	PAZDEL RIO Patrón Gerencial	Código:	PG-PDR-VAF-027
		Revisión:	2.0
	Título: GESTIÓN DE RIESGOS DE ACERÍAS PAZ DEL RÍO, S. A	Área:	GRC
		Páginas:	1 de 20

1. OBJETIVO

Orientar los procesos de identificación, evaluación, tratamiento, seguimiento y comunicación de riesgos inherentes a las actividades de Acería Paz del Río S.A incorporando la visión del riesgo en la toma de decisiones estratégicas en conformidad con las mejores prácticas del mercado.

2. APLICACIÓN

A Este documento es de naturaleza corporativa y se aplica a todas las Unidades Votorantim ya sea nacionales o internacionales, ajustado al entorno de Acerías Paz del Rio S.A.

3. REFERENCIAS

- ✓ Gestão de Riscos (**PG-VSBR-GGAF-018**)

4. DEFINICIONES

Para asegurar que el proceso de Gestión de Eventos de Riesgo sea realizado con calidad y de manera oportuna es importante establecer de antemano los principales conceptos utilizados. Las referencias utilizadas como guía para la preparación de este manual se encuentran conforme a las normas internacionales de gestión de riesgos ISO31000: 2009 y ISO31010: 2009 y una recopilación de consultas sobre las mejores prácticas actuales del mercado.

Apetito de riesgo: Cantidad y tipo de riesgos que una organización está preparada para perseguir, mantener o asumir.

Áreas relacionadas: Áreas que contribuyen al análisis y actualización de riesgos.

Consecuencias: Resultado de un evento que afecta los objetivos. Un evento puede tener diferentes consecuencias, cuyos efectos en los objetivos son positivos o negativos y, a medida que se intensifican, pueden causar otros eventos para la Empresa. Las consecuencias pueden expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

Especialistas en GRC: Profesionales asignados para facilitar el proceso y actualizar la información de riesgos.

Evento: Ocurrencia o cambio en un conjunto específico de circunstancias.

Nota 1: Un evento puede constar de una o más apariciones y puede tener múltiples causas.

Nota 2: Un evento puede consistir en la no ocurrencia de algo.

Nota 3: En ocasiones, un evento puede denominarse "incidente" o "accidente".

Factores de riesgo: Aquello que precede a un evento (riesgo). Una o más causas combinadas tienen el potencial de generar un evento y pueden ser o no ser potenciales. En la gestión de riesgos, es importante que se consideren todas las posibles causas y escenarios. Un elemento que, individualmente o en combinación, tiene el potencial intrínseco de generar riesgo y puede ser tangible o intangible.

Horizonte de riesgo: el límite de tiempo dentro del cual se espera que se materialice el riesgo, generalmente escrito con escalas predefinidas en años (corto, mediano y largo plazo).

Impacto: Consecuencia del evento de riesgo. Puede ser cuantitativo y cualitativo. Básicamente tenemos siete impactos: financiero, ambiental, de salud y seguridad, comercial, legal, reputacional / social y de imagen.

Incertidumbre: Este es el estado, incluso parcial, de la deficiencia de información relacionada con un evento, su comprensión, conocimiento, su consecuencia y probabilidad.

Matriz de riesgo: la matriz de riesgo demuestra los puntos de cruce (horizontal y vertical) de la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Por lo tanto, al dividir la matriz en cinco cuadrantes, podemos evaluar el nivel de vulnerabilidad del proceso analizado. Cuanto mayor sea la probabilidad y el impacto de un riesgo, mayor será el nivel de riesgo.

Medidas de mitigación: acciones ya implementadas para reducir la exposición al riesgo. Pueden ser controles, proyectos, seguros.

Nivel de riesgo: es un índice calculado siempre que hay una evaluación de riesgo, para medir el grado de riesgo de los procesos analizados, facilitando el monitoreo y seguimiento de la evolución del riesgo. Es importante destacar que cuanto mayor es el nivel de riesgo, mayor es su criticidad al proceso.

Objetivos: Pueden tener diferentes aspectos (financiero, salud y seguridad, sostenibilidad, etc.) y se aplican a diferentes niveles (estrategia, proyectos, productos o procesos).

Probabilidad: posibilidad de que ocurra un evento. No siempre es posible medir cuantitativamente; sin embargo, en el análisis cualitativo, los niveles de probabilidad se definen en función de criterios que facilitan la alineación semántica y contribuyen a que el debate sea firme sobre la realidad de los procesos.

Propietario del riesgo: profesional responsable del riesgo y la articulación de las respuestas. Persona en la entidad con la responsabilidad y autoridad para gestionar el riesgo.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre la exposición a los objetivos de cambio. Es la probabilidad de que algunos futuros, eventos inmediatos, o conjuntos de eventos que ocurrán.

Nota 1: Un efecto es una desviación de lo esperado: positivo (oportunidad) y / o negativo (amenaza).

Nota 2: Los objetivos pueden tener diferentes aspectos (como los financieros, de salud, seguridad y medio ambiente) y pueden aplicarse a diferentes niveles (tales como organización, proyecto, producto y proceso).

Nota 3: La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de la deficiencia de información relacionada con un evento, su comprensión, conocimiento, su consecuencia o probabilidad.

5. PROCEDIMIENTO Y RESPONSABILIDADES / AUTORIDADES

5.1 GESTIÓN DE RIESGOS

El proceso estructurado de gestión de riesgos aborda explícitamente el efecto que tienen las incertidumbres en los objetivos corporativos. El objetivo es fomentar una gestión proactiva y preventiva que aumente la previsibilidad de los resultados de la Empresa al reducir la probabilidad de que ocurran eventos adversos o reducir los impactos consecuentes de estos eventos.

Según ISO31000: 2009, el proceso de gestión de riesgos consiste en la aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas para la comunicación, consulta, actividades de establecimiento de contexto, y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión de los riesgos.

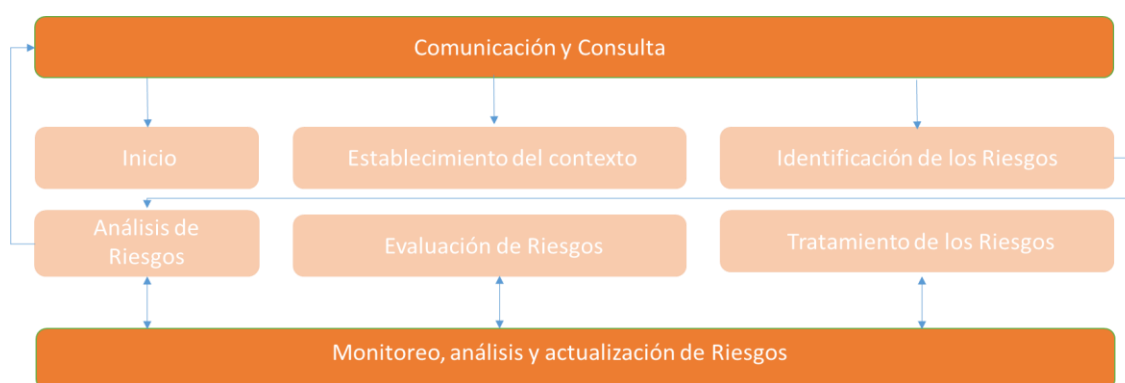


Figura 1. Proceso de Gestión de Riesgos

En Acerías Paz del Rio SA, el proceso continuo de captura de eventos de riesgo (amenazas) de la más variada naturaleza se lleva a cabo junto con las otras áreas de negocios. La metodología prevista en ISO 31.000 se divide en seis partes secuenciales y se representa mediante la siguiente figura:

