



Informe del Sistema de Gestión de Riesgos
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A. E.S.P.

Febrero de 2010

Contenido

Objetivo	3
1 Enfoque y Metodología Utilizada.....	3
1.1 Riesgos.....	3
1.2 Controles y Medidas.....	4
2. Resultados.....	4
2.1. RIESGOS ESTRATÉGICOS:	4
2.1.1 Controles y Medidas para la Administración de los Riesgos	10
2.2 RIESGOS DE PROCESOS:	11
2.2.1 Controles y Medidas para la Administración de los Riesgos	20
3. Concepto general de la Gestión de Administración de los Riesgos:	22

Objetivo

Presentar el resultado de la identificación y valoración de los riesgos estratégicos que pueden impedir el logro de los objetivos y/o generar impactos que afecten los resultados, imagen, operación o desempeño de la Empresa. Igualmente, también se actualizaron los resultados de la solidez de las medidas y la revaluación de la criticidad del riesgo o riesgo residual.

1 Enfoque y Metodología Utilizada

Como parte integral de la estructura de gobierno, principios éticos, políticas, valores, normas y directrices que orientan todas las actuaciones de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A. E.S.P. en su conjunto, establecidas en el Código de Buen Gobierno, en especial en el capítulo correspondiente al sistema de control interno, se adoptó un sistema de administración de riesgos basados en la metodología establecida en el estándar australiano y neozelandés AS/NZS 4360:2004, que permite identificar, analizar, evaluar, valorar, aceptar y comunicar los riesgos asociados a la operación de la Empresa, éste sistema constituye la base para la implementación del sistema de gestión integral de riesgos, con el fin de garantizar que se cuenta con un marco adecuado para manejar estos eventos, frente a las amenazas inherentes a los procesos del negocio y a aquellas que provienen del entorno de estos.

El objetivo básico de este sistema, es controlar los riesgos que generan vulnerabilidad a los recursos humanos, financieros, ambientales, de información y de imagen corporativa.

A continuación se presenta brevemente la metodología utilizada para la identificación y calificación de los riesgos y controles estratégicos de la Empresa:

1.1 Riesgos

Se considera como riesgo cualquier circunstancia, evento, amenaza, acto u omisión, que pueda en un momento dado impedir el logro de los objetivos planteados. No está expresamente limitado a acontecimientos negativos o eventos inesperados, incluye también la ausencia o sub aprovechamiento de acontecimientos positivos u oportunidades.

Una vez identificados los riesgos del proceso estos fueron calificados. Cada riesgo identificado, recibió una calificación de extremo, alto, moderado o bajo (criticidad). Basado en el siguiente criterio:

- La probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado.
- La magnitud de impacto potencial en el proceso si el riesgo ocurriera.

Los riesgos estratégicos se evaluaron en dos etapas:

- Antes de medidas o controles para su administración; riesgo bruto.
- Después de medidas o controles; riesgo residual o criticidad del riesgo.

1.2 Controles y Medidas

Control es una o un conjunto de actividades establecidas por la Administración para asegurar el logro de los objetivos. Así como, también es una acción tomada por los responsables para mitigar la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo. Igualmente, puede ser una actividad establecida para asegurar que las operaciones se realicen de acuerdo con las políticas o compromisos establecidos.

Una vez identificados los controles o medidas estos fueron calificados. Cada control identificado, recibió una calificación de fuerte, por mejorar, insatisfactorio o no existe (Solidez). Basado en el siguiente criterio:

La efectividad del diseño del control:

- Hasta qué punto el control es inherentemente sólido o débil en virtud de su diseño.
- Qué tan efectivo es el control en la reducción de la probabilidad o impacto del riesgo.
- Cuál es la calidad del control existente.

El nivel de ejecución:

- Se aplica el control en la forma planeada; y de la mejor forma.
- Qué tan frecuente y con qué calidad es ejecutado el control.

En cuanto a los riesgos por proceso se realizó la evaluación de la clasificación del diseño del control donde se evalúan 3 variables como son la periodicidad, la oportunidad y el nivel de automatización para cada una de las medidas y controles. Así mismo se realizó la combinación de la oportunidad, periodicidad y automatización de los controles de donde el resultado califica el diseño del control en: Optimo, Bueno, más que Regular, Regular y Deficiente.

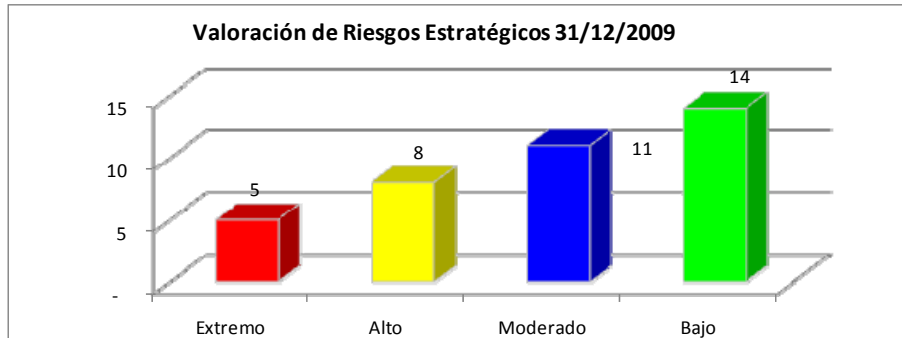
Finalmente se combinó la calificación de la criticidad del riesgo residual y la clasificación del diseño del control obteniendo el nivel de exposición al riesgo o nivel de confiabilidad del control en 4 calificaciones Bajo, Medio, Mayor y No aceptable.

2. Resultados

2.1. RIESGOS ESTRATÉGICOS:

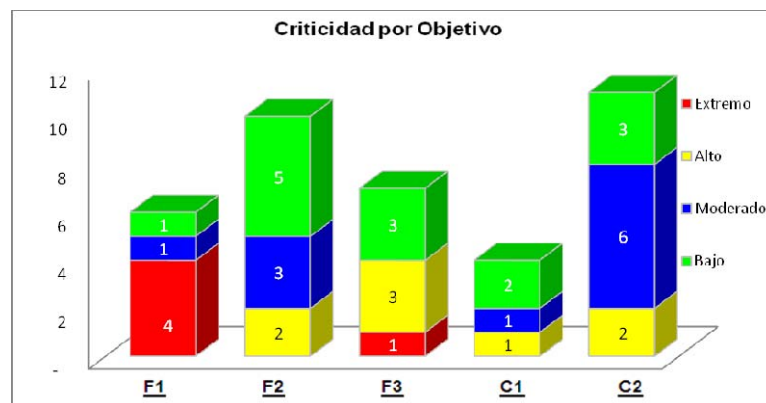
Se presentan a continuación los resultados de la evaluación de riesgos estratégicos, según su calificación residual de acuerdo con la criticidad del riesgo después de considerar la implementación y solidez de las medidas existentes para su mitigación o administración al 31 de diciembre de 2009.

