

# POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Fecha Aprobación	29/08/2019
Fecha Intervención UAI	AGOSTO 2019
Fecha Revisión	22/08/2019
Versión	1.0
Elaboro	Subgerencia de Ética, Transparencia & Riesgos
Revisó	Comité de Revisión de Políticas
Intervención UAI	Gerencia de Auditoría Interna
Aprobó	Directorio
GDE	IF-2019-75560010-APN-GAL#ADIFSE



## Contenido

1. OBJETIVO .....	2
2. ALCANCE.....	2
3. CONCEPTOS.....	2
3.1. GESTIÓN DE RIESGOS .....	2
3.2. RIESGO.....	3
3.3. RIESGO INHERENTE .....	4
3.4. RIESGO RESIDUAL.....	4
3.5. TIPOS DE RIESGOS .....	4
3.6. PROBABILIDAD .....	4
3.7. IMPACTO .....	4
3.8. MATRIZ DE RIESGOS.....	5
3.9. MAPA DE RIESGOS.....	5
3.10. APETITO AL RIESGO .....	5
3.11. RESPUESTAS FRENTE A LOS RIESGOS.....	5
3.12. PLAN DE CONTINGENCIA.....	6
4. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	6
4.1. DIRECTORIO Y GERENCIAS.....	6
4.2. RESPONSABLE DE RIESGOS.....	7
4.3. AUDITORÍA INTERNA .....	7
4.4. COMITÉ DE RIESGOS.....	7
5. REPORTE .....	7
6. REFERENCIAS.....	8

## 1. OBJETIVO

La administración de riesgos es estratégica para el logro de los objetivos de Administración de Infraestructuras Ferroviarias Sociedad del Estado (ADIF). Es el objetivo de esta Política definir, establecer y formalizar las pautas para llevar adelante la administración de riesgos de forma adecuada y eficiente, otorgando un enfoque y lenguaje común, ello con el fin de aplicar medidas necesarias que permitan crear una base confiable para la toma de decisiones, asignar y utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento de los riesgos y asegurar de esta forma el logro de los objetivos organizacionales y de los procesos.

## 2. ALCANCE

La Política de Administración de la Gestión de Riesgos alcanza a la totalidad del personal de ADIF y se extiende a todas las operaciones de la Empresa, incluidas aquellas realizadas por cualquier tercero que actúe en nombre y representación o por mandato de ADIF.

La identificación, análisis, evaluación, seguimiento y monitoreo de los riesgos se circunscribirá a los objetivos estratégicos de cada proceso y proyecto.

La gestión de los riesgos es responsabilidad de todos los empleados de ADIF, tanto de los que toman decisiones y son responsables de los riesgos como de quienes ejecutan actividades que los potencian o materializan.