1. Establecimiento del contexto.
 - ✓ Objetivos de la Empresa;
 - ✓ Planificación a corto, medio y largo plazo;
 - ✓ Problemas y cuestiones relevantes para el negocio.
2. Identificación de peligros
 - ✓ Captura de eventos de riesgo;
 - ✓ Discusiones sobre las causas y consecuencias de los riesgos.
 - ✓ Discusiones sobre el horizonte de riesgo y algunos supuestos.
3. Análisis de riesgo (Pxl)
 - ✓ Análisis de riesgo cuantitativo / cualitativo;
 - ✓ Análisis de impacto y probabilidad de horizonte;
 - ✓ Análisis de riesgo residual.
4. Evaluación (Tolerancia y Apetito)
 - ✓ Definición del apetito de riesgo (Matriz de riesgo)
5. Tratamiento (Respuesta de Riesgo)
 - ✓ Definición de mitigar, evitar, transferir o aceptar correr el riesgo.
6. Monitoreo
 - ✓ Monitoreo de contexto, nuevos riesgos, actualización de exposición (KRI).

5.1.1 Configuración del Contexto

En la fase de establecimiento del contexto se identifican y definen los parámetros externos e internos que se deben tener en cuenta al gestionar los riesgos. Se establecen los criterios de alcance y riesgo que se describen en la Política de gestión de riesgos.

Cada sector específico está asociado a diferentes necesidades, audiencias, percepciones y criterios. Por lo tanto, el primer paso en el proceso de gestión de riesgos debe ser establecer el contexto, tanto interno a la Empresa como relacionado con el entorno en el que opera.

ENTORNO EXTERNO	ENTORNO INTERNO
<p>Entorno externo en el que la organización busca alcanzar sus objetivos y puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los entornos culturales, sociales, políticos, regulatorios, financieros, tecnológicos, económicos, naturales y competitivos, ya sean internacionales, nacionales, regionales o locales; ✓ Factores clave y tendencias que impactan los objetivos de la organización; y, ✓ Relaciones con grupos de interés externos y sus percepciones y valores. 	<p>Entorno interno en el que la organización busca alcanzar sus objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobernanza, estructura organizacional, roles y responsabilidades; ✓ Normas, lineamientos y modelos adoptados, políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos; ✓ Capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); ✓ Percepciones y valores de las partes interesadas internas; ✓ Sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales); ✓ Relaciones con partes interesadas internas, y sus percepciones y valores; ✓ La cultura de la organización; ✓ Forma y alcance de las relaciones contractuales.

Al establecer el contexto, el área de riesgo articula con las áreas de negocios los objetivos de la organización y cada una de las áreas, define las características del entorno y los parámetros externos e internos que deben considerarse al administrar los riesgos. El objetivo de esta fase es contextualizar la identificación de riesgos y asegurar la alineación del enfoque que el proceso debe tener en los siguientes pasos, así como la inserción del área de riesgo en la dinámica Empresarial.

Las áreas de planificación y estrategia de las Empresas son buenas opciones para iniciar el paso de contextualización y capturar la visión a largo plazo de los ejecutivos. Los escenarios y supuestos considerados en la planificación estratégica de la Compañía son el punto de partida para una visión general de los riesgos relacionados.

Con base en la comprensión del contexto de la Empresa, los objetivos y las estrategias adoptadas para lograr el éxito en los objetivos establecidos y la cultura corporativa, el área de Gestión de Riesgos puede establecer los criterios de riesgo y discutir con los líderes los niveles de tolerancia que servirán como base. Referencia en el análisis del impacto de los eventos de riesgo identificados.

La tolerancia está asociada con el riesgo total aceptable para cada Gerente, dentro de los límites de su mandato y alcance. La visión consolidada de la tolerancia de los líderes se formaliza en una regla de impacto que la Compañía presenta y valida a través del Comité de Auditoría (COAUD).

Los criterios de riesgo son los términos de referencia contra los cuales se evalúa la importancia de un riesgo. Se definen junto con las áreas especializadas de Votorantim y se clasifican según su criticidad.

Una vez que se han validado los criterios de riesgo y su criticidad, la regla se convierte en la principal herramienta para medir cuantitativamente el impacto de los eventos de riesgo en los objetivos de la Empresa. Los niveles de impacto establecidos (Crítico, Alto, Medio y Bajo) representan la tolerancia al riesgo de la Empresa y se individualizan gráficamente en la Matriz de Riesgos al final de la fase de análisis.