Existe un total de 38 riesgos estratégicos, de los cuales 5 (13%) son extremos, 8 (21%) altos, 11 (29%) moderados y 14 (37%) bajos.

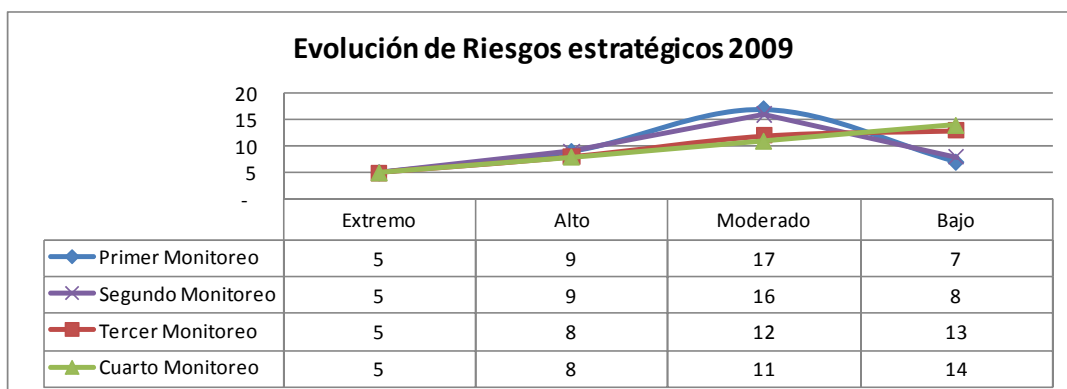


De acuerdo al Plan Estratégico Corporativo 2009-2013 aprobado por la Junta Directiva en el mes de abril de 2009, se establecieron los siguientes “Objetivos Estratégicos”:

1. Aumentar el valor para los accionistas.
2. Optimizar los costos y gastos.
3. Incrementar los Ingresos Nacionales e Internacionales.
4. Aumentar Participación de Mercado.
5. Tener Reconocimiento Como un Transportador de Hidrocarburos de Clase Mundial con Responsabilidad Social Corporativa



En la grafica se siguiente se presenta la transformación de la criticidad de los riesgos que es directamente proporcional a la implementación y mejoramiento de la solidez de las medidas de mitigación.



La siguiente es una breve descripción del resultado de la reevaluación de la criticidad o del riesgo residual de los principales riesgos por objetivo estratégico; un mayor detalle de éstos se presenta en el documento “Matriz de Riesgos y Controles”:

Objetivo Estratégico 1 – Aumentar el valor para los accionistas

Aumentar sosteniblemente el valor de la empresa con una rentabilidad competitiva y entregar un flujo de caja acorde con la capacidad de la empresa y las necesidades de los accionistas.

Extremos:

1. Devaluación del peso frente al dólar que impacta directamente el endeudamiento de la compañía.
2. Proyecto Cusiana – Vasconia: Sobrecostos en la ejecución o demoras en la entrega en operación en los proyectos de TGI debido a: Obtención de licencias, negociación de servidumbres, problemas logísticos o de suministros, estructura de control del proyecto, volatilidad de los precios de los commodities, mayor permanencia en obra de los contratistas.
3. Proyecto Ballena – Barrancabermeja: Sobrecostos en la ejecución o demoras en la entrega en operación en los proyectos de TGI debido a: Obtención de licencias, negociación de servidumbres, problemas logísticos o de suministros, estructura de control del proyecto, volatilidad de los precios de los commodities, mayor permanencia en obra de los contratistas.
4. No lograr vincular a nuevos inversionistas de capital en TGI por disminución de la calificación de riesgo, cambio en las condiciones financieras de la empresa y situaciones del mercado.

Moderados:

1. Riesgo de Liquidez: Pérdidas probables o sobrecostos ocurridos por dificultades de conseguir financiaciones o por la imposibilidad de cumplir con las obligaciones o no acceder a los recursos que garanticen el financiamiento del Plan de Expansión y los proyectos.

Bajos:

1. No lograr la refinanciación de la deuda que se vence en el año 2017 por condiciones del mercado, cambio en la situación financiera de la empresa.

Objetivo Estratégico 2 – Optimizar los costos y gastos:

Garantizar una estructura óptima de costos y gastos que contribuya a la rentabilidad esperada por la organización.

Altos:

1. Pérdidas económicas y humanas por ruptura y explosión de gasoducto causadas por condiciones externas a la organización como atentados, terrorismo, excavaciones por terceros, operación de instalaciones por terceros, eventos de la naturaleza.

2. Abastecimiento crítico y restrictivo (suministros y servicios) por fuera de las condiciones de calidad, plazo, presupuesto y HSE esperadas por TGI o por ausencia de una estrategia de abastecimiento.

Moderados:

1. Clima Laboral: políticas de recursos humanos, incremento desmesurado de la carga laboral y/o fuerte desigualdad salarial entre empleados del mismo nivel.
2. Retención ilegal de personal de TGI y/o del Contratista
3. Vencimiento de términos judiciales por aviso extemporáneo de notificación de demandas y acciones constitucionales y fechas de diligencias como conciliaciones, interrogatorios, vencimiento de términos para presentación de recursos y respuestas de Derechos de Petición.

Bajos:

1. Legislación tributaria (Impuestos, su interpretación y cambios): cambios en la legislación tributaria a nivel municipal o nacional, que impliquen un mayor pago de impuestos, sanciones, multas por no optimización de la legislación tributaria.
2. Invasiones en el derecho de vía por desconocimiento o por tomar aprovechamientos dentro del DDV.
3. "Operación directa del servicio de transporte de Gas:
- Esquema de mantenimiento
- Esquema de operación"
4. Sanciones por daño ambiental ocasionado por accidentes con gas natural o por rupturas de la infraestructura.
5. No legalización de las servidumbres asociadas al sistema de transporte.

Objetivo Estratégico 3 – Incrementar los Ingresos Nacionales e Internacionales:

Asegurar un crecimiento sostenible de los ingresos de negocio.

Extremos:

1. Proyecto Congas-Perú: No lograr la entrada en operación del gasoducto Congas-Perú en la fecha definida por demoras en obtención de licencias, negociación de servidumbres, problemas logísticos o de suministros.

