorizan los riesgos para un mayor análisis o acciones a través de la evaluación y combinación de sus probabilidades de ocurrencia e impacto.
- **Análisis Cuantitativo de Riesgos:** se analiza probabilísticamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** se desarrollan opciones y acciones para potencializar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Implementar la respuesta a los riesgos:** comprende la ejecución de las acciones que se planificaron para afrontar los riesgos identificados.
- **Monitorear y Controlar los Riesgos:** comprende la trazabilidad de los riesgos identificados, el monitoreo de los riesgos residuales, la identificación de nuevos riesgos, la ejecución de los planes de respuesta a los riesgos y la evaluación de su efectividad a lo largo de la vida del proyecto.

Adicionalmente se tendrán en cuenta los lineamientos de los CONPES 3760 de 2013, 3800 de 2014, 3714 de 2011.

Para la planeación y ejecución de la Gestión de Riesgos, se parte de lo estipulado en el contrato de concesión, apéndices y anexos, así como de los ejercicios realizados en materia de riesgos por la estructuración pública y de los análisis realizados durante la preparación de las ofertas.

7. LINEAS DE DEFENSA

PROINDESA S.A.S ha estructurado las funciones y responsabilidades frente a la gestión de riesgos de proyecto, y en general frente a todos los riesgos, siguiendo la metodología de las tres líneas de defensa, de la siguiente manera:

7.1. Primera Línea de Defensa

La primera línea de defensa la constituyen **los** empleados de Concesionarios/EPC y de apoyo que gestionan directa e indirectamente el negocio.

Esto significa que el gobierno del riesgo de proyecto, reconoce que la gestión de la primera línea de negocio es la responsable de identificar, evaluar, gestionar y controlar los riesgos contractuales asociados a los proyectos. Esta línea debe conocer y aplicar las políticas y

procedimientos, así como disponer de los recursos suficientes para realizar eficazmente estas tareas. Para tal efecto, los Concesionarios/EPC:

- Especifica y documenta claramente las políticas, procedimientos, riesgos y planes de respuesta y los comunica a los funcionarios correspondientes y a la Junta Directiva.
- Así como, la promoción del principio del autocontrol, asegurando que se tengan implementados y documentados en los planes de respuesta para afrontar los riesgos a los que se encuentren expuestos.
- Incluye una descripción clara de las obligaciones de los funcionarios y de las instrucciones que deben seguir para cumplirlas.
- Dispone de políticas y procesos adecuados para seleccionar a su personal, presente y futuro, a fin de garantizar unos elevados principios éticos y profesionales, los cuales son reforzados a través de planes y programas de capacitación de modo que los funcionarios estén adecuadamente capacitados para aplicar las políticas y procedimientos de Riesgos de Proyecto.

Para tal fin, los Concesionarios/EPC, incluye en su programa de capacitación para el personal de las distintas áreas los recursos necesarios para adelantar los entrenamientos en los 7 procesos de gestión de riesgos.

7.2. Segunda Línea de Defensa

La segunda línea de defensa tendrá dos componentes:

- a. Persona designada en cada Concesionario/EPC para dirigir y coordinar la gestión de riesgos de proyecto, se encargará de:
 - Reportar los resultados de la gestión de riesgos de proyecto a la Junta Directiva o quien haga sus veces (Concesionario/EPC) previa revisión y aprobación de la gerencia.
 - Realizar monitoreo y control de la ejecución de los 7 procesos de gestión de riesgos, para ello debe estar plenamente capacitado y familiarizado con el modelo de gestión de riesgos de proyectos, lineamientos del CONPES y el contrato de Concesión/EPC.
 - Este colaborador será el contacto para todas las cuestiones en esta materia de riesgos con Proindesa S.A.S.
- b. Área de Gobierno Riesgo y Cumplimiento de PROINDESA S.A.S: realizará el monitoreo y control del cumplimiento de todas las obligaciones en materia de **Riesgo de proyecto** a los Concesionarios/EPC. Esto implica hacer una verificación del cumplimiento del contrato de Concesión/EPC y la normatividad vigente aplicable y un seguimiento a los informes de gestión (eventos) de manera que pueda comunicarlas a la alta dirección o

a la Junta Directiva de PROINDESA S.A.S. Para el efecto, debe cuestionar a las áreas de negocio utilizando adecuadas herramientas de gestión del riesgo de proyecto y realizando actividades de medición de indicadores de riesgos de proyecto.