Impacto	Financiero	Medio Ambiente	Salud y Seguridad	Negocio	Cumplimiento / Legal	Reputacional (Imagen)	Social
Catastrófico	> COP\$ 10 MM	a) Unidad de Impacto Externo (la comunidad y alrededores), no puede solucionarse totalmente por la intervención técnica. b) Graves efectos sobre el medio ambiente con daños en el funcionamiento del ecosistema.	a) Incidente o accidente que produce una lesión o enfermedad laboral que implica la pérdida parcial o total de la capacidad de trabajo, generar o podrían generar secuelas permanentes. (Generación de incapacidad parcial, de mortalidad o múltiples muertes)	a) El repudio a algún producto VS.	a) Potencial prisión para los ejecutivos b) Multas muy altas c) Un litigio prolongado y múltiple d) Suspensión de la operación.	a) La pérdida de confianza en las relaciones establecidas (empleados, clientes, proveedores, comunidades, etc.). b) Las manifestaciones públicas externas (manifestaciones, internet y redes sociales). c) Incidencia intensa de prensa local y nacional, la divulgación puede ocurrir en la prensa internacional. d) Los mensajes de registro en las redes sociales en la coordinación y orientación de la prensa.	a) Cuestiones relacionadas con la Asociación de la Empresa al trabajo esclavo, forzado y / o el niño. b) Fallecidos en las actividades de la compañía relacionados con un accidente. c) Agravamiento de problemas de los predios (la invasión de tierras, reforma de la tierra); d) Serio conflicto con la comunidad y / o el gobierno para impedir la operación (incluyendo su licencia);
Alto	COP\$ 5 a 10 MM	a) Impacto de la unidad industrial como un todo, puede ser totalmente subsanado mediante la intervención técnica. b) Efectos sobre el medio ambiente con daños en relación con el funcionamiento del ecosistema.	a) Incidente o accidente que produce una enfermedad laboral, he impide el retorno del accidentado a la próxima jornada de trabajo. (Accidentes con ausencia)	a) Pérdida de proveedores o clientes estratégicos, que afectan a la participación en el mercado.	a) Un proceso significativo y multas. b) Litigios muy graves y acciones colectivas.	a) Impacto intenso en la prensa local, regional y nacional. b) El registro de mensajes en las redes sociales de manera coordinada y con un impacto directo en resoluciones judiciales, los gobiernos y los reguladores.	a) Conflicto serio con la comunidad tradicional (indígenas, quilombolas, junto al río, etc.); b) La resistencia comunitaria al desempeño de la actividad; c) Daños en la generación de empleo e ingresos en la comunidad de la operación.
Moderado	COP\$ 1 a 5 MM	a) Impacto restringido a una parte de la unidad y se puede remediar de forma natural sin intervención técnica. b) Modifica los efectos sobre el medio ambiente biológico y físico, pero no afecta el funcionamiento de los ecosistemas.	a) incidente o accidente con lesiones, con baja gravedad, lo que no impide al lesionado a continuar con el ejercicio de su función readaptando la forma en que ejecuta la función. (Con readaptación de la función)	a) Pérdida de proveedor esencial, generando la interrupción del negocio momentánea.	a) Falta legal que inicie una investigación o informe de la autoridad para proceder a una multa.	a) Impacto en la prensa local y regional; b) El registro de mensajes en las redes sociales de personas influyentes (periodistas, asociaciones profesionales, líderes comunitarios, ONG, forma asociada).	a) Los daños a la salud pública Ubicación (por ejemplo, la proliferación de enfermedades, locales de sobrecarga del sistema de salud); b) Los daños a la seguridad pública local (por ejemplo, aumento de la delincuencia, la prostitución, el tráfico de drogas); c) Los daños a los bienes materiales (por ejemplo, histórico, arqueológico, espeleológico, paisaje) o (por ejemplo, prácticas intangibles y eventos culturales y religiosos).
Bajo	< COP\$ 1 MM	a) Impacto restringido a los equipos y puede remediarse, naturalmente, sin intervención técnica. Sin efectos duraderos. b) Bajo impacto en el medio ambiente físico o biológico.	a) incidente o accidente que solo requiera la atención ambulatoria sencilla y no tiene riesgo de empeoramiento, con baja gravedad, lo que no impide al lesionado a continuar el ejercicio de su función en su totalidad. (SAA)	a) Pérdida de proveedores o clientes de reemplazo fácil sin impacto en la cuota de mercado.	a) Proceso legal menor, con no conformidad y fallos legales menores.	a) No influye en la prensa o restringido a repercusiones en la prensa local. b) Ningún efecto en las redes sociales.	a) Aumento del costo de vida local; b) La oposición pública restringida a lugares y / o empleados reivindicaciones.

Ver hoja 1 Impacto (Anexo A)

En resumen, el objetivo de esta fase es contextualizar la identificación de riesgos y asegurar la alineación del enfoque que el proceso debe tener en los siguientes pasos, así como insertar el área de riesgo en la dinámica del negocio.

5.1.2 Identificación de los Riesgos

La fase de identificación del riesgo consiste básicamente en el proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción del riesgo. El contexto para la identificación de riesgos es el contexto estudiado en la fase anterior y la dirección estratégica que la Compañía ha decidido tomar e implica identificar las fuentes de riesgo, los eventos, sus causas y sus posibles consecuencias.

Existen varios métodos y herramientas que pueden ayudar a recopilar información y mapear eventos de riesgo. La identificación puede incluir datos históricos, análisis teóricos, información de individuos y expertos informados y las necesidades de las partes interesadas.

En Acerías Paz del Río, S.A, prevemos el uso de 3 enfoques para identificar riesgos, que se aplican de acuerdo con las necesidades de la Empresa y la planificación del área.

- ✓ Arriba arriba-abajo: entrevistas con directores;
- ✓ Medio Medio: se realizan entrevistas individuales o talleres con gerentes generales y gerentes;
- ✓ Abajo Abajo hacia arriba: se seleccionan representantes de nivel gerencial para talleres y entrevistas.

Cada enfoque tiene ventajas y desventajas. La identificación de riesgos de abajo a arriba permite una mayor participación de los profesionales, la difusión de la cultura y el método, y más detalles sobre el análisis de riesgos. Por el contrario, las restricciones de tiempo y recursos pueden hacer que el enfoque de "media arriba" sea más productivo, ya que le permite capturar eventos relacionados con operaciones que ya se han consolidado en áreas corporativas.

Para capturar eventos de riesgo de diversas naturalezas, es importante considerar en la reunión de identificación la participación de profesionales de diferentes áreas para componer una visión multidisciplinaria de los temas que se abordarán. Las preguntas en el cuadro a continuación son una buena guía para guiar la reunión de identificación de riesgos y se pueden ajustar en diferentes momentos de la discusión:

Preguntas que facilitan la identificación:

- ✓ ¿Qué eventos pueden comprometer el logro de los objetivos del negocio?
- ✓ Amenazas ¿Qué amenazas han impactado a nuestros competidores o socios comerciales?
- ✓ ¿Qué tendencias de la industria se perciben pero cuyos impactos aún no se conocen?
- ✓ ¿Qué riesgos asumidos en el pasado pueden poner en peligro el futuro?
- ✓ ¿Existe un historial de riesgos materializados?

5.1.3 Análisis de Riesgo

El área de Gestión de Riesgos profundiza la comprensión de la naturaleza de los riesgos identificados y determina su nivel. A través del análisis de varios expertos de la Compañía y de los involucrados en los problemas identificados, el área estima la probabilidad de que ocurra el evento de riesgo y los impactos del mismo. El análisis de riesgos proporciona la base para la evaluación de riesgos y las decisiones de tratamiento de riesgos, los próximos pasos en el proceso.