Altos:

1. Disminución de ingresos y volúmenes transportados en Colombia por:
- Sustitución del gas natural a combustibles más económicos o
- Perdidas de consumo por la disminución de la producción de la Industria.
2. No contar con gas combustible para la operación de las estaciones compresoras, amparado en un contrato en firme.
3. Cambios normativos y regulatorios que afecten económicamente la compañía, resulten en la pérdida de oportunidades de crecimiento o deterioren la calificación de riesgo crediticio

Bajos:

1. Disminución de ingresos o penalizaciones por incremento del índice de pérdidas de gas por encima del 1% por fallas en la calibración, medidores fuera de servicio, debilidades en la programación y ejecución de planes de mantenimiento, fugas de gas, errores o fallas en el método de cálculo.
2. Incumplimiento del PEC, por la no participación en convocatorias internacionales o por la pérdida de las convocatorias o proyectos nacionales:
 - a) Tamaño de TGI
 - b) Posicionamiento de TGI a nivel internacional
 - c) Barreras de entrada a nuevos países.
 - d) Competencia agresiva
 - e) Restricciones financieras o Estructuración financiera de la oferta
 - f) Estrategias de entrada
 - g) Esquema de TGI para la preparación de las ofertas
 - h) Posición competitiva de TGI
3. Fallas o daños en la infraestructura que generen incumplimiento en la Prestación del Servicio de Transporte por deficiencias en mantenimiento o errores humanos.

Objetivo Estratégico 4 – Aumentar Participación de Mercado

Crecer la participación de mercado en Colombia y otros países.

Altos:

1. Incumplimiento de las obligaciones adquiridas (proyectos actuales y nuevos, covenants y servicio de la deuda) por excederse en planes de expansión.

Moderados:

1. No entrada de nuevos clientes a consumir gas natural por combustible sustituto más económico o inversión en equipos a gas natural muy costosa.

Bajos:

1. Pérdida, no disponibilidad o confiabilidad de la información por falta de procesos y mecanismo que permitan su sistematización.
2. Posicionamiento inadecuado de la marca en el mercado.
 - a) Divulgación de información incorrecta por parte de terceros.
 - b) Eventos externos negativos.
 - c) Falta de seguimiento de la información corporativa.

Objetivo Estratégico 5 – Tener Reconocimiento Como un Transportador de Hidrocarburos de Clase Mundial con Responsabilidad Social Corporativa.

Cumplir la propuesta de valor y estar presente en la mente de los grupos de interés como un transportador de hidrocarburos de clase mundial con RSC.

Altos:

1. Deterioro del nivel de reputación empresarial por disminución de la calificación de riesgo en TGI.
2. Déficit de implementación de la política de responsabilidad social corporativa frente a uno o varios grupos de interés, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Moderados:

1. Gestión de Riesgos: No lograr la maduración de la política de gestión de riesgos y sus efectos al interior de la empresa, o disminución de las calificaciones del sistema de Gestión de Riesgos por parte de los entes de Vigilancia y Control, Superintendencia de Servicios públicos y la AEGR.
2. Emergencias ambientales y de desastres naturales.
 - (a) No identificación de riesgos en sedes administrativas y en el negocio operativo.
 - (b) No tener planes de acción para mitigar riesgos.
3. Comunicación empresarial externa inadecuada.
 - (a) Información errónea, inexacta o insuficiente.
 - (b) Eventos externos negativos.
 - (c) Falta de inmediatez en la información.
4. Calidad deficiente del servicio de la Empresa a grupos de interés
 - (a) Cultura de servicio inadecuada para el mercado.
 - (b) Insatisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de interés.
5. Incumplimiento del Código de Buen Gobierno
6. Desconfianza y pérdida de credibilidad en la empresa por parte de las comunidades influenciadas
 - (a) Dificultad en la consecución de información confiable y oportuna para la definición de programas.
 - (b) Rechazo de las comunidades a los programas propuestos por la Empresa.
 - (c) Cambio en las administraciones locales (alcaldías, gobernadores indígenas y JAC) dificultan la continuidad de programas y compromisos.

Bajos:

1. Incumplimiento de la normatividad ambiental aplicable por desconocimiento de las obligaciones de licencias y permisos ambientales, desconocimiento de la regulación, no ejecución de programas de monitoreo y mantenimiento ambiental y del DDV.
2. Pérdida de imagen de la Empresa, por aumento de la tasa de interés de los bonos en el mercado secundario.
3. Incumplimiento del cronograma de auditorías del sistema de calidad o no cumplir con los requerimientos exigidos para el mantenimiento de las certificaciones respectivas:
 - Auditoria de Seguimiento ISO 9001 versión 2000.
 - Auditoria Consejo Colombiano de Seguridad (SISO)
 - Auditoria de certificación ISO 14001:2004
 - Auditoria de certificación OHSAS 18001:2007
 - Auditoria de transferencia ISO 9001 versión 2008

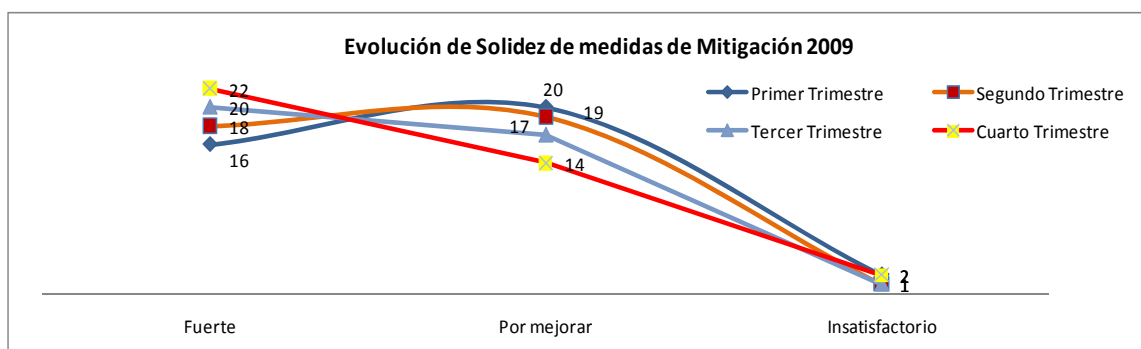
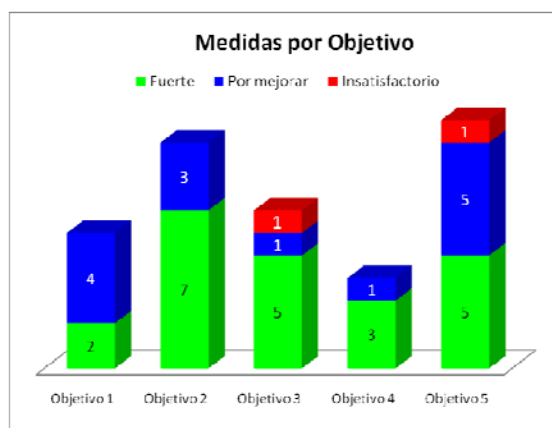
2.1.1 Controles y Medidas para la Administración de los Riesgos Estratégicos

Para la administración de los riesgos estratégicos definidos en la Matriz, se identificaron 38 conjuntos de controles y medidas, que fueron aprobadas por cada uno de los Vicepresidentes, Gerentes y Directores, quienes son responsables de la implementación, administración y seguimiento permanente.