El cumplimiento de los objetivos del negocio no debe oponerse en absoluto al eficaz desempeño de las atribuciones anteriormente mencionadas del área de Gobierno Riesgo y Cumplimiento de PROINDESA S.A.S. Así mismo, para evitar discusiones sobre su independencia y permitir juicios ecuanimes y facilitar un asesoramiento imparcial a la Alta dirección de los Concesionarios/EPC, el área de Gobierno Riesgo y Cumplimiento de PROINDESA S.A.S. no debe, por ejemplo, asumir competencias en los procesos misionales ni de apoyo del negocio, ni en el contexto de protección de datos o en la función de Auditoría Interna.

Ante cualquier conflicto entre los procesos de negocio y las atribuciones del área de Gobierno Riesgo y Cumplimiento de PROINDESA S.A.S, se recurrirá al Código de buen gobierno corporativo, de PROINDESA S.A.S.

7.3. Tercera Línea de Defensa

La tercera línea de defensa juega un papel importante al evaluar de forma independiente la gestión y los controles del riesgo de proyecto, así como los procesos y sistemas de las Concesiones/EPC, rindiendo cuentas al Comité de Auditoría mediante evaluaciones periódicas de la eficacia del cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de riesgos de proyecto.

Las Auditorías Internas o externas realizan estas revisiones, ya que no participan en el desarrollo, implementación y ejecución de la estructura riesgo/control. Esta revisión puede ser realizada por la Auditoría de PROINDESA S.A.S.

Estas auditorías contemplaran:

- La adecuación de las políticas y procedimientos para el tratamiento de los riesgos identificados;
- La eficacia de la aplicación de las políticas y procedimientos por parte de los funcionarios;
- La eficacia de la vigilancia del cumplimiento y del control de la gestión de riesgos de proyecto.

8. CAPACITACIÓN

Cada empleado de la Compañía debe concientizarse de los riesgos de proyecto establecidos contractualmente y empezar a administrarlo iniciando por las funciones que desempeña y así fortalecer una cultura de gestión de riesgos.

Esta cultura organizacional, se encuentra soportada en la observancia de la Política de Riesgo de proyecto, el Código de Buen Gobierno, la Política Antifraude y Anticorrupción, así como la aplicación de Código de Ética y Conducta y la adecuada ejecución de los procedimientos dispuestos por la Compañía y las capacitaciones de riesgo de proyecto que brinde la PROINDESA S.A.S.

8.1 Divulgación

En línea con lo anterior, la divulgación debe incluir:

- La Política de Riesgo de proyecto y el Manual de "Pautas para desarrollar la gestión de riesgos en proyectos de concesión deben ser socializados a todos los funcionarios de los Concesionarios/EPC.
- La Dirección de gestión de riesgos de proyecto deberá realizar el seguimiento a los planes de acción.
- El monitoreo de los riesgos debe realizarse de acuerdo a lo establecido en el "Plan de gestión de riesgos".
- La copia de los entregables de gestión de riesgos de proyecto, debe reposar en el servidor de cada Concesionario / EPC y deben encontrarse disponibles para los órganos de control y vigilancia internos y externos cuando estos lo requieran.

9. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
1	06/06/2018	Creación del documento

	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE PROYECTO	Pág. 9 de 10
		Versión: 01
		Fecha: 06/02/2018

10. FIRMAS DE APROBACIÓN

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ingeniera de proyectos y riesgos	Director Control Interno	Director Jurídico
Magda Lucía López	Margarita Rosa Ramirez	Eliska Marinovich López

Verifique que esta copia es la vigente consultando la información del Listado Maestro de Documentos. Alineados con el compromiso de la Organización con el cuidado del medio ambiente, este documento no deberá ser impreso. Las copias físicas son consideradas como copias no controladas.

Código: DG-0402/01