Comprender cuánto está expuesta una Empresa a un riesgo particular implica evaluar las causas y las fuentes de riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y la probabilidad de que esas consecuencias se produzcan en un horizonte temporal determinado. La probabilidad estimada de ocurrencia del evento bajo análisis se estima usando la siguiente regla:

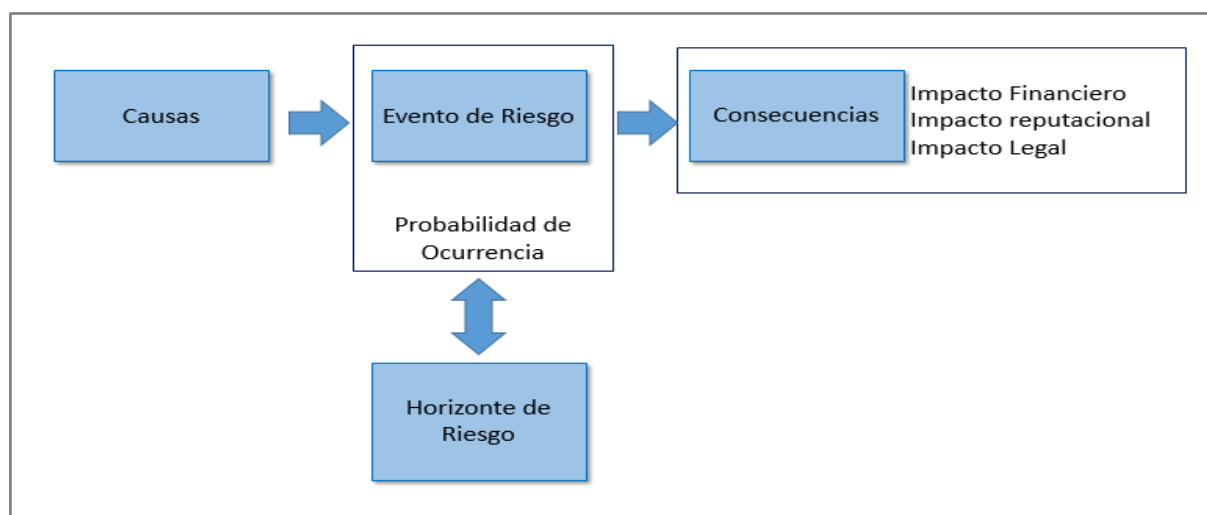
	1	2	3	4
	Remota (Remota probabilidad que el evento se produzca)	Posible (Es más probable que el evento no ocurra que ocurra)	Probable (Es más probable que el evento ocurra que no ocurra)	Muy probable (Es casi seguro que el evento ocurra)
Historia de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muy raro (menos de 1 vez en 20 años) ✓ Poco frecuente (1 vez en 10 años) 	Promedio (1 – 3 veces en 10 años)	Historia de ocurrencia recurrente (3 – 7 veces en 10 años)	Historia de ocurrencia muy frecuente (> 7 veces en 10 años)
Implementación de controles que cubren el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Riesgos abordados por el sistema de gestión, son eficaces y auditados. ✓ Los riesgos deben ser abordados al menos por un sistema de gestión para ser eficaz. 	Los riesgos son parcialmente tratados por los sistemas de gestión	Los controles son de dudosa fiabilidad	No existen controles implementados
Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exposición muy limitada debido a cambios en el ambiente externo o modelo de negocio 	Disminución de la exposición debido a cambios en el ambiente externo o modelo de negocio	Aumento de la exposición debido a cambios en el ambiente externo o modelo de negocio	La alta exposición en el futuro debido a los cambios en el ambiente externo o modelo de negocio

Ver hoja 2 Probabilidad (Anexo A)

El impacto representa el segundo eje que compone la Matriz de Riesgo y se estima a través de la Regla de Impacto definida en la fase de contexto. El análisis y la estimación deben considerar las diversas esferas de impacto. De la pérdida financiera al impacto en la imagen de la Empresa, las complicaciones legales y multas entre otras.

En Acerías Paz del Río, S.A, evaluamos el impacto en siete dimensiones: financiera, ambiental, de salud y seguridad, empresarial, reputacional (imagen), cumplimiento / legal y social.

Para reconocer el nivel real de exposición (residual) a un riesgo, es necesario entender cómo la Empresa ya está preparada para enfrentarlo, es decir, lo que ya está hecho y ayuda a reducir el posible impacto o reducir la posibilidad de que ocurra el evento.

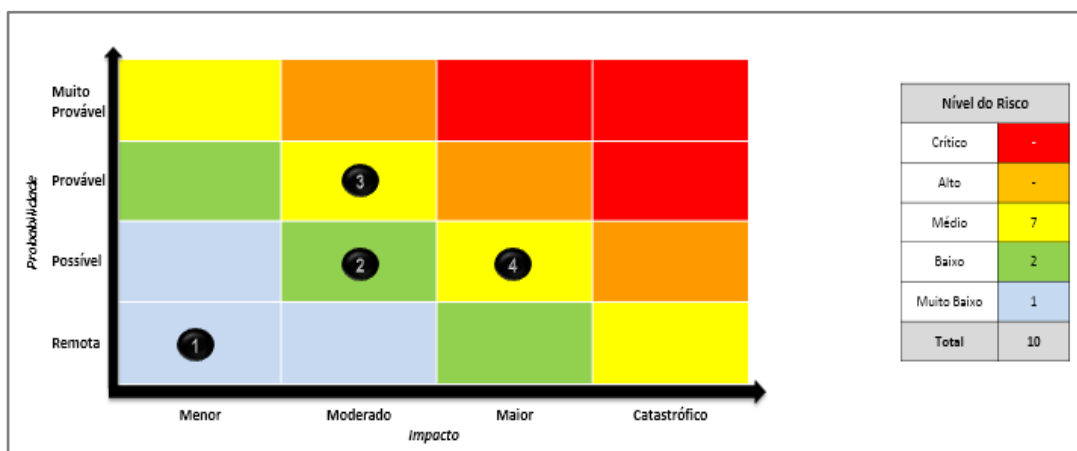


Para llevar a cabo el análisis se recomienda que profesionales de diferentes áreas se reúnan para discutir las variables. Es en estas reuniones que las discusiones se profundizan y el riesgo se entiende investigado en detalle, contemplando diferentes puntos de vista y opiniones del grupo.

Las reuniones de identificación y análisis requieren la preparación de materiales previos para asegurar el enfoque y el ritmo de la discusión. Para las primeras reuniones se requieren introducción conceptual y presentaciones, se recomienda reservar al menos 3 horas calendario y llevar materiales impresos para una fácil referencia a lo largo de la reunión.

El resultado del análisis de riesgo se representa en la matriz de **Probabilidad x Impacto (P x I)** que define la exposición al riesgo de la Empresa y es la principal herramienta de priorización de riesgos para ser tratados después de la definición del apetito de riesgo (fase de evaluación).

Los niveles están indicados por los colores de acuerdo con la leyenda del lado. Es de destacar que debido a la naturaleza cualitativa del análisis, no hay diferenciación de criticidad entre los eventos en el mismo cuadrante.

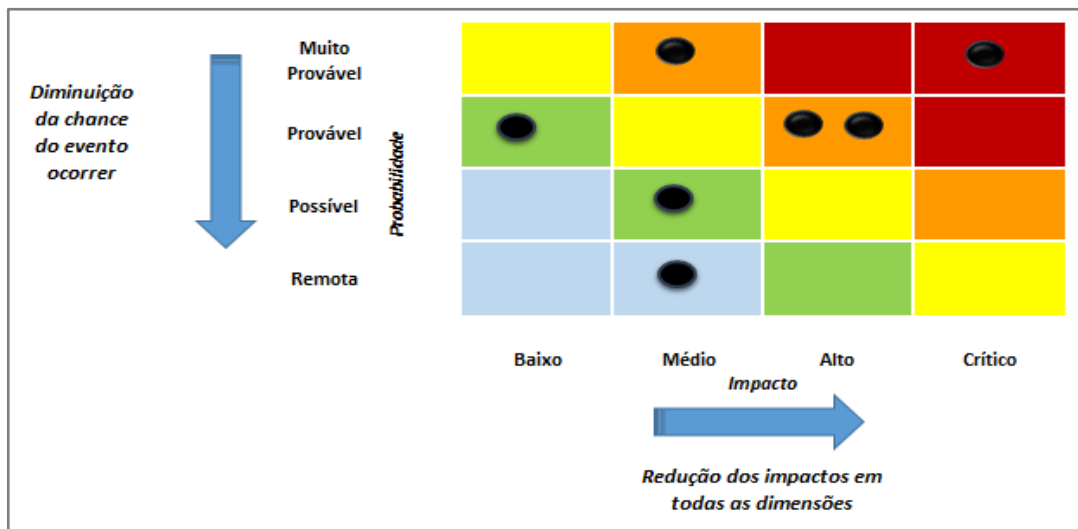


Con todos los riesgos trazados en la matriz $P \times I$, estamos listos para comenzar la siguiente fase.

5.1.4 Evaluación de Riesgos (Tolerancia y Apetito)

La evaluación de riesgos se basa en los pasos anteriores y comprende la comparación de los resultados del análisis de riesgos con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo y / o la magnitud son aceptables o tolerables.

Es el área de **Gestión de Riesgos** para asegurar que los eventos analizados sean informados y considerados adecuadamente por el liderazgo de acuerdo con los niveles aplicables. Al evaluar un riesgo los Ejecutivos de la Compañía muestran su apetito por el riesgo de manera colegiada siempre que sea necesario. Es decir, el apetito representa el riesgo total que la administración de la Empresa está dispuesta a aceptar para cumplir su misión (o visión), valor y objetivos estratégicos.



El objetivo principal de esta fase es asistir en la toma de decisiones sobre qué riesgos necesitan tratamiento y la prioridad para su implementación. La evaluación del riesgo ayuda a decidir el tratamiento del riesgo.

5.1.5 Tratamiento de Riesgos (Respuesta)

El tratamiento se define a partir de la evaluación de riesgos y tiene como objetivo modificar el riesgo. El tratamiento del riesgo puede implicar:

- a) Eliminar el evento de riesgo.
- b) Reducir el evento de riesgo.
- c) Transferir el evento de riesgo.
- d) Aceptar el evento de riesgo.

Los tratamientos de riesgo para las consecuencias negativas a menudo se denominan **mitigación del riesgo, eliminación del riesgo, prevención del riesgo y reducción del riesgo**. Además, cabe destacar que el tratamiento del riesgo puede crear nuevos riesgos o modificar los riesgos existentes, por lo que es esencial garantizar que las acciones de tratamiento anticipadas estén bien planificadas y monitoreadas. Estas acciones deben reflejar la decisión tomada en la etapa de evaluación de riesgos.

Las medidas de mitigación (ISO31000: 2009 llamadas control) deben ser medidas modificadoras del riesgo, incluyendo cualquier proceso, política, dispositivo, práctica u otras acciones que modifiquen el riesgo.

Sin embargo, los controles no siempre pueden ejercer el efecto de modificación previsto o supuesto. El riesgo restante después del tratamiento de riesgo lo llamamos riesgo residual (o "riesgo retenido"). El riesgo residual puede contener riesgos no identificados. Para fines de análisis, uno debe entender el evento de riesgo "puro" y conocer las medidas de mitigación implementadas para luego asignar la exposición al riesgo residual. Es decir, asignando niveles de probabilidad e impacto que ya consideran cualquier acción que disminuya el nivel de exposición original.



La selección de la opción de tratamiento de riesgo más adecuada implica equilibrar los costos de implementación y los esfuerzos, por un lado, y los beneficios derivados de requisitos legales, reglamentarios u otros, como la responsabilidad social y protección del medio ambiente natural.

Las decisiones también deben tener en cuenta los riesgos que requieren un tratamiento económicamente injustificable, como los riesgos graves (con importantes consecuencias negativas) pero raros (con muy baja probabilidad).

NOTA: El nivel de riesgo intrínseco al entorno Empresarial en el que opera la Empresa y la actividad que realiza se denomina riesgo inherente. El riesgo inherente se deriva de las acciones simples y las circunstancias intrínsecas de la Compañía y se considera en el proceso de gestión de riesgos, sin embargo, no está representado en la Matriz de Riesgos (P x I), ya que estas cuestiones no representan eventos cuya probabilidad e impacto específico puede ser estimado.

5.1.6 Monitoreo

El monitoreo consiste en la verificación, supervisión, observación crítica e identificación de situaciones, realizadas de manera continua, para identificar cambios en el nivel de desempeño requerido o esperado. El monitoreo debe aplicarse a la estructura y gestión de riesgos, los riesgos analizados y sus controles.

Asimismo, el análisis crítico también debe aplicarse a todos estos elementos con el objetivo de determinar la adecuación, suficiencia y efectividad de las actividades desarrolladas para alcanzar los objetivos establecidos.

En resumen, el monitoreo y el análisis crítico no son una fase específica de la gestión de riesgos, sino que representan un proceso continuo de verificación y monitoreo del contexto, la aparición de nuevos riesgos, las acciones de tratamiento y su eficacia para reducir el nivel de riesgo. Nivel de riesgo, lo que hace posible monitorear el nivel de exposición de la Empresa a los riesgos.

Para garantizar la formalización del análisis realizado por el área y el monitoreo y reporte continuo de estos riesgos, utilizamos la tabla a continuación, que describe la información principal.

REF	Categoría del riesgo	Grupo	Factor de Riesgo										
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>										
VP	Objetivo	Vicepresiden	Risk Owner										
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>										
Causa /Factores		Consecuencias											
<input type="text"/>		<input type="text"/>											
Análisis del riesgo													
Probabilidad	Muy probable	■	■	Impacto	Impacto FINAL	Probabilidad	Nivel del Riesgo						
	Probable	■	■					Catastrófico	Catastrófico	Horizonte			
	Posible	■	■								Catastrófico	Catastrófico	Corto Plazo
	Remota	■	■										
	Bajo	Medio	Alto	Catastrófico									
	Impacto												

5.2 COMUNICACIÓN Y CONSULTA

Al igual que el monitoreo y el análisis crítico, la comunicación y la consulta también son procesos continuos e interactivos que la Empresa lleva a cabo para proporcionar, compartir o recopilar información y desarrollar un diálogo con las partes interesadas y otros en relación con la gestión de riesgos. La información puede referirse a la existencia, naturaleza, forma, probabilidad, severidad, evaluación, aceptabilidad, tratamiento u otros aspectos de la gestión de riesgos.