En el grado de implementación de estos controles, actividades y medidas, según la auto-evaluación realizada con la Dirección de Control Interno junto con los responsables del riesgo y con base en soportes documentales midiendo el grado de implementación de éstas, se identificó que:

Las actividades que en su conjunto, califican la solidez de las medidas para cada uno de los riesgos las cuales 22 (58%) son fuertes, 14 (37%) requieren mejoramiento y 2 (5%) son insatisfactorias.

Las siguientes gráficas muestran la solidez de los controles y medidas identificados en la evaluación del riesgo por objetivo estratégico; un mayor detalle de éstas se presenta en el documento “Matriz de Riesgos y Controles”:



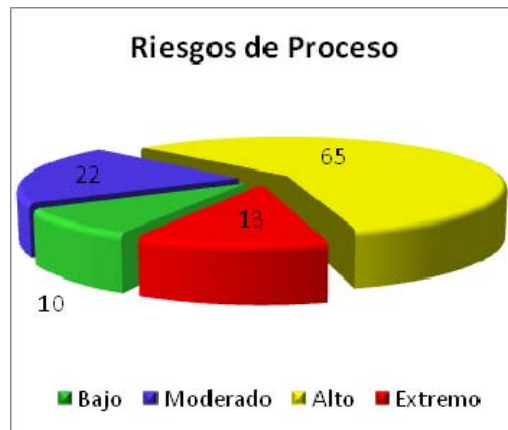
Del total de las 87 actividades programadas en la totalidad de medidas de mitigación, se concluye que 46 (53%) fueron cumplidas y 40 (46%) en ejecución. Por otra parte, se observa que 1 de ellas (1%) se encuentra atrasada.



2.2 RIESGOS DE PROCESOS:

Se presentan a continuación los resultados de la evaluación de riesgos de procesos por cada una de las principales áreas de la empresa, según su calificación residual de acuerdo con la criticidad del riesgo después de considerar la implementación y solidez de las medidas existentes para su mitigación, la evaluación del diseño del control y su nivel de exposición final al 31 de diciembre de 2009.

Existe un total 110 riesgos de procesos de los cuales 13 son extremos, 65 son altos, 22 son moderados y 10 bajos.

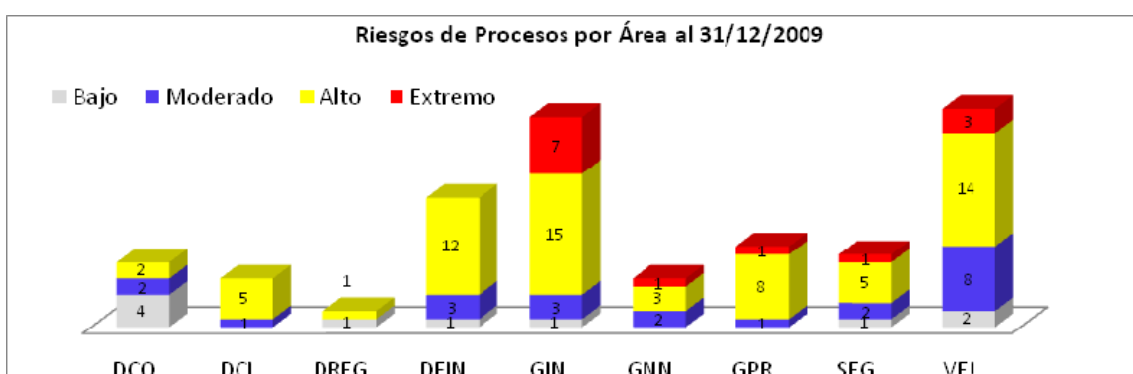


De acuerdo al Plan Estratégico Corporativo 2009-2013, se establecieron los objetivos de TGI, para los cuales se estratificaron los riesgos de procesos para cada uno de estos objetivos, así:

Objetivo PEC	N° Riesgos
Prestar el Servicio con Estándares de Clase Mundial	31
Gestionar las condiciones del negocio desde el punto de vista legal y regula-	8

torio	
Gestionar el Crecimiento de la Empresa	7
Garantizar un Abastecimiento Costo-Efectivo	7
Aumentar Participación de Mercado	8
Optimizar los costos y gastos	6
Maximizar el rendimiento de los activos	6
Incrementar los Ingresos Nacionales e Internacionales.	6
Tener Reconocimiento Como un Transportador de Hidrocarburos de Clase Mundial con Responsabilidad Social Corporativa	5
Gestionar Integralmente el Riesgo	5
Fortalecer la Cultura Organizacional	5
Contar Con un Talento Humano para Sustener el Crecimiento	4
Contar con Tecnología e Información que Soporten la Estrategia	4
Aumentar el valor para los accionistas	4
Consolidar el Modelo de Responsabilidad Social Corporativa	2
Posicionar la Empresa	1
Gestionar el Portafolio de Nuevos Servicios	1

Así mismo de acuerdo a la concepción y administración del riesgo se asigno un responsable por las áreas más importantes de TGI, adicionalmente de acuerdo con la criticidad del riesgo se grafico según cada área responsable.



La siguiente es una breve descripción del resultado de la evaluación de la criticidad o del riesgo residual de los principales riesgos por objetivo (Extremos y Altos); un mayor detalle de éstos se presenta en el documento "Matriz de Riesgos de procesos":

Objetivo- Aumentar el valor para los accionistas

Aumentar sosteniblemente el valor de la empresa con una rentabilidad competitiva y entregar un flujo de caja acorde con la capacidad de la empresa y las necesidades de los accionistas.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Pérdidas económicas por incumplimiento en el plazo de ejecución establecido en los proyectos de expansión, por limitaciones en las ofertas, plazos de entrega de los equipos de compresión, tubería y equipos principales importados de larga entrega (filtros de succión y descarga, teas, válvulas de más de 6").	Alto
2	Retraso en la ejecución de los proyectos de expansión desde Ballena y desde Cusiana de los sistemas por incumplimiento de los respectivos planes de trabajo, al presentarse problemas con las comunidades o grupos indígenas o con la legalización de las servidumbres de los predios intervenidos.	Alto
3	Riesgo de Liquidez: Pérdidas probables o sobrecostos ocurridos por dificultades de conseguir financiaciones o por la imposibilidad de cumplir con las obligaciones o no acceder a los recursos que garanticen el financiamiento del Plan de Expansión y los proyectos.	Alto