## 3. CONCEPTOS

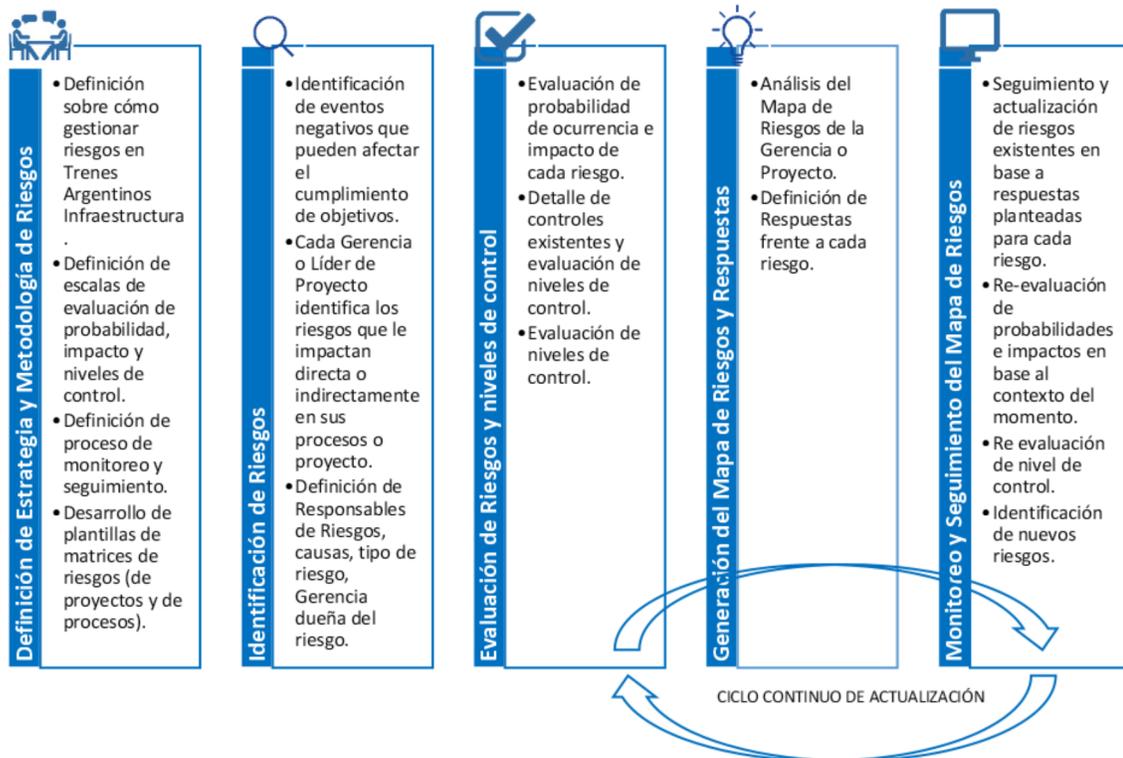
### 3.1. GESTIÓN DE RIESGOS

ADIF ha definido gestionar sus riesgos de procesos y de proyectos con metodologías similares, las que a continuación se describen.

#### 3.1.1. GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS

Es un proceso diseñado para identificar acontecimientos potenciales que afectarían a los objetivos de la organización y para gestionarlos dentro del nivel de riesgo aceptado. El objetivo es elaborar un mapa de riesgos de procesos y un plan de acción frente a los riesgos más críticos. Ambos reportes tendrán un seguimiento y monitoreo continuo para mantener el dinamismo que caracteriza al mapa de riesgos como herramienta de gestión. El dueño y responsable de los riesgos de procesos es el Gerente a cargo del área dueña de los mismos.

La gestión de riesgos de procesos para el armado del Mapa de Riesgos consta de las siguientes etapas:



### 3.1.2. GESTIÓN DE RIESGOS DE PROYECTOS

La gestión de riesgos de proyectos consiste en la identificación, evaluación y determinación de acciones a seguir para los riesgos de cada proyecto. Estos riesgos se identifican en base a los objetivos e hitos de cada proyecto y se van gestionando a medida que avanza el proyecto. Se evalúan a nivel inherente, ya que los controles serán las acciones a seguir para mitigar el riesgo del proyecto. El resultado del análisis es una matriz de riesgos en un nivel inherente, ya que, la particularidad de la gestión de riesgos de proyectos hace que se hable de acciones y gestiones del momento y no de controles en procesos que quedarán instalados. El dueño y responsable de los riesgos de proyectos es el Líder del Proyecto a cargo del mismo.

### 3.2. RIESGO

Se entiende por riesgo a toda amenaza representada por un evento negativo o acción negativa, la cual afectará al cumplimiento de los objetivos, ya sean estratégicos, de procesos y/o subprocesos en particular. Para el caso de riesgos de proyectos, se trata de eventos negativos que afecten al cumplimiento de los hitos del proyecto.

### 3.3. RIESGO INHERENTE

El riesgo inherente es el que ocurriría en ausencia de acciones o controles que modifiquen la circunstancia o el contexto donde el evento ocurre. Es el riesgo puro, sin considerar los controles existentes para evitar que se materialice o minimizar el impacto que generaría.

### 3.4. RIESGO RESIDUAL

Se llama riesgo residual a aquel que permanece luego de considerar acciones mitigantes o controles establecidos para reducir la probabilidad de ocurrencia del evento o para mitigar el impacto que generaría la materialización del evento.

### 3.5. TIPOS DE RIESGOS

Los riesgos se tipifican de la siguiente manera:

#### 3.5.1. RIESGO ESTRATÉGICO

Es el riesgo asociado a la estrategia, objetivos, visión y misión de la empresa.

#### 3.5.2. RIESGO OPERATIVO

Es el riesgo relacionado con las actividades operativas propias de la empresa, están más relacionados a los procesos y subprocesos de la Compañía.

#### 3.5.3. RIESGO ECONÓMICO/FINANCIERO

Es el riesgo relacionado con el manejo eficiente y transparente de los recursos económicos/financieros de la compañía.