La consulta es un proceso bidireccional de comunicación sistematizada entre una organización y sus partes interesadas u otros, antes de tomar una decisión o establecer una dirección sobre un tema específico. La consulta es:

- ✓ Un proceso que impacta una decisión a través de la influencia en lugar del poder; y
- ✓ Una aportación al proceso de toma de decisiones, no un proceso de toma de decisiones conjunta.


5.3 ORGANIGRAMA / FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

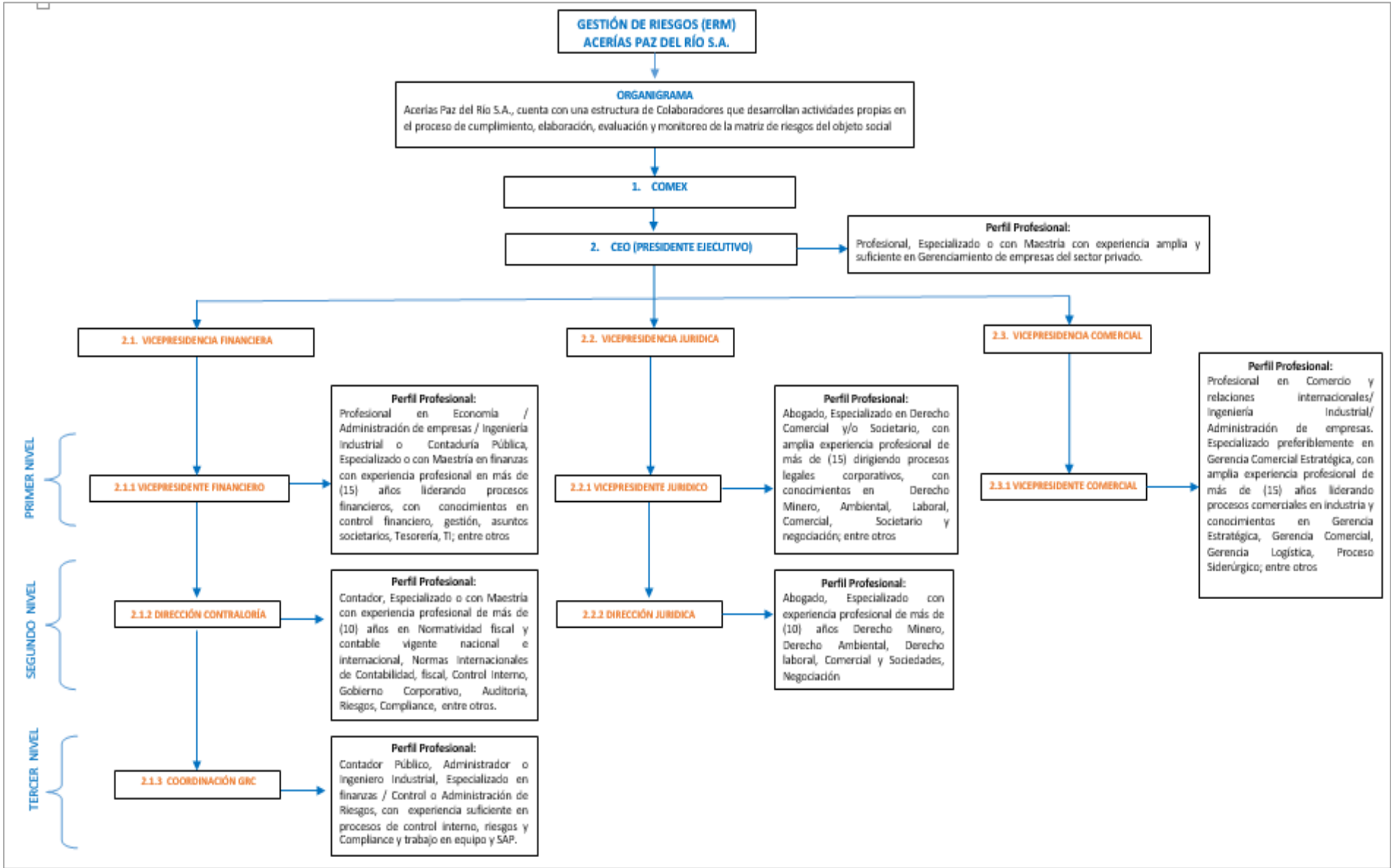
De acuerdo a lo descrito anteriormente y con soporte de las políticas corporativas se detallan a continuación el organigrama, funciones y las responsabilidades en el proceso:


5.3.1 Organigrama

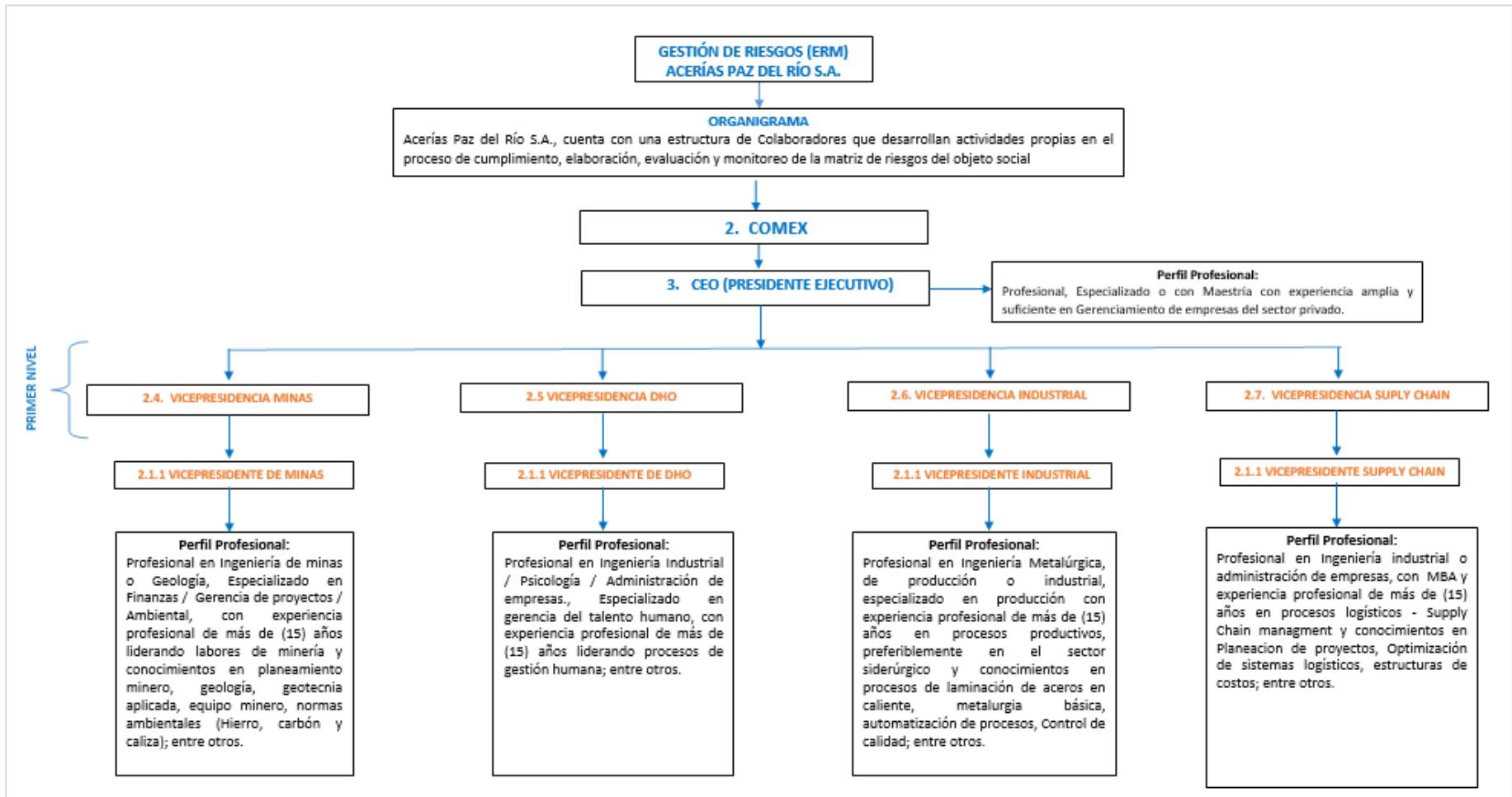
Acerías Paz del Rio ha dispuesto como parte de la estructura que soporta las actividades de Gestión de Riesgos del Objeto social a través de la Vicepresidencia Financiera, el recurso humano idóneo y capacitado para la elaboración, evaluación y monitoreo de la Matriz de Riesgos ERM, como también de las actividades de seguimiento propias en el cumplimiento en esta materia, las cual se detallan a continuación:


Ver Organigramas siguiente página:

	PAZDEL RIO	Código:	PG-PDR-VAF-027
	Patrón Gerencial	Revisión:	2.0
	Título: GESTIÓN DE RIESGOS DE ACERÍAS PAZ DEL RÍO, S. A	Área:	GRC
		Páginas:	14 de 20



	PAZDELRIO	Código:	PG-PDR-VAF-027
	Patrón Gerencial	Revisión:	2.0
	Título: GESTIÓN DE RIESGOS DE ACERÍAS PAZ DEL RÍO, S. A	Área:	GRC
		Páginas:	15 de 20



	PAZDEL RIO Patrón Gerencial	Código:	PG-PDR-VAF-027
		Revisión:	2.0
	Título: GESTIÓN DE RIESGOS DE ACERÍAS PAZ DEL RÍO, S. A	Área:	GRC
		Páginas:	16 de 20

5.3.2 Junta Directiva

- ✓ Establecer el nivel de apetito de riesgo para la Compañía en función de la relación riesgo / rendimiento que pretende asumir;
- ✓ Definir la filosofía de la gestión de riesgos;
- ✓ Establecer el marco organizativo para la gestión eficaz del riesgo (asignación de recursos, etc.); y revisar y aprobar las definiciones generales de estrategias de gestión de riesgos.

5.3.3 Comité de Auditoría Interna

- ✓ Supervisar las actividades de las funciones de Gestión de Riesgos de la Compañía, así como el cumplimiento de la ley aplicable, las políticas, normas y procedimientos internos de la Compañía, en todos los niveles;
- ✓ Evaluar la determinación de los parámetros del modelo de administración de riesgos financieros de la Compañía y las políticas de administración de riesgos, sus recursos y la tolerancia máxima determinada por la Administración;
- ✓ Evaluar la adecuación de los recursos humanos y financieros para la gestión de riesgos de la Organización.

5.3.4 COMEX

- ✓ Brindar apoyo y estar comprometida con la gestión de riesgos a través del conocimiento y la comprensión de la gestión de riesgos y la implementación de un modelo macro eficiente de gestión de riesgos.
- ✓ Participar en la validación y priorización de riesgos;
- ✓ Acompañar a KRI's y priorizar las estrategias de mitigación de riesgos.
- ✓ Identificar y gestionar los riesgos de sus áreas respectivas de acuerdo con las estrategias de mitigación;
- ✓ Implementar los planes de acción y monitorean las acciones correctivas y / o preventivas en áreas de riesgo.

5.3.5 Presidente de la Compañía

- ✓ Asegurar que las políticas, prácticas y procedimientos de administración de riesgos sean responsabilidad de todos los vicepresidentes de la Compañía;
- ✓ Monitorear la exposición al riesgo de la Compañía, mientras define, con otros Vicepresidentes, su tolerancia y tratamiento.

5.3.6 Dirección de Contraloría / Coordinación GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento)

A través de las actividades de supervisión la Dirección de Contraloría y la Coordinación GRC velará porque la preparación, monitoreo y seguimiento del proceso de gestión de sea realizado y se ajuste a lo dispuesto en el patrón gerencial.

Algunas de las principales actividades son:

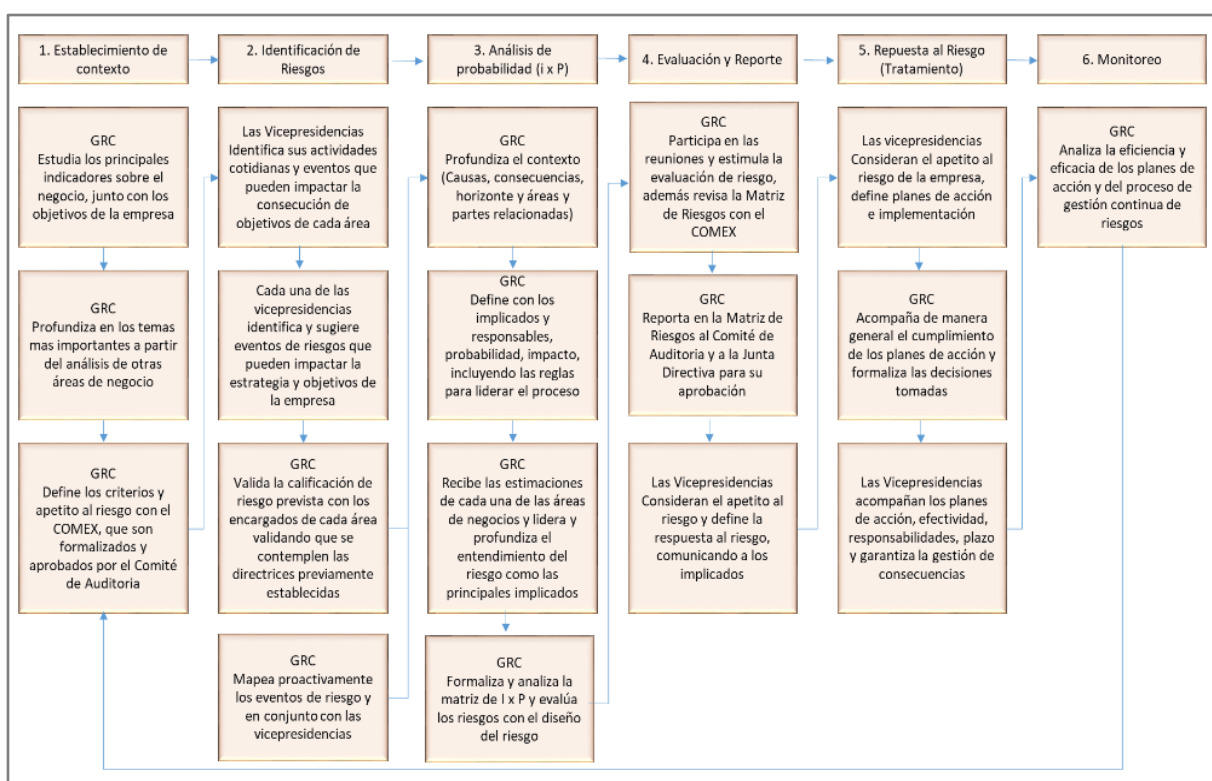
- ✓ Preparar la planificación y asegurar la ejecución de la gestión de riesgos, considerando todas las dimensiones de la estructura definida, abarcando actividades estratégicas, tácticas y operativas;
- ✓ Evaluar los riesgos de la Empresa por unidades de negocio y proceso;
- ✓ Consolidar y comunicar los procesos de riesgos prioritarios de la organización;
- ✓ Desarrollar, difundir y recomendar procesos y procedimientos para la gestión de riesgos prioritarios;
- ✓ Desarrollar, probar e implementar modelos y metodologías para la medición y gestión de riesgos;
- ✓ Evaluar y proponer estrategias de mitigación de riesgos;
- ✓ Opinar sobre la viabilidad de operaciones prioritarias relacionadas con el riesgo;
- ✓ Realizar las tareas que permitan un monitoreo adecuado de los riesgos prioritarios (estratégico, financiero, operativo y de cumplimiento);
- ✓ Asegurar que la política de administración de riesgos se mantenga y verificar el cumplimiento con los límites establecidos;
- ✓ Asesorar a las áreas de negocios en la identificación y evaluación del impacto de los diversos tipos de riesgos involucrados;
- ✓ Apoyar a las áreas de negocio en la definición del plan de acción / contingencia;
- ✓ Actuar como verificador en la gestión de riesgos de mercado, crédito y liquidez.

Auditoría Interna

A través de las actividades de revisión la Dirección de Auditoría Interna, se encargará de verificar en sus auditorías la eficiencia y eficacia de los procedimientos y controles adoptados por la Compañía descritos en este patrón gerencial.

5.4 FLUJO Y REPORTE

A continuación se detalla el flujo y reporte del proceso de Gestión de Riesgos de Acerías Paz del Río SA:



5.5 RIESGOS Y CONTROLES ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE RIESGOS DE ACERIAS PAZ DEL RIO S.A

Acerías Paz del Río S.A., ha identificado riesgos inherentes a los temas asociados al proceso de gestión de riesgos y de la misma manera a desarrollar controles que mitiguen los riesgos inherentes por a la actividad, los cuales se describen a continuación:

RIESGOS IDENTIFICADOS	ACTIVIDADES Y CONTROLES DE GESTIÓN DEL RIESGO
Materialización de riesgos no identificados con la suficiente anterioridad que ponga en peligro la continuidad de la Compañía.	Mensualmente el Vicepresidente Jurídico, el Vicepresidente Financiero y el Director de Contraloría realizan una reunión en donde se definen si se han identificado nuevas situaciones que pongan en riesgo el objeto social o cambios significativos en los riesgos ya identificados, a nivel estratégico, tácticos y operativos Dejando evidencia de las conclusiones de dicha reunión.
Sanciones por incumplimientos legales en reporte de información relevante (Riesgos del objeto social)	Anualmente el Director de Contraloría junto con el coordinador de GRC, envían al Director Jurídico el informe de Gobierno Corporativo que incluye el relatorio de los riesgos asociados al objeto social, con el fin de realizar el reporte de la información relevante al mercado público de valores
Acceso a información privilegiada por personal no autorizado	La información referente a Gestión de Riesgos de APDR, únicamente estará disponible para el COMEX, Comité de Auditoría y Junta Directiva, debidamente administrada en carpeta de red con acceso restringido a la Dirección Jurídica, Dirección Contraloría y Coordinador GRC.
Materialización de riesgos por ausencia de Monitoreo a los KRI's definidos por la compañía	Semestralmente el Coordinador GRC junto con el Director de Contraloría, realiza el seguimiento y cumplimiento de los KRI's de cada uno de los riesgos, dejando evidencia de la revisión.
Incumplimiento en planes de acción definidos para el tratamiento de los riesgos identificados.	Semestralmente el Coordinador GRC junto con el Director de Contraloría, realiza el seguimiento y cumplimiento de los planes de acción frente al tratamiento de los riesgos, definidos por la compañía, dejando evidencia de la revisión.
Incumplimiento del proceso de aprobación de la matriz de riesgos del objeto social, definido en el patrón gerencial.	Semestralmente en el Comité de Auditoría, se presenta el seguimiento y cumplimiento de los KRI's por parte del Director de Contraloría, para informar y aprobar la actualización si es requerido de la matriz de riesgos ERM, dejando evidencia en acta del comité.

6. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

6.1 ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ

Los responsables del monitoreo de los riesgos son los Vicepresidentes, Directores de cada área, la Coordinación de GRC y el Director de Contraloría

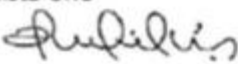
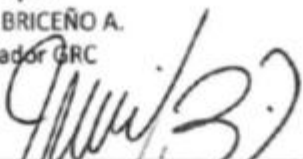
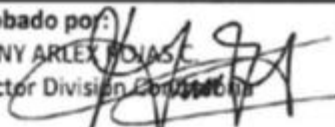
La Dirección Contraloría y La Coordinación GRC realizan una validación anual a la matriz desarrollada, para efectos de contar con información actualizada y análisis de cambios que permitan las identificaciones de situaciones que puedan impactar el desarrollo de las actividades. Así mismo realiza una validación semestral de los **KRI's** establecidos, para efectos de contar con información actualizada y análisis de cambios que permitan la identificación de situaciones de nuevos riesgos o cambios en su ponderación.

7. ANEXOS

7.1 Definición de impacto y probabilidad:



Definición de
impacto y probabilidad

Actualizado por: CINDY LORENA FONSECA I. Especialista GRC 	Revisado por: WILBER BRICEÑO A. Coordinador GRC 	Aprobado por: YONNY ARLEX FONSECA Director División Contraloría  FECHA: <u>4/12/2019</u>
---	--	--

Confidencialidad: Uso interno de PazdelRío