Objetivo – Optimizar los costos y gastos:

Garantizar una estructura óptima de costos y gastos que contribuya a la rentabilidad esperada por la organización.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Invasiones en el derecho de vía por desconocimiento o por tomar aprovechamientos dentro del DDV.	Extremo
2	Operación directa de la Red de gasoductos propios de transporte de Gas: - Esquema de mantenimiento - Esquema de operación	Alto
3	Sanciones y multas por incumplimiento de volúmenes y/o presiones de entrega a los grandes remitentes, por falta de coordinación de operadores, programación de estaciones y demoras en tiempos.	Alto
4	Legislación tributaria (Impuestos, su interpretación y cambios): cambios en la legislación tributaria a nivel municipal o nacional, que impliquen un mayor pago de impuestos, sanciones, multas por no optimización de la legislación tributaria.	Alto
5	Declaraciones de impuestos no presentadas, presentadas extemporáneamente y presentadas con errores	Alto

Objetivo – Incrementar los Ingresos Nacionales e Internacionales:
 Asegurar un crecimiento sostenible de los ingresos de negocio.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Fallas o daños en la infraestructura que generen incumplimiento en la Prestación del Servicio de Transporte por deficiencias en mantenimiento o errores humanos.	Extremo
2	Disminución de ingresos por incremento del índice de pérdidas de gas por encima del 1% por fallas en la calibración, medidores fuera de servicio, debilidades en la programación y ejecución de planes de mantenimiento, fugas de gas, errores o fallas en el método de cálculo.	Alto
3	Incumplimiento del programa de transporte por obstrucción de la comunidad a la gestión de operación y mantenimiento	Alto
4	Incumplimiento del cronograma de auditorías del sistema de calidad o no cumplir con los requerimientos exigidos para la consecución de las certificaciones respectivas: -Auditoria de Seguimiento ISO 9001 versión 2000. -Auditoria Consejo Colombiano de Seguridad (SISO) -Auditoria de certificación ISO 14001:2004 -Auditoria de certificación OHSAS 18001:2007 -Auditoria de transferencia ISO 9001 versión 2008	Alto
5	Pérdidas económicas por toma de decisiones sobre estudios de pre factibilidad, factibilidad y diseño, de baja calidad o por una inadecuada implementación.	Alto

Objetivo– Aumentar Participación de Mercado
 Crecer la participación de mercado en Colombia y otros países.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Pérdida de competitividad en el precio del gas natural frente a los sustitutos.	Extremo
2	Pérdidas económicas por baja confiabilidad de la red de gasoductos, al no implementar un plan de administración de integridad para determinar la disponibilidad y vida útil de tubería.	Alto
3	Pérdidas económicas por incorrecta asignación de volúmenes de transporte de gas debido a inoportunidad e inexactitud de la información en sistemas CEN y GTMS	Alto
4	Limitación de oportunidades de inversión en Colombia y otros países.	Alto
5	Disminución de reservas y autosuficiencia en países donde se tienen inversiones y proyectos de inversión.	Alto
6	No entrada de nuevos clientes a consumir gas natural por combustible sustituto más económico o inversión en equipos a gas natural muy costosa.	Alto

Objetivo – Tener Reconocimiento Como un Transportador de Hidrocarburos de Clase Mundial con Responsabilidad Social Corporativa.

Cumplir la propuesta de valor y estar presente en la mente de los grupos de interés como un transportador de hidrocarburos de clase mundial con RSC.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Sanciones por daño ambiental ocasionado por accidentes con gas natural o por roturas de la infraestructura.	Extremo
2	Pérdidas económicas por fraude empresarial	Extremo
3	Pérdida de imagen de la Empresa, por aumento de la tasa de interés de los bonos en el mercado secundario.	Alto
4	Gestión de Riesgos: No lograr la maduración de la política de gestión de riesgos y sus efectos al interior de la empresa, o disminución de las calificaciones del sistema de Gestión de Riesgos por parte de los entes de Vigilancia y Control, Superintendencia de Servicios públicos y la AEGR.	Alto
5	Incumplimiento del Código de Buen Gobierno	Alto

Objetivo – Maximizar el Rendimiento de los Activos

Gestionar integralmente los activos en aspectos operativos y financieros y disponer de ellos cuando sea conveniente.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Efectuar pagos no autorizados	Alto
2	Archivo planos susceptibles de modificación por parte del personal.	Alto
3	Vulnerabilidad en el acceso al sistema de pagos electrónicos.	Alto
4	Entrega de cheques- transferencias bancarias a personas no titulares del pago.	Alto

Objetivo – Gestionar Integralmente el Riesgo

Identificar, administrar y controlar los riesgos de la empresa.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Riesgos de Fraude	Alto
2	Pagos a proveedores ficticios o inexistentes.	Alto
3	Disminución de las calificaciones del sistema de Control interno de la Empresa por algunos de los siguientes factores: -No cumplir con el Plan Anual de Auditoría -Que el Plan Anual de Auditoría no cubra totalmente las actividades y operaciones relevantes de la Empresa. -Que los responsables del cumplimiento de los planes de mejora no hagan un seguimiento total al desempeño de éstos.	Alto
4	No lograr consolidar la Política de Gestión de Riesgos (Estratégicos y Procesos) al interior de TGI	Alto

Objetivo – Garantizar un Abastecimiento Costo-Efectivo

Adquirir los bienes y servicios requeridos por la unidad de manera oportuna y con costo total evaluado cumpliendo con los estándares de salud, seguridad, ambiente y calidad.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Sobrecostos en la contratación de TGI S.A. ESP. por inadecuada planificación de necesidades de abastecimiento, desconocimiento del mercado de suministro, falta de gestión de proveedores y estrategias de suministro.	Extremo
2	Incumplimiento de los requisitos HSEQ en las contrataciones por falta de criterios de selección frente a los requisitos HSE y carencia de controles operacionales en las etapas precontractual y contractual.	Alto
3	Respuestas tardías a solicitudes contractuales y administrativas.	Alto
4	Vencimiento de términos judiciales por aviso extemporáneo de notificación de demandas y acciones constitucionales y fechas de diligencias como conciliaciones, interrogatorios, vencimiento de términos para presentación de recursos y respuestas de Derechos de Petición.	Alto
5	Aumento de los costos de obras por demoras en la ejecución de proyectos enfocados a soluciones técnicas relacionadas con problemas geotécnicos y geológicos	Alto
6	Demoras en los procesos de imposición de servidumbres en los proyectos de expansión	Alto