#### 3.5.1. RIESGO REGULATORIO

Es el riesgo relacionado con el cumplimiento de requisitos legales y/o contractuales.

#### 3.5.2. RIESGO DE INTEGRIDAD/CORRUPCIÓN

Es el riesgo relacionado con aspectos asociados a ética, transparencia y prevención de la corrupción.

### 3.6. PROBABILIDAD

Es la estimación de la posibilidad de que ocurra un evento no deseado. La probabilidad se calcula en base a una escala de medición definida en la sección Etapa II | Evaluación de Riesgos del Anexo III | Instructivo para realizar una matriz de riesgos.

### 3.7. IMPACTO

Es la consecuencia que generaría la manifestación o materialización del riesgo. Este impacto podría ser bajo o alto, y no solo podría generar daños económicos sino también consecuencias operacionales, reputacionales y/o puede generar algún tipo de incumplimiento normativo y/o

legal. El impacto se calcula en base a una escala de medición definida en el apartado la sección Etapa II | Evaluación de Riesgos del Anexo III | Instructivo para realizar una matriz de riesgos.

### 3.8. MATRIZ DE RIESGOS

Es la herramienta que se utiliza para documentar la gestión de riesgos.

### 3.9. MAPA DE RIESGOS

Es un mapa de calor donde en uno de sus ejes se muestra el Nivel de Riesgo Inherente en el otro eje se muestra el Nivel de Control existente para cada riesgo. En dicho mapa se ubican todos los riesgos en base a los valores asignados para dichas variables. En la representación gráfica del análisis de los riesgos, se ubican hacia los cuadrantes del lado superior derecho aquéllos que representan los mayores riesgos, mientras que los de menor relevancia se ubican en los cuadrantes inferiores del lado izquierdo.

### 3.10. APETITO AL RIESGO

Es el nivel de riesgo que ADIF está dispuesto a aceptar o tolerar para el logro de sus objetivos estratégicos y operacionales. De acuerdo al apetito al riesgo definido para todos los riesgos identificados, se justifica la decisión de implementar un plan de mitigación de ciertos riesgos por sobre otros.

### 3.11. RESPUESTAS FRENTE A LOS RIESGOS

Una vez que los riesgos se evalúan y se tiene el Mapa de Riesgos definido, se utiliza el mismo para tomar decisiones. Estas decisiones tienen que ver con las diferentes respuestas que se les dará a los riesgos evaluados. Los diferentes tipos de respuesta que se le dan a los riesgos son los siguientes:

#### 3.11.1. EVITAR

Evitar el riesgo consiste en cancelar la actividad o proceso que lo genera. Esta es la única forma en la que se elimina totalmente la posibilidad de la materialización del riesgo.

#### 3.11.2. ACEPTAR

Consiste en aceptar el riesgo con el nivel de control existente y no generar acciones decisorias que impliquen hacer algo con dicho riesgo. Por lo general, se aceptan los riesgos porque los controles existentes son adecuados o porque el riesgo no puede controlarse más (generalmente se da en los riesgos de fuente externa).

#### 3.11.3. TRANSFERIR

La transferencia del riesgo tiene que ver con el traspaso formal del riesgo a una tercera parte, como por ejemplo contratar una póliza de seguros, un socio subcontratistas o a través de un contrato. En este aspecto, se debe tener en cuenta que muchas decisiones de transferencia sólo tienen en cuenta el impacto financiero, por lo que, por ejemplo, al contratar un seguro, se

transfiere el impacto económico que genera la materialización del riesgo, pero deben considerarse cuestiones reputacionales, operativas o de cumplimiento, en las que no existe transferencia y quizás se tenga que implementar otra respuesta para estas dimensiones del impacto del riesgo.

#### 3.11.4. MITIGAR

La mitigación de un riesgo implica la elaboración e implementación de planes o actividades para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia de riesgo, como por ejemplo la implementación de controles, el diseño de un nuevo proceso, mejorar un control existente, etc. Los planes de mitigación serán priorizados de acuerdo al impacto, a la probabilidad y al apetito al riesgo definido previamente.

#### 3.12. PLAN DE CONTINGENCIA

Es aquel procedimiento o acción que se realizará en caso de materializarse un riesgo. Es lo que comúnmente se llama “Plan B”. Es el accionar frente al problema, un plan de acción que está previamente descrito con roles y responsabilidades asignados y que se dispara con la materialización del riesgo. Estos no reducen la probabilidad de ocurrencia del riesgo, pero sí actúan sobre el impacto que éste genera de forma inmediata.

