



POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE, SOBORNO, CORRUPCIÓN Y LA/FT/FPADM

Sistema integrado para identificar, valorar, controlar y monitorear los riesgos de integridad

Guatemala · El Salvador · Honduras · Nicaragua · Costa Rica · Panamá · República Dominicana · Colombia

Código PO-CU-09 [propuesto] · Versión 1.0 · 6 de octubre de 2026
Documento de uso interno · Pendiente de aprobación

Contenido

Contenido	2
Control del documento	4
1. Propósito y compromiso.....	5
1.1 Por qué un solo sistema para cuatro riesgos	5
2. Objetivo y alcance	5
2.1 Objetivo	5
2.2 Alcance	5
3. Marco de referencia	6
4. Cómo se relaciona con las demás políticas.....	6
5. Definiciones.....	7
6. Principios.....	7
7. Gobierno y responsabilidades	8
8. Ciclo anual de gestión del riesgo	9
8.1 Eventos que obligan a revisar la evaluación	10
9. Universo de riesgo	10
9.1 Tipos de riesgo	10
9.2 Factores de exposición.....	10
10. Metodología de valoración	11
11. Un hecho, varios riesgos	12
12. Controles	12
13. Monitoreo y analítica de datos	13
14. Certificación anual de los dueños de proceso	13
15. Indicadores clave de riesgo (KRI).....	13
16. Reporte y escalamiento	14
16.1 Reportes periódicos.....	14
16.2 Escalamiento por evento	14
17. Canal de Ética, investigación y aprendizaje	15
18. Terceros: una sola debida diligencia	16
19. Capacitación, cultura y desempeño	16
20. Evaluación independiente y mejora continua	16
21. Registros, datos y documentación	16
22. Tratamiento especial para Colombia	17
23. Hoja de ruta de implementación	17
24. Incumplimiento y disposiciones finales	18
Anexo A. Matriz inicial de esquemas de riesgo	19
Anexo B. Catálogo de controles clave transversales	21
Anexo C. Biblioteca de pruebas de analítica	23

Anexo D. Calendario anual del Sistema	24
Anexo E. Formato de registro de un esquema de riesgo	24
Anexo F. Ajustes necesarios en los documentos existentes	26
Anexo G. Pendientes antes de aprobar	27
Anexo H. Alineación con estándares y prácticas incorporadas	27

Para actualizar el índice en Word: clic derecho sobre él → Actualizar campo.

Control del documento

Código	Versión	Fecha de emisión	Próxima revisión
PO-CU-09 [código propuesto]	1.0	06/10/2026	06/10/2027

Versión	Fecha	Descripción
1.0	06/10/2026	Primera emisión. Integra en un solo sistema de gestión de riesgos el fraude (PO-CU-02), el soborno y la corrupción (PO-DH-17) y el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación (PO-CU-01). No crea prohibiciones nuevas: define cómo se identifican, valoran, controlan, prueban, monitorean y reportan esos riesgos, con la misma escala 5×5, el mismo formato y los mismos canales de escalamiento de la Política de Gestión Integral de Riesgos (PO-GC-02, capítulo 17). Incorpora prácticas de referencia internacionales (COSO/ACFE, ISO 37001, ISO 37002, GAFI) y un catálogo de controles clave, de pruebas de analítica y de indicadores.

Clasificación: documento de uso interno. Contiene esquemas de riesgo, controles y pruebas que no deben publicarse. Lo público son las políticas que el sistema desarrolla (PO-DH-17, PO-CU-01 y PO-CU-02). **Dueño del sistema:** Oficial de Cumplimiento Regional. **Coordinación:** Coordinación de Gobierno Corporativo. **Supervisión:** Comité de Auditoría. **Aprobación:** elabora la Coordinación de Gobierno Corporativo; revisa y aprueba el Director General; ratifica la Junta Directiva.

Puntos en amarillo

Los textos resaltados son **propuestas que deben confirmarse** antes de aprobar: el código del documento y la ruta de aprobación, las calibraciones de impacto y los umbrales de los indicadores (Comité de Riesgos y Finanzas), las prioridades iniciales de la matriz (Anexo A, a validar con los dueños de proceso en los talleres), la nomenclatura de escalamiento (cap. 16.2) y la coherencia con las cuatro políticas existentes (Anexo F). Están listados en el Anexo G.

Aprobaciones

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por Director independiente
Catalina Nicholls Coordinadora de Gobierno Corporativo Fecha: ____/____/____	Carlos Luis Monge Director General (CEO) Fecha: ____/____/____	Joseph Sauter Presidente Comité de riesgos Fecha: ____/____/____

1. Propósito y compromiso

Este documento establece el **Sistema de Gestión del Riesgo de Fraude, Soborno, Corrupción y LA/FT/FPADM** ("el Sistema") del Grupo Rent a Pallet. Las cuatro políticas del Grupo dicen **qué está prohibido y qué reglas se siguen**; el Sistema responde otra pregunta: **¿dónde puede ocurrir realmente, qué tan probable e importante es, qué controles lo detienen, funcionan, y qué hacemos si fallan?**

Compromiso de la Alta Dirección

El Grupo mantiene **cero tolerancia** frente al fraude, el soborno, la corrupción, el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y de la proliferación. La Junta Directiva y la Dirección General se comprometen a **evaluar estos riesgos cada año con esquemas concretos, a probar que los controles funcionan, a asignar los recursos para corregirlos y a rendir cuentas** de sus resultados al Comité de Auditoría y a la Junta. Ningún resultado comercial justifica omitir un control.

1.1 Por qué un solo sistema para cuatro riesgos

- **Comparten las mismas causas y los mismos actores:** terceros, agentes aduanales, pagos, registros contables, autoridades y colaboradores con acceso a dinero o a decisiones.
- **Un mismo hecho puede ser los cuatro a la vez.** Un pago sin soporte a un gestor aduanal puede ser soborno, fraude contable y lavado de activos. Gestionarlos por separado produce vacíos, duplicidades y casos tratados por tres áreas distintas.
- **Comparten los mismos controles y el mismo canal:** debida diligencia de terceros, segregación de funciones, controles de pago, registros y el Canal de Ética.
- **Un solo registro y un solo informe** permiten al Comité de Auditoría ver el panorama completo, y a la Auditoría Interna basar su plan en él.

2. Objetivo y alcance

2.1 Objetivo

- Identificar, con **esquemas específicos**, los riesgos de fraude, soborno, corrupción y LA/FT/FPADM del Grupo, y valorarlos con una sola metodología.
- Asegurar que cada riesgo relevante tenga **controles identificados, dueños con nombre y pruebas de eficacia**.
- Mantener el riesgo residual dentro del apetito del Grupo (**cero tolerancia**, PO-GC-02, Anexo D) y actuar de inmediato cuando se salga.
- Alimentar la matriz corporativa de riesgos (PO-GC-02), el plan de Auditoría Interna (PO-GC-03) y los informes del Comité de Auditoría.

2.2 Alcance

Aplica a las **doce sociedades** del Grupo, incluidos el emisor Costa Rican Pallet & Pooling Co., Corp. y las sociedades tenedoras, a las sociedades operativas de **Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Colombia**, y a las sociedades de American Pallet & Logistics en lo que actúen por cuenta del Grupo. Cubre **todos los procesos** (comercial y pooling, compras, producción y reparación de tarimas, logística y transporte, finanzas y tesorería, cartera, nómina, tecnología, reportes y relación con inversionistas) y a **todas las personas y terceros** de las políticas que desarrolla. Es un sistema único; en Colombia se articula con el SAGRILAF y el PTEE (capítulo 22).

3. Marco de referencia

Referente	Cómo lo usa el Sistema
COSO 2013, Principio 8	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos de sus objetivos.
Guía de Gestión del Riesgo de Fraude de COSO y ACFE, 2.ª edición (2023)	Su estructura de cinco principios: gobierno del programa, evaluación de riesgos por esquemas, controles preventivos y detectivos, investigación y acción correctiva, y monitoreo . Exige identificar esquemas específicos, no el “fraude” en general, y dejar una decisión de riesgo residual por esquema.
ISO 37001 (cláusula 4.5)	La evaluación de riesgo de soborno es la base del sistema: identificar los riesgos que razonablemente pueden anticiparse, analizarlos y priorizarlos, evaluar la idoneidad y eficacia de los controles, fijar criterios propios para medir el nivel de riesgo, revisarla a intervalos planificados y ante cambios significativos, y conservarla como información documentada. Los controles son proporcionales al riesgo.
ISO 37002 e ISO 37301	Gestión de denuncias (Canal de Ética) y sistemas de gestión de cumplimiento, como referencias de buenas prácticas.
GAFI, Recomendación 1 y enfoque basado en riesgo	Identificar, evaluar y entender los riesgos de LA/FT/FPADM y aplicar medidas proporcionales : intensificadas donde el riesgo es mayor, simplificadas donde es menor, y nunca simplificadas si hay sospecha .
FCPA, UK Bribery Act, convenciones de la ONU, la OEA y la OCDE; Principio 10 del Pacto Mundial	Marco anticorrupción internacional que ya adopta la PO-DH-17.
IIA, Modelo de las Tres Líneas	Reparto de funciones entre dueños del riesgo, segunda línea y Auditoría Interna (capítulo 7).
PO-GC-02 (ERM) e ISO 31000	Escala 5×5, taxonomía, formato único de matriz, apetito, escalamiento e informes. Este Sistema es su aplicación específica a la categoría “cumplimiento e integridad”.
IC500	Capacitación, sistema de denuncia, sanciones y publicación de las políticas.

4. Cómo se relaciona con las demás políticas

El Sistema **no sustituye ni modifica** las políticas siguientes. Si una de ellas contradice este documento, **prevalece la política**: este texto no crea prohibiciones nuevas ni cambia umbrales.

Documento	Qué fija	Qué hace el Sistema con él
PO-DH-17 Anticorrupción y Antisoborno	Prohibiciones de soborno y pagos de facilitación, regalos (USD 50 y USD 150), servidores públicos, donaciones, conflictos, terceros	Convierte cada prohibición en esquemas de riesgo con controles y pruebas medibles
PO-CU-02 Antifraude	Tipologías de fraude, controles de prevención y detección, señales de alerta	Los lleva a la misma matriz y a la misma analítica
PO-CU-01 LA/FT/FPADM	Conocimiento de la contraparte, segmentación, PEP, listas, pagos y efectivo, reporte a la UIF	Incorpora la segmentación de contrapartes como un control más del Sistema

Documento	Qué fija	Qué hace el Sistema con él
PO-CU-03, PO-CU-04, PO-CU-05, PO-CU-06 y PO-CU-07	Conflictos y partes relacionadas, terceros, regalos, contribuciones políticas y donaciones	Controles clave del Anexo B
PR-CU-04 Debida diligencia de terceros	Flujo de seis etapas para vincular y monitorear terceros	Una sola debida diligencia para los tres riesgos (capítulo 18)
PR-CU-08, PO-CU-08, GC-DP-05 y GC-DP-08	Canal de Ética, rutas, plazos, protección y derechos de las partes	El Canal detecta y alimenta la matriz (capítulo 17)
PO-GC-02 ERM	Metodología corporativa de riesgos	Este documento la aplica a la categoría de integridad (cap. 17 de la PO-GC-02)
GC-RC-01 y PO-GC-03	Supervisión del Comité de Auditoría y aseguramiento de Auditoría Interna	Reciben el informe del Sistema y lo verifican de forma independiente

5. Definiciones

Término	Definición
Esquema de riesgo	Forma concreta en que puede ocurrir un fraude, soborno, acto de corrupción o lavado: causa → evento → consecuencia , con quién lo puede cometer, en qué proceso y país, y qué control lo detendría. “Fraude” o “corrupción” en abstracto no son un riesgo del registro .
Triángulo del fraude	Tres condiciones que explican el fraude: presión o incentivo, oportunidad y racionalización . Cada esquema de fraude indica cuáles están presentes.
Riesgo inherente y residual	Nivel de riesgo antes y después de considerar los controles (PO-GC-02, capítulo 11).
Control clave	Control cuya falla permitiría que el riesgo se materialice. Tiene dueño, frecuencia, evidencia y prueba (Anexo B).
Prueba de control	Verificación de que el control está bien diseñado (si funciona, detendría el riesgo) y opera con eficacia (se ejecutó, con evidencia, durante el período).
Indicador clave de riesgo (KRI)	Métrica que alerta de forma anticipada sobre el aumento de un riesgo, con zonas verde, amarilla y roja (capítulo 15).
Analítica de datos	Pruebas que revisan el 100 % de una población de transacciones, en lugar de una muestra (Anexo C).
Elusión de controles por la administración	Uso de la autoridad de un cargo directivo para saltarse un control. Se evalúa expresamente en cada proceso.
Colusión	Acuerdo entre dos o más personas, internas o externas, para cometer el hecho o eludir un control.
Hecho, un solo caso	Un mismo hecho que toca varios riesgos se registra y se investiga como un solo caso , con referencias cruzadas (capítulo 11).

6. Principios

- **Específico, no genérico.** Cada riesgo es un esquema concreto con un dueño con nombre.
- **Una sola escala.** La misma matriz 5×5 de la PO-GC-02 para todos los riesgos, de modo que sean comparables entre sí y con los demás riesgos del Grupo.

- **Proporcional al riesgo.** Más control donde el riesgo es mayor; nunca medidas reducidas si hay sospecha.
- **Un control no cuenta hasta que se prueba.** La evidencia de eficacia, no la existencia de un procedimiento, sostiene la calificación.
- **Cero tolerancia, sin excepciones por cargo.** Incluye la elusión de controles por la alta dirección.
- **Un hecho, un caso.** Se investiga una sola vez, con todas las obligaciones de reporte evaluadas en paralelo.
- **Aprender de cada caso.** Toda causa raíz confirmada vuelve a la matriz y a los controles.

7. Gobierno y responsabilidades

Instancia o cargo	Responsabilidad en el Sistema
Junta Directiva	Ratifica esta política; fija el apetito de riesgo con la PO-GC-02; recibe cada año el informe del Sistema; aprueba las dispensas a directivos.
Comité de Auditoría	Supervisa el Sistema. Recibe el informe trimestral integrado; conoce y resuelve los casos de fraude, corrupción, soborno y LA/FT/FPADM y los que involucren a la alta dirección, la Junta, la segunda línea o el Auditor Interno (GC-RC-01, Art. 20); y recibe de forma directa e inmediata los riesgos altos y extremos de su dominio (GC-RC-01, Art. 23).
Comité de Riesgos	Aprueba la metodología corporativa y las calibraciones de este documento; recibe el mapa de calor integrado; sesiona cada año con el Comité de Auditoría sobre la matriz completa (GC-RC-01, Art. 23).
Comité de Ética y Conducta	Resuelve los casos de conducta que no sean de este Sistema, y autoriza las excepciones que las políticas le asignan (regalos sobre el umbral, exservidores públicos).
Director General y alta gerencia	Dan el ejemplo, asignan recursos, aprueban la vinculación de terceros de riesgo alto con concepto del Oficial y no eluden controles .
Oficial de Cumplimiento Regional (dueño del Sistema)	Mantiene el universo y la matriz integrada; coordina los talleres; evalúa y prueba los controles de segunda línea; opera las listas y el análisis de operaciones inusuales; investiga los casos de este dominio; coordina los reportes a las UIF; y presenta el informe trimestral. Reporta funcionalmente al Comité de Auditoría.
Coordinación y Analista de Gobierno Corporativo	Coordinan el calendario y el control documental: la Analista valida los campos mínimos de cada matriz antes de consolidarla en Smart Tools (PO-GC-02, cap. 14.4); registra y enruta los casos del Canal con número de caso y clave de seguimiento, sin investigarlos .
Dueños de proceso (primera línea)	Son dueños de sus riesgos y controles : identifican esquemas, operan los controles, entregan evidencia, ejecutan los planes y reportan incidentes. Certifican cada año que los controles clave operaron (capítulo 14).
Finanzas, Tesorería, Cartera y Compras	Operan los controles de pagos, maestro de terceros, conciliaciones y cierre; aplican la debida diligencia a proveedores y clientes.
Comercial y Operaciones y Logística	Debida diligencia de clientes, conteos de tarimas, supervisión de transportistas, agentes y gestores.
Desarrollo Humano Regional	Verificación de antecedentes y listas de colaboradores, declaraciones de conflictos, capacitación, medidas disciplinarias.
Legal	Obligaciones de cada país, reportes a autoridades, denuncias y recuperación de pérdidas.

Instancia o cargo	Responsabilidad en el Sistema
Tecnología de la Información	Accesos, trazabilidad, extracción de datos para la analítica y disponibilidad del Canal.
Especialista Regional de Sostenibilidad, Medio Ambiente y Social	Origen legal y trazabilidad de la madera y su documentación forestal.
Auditoría Interna (tercera línea)	Evalúa de forma independiente , al menos una vez al año, el diseño y la eficacia del Sistema; basa su plan en la matriz; no diseña ni opera controles (PO-GC-03).
Oficial de Cumplimiento de Colombia	Enlace del Sistema en COLESTIBAS; coordina el SAGRILIFT y el PTEE (capítulo 22).

Regla puente

Hasta que se incorporen el **Oficial de Cumplimiento Regional** (previsto para el primer trimestre de 2027) y el Especialista Regional de Sostenibilidad, **la Coordinación de Gobierno Corporativo ejerce sus funciones en este Sistema**, y los reportes que la involucren se escalan directamente al Comité de Auditoría (PO-DH-17, capítulo 11). El **Auditor Interno** inicia funciones el 19 de octubre de 2026 y evalúa el Sistema desde el plan de 2027.

8. Ciclo anual de gestión del riesgo

El Sistema funciona como un ciclo de **ocho pasos** que se repite **al menos una vez al año** y cada vez que ocurra un evento de revisión (capítulo 8.1). Equivale al ciclo de siete pasos de la PO-GC-02: el paso 1 corresponde a “planificar”, el 2 a “identificar”, los pasos 3 a 5 al análisis cualitativo y cuantitativo, el 6 a planificar e implementar respuestas, y los pasos 7 y 8 a “monitorear”.

#	Paso	Qué se hace	Producto	Responsable
1	Contexto y universo de riesgo	Se actualiza el universo: procesos, países y sociedades, tipos de contraparte, interacciones con autoridades, canales y medios de pago, productos y relaciones nuevas. Se consideran el tamaño, las ubicaciones, los sectores y la naturaleza, escala y complejidad de las actividades.	Universo vigente	Oficial con Gobierno Corporativo
2	Identificación de esquemas	Talleres con los dueños de cada proceso. Fuentes: casos del Canal, hallazgos de auditoría, resultados de la analítica, incidentes, cambios regulatorios y experiencias del sector. Cada esquema se describe como causa → evento → consecuencia, con quién podría cometerlo (interno, externo o colusión) y los elementos del triángulo del fraude.	Registro de esquemas (Anexos A y E)	Dueños de proceso y Oficial
3	Valoración inherente	Probabilidad e impacto en la escala 5x5 de la PO-GC-02, sin considerar los controles , con las reglas del capítulo 10.	Riesgo inherente	Dueño del riesgo
4	Evaluación de controles	Se identifican los controles clave (Anexo B) y se evalúan su diseño y su eficacia con evidencia. La segunda línea prueba los controles de mayor riesgo y la Auditoría Interna verifica de forma independiente.	Calificación de cada control	Oficial y Auditoría Interna
5	Riesgo residual y decisión	Se valora el riesgo después de los controles y se decide, por esquema: tratar, reforzar o escalar. El apetito es cero : ningún riesgo residual se acepta sin plan de respuesta.	Riesgo residual y decisión	Dueño, Oficial y Comité
6	Tratamiento	Plan de acción con responsable, fecha, costo, indicador y plan de contingencia para altos y extremos. Estrategias: evitar, mitigar, transferir (incluida una póliza de fidelidad o de crimen comercial), aceptar con plan y escalar.	Planes de acción	Dueño del riesgo

#	Paso	Qué se hace	Producto	Responsable
7	Monitoreo	Indicadores (capítulo 15), analítica (Anexo C), pruebas de controles y casos del Canal. La Analista valida y consolida las actualizaciones en Smart Tools cada mes.	Matriz actualizada	Oficial y Analista
8	Reporte y revisión	Informe trimestral integrado al Comité de Auditoría, informe anual a la Junta, revisión de la evaluación y retroalimentación de las causas raíz de los casos.	Informes y revisión	Oficial y Comité de Auditoría

8.1 Eventos que obligan a revisar la evaluación

- Entrada a un nuevo país, nueva línea de negocio, adquisición, alianza o nueva planta.
- Un nuevo instrumento de deuda o un cambio en las condiciones de la emisión de bonos.
- Un caso comprobado de fraude, soborno, corrupción o lavado, o un hallazgo grave de auditoría.
- Un cambio normativo (por ejemplo, el nuevo capítulo del sistema de autocontrol de la Superintendencia de Sociedades de Colombia) o una nueva lista de jurisdicciones de alto riesgo del GAFI.
- Una falla en la prueba de un control clave, o un indicador en zona roja.

9. Universo de riesgo

La evaluación recorre el universo de riesgo cruzando los **tipos de riesgo** con los **factores de exposición**. Cada cruce relevante produce uno o más esquemas del registro.

9.1 Tipos de riesgo

Tipo	Esquemas que se evalúan
Fraude	Apropiación indebida de efectivo y de activos (tarimas, madera, inventarios, información); fraude en compras, facturación y pooling, nómina, gastos y transporte; fraude en la información financiera y en la no financiera (incluida la de sostenibilidad); elusión de controles por la administración; fraude externo y cibernético (suplantación de proveedores, del Director General, uso de inteligencia artificial).
Soborno	Pagos de facilitación y sobornos a servidores públicos (aduanas, fitosanitarios, permisos, inspecciones, controles en carretera); soborno entre privados; sobornos pagados por agentes, gestores y otros terceros; regalos, atenciones, donaciones y contribuciones usados para influir.
Corrupción	Conflictos de interés no declarados, favoritismo y nepotismo; operaciones con partes relacionadas ocultas o fuera de mercado; tráfico de influencias; contratación de exservidores públicos o de sus familiares.
LA/FT/FPADM	Clientes, proveedores, accionistas, inversionistas, tenedores de bonos y colaboradores con origen de fondos no verificado, beneficiario final oculto o coincidencias en listas; pagos en efectivo, de terceros o en jurisdicciones de alto riesgo; uso de la cadena logística para actividades ilícitas.

9.2 Factores de exposición

Factor	Qué se considera en RAP
Proceso	Aduanas y fronteras; compra y movilización de madera; transporte; permisos y licencias; ventas y facturación del pooling; compras y contratación de terceros; tesorería y pagos; cierre contable y reportes.
País y sociedad	Los ocho países; el emisor y las tenedoras; American Pallet & Logistics; Colombia con su régimen propio; jurisdicciones de alto riesgo según la lista vigente del GAFI.

Factor	Qué se considera en RAP
Contraparte	Agentes aduanales y gestores; proveedores de madera; transportistas que cruzan fronteras; clientes del sector público; personas expuestas políticamente; partes relacionadas; inversionistas y tenedores de bonos.
Interacción con autoridades	Frecuencia, discrecionalidad de la autoridad y valor de lo que se obtiene (permisos, certificados, salvoconductos, inspecciones).
Medios de pago	Efectivo, transferencias a cuentas de terceros o de otro país, pagos urgentes, comisiones por éxito, activos virtuales.
Incentivos y presión	Metas comerciales, covenants de la emisión , bonos de desempeño y presión por reducir costos.
Oportunidad	Concentración de funciones en una persona, accesos amplios, controles manuales y trabajo sin supervisión en plantas y rutas.

10. Metodología de valoración

El Sistema usa **sin cambios** la escala de probabilidad (1 a 5), la escala de impacto, el mapa de calor y los niveles de la PO-GC-02 (capítulo 11): **bajo 1–5, menor 6–10, moderado 11–15, alto 16–20 y extremo 21–25**. Los montos financieros los fija Finanzas, junto con la Declaración de Apetito de Riesgo. Para los riesgos de integridad se aplican además las siguientes reglas de calibración.

Calibraciones propuestas

Estas reglas son una **propuesta** para que el Comité de Riesgos las valide, con Finanzas y Legal, junto con los montos de la escala de impacto. Si se modifican, se actualiza este capítulo.

Regla	Criterio
Piso de impacto: pago a servidores públicos	Todo esquema que implique un pago a un servidor público, o una posible responsabilidad penal o administrativa de la sociedad o de sus directivos, se califica con impacto no menor de 4 (mayor) .
Piso de impacto: covenants e información	Todo esquema que pueda afectar covenants, la información entregada al mercado, a la calificadoradora o a los financiadores, o que pueda exigir un hecho de importancia, se califica con impacto 5 (catastrófico) , como ya lo prevé la PO-GC-02.
Piso de impacto: listas de la ONU	Una coincidencia con las listas del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas se califica con impacto 5 .
Probabilidad	Se apoya en hechos: casos del Canal, incidentes, resultados de pruebas y de analítica, y casos del sector. Si la prueba de un control falla, la probabilidad sube al menos un nivel hasta corregirlo.
Efectividad de los controles	Se usa la tabla de la PO-GC-02 (fuerte, adecuado, débil, inexistente). Un control solo se califica como fuerte si tiene una prueba de eficacia documentada en los últimos doce meses . Sin prueba no se reconoce reducción mayor a “débil”.
Valor monetario esperado	Obligatorio para los riesgos altos y extremos (PO-GC-02, 11.5). Incluye la pérdida directa, el costo del control actual y de la respuesta.
Riesgo residual	Se compara con el apetito de cero tolerancia (PO-GC-02, Anexo D). Ningún residual se acepta sin plan.

11. Un hecho, varios riesgos

Un mismo hecho puede configurar varios riesgos y activar varias obligaciones. El Sistema evita que cada área trate su parte por separado.

Hecho de ejemplo	Riesgos que configura	Obligaciones a evaluar en paralelo
Pago sin soporte a un gestor aduanal para "agilizar" una autorización	Soborno (SO-01), fraude contable (FR-08), lavado (LA-03)	Autoridades, UIF, hecho de importancia, aseguradora
Proveedor ficticio vinculado a un colaborador	Fraude (FR-03), conflicto de interés (CO-01), lavado (LA-02)	Denuncia penal, recuperación, UIF
Donación solicitada por un funcionario con un permiso pendiente	Soborno (SO-06), conflicto de interés (CO-01)	Autoridades, Comité de Auditoría
Cliente que paga el alquiler de tarimas desde la cuenta de un tercero	Lavado (LA-03), fraude (FR-06)	UIF, debida diligencia intensificada

- **Un solo expediente.** El caso se registra con su número de caso y su clave de seguimiento, bajo el riesgo principal, con referencias cruzadas a los demás.
- **Una sola investigación**, a cargo del Oficial de Cumplimiento, y **una sola decisión**, del Comité de Auditoría (PR-CU-08). Los plazos son los estándar del Grupo: 45 días hábiles en fraude y corrupción, con una sola prórroga de 15.
- **Las obligaciones de reporte se evalúan en paralelo:** UIF, autoridades, hecho de importancia ante la SMV y Latinex, aseguradoras y, cuando los contratos lo exijan, financiadores. El Oficial las coordina con Legal. **Está prohibido alertar a la persona reportada** (PO-CU-01, capítulo 12.4).
- Los **contratos de financiamiento y los documentos de la emisión** pueden contener obligaciones de notificación de fraude o corrupción [Legal y Finanzas verifican qué exigen y en qué plazo].

12. Controles

Los controles ya existen en las políticas. El Sistema los ordena en un **catálogo de controles clave transversales** (Anexo B), cada uno con dueño, frecuencia, evidencia y forma de prueba. Se organizan en tres familias:

Familia	Controles
Preventivos	Gobierno y declaraciones; debida diligencia y listas; segregación de funciones y doble aprobación; control de pagos y de efectivo; maestro de terceros; reglas de regalos, donaciones y contribuciones; control de interacciones con autoridades; accesos y trazabilidad.
Detectivos	Analítica de datos sobre el 100 % de las transacciones; conciliaciones y conteos sorpresivos; revisión de asientos manuales; cruces entre maestros; auditorías internas; Canal de Ética.
Correctivos	Investigación independiente; medidas cautelares; sanciones; recuperación de pérdidas; corrección de la causa raíz y actualización de la matriz.

- **Los controles clave se prueban.** Cada control clave tiene una prueba de **diseño** (si funcionara, ¿detendría el riesgo?) y una de **eficacia** (¿se ejecutó, con evidencia, durante el período?). La

segunda línea prueba al menos los controles de los esquemas de prioridad alta cada año, y la Auditoría Interna verifica de forma independiente una muestra.

- **Se distingue el riesgo bruto del neto.** Cada esquema muestra el nivel antes y después de los controles, y la prueba que sustenta la diferencia.
- **Se considera la elusión por la administración.** En cada proceso se pregunta qué puede hacer una persona con autoridad para saltarse el control, y se definen controles compensatorios, como la aprobación por un órgano independiente.

13. Monitoreo y analítica de datos

El monitoreo combina cuatro fuentes: los **indicadores** (capítulo 15), la **analítica de datos** (Anexo C), las **pruebas de controles** y los **casos del Canal**. La analítica revisa el 100 % de las transacciones en lugar de una muestra y la usa también la Auditoría Interna como auditoría continua (PO-GC-03).

- **Responsables.** El Oficial define las pruebas y revisa las alertas; Tecnología entrega los datos extraídos de SAP, MyRAP y Smart Tools; Finanzas atiende las alertas de su proceso.
- **Alertas.** Cada alerta se clasifica en 5 días hábiles como justificada (se documenta y se cierra) o como señal de alerta (se escala al Oficial). Las alertas abiertas por más de 30 días se reportan en el informe trimestral.
- **Independencia.** Quien opera un proceso no revisa las alertas de ese proceso.
- **Calidad de los datos.** Cada prueba se documenta con su fuente, su lógica y su fecha de ejecución, y se revisa cada año para ajustarla a los cambios del negocio.
- **Reserva.** Los datos personales se tratan conforme a la SI-PO-07, y los resultados se comparten solo con quien los necesita.

14. Certificación anual de los dueños de proceso

Propuesta nueva

Esta práctica no existe hoy en las políticas. Se propone para que la primera línea asuma de forma explícita sus controles, y debe confirmarse con la Dirección General antes de aprobar.

Cada año, en el primer trimestre, cada dueño de proceso **certifica por escrito** al Oficial de Cumplimiento que: (i) los controles clave de su proceso operaron durante el año y conserva la evidencia; (ii) reportó todo riesgo, incidente o señal de alerta que conoció; (iii) declaró sus conflictos de interés (GC-DP-03); y (iv) no tiene conocimiento de elusiones de controles no reportadas. La certificación complementa la Declaración de Colaboradores y Directivos (GC-DP-03) y alimenta el informe anual.

15. Indicadores clave de riesgo (KRI)

Umbrales por definir

Las metas de la columna “Verde” provienen de las políticas vigentes. Los umbrales de las zonas amarilla y roja que aparecen entre corchetes los fija el Comité de Riesgos junto con la Declaración de Apetito de Riesgo (PO-GC-02, capítulo 14.2).

#	Indicador	Verde	Amarillo	Rojo
K1	Terceros de riesgo alto con debida diligencia y cláusula de integridad vigentes	100 %	[95–99 %]	[menos de 95 %]
K2	Terceros creados o pagados sin debida diligencia aprobada	0	—	Cualquier caso
K3	Cambios de cuenta bancaria con verificación independiente	100 %	[95–99 %]	[menos de 95 %]
K4	Pagos de facilitación o a servidores públicos confirmados, fuera de la excepción de seguridad	0	—	Cualquier caso
K5	Alertas de analítica cerradas en plazo	90 % o más	[80–89 %]	[menos de 80 %]
K6	Diferencia de conteo de tarimas sobre el parque, y tarimas no retornadas	Tendencia a la baja	[según el apetito]	[según el apetito]
K7	Regalos y atenciones sobre el umbral sin autorización o sin registro	0	—	Cualquier caso
K8	Conflictos de interés detectados en cruces y no declarados	0	[1–2]	[3 o más]
K9	Coincidencias con listas restrictivas atendidas en el plazo	100 %	—	Coincidencia con lista de la ONU sin tratar de inmediato
K10	Operaciones inusuales analizadas dentro de 15 días hábiles	90 % o más	[80–89 %]	[menos de 80 %]
K11	Personal y directivos capacitados en integridad	100 %	[95–99 %]	[menos de 95 %]
K12	Casos de este dominio cerrados en 30 o 45 días hábiles	85 % o más	[70–84 %]	[menos de 70 %]
K13	Planes de acción cerrados en la fecha comprometida	90 % o más	[80–89 %]	[menos de 80 %]
K14	Controles clave probados en el año y calificados como efectivos	90 % o más	[80–89 %]	[menos de 80 %]
K15	Hallazgos de auditoría repetidos	0	—	Cualquier caso

16. Reporte y escalamiento

16.1 Reportes periódicos

Frecuencia	Qué se reporta	A quién
Mensual	Indicadores, resultados de la analítica, actualización de la matriz en Smart Tools	Coordinación de Gobierno Corporativo
Trimestral	Informe integrado del Sistema: mapa de calor de integridad, riesgos altos y extremos, indicadores fuera de umbral, resultados de las pruebas de controles, casos del Canal por tipo y plazo, debida diligencia de terceros, totales de regalos y donaciones, capacitación y operaciones inusuales analizadas (en forma agregada). Reemplaza el informe semestral de lavado de activos de la PO-CU-01.	Comité de Auditoría (febrero–marzo, mayo, agosto y noviembre, según el calendario del GC-RC-01)
Anual	Evaluación anual de riesgos, certificaciones, autoevaluación del Sistema, evaluación de la Auditoría Interna y propuestas de mejora	Comité de Auditoría y Junta Directiva

16.2 Escalamiento por evento

 **Nomenclatura por validar**

El GC-RC-01 (Art. 23) habla de riesgos “críticos o extremos”, y la PO-GC-02 usa los niveles “alto” y “extremo”. Para este Sistema se tratan como críticos **los riesgos altos y extremos (16 a 25)**. Debe confirmarse y alinearse en ambos documentos (Anexo F).

Situación	Se informa a	Plazo
Riesgo residual extremo (21–25) o indicador en zona roja	Comité de Auditoría, con copia al Director General y al Comité de Riesgos	48 horas
Riesgo residual alto (16–20), nuevo o que sube de nivel	Comité de Auditoría	Dentro de 10 días hábiles [proponer]
Hecho de fraude, soborno, corrupción o lavado, confirmado o con indicios graves	Comité de Auditoría	Inmediato, por el Canal de Ética
Hecho que involucra a la alta dirección, la Junta, la segunda línea o el Auditor Interno	Comité de Auditoría directamente; la persona involucrada se abstiene	Inmediato
Coincidencia con una lista de la ONU	Oficial de Cumplimiento y autoridad competente	Inmediato
Riesgo que afecte covenants, información financiera o al mercado	Director General, Comité de Auditoría y Coordinación de Gobierno Corporativo	Inmediato
Riesgo moderado o menor	Gerencia del área	Registro mensual

17. Canal de Ética, investigación y aprendizaje

- **El Canal detecta.** Todo reporte recibe un **número de caso y una clave de seguimiento**. La Analista de Gobierno Corporativo lo registra y lo enruta según el PR-CU-08 **sin investigarlo**; los casos de fraude, soborno, corrupción y LA/FT/FPADM los investiga el **Oficial de Cumplimiento** y los resuelve el **Comité de Auditoría**. Los demás los resuelve el Comité de Ética y Conducta.
- **Medidas cautelares.** Si hay riesgo para activos o evidencia, se suspenden pagos, contratos o accesos y se preserva la evidencia con cadena de custodia.
- **Protección.** Se aplican las Garantías al Denunciante (GC-DP-05) y la Declaración sobre los Derechos de la Persona Investigada (GC-DP-08). No se toleran represalias.
- **Aprendizaje.** Todo caso confirmado produce, **dentro de 30 días hábiles** desde su cierre, un informe de causa raíz que actualiza el esquema de riesgo, los controles y las pruebas que fallaron, con un plan de acción y seguimiento de Auditoría Interna.
- **Recuperación.** Legal evalúa la denuncia penal, las acciones civiles y los reclamos a las aseguradoras. El Grupo evaluará una póliza de fidelidad o de crimen comercial dentro de su programa de seguros.
- **Sanciones.** Conforme a las Sanciones por Incumplimiento (GC-DP-06) y al régimen disciplinario (PO-DH-24). También se sanciona no reportar un hecho conocido, eludir o desactivar un control, destruir evidencia o alertar al investigado.

18. Terceros: una sola debida diligencia

La **debida diligencia de terceros** es el control preventivo más importante para los tres riesgos. Se ejecuta **una sola vez**, conforme al Procedimiento de Debida Diligencia de Terceros (PR-CU-04), y su resultado alimenta el Sistema.

- La **segmentación de contrapartes** de la PO-CU-01 y la **clasificación de riesgo** de la PO-CU-04 convergen en el mismo nivel (alto, medio o bajo). Un tercero de riesgo alto lo aprueba el **Director General** con concepto previo del Oficial de Cumplimiento.
- Los terceros de riesgo alto se **ubican como factores en la matriz**: agentes aduanales, gestores, proveedores de madera y transportistas que cruzan fronteras.
- Una **bandera roja** en un tercero abre o actualiza el esquema de riesgo correspondiente.
- El monitoreo incluye el cruce periódico de los maestros de proveedores y clientes con los datos de colaboradores y con las listas restrictivas.

19. Capacitación, cultura y desempeño

- **Capacitación anual obligatoria** en integridad, con evaluación, para todo el personal y la Junta Directiva (PG-CU-01). Los equipos de Finanzas, Tesorería, Cartera, Compras, Comercial, Operaciones, Logística y Tecnología reciben capacitación **por riesgo**, con los esquemas de la matriz como casos prácticos.
- **Conductores y transportistas** reciben práctica específica para controles en carretera y fronteras.
- **Desempeño.** La capacitación y la conducta íntegra se consideran en la evaluación de los directivos (PO-DH-17, capítulo 15). **Se propone** que el Comité de Compensaciones evalúe condicionar la remuneración variable al cumplimiento de la capacitación y a la ausencia de incumplimientos de integridad.
- **Mensajes de la Dirección** y casos anónimos de lecciones aprendidas, sin identificar personas.

20. Evaluación independiente y mejora continua

- **Auditoría Interna** evalúa el Sistema al menos una vez al año y lo incorpora a su plan basado en riesgos (PO-GC-03), con auditoría continua sobre las pruebas de analítica.
- **Autoevaluación anual** del Sistema frente a los cinco principios de la guía de COSO y ACFE, con las matrices de calificación de la propia guía, que el Oficial presenta al Comité de Auditoría con las brechas y los planes de cierre.
- **Evaluación externa** de madurez cada dos o tres años (PO-GC-02, capítulo 23.1) y, cuando el Comité de Auditoría lo decida, revisiones independientes del sistema de prevención de lavado de activos (PO-CU-01, capítulo 15).
- **Alineación con normas.** El Sistema se alinea con ISO 37001, ISO 37002, ISO 37301 e ISO 31000 como referencia de buenas prácticas, **sin buscar una certificación**.
- **Evolución del sistema.** Cada revisión anual deja registro de qué se cambió y por qué.

21. Registros, datos y documentación

- **Registros.** La matriz, las pruebas de controles, los resultados de la analítica, las certificaciones, los análisis de operaciones inusuales y los informes se conservan **diez años** o el plazo mayor que exija

la ley local, con acceso restringido y sin destruirse mientras haya una investigación, auditoría o litigio en curso.

- **Control documental.** La Analista de Gobierno Corporativo valida que cada matriz tenga los campos mínimos (Anexo E) y la consolida en Smart Tools, con historial de versiones (PO-GC-02, capítulo 14.4).
- **Datos personales.** Conforme a la Política de Tratamiento de Datos Personales (SI-PO-07). Los datos sobre operaciones inusuales y reportes a la UIF tienen reserva absoluta.

22. Tratamiento especial para Colombia

En **COLOMBIANA DE ESTIBAS S.A.** el Sistema se aplica íntegramente. El Oficial de Cumplimiento de la sociedad, designado por su Junta Directiva, es el **enlace** del Sistema y coordina el **SAGRILIFT** y el **Programa de Transparencia y Ética Empresarial (PTEE)** con el Oficial Regional. La matriz del Grupo incluye las matrices de riesgo que exige la Superintendencia de Sociedades, y los reportes a la UIAF y a la Superintendencia se presentan en la forma y los plazos legales. En caso de diferencia, prevalece la regla más exigente.

Validar con Legal

La PO-CU-01 cita el **Capítulo X** de la Circular Básica Jurídica (SAGRILIFT), mientras la PO-DH-17 (Anexo B) cita el **Capítulo IX**, que unifica el SAGRILIFT y el PTEE con transición hasta el 31 de mayo de 2027. Legal debe confirmar cuál está vigente y alinear ambos documentos antes de aprobar este capítulo.

23. Hoja de ruta de implementación

Período	Entregable	Responsable
Octubre–diciembre de 2026	Aprobar esta política y el código del documento; talleres de identificación con los dueños de proceso (Compras, Tesorería, Comercial, Operaciones y Logística, Finanzas); primera versión de la matriz con las prioridades del Anexo A; el Auditor Interno (desde el 19 de octubre) incorpora el Sistema a su plan de 2027	Coordinación de Gobierno Corporativo, dueños de proceso, Auditor Interno
Primer trimestre de 2027	Incorporación del Oficial de Cumplimiento Regional; valoración de riesgo inherente y residual; calibración de impacto con Finanzas y el Comité de Riesgos; primeras pruebas de controles; certificaciones de dueños de proceso; primer informe integrado al Comité de Auditoría	Oficial, Finanzas, Comité de Riesgos
Segundo y tercer trimestre de 2027	Puesta en marcha de la analítica (Anexo C) con Tecnología; carga de la matriz en Smart Tools; planes de acción de los riesgos altos y extremos; indicadores con umbrales aprobados	Oficial, Tecnología, Analista
Cuarto trimestre de 2027	Evaluación independiente de Auditoría Interna; autoevaluación del Sistema; primer informe anual a la Junta; revisión de esta política	Auditor Interno, Oficial, Comité de Auditoría

24. Incumplimiento y disposiciones finales

- **Incumplimiento.** No elaborar o actualizar la matriz del área, no ejecutar un plan aprobado, ocultar un riesgo o un incidente, alterar resultados de pruebas o certificar de forma falsa son faltas que se atienden conforme al Código de Ética, a las Sanciones por Incumplimiento (GC-DP-06) y al régimen disciplinario (PO-DH-24).
- **Vigencia:** desde su aprobación por el Director General y su ratificación por la Junta Directiva.
- **Revisión:** al menos una vez al año y ante los eventos del capítulo 8.1. Toda actualización requiere la misma aprobación.
- **Documentos relacionados:** GC-CE-01, PO-DH-17, PO-CU-01 a PO-CU-08, PR-CU-04, PR-CU-08, GC-DP-05, GC-DP-06, GC-DP-08, PO-GC-02, PO-GC-03, GC-RC-01, GC-RC-03, PG-CU-01, SI-PO-07 y, en Colombia, el Manual SAGRILAF (GG-M-001), el Instructivo IM-IN-001 y el PTEE.

Anexo A. Matriz inicial de esquemas de riesgo

Es el **punto de partida** para los talleres con los dueños de proceso. Reúne 26 esquemas contruidos a partir de lo que ya señalan las políticas vigentes (PO-DH-17, capítulo 12; PO-CU-02, capítulo 7; PO-CU-01, capítulo 11). Los dueños los **completan, corrigen o descartan** y agregan los que falten. Aún **no incluye** la probabilidad, el impacto ni el riesgo residual: los valoran los dueños en el paso 3 del ciclo (capítulo 8), con el formato del Anexo E.

🔍 Qué significa la prioridad

La columna “Prioridad” solo **ordena los primeros talleres**; no es un nivel de riesgo. “Alta” indica los esquemas que las políticas vigentes ya señalan como de mayor exposición, o que podrían afectar covenants, la información al mercado o a los financiadores. Debe validarse con los dueños de proceso.

ID	Esquema (causa → evento → consecuencia)	Proceso o país	Controles clave	Prueba / KRI	Prioridad
FR-01	Un tercero suplanta a un proveedor y pide por correo cambiar la cuenta bancaria; se paga a la cuenta del defraudador	Tesorería y cuentas por pagar · todos	CCT-01, 02, 24	T-03 · K3	Alta
FR-02	Un correo, audio o video falso (incluso hecho con IA) del Director General pide una transferencia urgente	Tesorería · todos	CCT-01, 03	T-05 · K3	Alta
FR-03	Un proveedor ficticio, o vinculado a un colaborador, factura bienes o servicios no recibidos	Compras y pagos · todos	CCT-02, 04, 05	T-01, T-02 · K2, K8	Alta
FR-04	Compras fraccionadas para evadir aprobaciones, sobreprecios o licitaciones amañadas	Compras · todos	CCT-03, 05	T-04	Media
FR-05	Se venden o sustraen tarimas propias o recuperadas, madera o chatarra sin registro, o se manipulan los conteos	Plantas y centros · todos	CCT-07, 24	T-07 · K6	Alta
FR-06	Se alteran días de renta, cantidades o tarifas, se emiten notas de crédito no autorizadas o se deja de facturar a cambio de un beneficio	Facturación y pooling · todos	CCT-07, 08	T-06 · K6	Alta
FR-07	Desvío de cobros o de caja, nómina inflada o empleados fantasma, gastos y tarjetas de uso personal	Tesorería, cartera, nómina y gastos	CCT-09, 10	T-08	Media
FR-08	Se manipulan resultados o indicadores para cumplir metas, bonos o covenants; asientos manuales al cierre; la administración elude controles	Cierre contable y reportes · emisor	CCT-03, 11	T-09 · K14	Alta
FR-09	Se falsean datos no financieros (sostenibilidad, seguridad, inventario, plan ambiental y social) entregados a financiadores o al mercado	Sostenibilidad, SST y reportes	CCT-12	K14	Media
FR-10	Rutas o fletes inflados, combustible no justificado o entregas facturadas y no realizadas	Logística y transporte	CCT-05, 25	T-04	Media
FR-11	Documentos forestales falsos o irregulares ocultan el origen ilegal de la madera	Compras de madera · todos	CCT-13, 15	T-15	Alta
SO-01	Un agente, gestor o conductor paga a un funcionario de aduanas o de fitosanitarios (NIMF-15) para agilizar o evitar controles	Aduanas y fronteras	CCT-14, 15, 16	T-10 · K4	Alta
SO-02	Se paga a un funcionario para obtener o acelerar permisos, licencias, certificados o salvoconductos	Permisos y licencias · todos	CCT-14, 17	T-10 · K4	Alta
SO-03	Un funcionario pide dinero a un conductor, propio o contratado, en un control de carretera	Transporte	CCT-14, 25	K4	Media

ID	Esquema (causa → evento → consecuencia)	Proceso o país	Controles clave	Prueba / KRI	Prioridad
SO-04	Un proveedor da comisiones o regalos a un comprador para ganar una adjudicación, o RAP da descuentos a un cliente a cambio de ventajas personales	Compras y comercial	CCT-04, 05, 06	T-14, T-06 · K7	Media
SO-05	Un intermediario paga sobornos en nombre del Grupo: comisiones altas, “gastos varios” o pagos sin soporte	Terceros que actúan en nombre del Grupo	CCT-15, 16	T-10 · K1	Alta
SO-06	Regalos, atenciones, donaciones, patrocinios o contribuciones políticas se usan para influir en una decisión	Gerencias de país y alta dirección	CCT-06, 17	T-14 · K7	Media
CO-01	Un conflicto de interés no declarado en compras, contratación o selección de personal (favoritismo o nepotismo)	Compras, comercial y Desarrollo Humano	CCT-02, 04	T-02 · K8	Alta
CO-02	Una operación con parte relacionada, intragrupo o una fianza se oculta o se pacta fuera de condiciones de mercado	Finanzas · emisor	CCT-18	K8	Alta
CO-03	Tráfico de influencias o contratación de exservidores públicos o de sus familiares para obtener ventajas	Alta dirección y gerencias de país	CCT-04, 14	K8	Media
LA-01	Un cliente alquila tarimas en volúmenes que no corresponden a su actividad, o paga con fondos de origen ilícito	Comercial y cartera	CCT-19, 20, 21	T-11, T-12 · K9, K10	Alta
LA-02	Un proveedor o contratista “pantalla”, con beneficiario final oculto, mueve fondos	Compras · todos	CCT-02, 19, 20	T-02, T-13 · K1, K9	Alta
LA-03	Pagos en efectivo, fraccionados o de terceros, sobrepagos devueltos a otra cuenta o pagos hacia jurisdicciones de alto riesgo	Tesorería y cartera	CCT-03, 21	T-10, T-11 · K10	Alta
LA-04	No se detecta una coincidencia con listas restrictivas de una contraparte, un accionista, un representante o un colaborador	Vinculación · todos	CCT-20	T-13 · K9	Alta
LA-05	Un inversionista, tenedor de bonos o accionista con origen de fondos no verificado	Finanzas · emisor	CCT-19, 22	K10	Media
LA-06	La cadena logística se usa para contrabando o tráfico ilícito (sellos manipulados, rutas no autorizadas, inconsistencias entre documentos y estibas)	Logística y transporte	CCT-15, 25	Revisión de rutas y sellos · K10	Media

Anexo B. Catálogo de controles clave transversales

Cada control proviene de una política vigente. La columna “Prueba” indica cómo se verifica que funciona. Las referencias T-xx remiten a la biblioteca del Anexo C y las K-xx, a los indicadores del capítulo 15.

Código	Control clave	Mitiga	Dueño · frecuencia	Evidencia y prueba
CCT-01	Verificación independiente, por un segundo canal (llamada a un contacto ya registrado), de todo cambio de cuenta bancaria de proveedores y de toda transferencia urgente	FR-01, 02	Tesorería · en cada evento	Registro de la verificación; muestra de cambios contra T-03
CCT-02	Maestro de terceros: altas y cambios por un área independiente de compras y pagos; ningún tercero se crea ni se paga sin debida diligencia aprobada; revisión de inactivos y duplicados	FR-01, 03, CO-01, LA-02	Finanzas · continuo; revisión trimestral	Bitácora de altas y cambios; terceros activos sin debida diligencia (K2)
CCT-03	Segregación de funciones, doble aprobación y matriz de autorizaciones (GC-DOA-01); prohibido fraccionar operaciones	FR-02, 04, 08, LA-03	Finanzas y dueños de proceso · continuo	Perfiles de SAP; T-04 y T-08
CCT-04	Declaración de conflictos de interés (GC-DP-03; del tercero al vincularlo) y cruce periódico del maestro de proveedores con los datos de colaboradores	FR-03, SO-04, CO-01, 03	Desarrollo Humano y Gobierno Corporativo · al ingreso, cada año; cruce trimestral	Registro central; T-02
CCT-05	Compras con cotizaciones mínimas, comparación con el mercado, recepción documentada y rotación de proveedores críticos	FR-03, 04, 10, SO-04	Compras · en cada compra	Expediente de compra; muestra de Auditoría Interna
CCT-06	Registro de regalos y atenciones sobre el umbral (USD 50 por regalo y USD 150 al año) y reporte trimestral al Comité de Auditoría	SO-04, 06	Analista de Gobierno Corporativo · trimestral	Registro; T-14 y K7
CCT-07	Conteos cíclicos y sorpresivos de tarimas y madera; conciliación de saldos con clientes; autorización de bajas y de ventas de tarimas y de chatarra	FR-05, 06	Operaciones y Logística · cíclico y sorpresivo	Actas de conteo; T-07 y K6
CCT-08	Notas de crédito, descuentos y castigos de cartera aprobados por un nivel superior; conciliación de cobros; confirmación de saldos	FR-06, 07	Finanzas y Cartera · mensual	Aprobaciones; T-06
CCT-09	Conciliaciones bancarias y de caja oportunas; vacaciones obligatorias y rotación en cargos críticos de tesorería, compras y cartera	FR-07	Finanzas y Desarrollo Humano · mensual y anual	Conciliaciones firmadas; control de vacaciones
CCT-10	Nómina: altas, bajas y cambios aprobados por Desarrollo Humano y validados por Finanzas; conciliación contra el personal activo	FR-07	Desarrollo Humano · en cada pago	Conciliación; T-08
CCT-11	Cierre contable con asientos manuales autorizados y con soporte, conciliaciones, revisión de estimaciones y certificación interna de los estados financieros	FR-08	Finanzas · mensual	Cierre firmado; T-09
CCT-12	Todo dato no financiero que se publique o se entregue a financiadores tiene dueño, fuente y aprobación previa (PO-GC-01)	FR-09	Dueño del dato y Gobierno Corporativo · en cada reporte	Ficha del dato; revisión de Auditoría Interna
CCT-13	Verificación de documentos forestales contra registros oficiales (R-SGAS-01) y cotejo mensual de los metros cúbicos comprados contra salvoconductos o guías	FR-11, SO-02	Especialista Regional de Sostenibilidad y Compras · mensual	Registro R-SGAS-01; T-15
CCT-14	Interacción con autoridades: solo personal autorizado, dos representantes en gestiones relevantes con registro breve, y pago solo de tasas oficiales con recibo a nombre del Grupo	SO-01, 02, 03, CO-03	Gerencias de país y Legal · en cada gestión	Registro de interacciones; muestra contra T-10

Código	Control clave	Mitiga	Dueño · frecuencia	Evidencia y prueba
CCT-15	Debida diligencia de terceros por nivel de riesgo, con cláusula de integridad, carta de adhesión y derecho de auditoría; los de riesgo alto con concepto del Oficial y aprobación del Director General	FR-11, SO-01, 05, LA-02, 06	Compras y Comercial; Oficial emite concepto · al vincular y cada 12, 18 o 24 meses	Expediente del PR-CU-04; K1 y K2
CCT-16	Pagos solo contra servicios reales con soporte; comisiones por éxito aprobadas por el Director General; revisión periódica de pagos a agentes y gestores	SO-01, 05	Finanzas con el Oficial · mensual	Soportes; T-10
CCT-17	Donaciones y patrocinios con aprobación del Director General, concepto de Gobierno Corporativo y debida diligencia del beneficiario; contribuciones políticas prohibidas	SO-02, 06	Gobierno Corporativo · en cada solicitud	Expediente; reporte trimestral de totales
CCT-18	Operaciones con partes relacionadas con revisión previa del Comité de Auditoría, aprobación de la Junta sobre el umbral y registro central	CO-02, 03	Finanzas y Gobierno Corporativo · en cada operación	Registro central; informe anual de conflictos
CCT-19	Conocimiento de la contraparte: formulario de vinculación, beneficiario final del 10 %, condición de PEP, origen de fondos, segmentación y actualización	LA-01, 02, 05	Compras y Comercial; Oficial supervisa · al vincular y de forma periódica	Formulario y declaración; muestra de expedientes
CCT-20	Consulta en listas restrictivas y de sanciones (ONU, OFAC, Unión Europea y nacionales) al vincular, al actualizar y ante nuevas listas, de contrapartes, representantes, beneficiarios finales, accionistas y colaboradores	LA-01, 02, 04	Oficial; operan Compras, Comercial y Desarrollo Humano · continuo	Constancia de consulta; T-13 y K9
CCT-21	Reglas de pagos y efectivo: sistema bancario, sin efectivo salvo excepción autorizada, sin pagos de terceros, sobrepagos devueltos a la cuenta de origen y control de jurisdicciones de alto riesgo	LA-01, 03	Finanzas · continuo	Autorizaciones de excepción; T-11
CCT-22	Debida diligencia de accionistas, inversionistas y tenedores de bonos, en coordinación con la casa de valores y el agente de la emisión	LA-05	Oficial con Finanzas · al vincular	Expediente; confirmación del agente
CCT-23	Canal de Ética 24 horas, con la ruta del PR-CU-08, reporte interno de operaciones inusuales y prohibición de alertar a la persona reportada	Todos	Analista de Gobierno Corporativo y Oficial · continuo	Estadística del Canal; K12
CCT-24	Accesos por funciones a SAP, MyRAP y Smart Tools, con revisión periódica, retiro inmediato al desvincular y registro de auditoría	FR-01, 05, 07, 08	Tecnología · trimestral	Revisión de accesos; T-08
CCT-25	Seguridad de la cadena logística: debida diligencia de transportistas, rutas autorizadas, sellos, cláusulas y acuerdos de seguridad en la cadena de suministro	FR-10, SO-03, LA-06	Operaciones y Logística · continuo	Registro de rutas y sellos; revisión de incidentes

Anexo C. Biblioteca de pruebas de analítica

Las pruebas revisan el 100 % de la población. Las frecuencias son una **propuesta** que Tecnología y el Oficial ajustan según la disponibilidad de los datos.

#	Prueba	Qué busca	Datos	Frecuencia	Esquemas
T-01	Pagos duplicados	Mismo proveedor, monto y factura o fecha	SAP	Mensual	FR-03, 04
T-02	Proveedores relacionados con colaboradores	Cuenta bancaria, dirección, teléfono o correo iguales a los de un colaborador	Maestro de proveedores y nómina	Trimestral	FR-03, CO-01, LA-02
T-03	Cambio de cuenta seguido de pago	Cambios de cuenta bancaria con un pago en pocos días y sin verificación registrada	SAP y tesorería	Mensual	FR-01
T-04	Fraccionamiento y montos redondos	Facturas con numeración consecutiva, montos redondos o justo debajo del umbral de aprobación	SAP	Mensual	FR-04, 10
T-05	Pagos atípicos	Pagos en fines de semana o festivos, fuera de horario o con urgencia	SAP y tesorería	Mensual	FR-02
T-06	Notas de crédito y descuentos	Notas de crédito, descuentos y devoluciones recurrentes por cliente o por usuario	Facturación	Mensual	FR-06, SO-04
T-07	Tarimas y madera	Diferencias de conteo por planta y cliente, tarimas no retornadas, bajas y ventas de chatarra o madera de desecho	MyRAP y SAP	Mensual	FR-05
T-08	Accesos incompatibles	Perfiles que rompen la segregación de funciones; usuarios de personal desvinculado todavía activos	SAP, MyRAP y Smart Tools	Trimestral	FR-07, 08
T-09	Asientos manuales	Asientos manuales al cierre, montos redondos, sin soporte o en fines de semana	SAP	Mensual	FR-08
T-10	Pagos a agentes y gestores	Conceptos vagos ("varios", "gestión"), comisiones sin soporte, cuentas de personas naturales o de otro país	SAP y tesorería	Mensual	SO-01, 02, 05, LA-03
T-11	Efectivo y pagos de terceros	Pagos o cobros en efectivo, fraccionados, de terceros ajenos al contrato, sobrepagos con devolución a otra cuenta, jurisdicciones de alto riesgo	SAP, tesorería y bancos	Mensual	LA-01, 03
T-12	Clientes fuera de perfil	Volúmenes de alquiler que no corresponden a la actividad del cliente; crecimiento súbito	Comercial y facturación	Trimestral	LA-01
T-13	Listas restrictivas	Cruce de los maestros de clientes, proveedores, accionistas y colaboradores tras cada actualización de listas	Maestros y listas	Continuo	LA-02, 04
T-14	Regalos y atenciones	Regalos, atenciones o gastos de entretenimiento frecuentes con la misma contraparte; gastos con servidores públicos	Registro de regalos y gastos	Trimestral	SO-04, 06
T-15	Madera	Metros cúbicos comprados contra salvoconductos o guías; precios muy por debajo del mercado	Compras y documentos forestales	Mensual	FR-11, SO-02

Anexo D. Calendario anual del Sistema

Período	Actividades
Cada mes	Indicadores y analítica; actualización de la matriz y validación de la Analista antes de consolidarla en Smart Tools; seguimiento de planes de acción.
Primer trimestre (febrero–marzo)	Talleres de la evaluación anual; certificaciones de los dueños de proceso; renovación de la Declaración de Colaboradores y Directivos (GC-DP-03); autoevaluación del Sistema; informe anual a la Junta junto con los informes de riesgos, auditoría, integridad y Canal de Ética (GC-RJ-01, Anexo C); sesión del Comité de Auditoría.
Segundo trimestre (mayo)	Informe trimestral integrado; pruebas de controles del primer semestre; revisión de la debida diligencia de terceros de riesgo alto.
Tercer trimestre (agosto)	Informe trimestral integrado; presentación del mapa de aseguramiento combinado por el Auditor Interno (GC-RC-01, Anexo 1); pruebas de controles del segundo semestre.
Cuarto trimestre (noviembre)	Informe trimestral integrado; plan anual de Auditoría Interna del año siguiente construido sobre la matriz; sesión conjunta de los comités de Auditoría y de Riesgos sobre la matriz completa; revisión de esta política; presupuesto de capacitación y herramientas.

Anexo E. Formato de registro de un esquema de riesgo

Complementa el formato único de la matriz de riesgos del departamento (PO-GC-02, Anexo A) con los campos propios de este Sistema. La Analista de Gobierno Corporativo valida que los campos mínimos estén completos antes de consolidar.

Campo	Contenido
Identificación	Código (FR, SO, CO o LA), tipo, categoría de la taxonomía, proceso, país y sociedad, fecha de identificación.
Descripción	Causa → evento → consecuencia, descrita como un esquema concreto.
Quién y por qué	Quién podría cometerlo (interno, externo o colusión) y el cargo posible; presión o incentivo, oportunidad y racionalización.
Exposición	Contraparte, jurisdicción, interacción con autoridades (sí o no) y medio de pago.
Dueño	Nombre y cargo del dueño del riesgo y las áreas de apoyo.
Riesgo inherente	Probabilidad (1–5), impacto (1–5), dimensión del impacto, puntaje y nivel.
Controles clave	Códigos CCT, calificación del diseño y de la eficacia.
Prueba de controles	Fecha, quién la hizo, resultado y evidencia.
Elusión por la administración	Cómo podría eludirse el control y el control compensatorio.
Riesgo residual y decisión	Probabilidad, impacto, nivel; decisión (tratar, reforzar o escalar) y su razón.
Plan de acción	Acciones, responsable, fecha, costo, indicador, plan de contingencia y su señal de activación.
Indicador	KRI asociado, umbrales y zona del mes.
Reportes aplicables	Obligaciones de reporte a autoridades, UIF, mercado, aseguradoras o financiadores.
Referencias	Otros riesgos relacionados y casos del Canal vinculados.

Campo	Contenido
Seguimiento	Estado del plan, fecha de la última revisión y tendencia.

Anexo F. Ajustes necesarios en los documentos existentes

Al comparar las cuatro políticas con el paquete vigente se detectaron diferencias que deben corregirse para que el Sistema opere sin contradicciones. **Hasta que se corrijan, prevalece lo que dice el paquete más reciente** (PR-CU-08, GC-RC-01 v1.3 y PO-DH-17 v2.0).

Documento	Hoy dice	Debe decir
PO-CU-02, caps. 13, 14 y Anexo C	“Número de folio”	Número de caso y clave de seguimiento (PR-CU-08)
PO-CU-02, caps. 8, 13 y 14	El Comité de Ética gestiona el Canal, evalúa, designa investigadores y resuelve los casos de fraude	La Analista registra y enruta, el Oficial investiga y el Comité de Auditoría resuelve el fraude (GC-RC-01, Art. 20; PO-DH-17, cap. 11). El Comité de Ética y Conducta resuelve solo los de conducta
PO-CU-02, caps. 14 y 17	Investigación de hasta 30 días hábiles, prorrogables; meta de cierre de 30 días	45 días hábiles en fraude, con una sola prórroga de 15 (PR-CU-08); meta de cierre de 30 o 45 días
PO-CU-02, cap. 8	El Comité de Auditoría aprueba el plan anual de Auditoría Interna	El Comité propone y la Junta aprueba (GC-RC-01 v1.3, Art. 17)
PO-CU-02, cap. 20	Política de regalos y procedimiento del Canal “en elaboración”; Reglamento del Comité de Auditoría sin código	PO-CU-05, PR-CU-08, GC-RC-01 y GC-RC-04
PO-CU-01, caps. 7 y 15	Informe semestral del Oficial al Comité de Auditoría	Informe trimestral integrado (capítulo 16 de este documento)
PO-CU-01, caps. 7 y 12.1	El Comité de Ética remite al Oficial los reportes de LA/FT/FPADM	La Analista de Gobierno Corporativo registra y enruta al Oficial; los resuelve el Comité de Auditoría
PO-CU-01, caps. 4.1, 17 y 18	Cita el Capítulo X (SAGRILAF); documentos “en elaboración” (procedimiento de debida diligencia y matriz de riesgo)	Alinear con el Capítulo IX tras la validación de Legal; citar el PR-CU-04 y la matriz integrada de este Sistema
PO-DH-17, cap. 12	Gobierno Corporativo evalúa el riesgo de corrupción con el Comité de Riesgos	El Oficial es el dueño del Sistema; remitir a este documento
PO-GC-02, caps. 14.3, 17 y 24	No remite a este documento; usa los niveles alto y extremo	Citar este Sistema y confirmar la nomenclatura de “crítico”
GC-RC-01, Art. 23	Riesgos “críticos o extremos”	Definir crítico como nivel alto o extremo (16 a 25), o usar la nomenclatura de la PO-GC-02
Las cuatro políticas	Cada una describe su propia evaluación o matriz	Una sola matriz integrada (Anexo A) y un solo informe trimestral; cada política remite al Sistema

Anexo G. Pendientes antes de aprobar

#	Pendiente	Responsable
1	Confirmar el código PO-CU-09, la ruta de aprobación y la clasificación de uso interno	Gobierno Corporativo
2	Validar las calibraciones de impacto, los montos de la escala en USD y los umbrales de las zonas amarilla y roja (capítulos 10 y 15)	Comité de Riesgos y Finanzas
3	Confirmar la nomenclatura de escalamiento (alto, extremo, crítico) y el plazo de 10 días hábiles para riesgos altos (capítulo 16.2)	Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo
4	Validar con los dueños de proceso los 26 esquemas del Anexo A y sus prioridades, en los talleres del cuarto trimestre de 2026	Dueños de proceso
5	Confirmar con la Dirección General la certificación anual de los dueños de proceso (capítulo 14) y con el Comité de Compensaciones la remuneración variable ligada a integridad (capítulo 19)	Director General y Comité de Compensaciones
6	Validar el Capítulo IX o X de la Superintendencia de Sociedades de Colombia (capítulo 22)	Legal
7	Verificar qué obligaciones de notificación de fraude o corrupción contienen los contratos de financiamiento y los documentos de la emisión (capítulo 11)	Legal y Finanzas
8	Confirmar por país si cada sociedad es sujeto obligado ante la UIF (PO-CU-01, capítulo 4.1)	Legal
9	Aplicar los ajustes del Anexo F a las cuatro políticas y emitir sus versiones actualizadas	Gobierno Corporativo
10	Confirmar con Tecnología las fuentes de datos de las pruebas del Anexo C y la carga de la matriz en Smart Tools	Tecnología y Oficial
11	Evaluar una póliza de fidelidad o de crimen comercial con Finanzas y el corredor de seguros	Finanzas
12	Retirar los resaltados, aprobar y comunicar el Sistema a los dueños de proceso	Gobierno Corporativo

Anexo H. Alineación con estándares y prácticas incorporadas

Referente	Elemento	Dónde se cumple
COSO/ACFE, principio 1	Gobierno y compromiso del programa	Caps. 1 y 7
COSO/ACFE, principio 2	Evaluación por esquemas específicos, probabilidad e importancia, controles existentes y riesgo residual	Caps. 8 a 10; Anexos A y E
COSO/ACFE, principio 3	Controles preventivos y detectivos, incluida la analítica	Cap. 12 y 13; Anexos B y C
COSO/ACFE, principio 4	Investigación y acción correctiva	Cap. 17
COSO/ACFE, principio 5	Monitoreo y evaluación del programa	Caps. 13, 15, 16 y 20
ISO 37001, cláusula 4.5	Identificar, analizar y priorizar; evaluar controles; criterios propios; revisión planificada; información documentada	Caps. 8, 10 y 21; Anexos A y E
GAFI, Recomendación 1	Enfoque basado en riesgo; medidas intensificadas o simplificadas, nunca simplificadas con sospecha	Caps. 8, 9 y 18; PO-CU-01

Referente	Elemento	Dónde se cumple
PO-GC-02	Escala 5×5, formato, escalamiento, informes y apetito	Caps. 8, 10, 16 y 21
IC500	Capacitación, sistema de denuncia y sanciones	Caps. 17 y 19

Práctica incorporada	Origen	Dónde
Un solo sistema para fraude, soborno y corrupción, con LA/FT al lado	Prácticas de grupos empresariales de la región	Caps. 1 y 4
Esquemas específicos y riesgo bruto frente a neto, con pruebas de los controles	COSO/ACFE e ISO 37001	Caps. 8, 10 y 12
Analítica sobre el 100 % de las transacciones y biblioteca de pruebas	Herramientas de COSO y ACFE	Cap. 13; Anexo C
Autoevaluación anual con matrices de calificación por principio	Herramientas de COSO y ACFE	Cap. 20
Intermediarios, gestores, agentes aduanales y tráfico de influencias dentro del alcance	Políticas anticorrupción de operadores globales de pooling	Caps. 9 y 18
Capacitación y conducta íntegra ligadas al desempeño	Prácticas de grupos empresariales de la región	Cap. 19
Manual de investigación y política de línea de transparencia como piezas del sistema	Prácticas de grupos empresariales de la región	Cap. 17