Objetivo – Prestar el Servicio con Estándares de Clase Mundial

Implementar prácticas de clase mundial que garanticen una gestión eficiente y costo efectivo.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Publicar datos erróneos de cuentas de balance en el BEO, por fallas en los sistemas tecnológicos.	Extremo
2	Diminución de inventario de gas del sistema hasta niveles críticos.	Extremo
3	Pérdidas económicas por Inexistencia de un plan de transferencia para el recibo del gasoducto Ballena Barrancabermeja (Centragas).	Extremo
4	Inadecuado manejo de la seguridad industrial	Extremo
5	Disminución de la confiabilidad de la infraestructura	Extremo
6	Consolidación y alineación estratégica de la empresa junto con los planes y programas de las diferentes áreas de la compañía (Planes de integridad, confiabilidad, mantenimiento, capacitación, competencias, riesgos, calidad) encaminado al cumplimiento global de objetivos estratégicos de TGI.	Extremo
7	Incumplimiento en los volúmenes de entrega autorizados por nominación o en las condiciones operativas mínimas contractuales, las cuales originan reclamaciones y sanciones a TGI S.A ESP. por parte de los Remitentes	Alto
8	Indisponibilidad del suministro de energía para alimentar los equipos de la red de telecomunicaciones del Sistema SCADA.	Alto

9	Desconfianza y pérdida de credibilidad en la empresa por parte de las comunidades influenciadas (a) Dificultad en la consecución de información confiable y oportuna para la definición de programas. (b) Rechazo de las comunidades a los programas propuestos por la Empresa. (c) Incumplimiento de compromisos adquiridos con comunidades campesinas, indígenas y autoridades locales en materia de gestión social. (d) Cambio en las administraciones locales (alcaldías, gobernadores indígenas y JAC) dificultan la continuidad de programas y compromisos.	Extremo
10	Indisponibilidad del Servicio de telecomunicaciones (GPRS canales satelitales) que transportan los datos desde los centros operacionales y centros de control de los Gasoductos BOMT a la plataforma SCADA en el CPC de TGI.	Alto
11	Indisponibilidad de la Red de Radiocomunicaciones propia, para llevar los datos de proceso a los Centros Operacionales	Alto
12	No contar con las señales operativas necesarias para ejecutar estrategias de mejorara y ampliar el portafolio de servicios de transporte.	Alto
13	No contar con señales de la infraestructura de transporte de gas que permitan efectuar un mejor monitoreo y control de los activos de TGI para garantizar su conservación.	Alto
14	Incumplimientos por cambios y actualizaciones en la normativa técnica y en la regulación colombiana aplicable.	Alto
15	No cumplir con los compromisos contractuales de transporte con los remitentes en el gasoducto GBS (Boyacá y Santander) por la incertidumbre en el estado mecánico y físico del sistema de Transporte.	Alto
16	Ausencia de nuevos ingresos por la inoportuna atención a las solicitudes de nuevas conexiones	Alto
17	Sobre costos por invasión de servidumbres que generen planes de reubicación, variantes a la infraestructura u otros.	Alto
18	Adecuada identificación de necesidades de capacitación para las áreas de soporte al Core Bussines.	Alto
19	Emergencias ambientales y de desastres naturales. (a) No identificación de riesgos en sedes administrativas y en el negocio operativo. (b) No tener planes de acción para mitigar riesgos.	Alto
20	Incumplimiento y deterioro del Sistema de Gestión Integrado por falta de implementación de los requisitos establecidos por parte de las áreas responsables.	Alto
21	Inestabilidad jurídica en Venezuela, lo que podría afectar a empresas de ese país, contratadas por TGI para ejecutar parte de los proyectos de expansión Cusiana y Ballena.	Alto
22	Dificultad en la consecución de recursos humanos especializado para la ejecución de los proyectos por los contratistas.	Alto
23	No estar debidamente capacitados en estándares de clase mundial relacionados con la Auditoría Interna (Certificaciones IIA) o inapropiadas actuaciones de los auditores que incumplan los principios de Integridad, Objetividad, Confidencialidad y Competencia	Alto

Objetivo – Gestionar el Crecimiento de la Empresa

Identificar, participar y desarrollar oportunidades de inversión a nivel nacional e internacional que nos permitan el crecimiento en el sector.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Sobrecostos en la ejecución o demoras en la entrega en operación de las obras por Invasiones en el derecho de vía.	Extremo
2	Demoras en la expedición de las licencias ambientales y permisos de uso y aprovechamiento de los recursos naturales requeridos en los proyectos por parte de los entes nacionales (M.A.V.D.T, Corporaciones Autónomas Regionales, etc.)	Alto
3	Modificación, aspectos regulatorios o políticos asociados al desarrollo de proyectos de infraestructura en gas natural.	Alto
4	Emisión de información errónea o modificaciones a información reportada oficialmente por desconocimiento de normatividad aplicable.	Alto
5	Presentación extemporánea de informes a entes de control	Alto

Objetivo – Posicionar la Empresa

Diseñar, articular y poner en marcha una estrategia que permita posicionar la empresa frente a los diferentes grupos interés.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	No lograr el posicionamiento de TGI S.A. ESP, frente a los grupos de referencia de la Empresa por falta de alineación con el corporativo en la definición e implementación de la estrategia y por falta de priorización de la marca frente al grupo.	Alto

Objetivo – Gestionar las Condiciones del Negocio Desde el Punto de Vista Legal y Regulatorio

Lograr condiciones legales y de regulación que permitan sostenibilidad y crecimiento en los negocios a nivel nacional e internacional.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Incumplimiento de las normas aplicables a TGI por desconocimiento o por aplicación tardía de nuevos requerimientos legales	Extremo
2	Pérdidas económicas por fallos adversos.	Alto
3	Costos adicionales por falta de legalización de los derechos de servidumbres.	Alto
4	Deficiente calidad de la información regulatoria.	Alto

Objetivo – Contar Con un Talento Humano para Sostener el Crecimiento

Fortalecer las competencias de los empleados, asegurando formación y capacitación necesarias que promuevan su desarrollo y aporten al crecimiento de la empresa.

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Retención ilegal de personal de TGI y/o del Contratista	Alto
2	Inadecuada formación de los funcionarios de TGI SA ESP por falta de programación y ejecución formal de un plan de capacitación acorde a las responsabilidades y desarrollo de las funciones propias de cada cargo.	Alto

Objetivo – Fortalecer la Cultura Organizacional

Fomentar un buen clima organizacional, una comunicación efectiva y actuar acorde con la misión, visión y valores corporativos.