### 4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

La Gestión de riesgos es una responsabilidad que atraviesa a toda la organización, por lo cual todos los que formamos parte de ADIF cumplimos un rol gestionando riesgos, ya sea, identificando riesgos, detectando deficiencias en controles, tomando decisiones frente a los riesgos o ejecutando actividades que los pueden generar. Es por eso que el compromiso de parte de todos es el pilar fundamental para que la Gestión de riesgos nivel Compañía sea exitosa y consta de un trabajo interdisciplinario y en equipo.

La administración de riesgos será coordinada desde la Subgerencia de Ética, Transparencia y Riesgos reportando a la Gerencia Ejecutiva los resultados relevados de los procesos y proyectos de ADIF

#### 4.1. DIRECTORIO Y GERENCIAS

Tanto el Directorio como las Gerencias son los dueños de los procesos, por ende, los dueños de los riesgos, quienes los identifican, evalúan, gestionan y toman decisiones sobre los mismos, y son los responsables de los riesgos.

Se deberá establecer un **Coordinador de Riesgos** por cada Gerencia quien será responsable de la coordinación y el avance de las actividades para la administración de los riesgos en la Gerencia a la que pertenezcan.

#### 4.2. RESPONSABLE DE RIESGOS

El Responsable de la administración de la gestión de riesgos tiene las siguientes responsabilidades:

- Desarrollar el Procedimiento de gestión de riesgos en base a la Política de Administración de Riesgos de ADIF.
- Desarrollar las bases metodológicas que hacen a la Administración de la Gestión de Riesgos, que tiene como fin el armado de un Mapa de Riesgos que optimice la toma de decisiones y genere un proceso de mejora continua.
- Impulsar la cultura de la gestión de los riesgos.
- Liderar los procesos de identificación, evaluación, respuestas frente a los riesgos y monitoreo del Mapa de Riesgos de ADIF.
- Colaborar con toda la metodología necesaria para que la gestión de riesgos corporativos y de proyectos sea eficiente.
- Administrar la herramienta de gestión de riesgos y sus mapas de riesgos resultantes.
- Colaborar en los proyectos para generar matrices de riesgos de los mismos.

#### 4.3. AUDITORÍA INTERNA

Auditoría Interna colabora en la determinación del nivel de control existente asociado a cada riesgo, en relación a la naturaleza y efectividad del mismo. Al mismo tiempo, valida que los controles mitigantes que se definan, cubran los riesgos y estén alineados al marco de control interno. A su vez, valida que la ejecución de dichos mitigantes, una vez implementados, sean efectivos y eficientes.

#### 4.4. COMITÉ DE RIESGOS

El objetivo principal del Comité de Riesgos consiste en fomentar y monitorear continuamente la cultura, política y metodología de Riesgos de la Empresa. En él se presentan los mapas de riesgos de los procesos mapeados hasta el momento, se ajustará o no el apetito al riesgo (nivel de riesgo máximo aceptable), se tomarán decisiones sobre acciones a seguir frente a determinados riesgos o se priorizará la ejecución de acciones mitigantes frente a otras en base a la estrategia y objetivos de la Empresa. El Comité de Riesgos se reúne con una frecuencia trimestral, con sesiones adicionales si la agenda lo requiere.

Estará integrado por un miembro del Directorio de ADIF, la Gerencia Ejecutiva, la Gerencia de Tecnología, Innovación y Procesos, la Gerencia Administrativa Financiera, la Unidad de Auditoría Interna y el Responsable de Riesgos.

### 5. REPORTE

Los mapas de riesgos de los procesos se presentan tanto en el Comité Ejecutivo como en el Comité de Riesgos. Por otro lado, los mapas de riesgos de proyectos son presentados por la Gerencia responsable de los proyectos al Comité Ejecutivo una vez se hayan finalizado con el fin de definir la

adecuada toma de decisiones por dicho Comité. La Gerencia responsable del proyecto podrá solicitar elevar el mapa de riesgos de cualquier proyecto al Comité Ejecutivo cuando lo considere necesario.

## 6. REFERENCIAS

- Código de Buen Gobierno
- Anexo I | Plantilla de Matriz de Riesgos de Procesos
- Anexo II | Plantilla de Matriz de Riesgos de Proyectos
- Anexo III | Instructivo para realizar una Matriz de Riesgos