- Transparencia
- Respeto
- Justicia
- Excelencia
- Integridad

N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	No lograr la alineación del Recurso Humano hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.	Alto
2	Deterioro del clima organizacional por la falta de continuidad de un programa de bienestar y mejoramiento que cumpla con las expectativas razonables de los trabajadores y por falta de compromiso de los involucrados.	Alto
3	Incumplimiento en la atención oportuna de las peticiones (PQRS) generando sanciones y/o problemas jurídicos para la Empresa.	Alto
4	Pérdida de información de la Empresa debido a la falta de aplicación de los lineamientos de gestión documental	Alto

Objetivo – Contar con Tecnología e Información que Soporten la Estrategia

Contar con tecnología e información íntegra, confiable, vigente y costo efectiva para apoyar la gestión oportuna y el crecimiento de la organización.

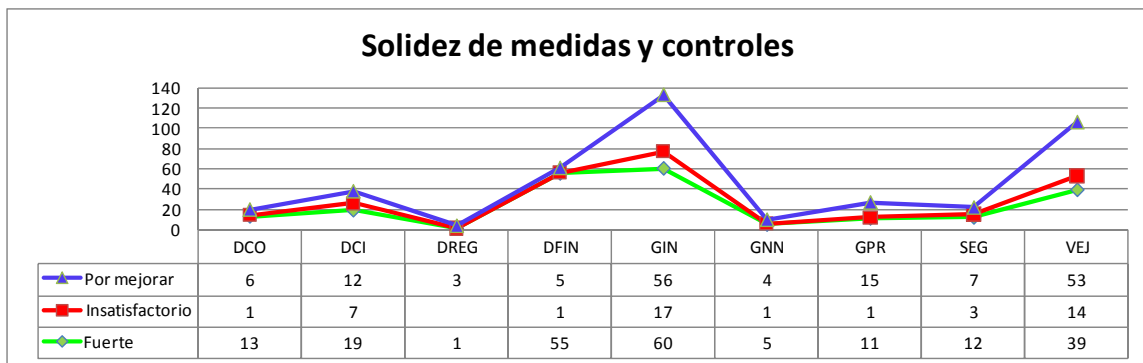
N°	Riesgo de Proceso	Valoración
1	Indisponibilidad de los servicios informáticos por fallas presentadas en la infraestructura tecnológica generando una plataforma no confiable para el soporte en la empresa	Alto

2.2.1 Controles y Medidas para la Administración de los Riesgos de Procesos

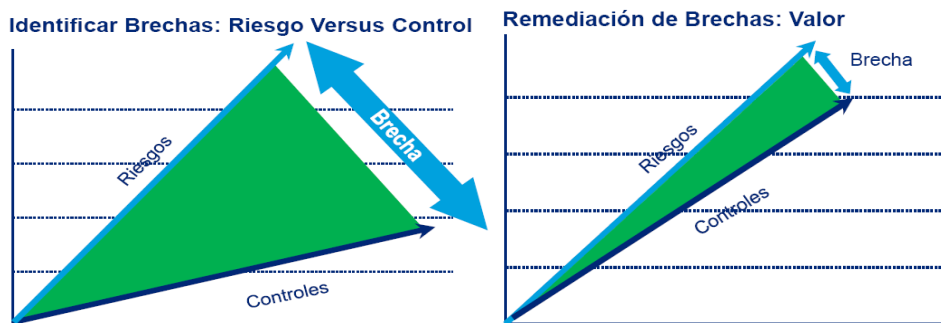
Para la administración de los riesgos de procesos definidos en la Matriz, se identificaron 110 conjuntos de medidas, controles y proyectos, que fueron aprobadas por cada uno de los Vicepresidentes, Gerentes y Directores, quienes son responsables de la implementación, administración y seguimiento permanente, estos conjunto se componen de 421 de actividades puntuales.

En el grado de implementación de estos controles, actividades y medidas, según la auto-evaluación realizada con la Dirección de Control Interno junto con los responsables del riesgo y con base en soportes documentales midiendo el grado de implementación de éstas, calificando la solidez de la medidas, la periodicidad, oportunidad y automatización, con los siguientes resultados:

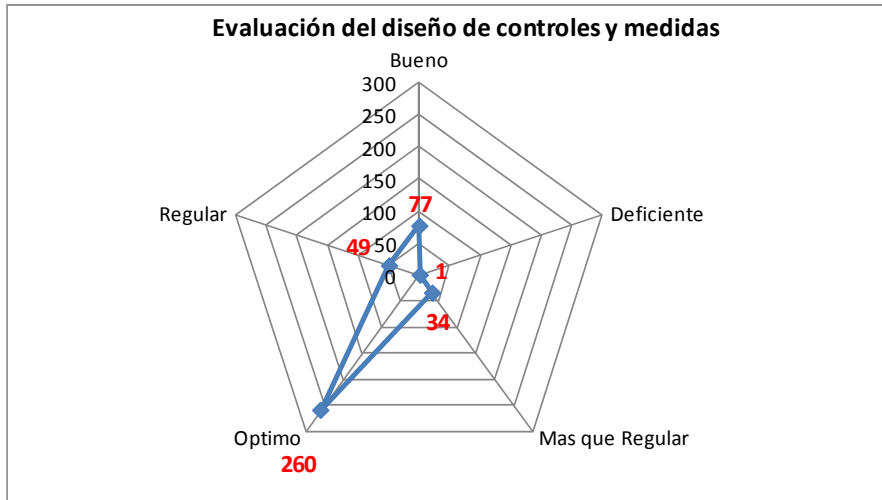
Las actividades que en su conjunto, califican la solidez de las medidas para cada uno de los riesgos las cuales 215 (51%) son fuertes, 161(38%) requieren mejoramiento y 45 (11%) son insatisfactorias.



La idea principal fue identificar cuáles son los posibles mejoramientos para los controles y medidas existentes, buscando así inicialmente identificar las brechas entre el riesgo y los controles, para luego hacer una remediación de las brechas o en otras palabras aumentado o mejorando los controles.

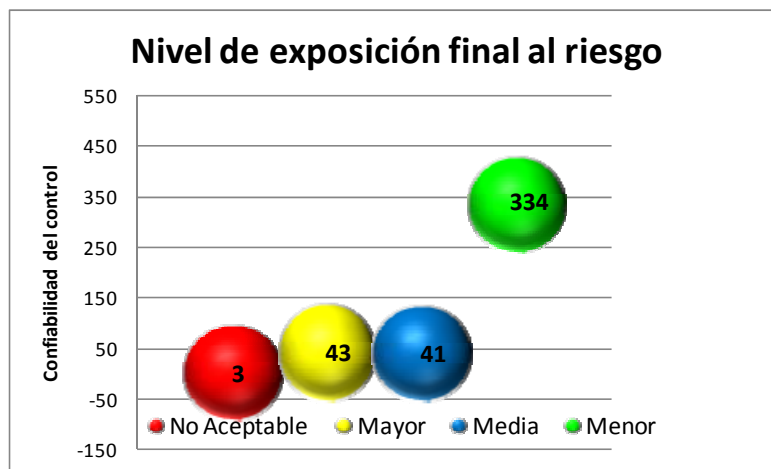


De cada uno de los riesgos identificados, se establecieron un total de 421 medidas de mitigación entre actividades, controles y proyectos, para las cuales se realizó un desglose de los controles de acuerdo, la periodicidad, oportunidad y automatización, con los siguientes resultados:

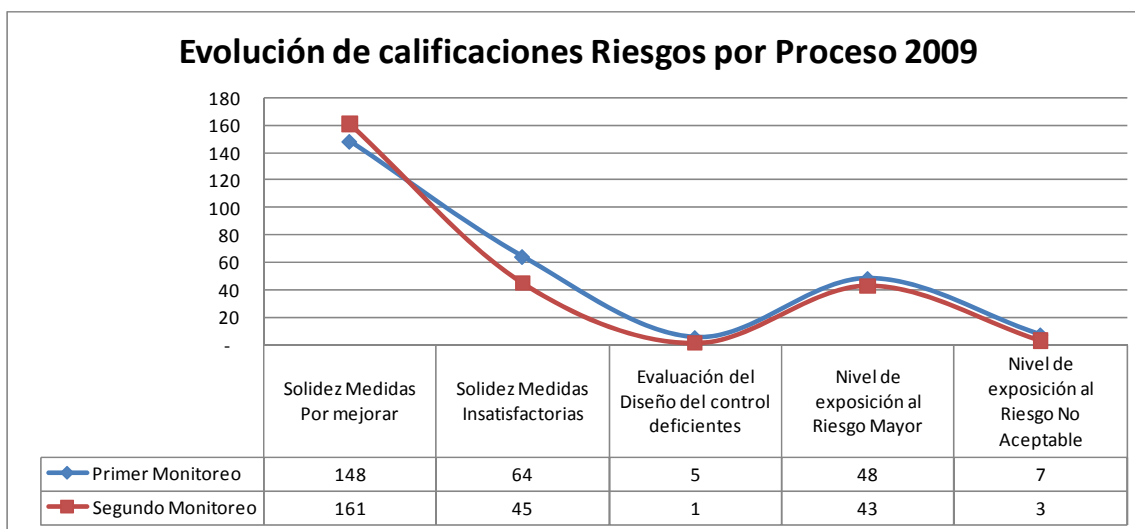


Del total de las 421 actividades calificadas, se evidencio con respecto al diseño del control que 260 (62%) son óptimos, 77 (18%) buenos, regulares 49 (12%), más que regular 34 (8%) y deficientes 1 (0%).

Por otra parte, finalmente combinando la criticidad del riesgo residual con la clasificación del diseño del control se obtuvo el nivel de exposición al riesgo o calificación de la confiabilidad del control, así:



A continuación se presenta la evolución e implementación de planes de acción de las áreas buscando la mitigación de los riesgos o el mejoramiento de las medidas de administración de éstos.



Finalmente, de acuerdo con la evaluación realizada a la Gestión de Riesgos de Procesos al 31 de diciembre de 2009, se concluye que no se han materializado situaciones que afectaran el logro de los objetivos de TGI. Así mismo, se seguirán tomando y manteniendo las medidas necesarias en la mitigación de los riesgos evaluados.

3. Concepto general de la Gestión de Administración de los Riesgos:

De acuerdo con la evaluación realizada a la Gestión de Riesgos Estratégicos y de procesos al 31 de Diciembre de 2009, no se han materializado situaciones que han afectado el logro de los objetivos estratégicos de TGI. Así mismo, se siguen tomando las medidas necesarias en la mitigación de los riesgos descritos.

En el año 2009, se continuó con los lineamientos que todos los niveles de TGI S.A. E.S.P. deben seguir en materia de administración de riesgos estratégicos, de procesos y proyectos, reiterando que el objetivo final del Sistema de administración de Riesgos es crear un ambiente en el cual la Alta Dirección de la Empresa pueda tomar decisiones que involucren un elemento de riesgo.

De acuerdo a lo anterior, en el período objeto de evaluación se actualizó, publicó y socializó la Política de Gestión de Riesgos, se aprobó la Matriz de Riesgos Estratégicos y se levanto y construyó la matriz de riesgos por proceso de la Empresa, identificando y valorando cada uno de los riesgos y medidas para su mitigación; asimismo se dio a conocer a la Administración de TGI S.A. E.S.P. estos riesgos, los cuales pudieran impedir el logro de los objetivos y/o generar impactos que afecten los resultados, imagen, operación o desempeño de la Empresa, así mismo para el año 2010 se establecerá la matriz de riesgos por proyecto de acuerdo a los parámetros establecidos en la metodología PMI .

Como parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos del sistema se siguen desarrollando talleres de Riesgos socializando y creando conciencia de riesgo, asignando los roles en cada una de las líneas de defensa de este sistema. En éste sentido el proceso de administración de riesgos debe mantenerse por todo el tiempo y a todo nivel a través de la Empresa, la Alta Dirección tiene la responsabilidad general sobre todo el proceso, incluyendo la adopción y mantenimiento de la política, así como el cuidado de los valores que

hacen parte de la filosofía de administración de riesgos de TGI y los colaboradores de todas las áreas tienen la responsabilidad de monitorear y reportar periódicamente las actividades identificadas para administrar los riesgos estratégicos y de procesos.

Buscando mayor acercamiento a la Gestión de Riesgos, dado que es una estrategia adoptada corporativamente que pretende crear valor a través de este sistema, con el fin de aprovechar oportunidades y tomar acciones para mejorar el desempeño, se desarrollaron estrategias de difusión e interacción con la política con herramientas como presentación en la Pagina WEB, Intranet y el Sistema de Gestión Integrado y envío de boletines periódicos a todos los colaboradores de TGI.

La Dirección de Control Interno hace seguimiento periódico y formalmente para conocer el avance de las medidas y controles. Los avances y logros se reportaron periódicamente al Comité de Presidencia y consecuentemente al Comité de Auditoría, para su análisis y seguimiento, concluyendo que los sistemas de monitoreo y manejo de riesgos han sido establecidos y que estos programas de mitigación están operando efectivamente.

Anexos:

- *Matriz de Identificación de Riesgos – PGEG-05-F-1*
- *Evaluación de Medidas de Mitigación de Riesgos Estratégicos a 31 de Diciembre de 2010- PGEG-05-F-5*
- *Matriz de Calificación de Riesgos por Proceso– PGEG-05-F-4*

Elaboró: GEG/Oscar Andrés Bravo.

Revisó: GEG/ Jorge Ricardo Rojas

Aprobó: GEG/ Jorge Ricardo Rojas

Lista de distribución: