

INDICE

SESIÓN ORDINARIA N°2460

Lunes 7 de agosto del 2023

CAPÍTULO I	APROBACIÓN DEL ACTA
1°	Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2459 del 31 de julio del 2023.
CAPÍTULO II	ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL
2°	Estados financieros de la Empresa al mes de junio 2023. Análisis. Confidencial.
3°	Asociaciones Empresariales. Informe al II Trimestre del 2023.
4°	Comisión de Adquisiciones Empresarial. Informe sobre el estado de ejecución de las contrataciones al primer semestre del 2023.
5°	Estrategia financiera necesidades de financiamiento. Informe al segundo trimestre del 2023.
6°	Política Corporativa de Ciberseguridad. ICE Consejo Directivo 6569 0012- 258-2023. Seguimiento al oficio JD-262-2023. Informe sobre acciones para la implementación.
7°	Contraloría General de la República N°11262 DFOE-CIU-0375 relacionado con la remisión del Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA, referencia DFOE-CIU-IF00007-2022. Informe de seguimiento mensual sobre el estado y cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones.
8°	Figura Corporativa Mayorista. ICE Consejo Directivo 6583 0012-521-2023.
CAPÍTULO III	ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA
9°	Política Empresarial para la Gestión de Riesgos y Portafolio de Riesgos en el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. ICE Consejo Directivo 6567 0012-200-2023.
10°	Estrategias Empresariales. ICE Comité de Estrategia 0012-5-35-2023.
CAPÍTULO IV	COMENTARIOS Y PROPOSICIONES
	No hubo.

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2460

Previo a iniciar la sesión, la Presidencia de la Junta Directiva y la Secretaría de la Junta Directiva, hacen constar que dicha sesión se realizará mediante la utilización de la plataforma tecnológica Zoom, la cual permite cumplir con las condiciones esenciales de simultaneidad, interactividad e integralidad en la comunicación de todos los participantes. Lo anterior en



acatamiento de lo que establece la Directriz DPJ-001-2020 de la Dirección Registro de Personas Jurídicas sobre la celebración de asambleas y sesiones de Junta Directiva.

Acta de la sesión ordinaria número dos mil cuatrocientos sesenta, celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de diecisiete horas con diecinueve minutos del lunes siete de agosto del año dos mil veintitrés. Presentes; el Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, ubicado en su oficina; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños, ubicada en su domicilio; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís, ubicada en su domicilio; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata, ubicado en su domicilio; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, ubicado en su domicilio.

Por RACSA: el Gerente General, señor Mauricio Barrantes Quesada, ubicado en su oficina; el Director Administrativo Financiero, señor José Mario Murillo Meléndez acompañado de la señora Yuliana Aguilar Fernández, ubicados en su domicilio; el Director de Negocios, señor Marco Meza Altamirano, acompañado del señor Gerson González Arrieta, ubicados en su domicilio; y la Directora Jurídica y Regulatoria, señora Illiana María Rodríguez Quirós, ubicada en su domicilio.

El señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, en su condición de Presidente, inicia la sesión e indica: *“Muy buenas tardes compañeros. Espero que se encuentren muy bien.”*

Vamos a dar inicio a la sesión ordinaria N°2460 de hoy lunes 7 de agosto del 2023, al ser las diecisiete horas con diecinueve minutos.

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

Artículo 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2459 del 31 de julio del 2023:

El señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, indica: *“Como primer punto de la agenda, someto a aprobación el acta de la sesión ordinaria N°2459 celebrada el pasado lunes 31 de julio del 2023.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, se manifiestan de acuerdo con el contenido del acta y la dan por aprobada.

CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

Artículo 2° Estados financieros de la Empresa al mes de junio 2023. Análisis. Confidencial.:

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en el artículo 2 del Capítulo II de la sesión 6593 del 19 de setiembre del 2023, según oficio 0012-661-2023, por un plazo de cuatro años, visto en la sesión de Junta Directiva N°2468 artículo 9.03 del 25 de setiembre del 2023.

Artículo 3° Asociaciones Empresariales. Informe al II Trimestre del 2023:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, indica: “La Gerencia General por medio del oficio de referencia GG-1588-2023 del 31 de julio del 2023, presenta el informe de asociaciones empresariales con corte al segundo trimestre del 2023, conforme a lo que establece el Reglamento de Asociaciones Empresariales vigente.

El informe presenta un inventario de las asociaciones empresariales, el nivel de cumplimiento de los ingresos de servicios que alcanza un 91,2%, los costos por participación reales versus el plan financiero alcanzan un 90,4%. El nivel de servicio en cuanto al tiempo para la solución de incidentes es de un 94%.

De mi parte, sugiero dar por recibido el informe de asociaciones empresariales correspondiente al segundo trimestre del 2023.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el informe de asociaciones empresariales correspondiente al II trimestre del 2023.

Artículo 4° Comisión de Adquisiciones Empresarial. Informe sobre el estado de ejecución de las contrataciones al primer semestre del 2023:

El señor Rodolfo Corrales Herrera comenta: “La Gerencia General, en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2310, N°2372, N°2378, N°2388, N°2400, N°2413, N°2429 y N°2432, mediante el oficio de referencial GG-1585-2023 del 31 de julio del 2023, presenta el informe sobre el estado de ejecución de las contrataciones aprobadas por la Comisión de Adquisiciones al primer semestre del 2023.

En términos generales el informe rendido presenta el estado de ejecución de las contrataciones vigentes aprobadas por la Comisión de Adquisiciones, con un detalle de la fecha de aprobación, la descripción del objeto contractual, el nombre del contratista, el monto total adjudicado, la fecha de vencimiento del período contractual vigente, la posibilidad de prórrogas, en donde al primer semestre del 2023 el Departamento de Proveeduría señala que los administradores reportan que los contratos se encuentran en ejecución de forma satisfactoria.

En observancia a lo dispuesto en las sesiones: N°2372, N°2378 y N°2400, en cuanto al concurso de adquisición 2017-PP-000194-0000800001, denominado “Instalación, operación y mantenimiento de las



plataformas y servicios de infocomunicaciones de RACSA” la tercera y última prórroga del contrato finalizó el 13 de noviembre de 2022, por lo que se promovió una modificación unilateral al contrato (aumento) por un plazo de 12 meses adicionales, para el periodo comprendido del 14 de noviembre 2022 al 13 de noviembre del 2023, que actualmente se encuentra en ejecución.

En virtud de lo anterior propongo dar por recibido dicho informe.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, agradecen la información y la dan por recibida.

Artículo 5° Estrategia financiera necesidades de financiamiento. Informe al II Trimestre 2023:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, señala: *“La Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2305, N°2316, N°2328, N°2337, N°2360, N°2373, N°2391, N°2404, N°2409, N°2415, N°2419, N°2435 y N°2445, mediante el oficio de referencia GG-1586-2023 del 31 de julio del 2023, presenta el informe trimestral de las acciones implementadas para la definición de una estrategia financiera de necesidades de financiamiento.*

Como un hecho relevante del informe, la Administración señala que dado el análisis que se ha venido realizando sobre los proyectos que se encuentran en construcción y la magnitud de los mismos y a pesar de que la Empresa cuenta con un flujo de caja positivo se está analizando posibilidades de recurrir a financiamiento con el objetivo de poder realizar todas las inversiones, para lo cual se están valorando diferentes alternativas con el propósito de definir el mejor escenario para la Empresa.

El tema de la estrategia de financiamiento de la Empresa ha sido objeto de seguimiento por parte del Ente Contralor, por lo que propongo dar por recibido el informe e instruir a la Gerencia General, para que mantenga informada a la Junta Directiva sobre las acciones que se han emprendido para determinar el plan de inversiones de la Empresa, así como las necesidades de financiamiento, preferiblemente alineado con el horizonte de la estrategia empresarial.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el informe e instruir a la Gerencia General, para que mantenga informada a la Junta Directiva sobre las acciones que ha emprendido para determinar el plan de inversiones de la Empresa, así como las necesidades de financiamiento, preferiblemente alineado con el horizonte de la estrategia empresarial para el período 2024-2027.

Artículo 6° Política Corporativa de Ciberseguridad. ICE Consejo Directivo 6569 0012- 258-2023. Seguimiento al oficio JD-262-2023. Informe sobre acciones para la implementación:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “La Gerencia General en atención al requerimiento planteado por la Junta Directiva en los oficios JD-262-2023 del 8 de mayo del 2023 y JD-383-2023 del 17 de julio del 2023, por medio del oficio de referencia GG-1587-2023 del 31 de julio del 2023, presenta un informe de las acciones que se han ejecutado a nivel empresarial para la implementación de la Política Corporativa de Ciberseguridad, conforme a lo dispuesto por el Consejo Directivo del ICE en el oficio 6569-0012-258-2023.

En términos generales y con base en la documentación aportada por la Dirección de Gestión de Plataformas, se ha designado un equipo de profesionales quienes se encargan de definir los controles necesarios para proteger la información de la Empresa, así como un plan de implementación que determina los aspectos de cumplimiento, el plan de acción, el monto de estimado de inversión para los casos que corresponda, así como la fecha de implementación.

Es de interés de la Junta Directiva, discutir este tema con los representantes de la Administración; no obstante, el Director de Gestión de Plataformas tiene un compromiso el día de hoy por lo tanto no podía participar en esta sesión, por lo que propongo posponer la exposición de este tema para la próxima sesión, para que la Administración lo exponga y tener un espacio para el análisis.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven trasladar la presentación de este informe para la próxima sesión.

Artículo 7° Contraloría General de la República N°11262 DFOE-CIU-0375 relacionado con la remisión del Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA, referencia DFOE-CIU-IF00007-2022. Informe de seguimiento mensual sobre el estado y cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, señala: “Conforme al seguimiento que se ha venido realizando a este tema en las sesiones: N°2400, N°2404, N°2409, N°2411, N°2412, N°2419, N°2425, N°2435, N°2437, N°2443, N°2445, N°2450 y N°2456, la Gerencia General mediante el oficio de referencia GG-1583-2023 del 31 de julio del 2023, presenta el informe de seguimiento mensual sobre el estado y cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, en el oficio N°11262 DFOE-CIU-0375, relacionado con el Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA, referencia DFOE-CIU-IF-00007-2022, con corte al 30 de julio del 2023.

En términos generales, el informe mantiene el mismo estatus con respecto al mes anterior, dado que las disposiciones 4.4 y 4.6 relacionadas con la Estrategia de Sostenibilidad Financiera y con el Manual de Organización se encuentran sujetas a la resolución final por parte del Ente Contralor.

En ese sentido, la Administración propone a esta Junta Directiva la posibilidad de presentar el próximo informe de seguimiento hasta que se cuente con la respuesta por parte de Contraloría General de la República.

Por tratarse de un informe de seguimiento y dado que la periodicidad es mensual, propongo acoger la propuesta de la Administración, para que informe una vez que haya recibido respuesta por parte del Ente Contralor.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el informe y acoger la propuesta para que los informes de seguimiento se presenten a la Junta Directiva una vez que la Contraloría General de la República se haya pronunciado sobre el estado de las dos recomendaciones que se encuentran en vías de dar por atendidas. Asimismo, reiteran a la Gerencia General a mantener estricta vigilancia sobre el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.

Artículo 8° Figura Corporativa Mayorista. ICE Consejo Directivo 6583 0012-521-2023:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “*La Gerencia General por medio del oficio de referencia GG-1566-2023 del 28 de julio del 2023, eleva a conocimiento de la Junta Directiva el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE, en la sesión N°6583 oficio referencia 0012-521-2023, mediante el cual da por recibido el informe relacionado con la Figura Corporativa Mayorista y acoge las recomendaciones planteadas por la División de Estrategia del ICE.*

Como un hecho relevante, el resultado de la implementación de esta Figura debe ser informado al Consejo Directivo del ICE en un plazo de tres meses.

Por tratarse de un asunto de carácter corporativo, propongo que la Gerencia General presente el informe a esta Junta Directiva previo a su remisión al ICE.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, instruyen a la Gerencia General, para que presente el informe de implementación de la Figura Corporativa Mayorista a esta Junta Directiva previo a su remisión al Consejo Directivo del ICE. En razón del plazo establecido se programa la presentación para el segundo lunes de octubre.

CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 9° Política Empresarial para la Gestión de Riesgos y Portafolio de Riesgos en el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. ICE Consejo Directivo 6567 0012-200-2023:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “La Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2440 del 12 de abril del 2023 y N°2454 del 3 de julio del 2023, por medio del oficio de referencia GG-1371-2023 del 29 de julio del 2023, remite al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva la propuesta de reforma de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de la Empresa.

Es importante indicar que esta propuesta se ha realizado en el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE y ha sido revisada por el Comité Integral de Estrategia, órgano adscrito a esta Junta Directiva, quien ha emitido su recomendación positiva a la propuesta y además recomienda que se le solicite a la Gerencia General establecer la fecha anual de presentación del informe sobre el perfil de riesgos de la Empresa.

En virtud de lo anterior, propongo acoger la propuesta de acuerdo en los términos planteados por la Administración.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven acoger la propuesta de acuerdo planteada por la Administración y la recomendación planteada por el Comité Integral de Estrategia.

La Junta Directiva, basada en la documentación aportada, resuelve:

Considerando que:

- a) **El artículo 10 de la Ley General de Control Interno No. 8292, señala que es responsabilidad del jerarca y de los titulares subordinados establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno institucional, siendo la Gestión del Riesgo uno de los componentes de este sistema. Asimismo, en el artículo 14 de dicha ley se establecen como deberes del jerarca y los titulares subordinados identificar, analizar, adoptar y establecer mecanismos que minimicen los riesgos asociados al logro de los objetivos institucionales.**
- b) **El artículo 18 de la Ley General de Control Interno No. 8292 y el punto 2.1 de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), establece que la Empresa deberá contar con un Sistema de Valoración del Riesgo Institucional por áreas, sectores, actividades o tareas, que permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar**

y administrar el nivel de riesgo. De igual manera, conforme lo establecen dichas directrices generales, debe establecerse dentro del componente Marco Orientador del SEVRI, una política de valoración del riesgo institucional.

- c) **Es responsabilidad de la Administración Activa promover el fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la Empresa, a través de una delegación precisa y razonada, instrumentada en mecanismos de control interno ajustados a la realidad de RACSA en observancia de los incisos 2.2 “Compromiso Superior” y 4.1 “Actividades de Control”, de las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE.**
- d) **El Consejo Directivo del ICE, mediante acuerdo tomado en sesión N°6567 oficio 0012-200-2023 del 29 de marzo del 2023, aprueba el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE.**
- e) **La Junta Directiva en la sesión N°2440 del 12 de abril del 2023, solicita a la Gerencia General proceder de inmediato con la revisión de la normativa interna relacionada con riesgos, con el propósito de que se realice la respectiva actualización y se presente de forma anual la aprobación de la declaración y el apetito de riesgo de la Empresa. Asimismo, resuelve traslada el oficio supracitado, al Comité de Auditoría, para que analice el instrumento y solicite a la Administración un informe sobre el perfil de riesgo, que le permita valorar y asesorar a la Junta Directiva en cuanto a los instrumentos y normativa que se requiera para el establecimiento, mantenimiento, control y evaluación de la administración integral de los riesgos y emitir criterio de los informes periódicos que presenta la Administración sobre el perfil de riesgo de la Empresa, las desviaciones y los planes de mitigación.**
- f) **La Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en RACSA fue aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva de Sesión Ordinaria N.º 2383, del 23 de marzo del año 2022. La misma establece en su apartado N.º5, relacionado con el tema de responsabilidades, que corresponde al Departamento de Riesgo y Cumplimiento, actualmente Departamento de Estrategia e Innovación, revisar periódicamente y mantener actualizada toda la documentación que respalda la Gestión Integral de Riesgos (Política, Portafolio de Riesgos Empresarial, el Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos, entre otras normativas), así mismo, corresponde a la Junta Directiva aprobar la política de riesgos, así como las modificaciones que se le incorporen al menos una vez al año.**
- g) **Los principales ajustes realizados a la Política y al Portafolio de Riesgos son los siguientes: con respecto a la Política de Riesgos en el apartado 4 se incluyen seis definiciones nuevas para una mejor comprensión del documento (Capacidad al Riesgo, Líneas de Defensa, Nivel de Riesgo Residual, Nivel de Riesgo Residual**

Aceptable, Parámetros de Aceptabilidad y Tolerancia al Riesgo), se incluye el apartado 2.6 Análisis del Riesgo, se incluye en el punto 2.8 la Declaración de Apetito de Riesgo de RACSA, se incluye el apartado 2.9 Tratamiento del Riesgo, se incluye el apartado 2.14 Revisión del Riesgo, 2.16 Portafolio de Riesgos Empresariales, se incluye la categoría de riesgos de proyectos, se incluye el apartado 2.19 Ejecución, Apoyo y Seguimiento. Por otra parte, en el Portafolio de Riesgos Empresariales, se realizan ajustes y se fortalecen las definiciones de riesgo para una mejor comprensión, además se incluyeron nuevas definiciones de riesgo: Riesgo de Gobernanza, Endeudamiento, Gestión Financiera (Sostenibilidad), Fraude de Ley, Epidemia/Pandemia, Antrópico, Desastres Naturales, Disponibilidad de Energía, Ciberseguridad, Gestión de Proyectos, Deterioro de la Relación con el Socio Comercial. Asimismo, se elimina el Riesgo de Fondeo y se fusiona con el de Liquidez, también se elimina el Riesgo de Manual Organizacional. Por otra parte, se fusiona u optimiza la definición del Riesgo de Fraude de la Administración y Riesgo de Fraude del Colaborador, quedando el Riesgo de Fraude únicamente.

- h) La Dirección Jurídica y Regulatoria, mediante oficio DJR-390-2023 de fecha 19 de junio del 2023, otorgó el visto bueno jurídico a la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., y el anexo N° 1 Portafolio de Riesgos Empresariales.
- i) El Departamento de Estrategia e Innovación, por medio del oficio DEI-277-2023 de fecha 28 de junio del 2023, eleva a la Gerencia General la Propuesta de Actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos, y su anexo N°1 Portafolio de Riesgos Empresariales.
- j) La Gerencia General, mediante oficio GG-1371-2023 con fecha del 29 de junio del 2023, eleva al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., y su anexo N°1 Portafolio de Riesgos Empresariales.
- k) El Comité de Auditoría de RACSA, mediante oficio JD-CAU-03-2023-2023 con fecha del 13 de julio del 2023, traslada la gestión al Comité Integral de Estrategia, dado que es competencia de ese Comité valorar la documentación aportada por la Gerencia General y emitir la recomendación respectiva.
- l) El Comité Integral de Estrategia, mediante el oficio de referencia JD-CIE-05-2023 del 26 de julio del 2023, emite la recomendación positiva a la propuesta para reformar los instrumentos de gestión de riesgo empresarial en el Marco Corporativo para la Administración de Riesgos del Grupo ICE. Asimismo,



recomienda que la Gerencia General establezca la fecha de presentación del informe anual sobre el perfil de riesgos de la Empresa.

- m) Conforme a lo establecido en los artículos 181 y 188 del Código de Comercio y 9.4 del Reglamento de Junta Directiva, corresponde a dicho Órgano Colegiado aprobar la Reglamentación, las Políticas y la Declaratoria de Apetito de Riesgos, por ser parte de su función estratégica de administración. Asimismo, según lo establecido en el Artículo 21° del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, establece que corresponde a la Junta Directiva aprobar la Política Empresarial de Gestión del Riesgo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la propuesta de actualización de la “Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A y su anexo 1 el “Portafolio de Riesgos Empresariales”, para que en adelante se lea de la siguiente manera:

Política Empresarial para la Gestión de Riesgos

1. OBJETIVO

Establecer los principios rectores que deben observarse para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un proceso de Administración Integral de Riesgos eficiente, constituyéndose en un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA, el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos y el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

2. ALCANCE

La Junta Directiva, Gerencia General, titulares subordinados y demás colaboradores de RACSA asumen el compromiso permanente de utilizar esta política como un proceso clave para apoyar y contribuir con la correcta gestión de los riesgos empresariales y apoyar el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

3. ABREVIATURAS

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.
RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.

4. DEFINICIONES



Administración Activa: Desde el punto de vista funcional, es la actividad decisoria ejecutiva, resolutoria, directa u operativa de la administración; desde el punto de vista orgánico, es el conjunto de dependencias y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; ésta incluye al jerarca, titulares subordinados y colaboradores.

Amenaza: Factores, fuerzas y condiciones del entorno externo a la Empresa, que pueden provocar afectaciones en las ventajas competitivas, capacidades estratégicas y efectividad en los objetivos empresariales.

Apetito de Riesgo: El nivel y el tipo de riesgo que RACSA está dispuesta a asumir, que ha sido aprobado por la Junta Directiva para alcanzar sus objetivos estratégicos y plan de negocio.

Capacidad al Riesgo: Nivel máximo de riesgo que la empresa es capaz de soportar en la búsqueda de sus objetivos estratégicos y plan de negocio.

Colaborador: Trabajador de la administración activa que, de conformidad con la normativa y regulaciones vigentes, adquiere la condición de servidor y se desempeña bajo los principios de una relación laboral.

Declaración de Apetito de Riesgo: La articulación por escrito del nivel y tipos de riesgo que una entidad acepta o evita, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Gerencia General: Es el superior administrativo de las dependencias de la institución, de la empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la empresa.

Impacto: Es la afectación material en los activos tangibles e intangibles de una empresa, que se puede provocar como consecuencia de un evento determinado; es decir los efectos derivados de una situación o hecho particular.

Inteligencia de Riesgos: Instrumento técnico sustentado en mejores prácticas que representa la evaluación de los riesgos y permite documentar formalmente la identificación, análisis y gestión de las vulnerabilidades y amenazas asociadas a una estrategia, caso de negocio, proyecto, procesos operativos u otro enfoque que se considere relevante.

Junta Directiva de RACSA: Ente superior jerárquico deliberativo y de dirección de RACSA que se constituye como órgano colegiado que ejerce la administración y estrategia dentro de la Empresa.



Líneas de Defensa: Estructura de una organización para una apropiada administración efectiva del riesgo, promoviendo una respuesta adecuada a los riesgos, diseñada para ser flexible y cada organización puede implementar el modelo de acuerdo con sus características.

Mapa de Calor: Representación gráfica de los riesgos que permite mostrar a través de colores la intensidad de cada riesgo en términos de probabilidad, impacto y criticidad.

Nivel de Riesgo Residual: Es el nivel de riesgo una vez analizadas las medidas de control y mitigación vigentes. Se obtiene a partir del nivel de riesgo inherente, pero teniendo en cuenta la eficacia de los controles existentes, clasificados según su eficacia, validez y periodicidad de aplicación.

Nivel de Riesgo Residual Aceptable: Es nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir y en capacidad de retener para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

Parámetros de Aceptabilidad: Son los criterios cuantitativos y cualitativos o semicuantitativos, relacionados con la medición del apetito al riesgo que permiten determinar si un nivel de riesgo residual específico se ubica dentro de un nivel de riesgo residual aceptable.

Probabilidad: Es la determinación de la medida de certidumbre asociada a un suceso o evento futuro, es decir, la frecuencia con que podría materializarse un acontecimiento determinado.

Riesgo: La posibilidad de que algo que suceda tenga un impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización. El riesgo es medido en términos de consecuencias y probabilidad.

Titular Subordinado: Colaborador de la administración activa responsable de un proceso empresarial, revestido con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

Tolerancia al Riesgo: Nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la empresa relativas a la consecución o logro de sus objetivos y plan de negocio.

Vulnerabilidad: Son debilidades de control o puntos débiles dentro del contexto interno de la Empresa, que pueden causar limitaciones en el desarrollo efectivo de la estrategia empresarial o bien dificultades en la gestión táctica y operativa de la organización.

5. RESPONSABILIDAD

Junta Directiva de RACSA:

- **Aprobar la presente política, así como las modificaciones que se le incorporen al menos una vez al año.**
- **Aprobar y supervisar el cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo, que determine los riesgos que se consideran aceptables para la organización, al menos una vez al año.**
- **Instruir a la Gerencia General para que desarrolle e implemente planes de acción con carácter de urgencia para evitar que un riesgo se materialice o minimizar su impacto a nivel empresarial.**
- **Aprobar la gestión de los riesgos de la empresa incluidos en el Informe Integrado de Gestión, relativo a la rendición de cuentas.**

Gerencia General:

- **Emitir las instrucciones que correspondan con el objetivo de que las políticas, normas y procedimientos vinculados a la gestión de riesgos estén debidamente alineados a lo que establece Casa Matriz, documentados, oficializados y actualizados para ser divulgados y puestos a disposición de los titulares subordinados y demás colaboradores.**
- **Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que instrumentan la gestión de riesgos, al menos una vez al año.**
- **Revisar y elevar a la Junta Directiva la declaración de apetito de riesgo y asegurar su cumplimiento.**
- **Hacer de conocimiento de la Junta Directiva las principales alertas o recomendaciones que eviten o minimicen el impacto de los riesgos a nivel empresarial.**
- **Ejercer su potestad disciplinaria cuando se omitan o debiliten las actuaciones necesarias para apoyar la gestión integral de riesgos.**
- **Revisar los informes de seguimiento relacionados con la gestión de riesgos.**

Titulares Subordinados:

- **Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado de la Política de Gestión de Riesgos de RACSA, de manera que se genere un alto valor agregado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.**
- **Conocer y aplicar la declaración de apetito de riesgo y asegurar su cumplimiento.**
- **Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos estratégicos y las metas empresariales definidas en los planes anuales al menos una vez al año.**

- **Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y probabilidad de ocurrencia; implementando las acciones y medidas que correspondan para gestionarlos.**
- **Garantizar la adecuada ejecución y monitoreo de las acciones y medidas establecidas para minimizar la materialización o el impacto de los riesgos asociados a una estrategia, caso de negocio, proyecto, procesos operativos, entre otros.**
- **Analizar e implementar las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por los órganos de fiscalización internos y externos en materia de gestión de riesgos.**
- **Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y ubicar los riesgos en un nivel aceptable.**
- **Designar a nivel interno a un colaborador o persona responsable de llevar el control, seguimiento y documentación de las acciones de mitigación de riesgos de las cuales es responsable su área.**
- **Alertar en tiempo y forma a su jefatura inmediata en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización.**
- **Solicitar al Departamento de Estrategia e Innovación, para que en conjunto se realice un estudio o análisis posterior a una materialización de un riesgo, que permita conocer el impacto para la empresa (Cualitativo o cuantitativo con base en la información suministrada por el Titular Subordinado) e identificar las lecciones aprendidas que podrían replicarse en posibles eventos futuros.**
- **Solicitar formalmente la actualización de los documentos denominados “Inteligencia de Riesgos” que tiene bajo su responsabilidad al Departamento de Estrategia e Innovación cuando se requiera.**
- **Proponer a la Gerencia General planes de acción concisos, medibles y alcanzables, para efectos de evitar o minimizar el impacto de los riesgos que se detecten.**
- **Llevar el control y seguimiento de la gestión de los riesgos que sean inherentes a su área.**

Colaboradores:

- **Acatar y ejecutar las disposiciones, políticas y medidas que sean emitidas por la Junta Directiva, Gerencia General y demás titulares subordinados, con el objetivo de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la gestión de los riesgos empresariales.**
- **Ejecutar las acciones y demás medidas asignadas por su jefatura para evitar o mitigar el impacto de los riesgos.**
- **Alertar en tiempo y forma a su jefatura inmediata en caso de detectar la aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización.**
- **Conocer y aplicar la declaración de apetito de riesgo y apoyar su cumplimiento.**

Departamento Estrategia e Innovación:

- **Apoyar a la Gerencia General y a las diferentes áreas de la empresa en el proceso de valoración de riesgos.**
- **Revisar y mantener actualizada la documentación que respalda la Gestión Integral de Riesgos a nivel empresarial (La Política, el Portafolio de Riesgos Empresarial, el Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos, la Declaración de Apetito de Riesgos, entre otras normativas).**
- **Comunicar los instrumentos de control específicos tales como procedimientos, lineamientos, estrategia de riesgos y prácticas que apoyen la gestión del riesgo en la empresa.**
- **Realizar seguimientos periódicos a los planes de mitigación de riesgos.**
- **Coadyuvar con el control y seguimiento de la gestión de los riesgos para temas de carácter especial según lo asigne la Gerencia General.**
- **Elaborar informes de seguimiento relacionados con la gestión de riesgos para la Gerencia General.**
- **Apoyar a la Gerencia General en el fortalecimiento de la cultura de riesgos a nivel empresarial.**
- **Incluir, modificar, controlar los cambios y aprobaciones que se le realicen al presente documento.**
- **Custodiar la última versión oficial aprobada del presente documento e incluirla en el repositorio del sistema de gestión integral.**

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Constitución Política de la República, artículo No. 11 Principio de Legalidad.**
- **Ley General de Control Interno No. 8292.**
- **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007.**
- **Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico para la Valoración del Riesgo Institucional SEVRI R-CO-64-2005 / D-3-2005-CO-DFOE.**
- **Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE.**
- **Reglamento Corporativo de Organización, Grupo ICE.**
- **Código de Gobierno Corporativo de RACSA.**
- **Norma ISO / IEC 31.000: 2018 Risk Management – Guidelines.**
- **Informe COSO III. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.**

7. POLÍTICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN RACSA



Artículo N°1. Enfoque General de la Política Empresarial.

Promover una gestión de riesgos, instrumentada en un proceso sistemático, mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan, comunican y monitorean las vulnerabilidades y agentes amenazantes existentes, constituyéndose en un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA, la adecuada gestión de sus proyectos estratégicos, así como para el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos y el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

Artículo N°2. Marco Orientador de la Política Empresarial.

2.1. Promover la Gestión Estratégica de la Empresa

La Gerencia General a través de sus titulares subordinados y demás colaboradores deberá promover una gestión de riesgos oportuna, transparente y robusta que le permita identificar los riesgos asociados con la estrategia empresarial, casos de negocio, proyectos, procesos operativos u otro enfoque que considere relevante la administración activa.

2.2. Evaluación de la Planificación

La gestión de los riesgos es una actividad que permite complementar los procesos de planificación estratégica, dándoles más precisión, efectividad y pertinencia. Los supuestos que sustentan las estrategias, casos de negocio, proyectos, factibilidades o bien objetivos propios de los procesos de negocio, serán la base para la evaluación de los riesgos e identificar las potenciales desviaciones que se podrían materializar como producto de que eventos y riesgos, afecten la consecución de los objetivos que se haya propuesto la administración activa.

2.3. Marco Normativo

La Gerencia General en coordinación con el Departamento de Estrategia e Innovación establecerá y comunicará los instrumentos de control específicos tales como estrategia de riesgos, procedimientos, lineamientos y prácticas que apoyen la gestión del riesgo en la empresa. Tales instrumentos estarán aparejados con la realidad de RACSA, acordes con el marco jurídico vigente y con las directrices de Casa Matriz, así como alineado a las mejores prácticas a nivel internacional en materia de riesgos, esto para apoyar a un sano gobierno corporativo.

2.4. Ambiente de Apoyo para la Política Empresarial de Riesgos



La Gerencia General se instrumentará en el Departamento de Estrategia e Innovación para facilitar y dinamizar la gestión de los riesgos a nivel empresarial, quien a su vez se acompañará de equipos de trabajo ad hoc con representación de cada una de las direcciones involucradas con el análisis de riesgo respectivo.

2.5. Identificación del Riesgo

El Departamento de Estrategia e Innovación apoyará a las diferentes dependencias internas en la identificación de los principales riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos asociados a la estrategia, casos de negocio, proyectos, procesos operativos u otro enfoque que se considere relevante cuando sean requeridos por la administración activa, esto con la participación de los dueños de los procesos y de equipos de trabajo ad hoc y tomando como documento de referencia el Portafolio de Riesgos Empresariales de RACSA, identificando de manera conjunta las posibles causas (internas o externas) de los riesgos, así como las posibles consecuencias que podrían generarse en caso de materializarse el riesgo.

A dicho análisis se le denominará “Inteligencia de Riesgos” y su horizonte de proyección será de doce meses, pudiéndose llevar actualizaciones a plazos más cortos en caso de ser requerido, que serán identificadas con un control de versiones.

Con respecto a lo establecido en el Código de Gobierno Corporativo de RACSA en el artículo 66° relacionado con el proceso de selección de proveedores y los socios empresariales, se indica que este, debe ser objetivo, tomando en cuenta aspectos tales como: capacidad técnica y patrimonial, valoración de riesgos¹, continuidad del negocio, idoneidad y experiencia, precio ofrecido y soporte. Por lo tanto, los Titulares Subordinados y demás colaboradores vinculados con el proceso de Gestión de Proveedores, previo a su selección, deben valorar cuales aspectos o factores podrían exponer a la empresa en una contratación o negocio perdedor; Asimismo, apegarse a la normativa interna vigente que rige los procesos empresariales para este tema en mención.

2.6. Análisis del Riesgo

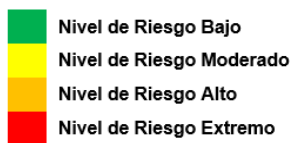
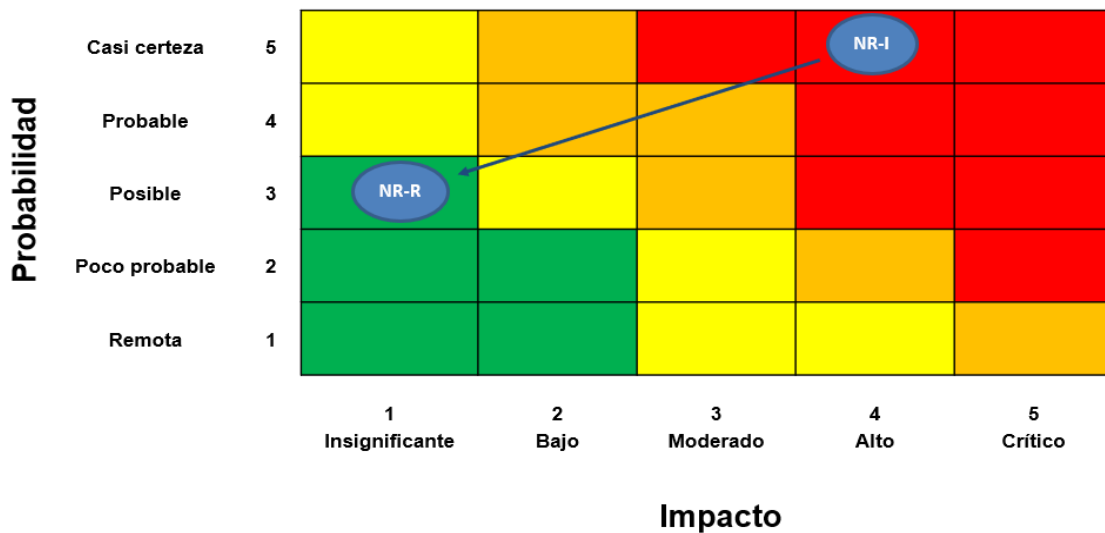
Para llevar a cabo un correcto análisis de los riesgos identificados, se deberá determinar para cada uno de estos la probabilidad de ocurrencia (Remota, poco probable, posible, probable y casi certeza), el impacto de su eventual consecuencia (Insignificante, bajo, moderado, alto y crítico) y los niveles de criticidad del riesgo (Bajo, moderado, alto y extremo), con base en la información suministrada por las diferentes áreas de la

¹ Proceso SOP09.02- Gestión de Proveedores: El procedimiento establece que la Inteligencia de Riesgos debe realizarse únicamente a los proveedores catalogados como “Estratégicos” y “Críticos”.

empresa y el criterio experto del equipo multidisciplinario designado para atender el requerimiento de riesgos.

El nivel de riesgo deberá obtenerse bajo dos escenarios o mapas de calor², el primer mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Inherente, es el nivel identificado antes de que alguna acción de control haya sido implementada (Evaluación del riesgo sin controles) y el segundo mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Residual, es el nivel de riesgo que se obtiene a partir del nivel de riesgo inherente una vez analizadas las medidas de control existentes (Evaluación del riesgo tomando en cuenta los controles existentes).

Figura 1. Mapa de Calor



2.7. Evaluación del Riesgo

Con base en los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, se determina cuáles riesgos se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo

² Mapa de Calor: es la representación gráfica que permite visualizar el nivel de cada riesgo en términos de probabilidad, impacto y criticidad.



aceptable, de acuerdo con la declaración de apetito de riesgo aprobada por Junta Directiva.

2.8. Declaración de Apetito de Riesgo de RACSA

La empresa para lograr los objetivos planteados en su estrategia debe asumir riesgos y para gestionarlos de una manera más razonable es necesario contar con la definición de apetito, tolerancia y capacidad al riesgo, dichos parámetros de referencia le permitirán a la Alta Gerencia tomar decisiones informadas en busca del logro de los objetivos empresariales, además de mantener y controlar los riesgos en los niveles definidos y aprobados por la Junta Directiva.

La presente Declaración de Apetito de Riesgo está compuesta por el apetito, la tolerancia y la capacidad y debe ser utilizada como guía para los Titulares Subordinados para la toma de decisiones, la asignación de presupuesto y recursos y finalmente alinear a la empresa en el logro de los objetivos fijados, realizando el respectivo seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos y los riesgos.

En ese sentido, el Apetito de Riesgo es el nivel y tipo de riesgo residual que RACSA está dispuesta asumir o aceptar en la búsqueda de la misión, visión, objetivos estratégicos definidos y plan de negocio; por otra parte, la Tolerancia al Riesgo es el nivel aceptable de variación o desviación con respecto al apetito de riesgo en función de la consecución y logro de sus objetivos estratégicos y plan de negocio. Finalmente, la Capacidad de Riesgo es el nivel máximo de riesgo residual que RACSA puede soportar en la búsqueda de sus objetivos estratégicos y plan de negocios. Es importante mencionar que, la Junta Directiva es el órgano responsable de aprobar la declaración de apetito de riesgo de la empresa, además de ser responsable de supervisar su cumplimiento.

El esquema de umbrales o parámetros de aceptabilidad establecidos en la Declaración de Apetito de Riesgos se identifica de la siguiente manera:

Figura 2. Parámetros de Apetito de Riesgo de RACSA.



Por consiguiente y considerando los parámetros anteriores, RACSA tiene un Apetito de Riesgo Moderado³, es decir, que está dispuesta a asumir o aceptar los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Moderado⁴ (Riesgos ubicados en los cuadrantes en color verde y amarillo) en el cumplimiento de lo descrito en la estrategia, para lo referente a la misión, visión, objetivos y plan de negocio, razón por la cual, los titulares subordinados únicamente deben monitorear de manera preventiva dichos riesgos y sus controles existentes para que éstos permanezcan dentro del nivel aceptable mencionado.

Con respecto a la Tolerancia al Riesgo, RACSA define como el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la empresa relativas a la consecución y logro de sus objetivos estratégicos y plan de negocio, a los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Alto⁵ (Riesgos ubicados en los cuadrantes en color naranja), en ese sentido, los titulares subordinados deben de revisar y fortalecer los controles existentes, así como desarrollar e implementar controles y planes de mitigación adicionales para gestionar los mismos y finalmente monitorear los riesgos para que éstos se mantengan dentro del nivel residual mencionado.

Por otra parte, con respecto a la Capacidad al Riesgo, RACSA define como su nivel máximo de riesgo que puede soportar en la búsqueda de sus objetivos estratégicos y plan de negocio, a los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo

³ El ICE y sus empresas, a nivel de Grupo e individualmente, están dispuestos a asumir un nivel de riesgo moderado, en el cumplimiento de lo descrito en la estrategia para lo referente a la misión, visión y objetivos, (Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE).

⁴ Nivel de Riesgo Moderado: significa que el riesgo se encuentra en un nivel residual controlado y que sus controles existentes son eficientes y suficientes, de manera que no es necesario desarrollar controles o planes de mitigación adicionales para gestionar el riesgo, (incluye los riesgos ubicados en los cuadrantes en color verde y amarillo).

⁵ Nivel de Riesgo Alto: Los riesgos se encuentran en un nivel considerable de exposición, los instrumentos de control deben ser fortalecidos y se deben tomar acciones de prevención/mitigación en el corto plazo, para que estos no alcancen un nivel de exposición superior, (Riesgos ubicados en color naranja).

Residual Extremo⁶ (Riesgos ubicados en los cuadrantes en color rojo), en ese sentido, los titulares subordinados, deben desarrollar e implementar de manera inmediata controles y planes de mitigación para gestionar el riesgo y llevarlo a un nivel de riesgo aceptable, y adicionalmente gestionar con carácter de prioridad el respectivo seguimiento periódico de dichos riesgos.

Para los riesgos ubicados con un Nivel Residual de Alto y Extremo, el Departamento de Estrategia e Innovación, realizará un seguimiento periódico de los planes de mitigación establecidos por las jefaturas para gestionar el riesgo, esto con el objetivo de apoyar la gestión realizada por los titulares subordinados quienes son los responsables de la atención oportuna de los riesgos, y de esta manera gestionar las alertas correspondientes a la Gerencia General, quien en caso de ser necesario, se encargará de trasladar la información respectiva a la Junta Directiva para lo que corresponda por parte de dicho órgano.

Adicionalmente, los titulares subordinados se comprometen a cumplir con toda la normativa vigente y aplicable a la organización, además de adoptar las medidas, acciones y controles necesarios para mantener controlados los riesgos de cumplimiento, integridad y fraude, evitando su materialización.

Finalmente, los Titulares Subordinados, en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización de un evento que implique una afectación en la ubicación de los riesgos en el mapa de calor del nivel de riesgo residual, deberá informarlo sin ninguna demora a su jefatura inmediata y a su vez solicitar el acompañamiento del Departamento de Estrategia e Innovación con el objetivo de actualizar la Inteligencia de Riesgos correspondiente.

A continuación, se indican las estrategias de tratamiento que se deben tener en cuenta para gestionar los riesgos residuales:

Figura 3. Estrategias de tratamiento riesgos residuales

⁶ Nivel de Riesgo Extremo: Los riesgos se encuentran en un nivel crítico de materialización, se deben tomar acciones inmediatas (planes de mitigación) y establecer controles que permitan minimizar su alta probabilidad de materialización y su impacto a nivel empresarial, (Riesgos ubicados en color rojo).



2.9 Tratamiento del Riesgo

A partir de los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, los responsables deberán analizar y seleccionar la estrategia de tratamiento a seguir, teniendo en consideración las siguientes alternativas: i) evitar el riesgo, decidiendo no proceder con la actividad que se está llevando a cabo, ii) mitigar sus probabilidades o impactos, iii) transferir o compartir el riesgo con un tercero y iv) aceptar el riesgo ⁷.

En el caso de los riesgos ubicados en el Nivel de Riesgo Residual Alto y Extremo, se deben desarrollar los planes de acción, definir el área responsable de ejecutar la acción, así como el plazo de ejecución (Indicar el mes únicamente). Los Titulares Subordinados deberán gestionar a nivel interno de su área, el establecimiento de los plazos o fechas definitivas para la ejecución de las acciones de mitigación establecidas en la Inteligencia de Riesgos y finalmente ejecutar los seguimientos permanentes y formales respectivos.

2.10. Documentación de los Riesgos

El instrumento denominado Inteligencia de Riesgos incluirá la información obtenida en las diferentes etapas de la valoración de riesgos (Establecimiento, identificación, análisis, evaluación y administración), información que podrá ser utilizada por los titulares subordinados para apoyar la toma de decisiones.

Los Titulares Subordinados como una buena práctica de control interno, para documentar los seguimientos de riesgos, deberán crear a nivel interno un expediente digital o físico que integre todo el material de respaldo relacionado con los planes de mitigación de riesgos o los riesgos materializados, que permita verificar el cumplimiento de las acciones de mitigación de riesgos.

2.11. Divulgación de Riesgos

⁷ Aceptar: Aplica únicamente para los riesgos que se ubiquen dentro del Apetito de Riesgo aprobado por Junta Directiva.



El Departamento de Estrategia e Innovación entregará la Inteligencia de Riesgos mediante nota formal a la jefatura del área solicitante, teniendo un horizonte de proyección de doce meses, pudiéndose llevar actualizaciones en plazos más cortos en caso de ser requerido.

El Titular Subordinado que solicita la Inteligencia de Riesgos, como dueño y responsable del documento, tiene la responsabilidad de socializar los planes de mitigación con las diferentes áreas involucradas, con el objetivo de que éstas estén informadas sobre las responsabilidades que le han sido encomendadas.

2.12. Seguimiento a los Planes de Acción

El Titular Subordinado, como buena práctica de control interno deberá designar a nivel interno a un colaborador o persona responsable de llevar el control, seguimiento y documentación de las acciones de mitigación de riesgos de las cuales la dirección o departamento es responsable, así como desarrollar los planes de acción complementarios o planes de trabajo que se requieran para ejecutar las diferentes actividades.

Los titulares subordinados responsables de los riesgos a cargo de su área, en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización (deberán desarrollar los planes de mitigación complementarios o correctivos, según el caso), para gestionar el impacto de dicho evento e informarlo sin ninguna demora a su jefatura inmediata y solicitar el acompañamiento del Departamento de Estrategia e Innovación para actualizar la Inteligencia de Riesgos o para realizar el análisis de materialización de un riesgo.

El Departamento de Estrategia e Innovación llevará a cabo seguimientos vinculados con el nivel de avance de los planes de mitigación establecidos en las Inteligencias de Riesgo para mitigar los riesgos, por lo que solicitará a las jefaturas información al respecto, información que será empleada como insumo para elaborar un informe consolidado a la Gerencia General.

Como se indicó en el apartado 2.8, para los riesgos ubicados con un Nivel Residual de Alto y Extremo, el Departamento de Estrategia e Innovación, realizará un seguimiento periódico⁸ de los planes de mitigación establecidos por las jefaturas para gestionar el riesgo, esto con el objetivo de apoyar la gestión realizada por los titulares subordinados quienes son los responsables del seguimiento y atención oportuna de los riesgos, y de

⁸ Los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Moderado⁸ (Riesgos ubicados en los cuadrantes en color verde y amarillo) en el cumplimiento de lo descrito en el Apetito de Riesgos, el Departamento de Estrategia e Innovación no realizará un seguimiento de dichos riesgos, puesto que, es responsabilidad de los titulares subordinados monitorear de manera preventiva y permanente dichos riesgos y sus controles existentes para que éstos permanezcan dentro del nivel aceptable mencionado.



esta manera gestionar las alertas correspondientes a la Gerencia General, quien en caso de ser necesario, se encargará de trasladar la información respectiva a la Junta Directiva para lo que corresponda por parte de dicho órgano.

Para reportar el porcentaje de avance de las acciones de mitigación, con el objetivo de estandarizar el tema, los titulares subordinados deberán utilizar únicamente los parámetros definidos por el Departamento de Estrategia e Innovación a nivel empresarial.

Los titulares subordinados serán los responsables de mantener el control y monitoreo permanente del cumplimiento de dichos planes de mitigación, de manera que les permita brindar las alertas correspondientes a su jefatura inmediata y tomar las acciones de mejora pertinentes.

2.13. Análisis Costo - Beneficio

En la formulación de las acciones y planes de mitigación que se promuevan para gestionar la incidencia de los riesgos, el titular subordinado debe valorar y analizar a nivel interno de su área el costo-beneficio de ejecutar alguna determinada acción que involucre recursos financieros, con el fin de hacer un uso óptimo de los recursos de la empresa.

2.14. Revisión del Riesgo

La Inteligencia de Riesgos tendrá un horizonte de proyección de doce meses, pudiéndose llevar a plazos más cortos, según lo requerido por el titular subordinado dueño o responsable del documento. La solicitud de actualización del documento debe realizarla el Titular Subordinado dueño del objeto de estudio, cada actualización será identificada con un control de versiones.

En caso de que un riesgo se materialice, el Titular Subordinado debe solicitar al Departamento de Estrategia e Innovación, para que en conjunto se realice un estudio o análisis posterior a una materialización de un riesgo, que permita conocer el impacto (Cualitativo o cuantitativo con base en la información suministrada por el Titular Subordinado) para la empresa e identificar las lecciones aprendidas que podrían replicarse en posibles eventos futuros.

Con respecto a los análisis de riesgo elaborados por Departamento Despliegue de Servicios, específicamente por el director de proyecto bajo la metodología API (ICE) para la etapa de implementación de los proyectos, el rol del Departamento de Estrategia

e Innovación⁹ será únicamente el de revisar la plantilla de riesgos y realizar las mejoras, observaciones o recomendaciones a la misma.

2.15. El Proceso de Gestión del Riesgo

El proceso de Gestión Integral de Riesgos de RACSA contendrá al menos las siguientes etapas:

- **Establecimiento del Contexto:** Se identifican y analizan los aspectos más relevantes del objeto de estudio,¹⁰ tomando en consideración (Factibilidades, criterios, oficios, contratos, cronogramas, entre otros documentos) para establecer el contexto en el que se va a desarrollar el levantamiento de los riesgos, enfoque y alcance, esto con el apoyo del equipo multidisciplinario designado para atender el requerimiento.
- **Identificación del Riesgo:** Se identifican los principales riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos planteados en el objeto de estudio, esto con el apoyo del equipo multidisciplinario y tomando como documento de referencia el Portafolio de Riesgos Empresariales de RACSA. Posteriormente, el equipo multidisciplinario identifica las posibles causas (internas o externas) de los riesgos, así como las posibles consecuencias que podrían generarse en caso de materializarse el riesgo.
- **Análisis del Riesgo:** El equipo multidisciplinario determina para cada uno de los riesgos identificados, la probabilidad de ocurrencia y el impacto en el logro de los objetivos planteados. Para conocer el nivel de riesgo, se desarrollan dos mapas de calor, el primer mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Inherente (Evaluación del riesgo sin controles) y el segundo mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Residual (Evaluación del riesgo tomando en cuenta los controles existentes).
- **Evaluación del Riesgo:** Con base en los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, se determina cuáles riesgos se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable, de acuerdo con los parámetros establecidos en la Declaración de Apetito de Riesgo aprobados por Junta Directiva.

⁹ El especialista en riesgos tendrá tres días hábiles para revisar la información contenida en la plantilla API y enviar las observaciones y mejoras respectivas al director de proyecto.

¹⁰ Objeto de Estudio: Entiéndase como las posibles opciones a las que se le puede realizar una Inteligencia de Riesgos: estrategia empresarial, casos de negocio, proyectos, iniciativas, procesos operativos u otro enfoque que se considere relevante la administración.

- **Tratamiento del Riesgo:** El Equipo Multidisciplinario a partir de los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, deberán analizar y seleccionar la estrategia de tratamiento a seguir, teniendo en consideración las siguientes alternativas: i) evitar el riesgo, decidiendo no proceder con la actividad que se está llevando a cabo, ii) mitigar sus probabilidades o impactos, iii) transferir o compartir el riesgo con un tercero y iv) aceptar el riesgo¹¹).
- **Documentación del Riesgo:** Se construye el documento denominado Inteligencia de Riesgos con base en la información obtenida en las diferentes etapas (Establecimiento, identificación, análisis, evaluación y tratamiento). La solicitud de actualización del documento debe realizarla el Titular Subordinado dueño del objeto de estudio, cada actualización será identificada con un control de versiones. Los Titulares Subordinados como una buena práctica de control interno, para documentar los seguimientos de riesgos, deberán crear a nivel interno un expediente digital o físico que integre todo el material de respaldo relacionado con los planes de mitigación de riesgos o los riesgos materializados, que permita verificar el cumplimiento de las acciones de mitigación de riesgos.
- **Comunicación del Riesgo:** El Departamento de Estrategia e Innovación traslada y entrega la Inteligencia de Riesgos al titular subordinado del área solicitante por medio de una nota formal mediante el sistema de gestión documental. Además, El Titular Subordinado que solicita la Inteligencia de Riesgos, como dueño y responsable del documento, tiene la responsabilidad de socializar los planes de mitigación con las diferentes áreas involucradas, con el objetivo de que estas estén informadas sobre las responsabilidades que le han sido encomendadas.
- **Seguimiento del Riesgo:** Los Titulares Subordinados son los responsables de velar por la adecuada ejecución, monitoreo de las acciones y medidas establecidas para gestionar y minimizar los riesgos que tienen bajo su responsabilidad. Además, en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización, deberán informarlo sin ninguna demora a su jefatura inmediata y solicitar el acompañamiento del Departamento de Estrategia e Innovación para actualizar la Inteligencia de Riesgos o para realizar el análisis de materialización de un riesgo.

2.16. Portafolio de Riesgos Empresariales

RACSA establecerá un portafolio de riesgos¹², como un documento de referencia para sustentar y orientar las evaluaciones de riesgo, sin perjuicio de que puedan

¹¹ Aceptar: Aplica únicamente para los riesgos que se ubiquen dentro del Apetito de Riesgo aprobado por Junta Directiva.

¹² Portafolio de Riesgos: Entiéndase como un inventario o lista de definiciones de riesgo, separado por categorías.



complementarse con riesgos de carácter emergente o riesgos que se desarrollen para una inteligencia de riesgos en particular. El portafolio considera las siguientes categorías de riesgo.

- **Riesgos Estratégicos:** Se refiere a los eventos o desviaciones, ya sea por factores internos o externos que podrían afectar el logro o cumplimiento de la estrategia empresarial, tales como la evaluación del entorno, evaluación de resultados, arquitectura empresarial, planificación estratégica, gestión corporativa, dirección y gobernabilidad, alineamiento de la estrategia, responsabilidad social empresarial, exposición mediática, político, legal, de regulación, de la industria, entre otros.
- **Riesgos Financieros:** Se refiere a los eventos que se originan debido a los desequilibrios en el balance de la empresa o bien por fluctuaciones inesperadas en los mercados financieros, tales como liquidez, tipo de cambio, tasa de interés, planificación presupuestaria, de impuestos, inflación, de crédito, de inversión, concentración de ingresos, aseguramiento de ingresos, entre otros.
- **Riesgos de Proyectos:** Se refiere a los eventos o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como dependencia de terceros, deterioro de la relación con el cliente o con el socio comercial, participación de fabricante, acuerdo contractual, asociaciones, eficiencia operativa, vandalismo, liquidación de operaciones, entre otros.
- **Riesgos Operativos:** Se refiere a los eventos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos, ya sea que afecten la gestión, los procesos, los sistemas y tecnología, o en general la cadena de valor; tales como la gestión del talento humano, de competencia e inteligencia del negocio, de oportunidad de negocios, gestión de activos, de planificación estratégica de las tecnologías de información, seguridad de la información, accesos, gestión de incidentes, ciberseguridad, entre otros.
- **Riesgos de Continuidad del Negocio:** Se refiere a los eventos o amenazas de distinta índole ya sea natural o tecnológicas, tales como desastres naturales, antrópicos, epidemia o pandemia, eventos de fuerza mayor o en temas tecnológicos tales como continuidad del negocio de servicios provisionados con terceros, tratamiento y respuesta ante eventos no planificados, o cualquier otro factor que afecte la continuidad de las operaciones de la empresa.



El portafolio de riesgos empresariales será revisado y actualizado¹³ por el Departamento de Estrategia e Innovación al menos una vez al año, a efectos de asegurar la respectiva armonización entre la realidad empresarial y el contexto en el que se desenvuelve, considerando que los riesgos son dinámicos.

Por otra parte, el Departamento de Estrategia e Innovación durante el proceso de actualización del Portafolio de Riesgos Empresariales, socializará el documento con las áreas respectivas, con el objetivo de que éstos desde su ámbito de acción y con base en su criterio experto, fortalezcan las definiciones y de esta manera se promueva una mejora continua del documento.

2.17. Sistemas de Información de Riesgo

RACSA cuenta con una herramienta para apoyar la gestión de registro, planificación, ejecución y monitoreo de los riesgos operativos, así como reportes que soporten la toma de decisiones a nivel empresarial, el Departamento de Estrategia e Innovación podrá hacer uso de un sistema informático, teniendo los titulares subordinados la responsabilidad de alimentar dicho sistema con la información vinculada con los avances de los planes de mitigación de los riesgos operativos.

2.18. Fortalecimiento de la Cultura de Riesgo

El Departamento de Estrategia e Innovación establecerá programas de comunicación en temas de gestión de riesgos a nivel de toda la empresa, con el fin de fortalecer la cultura del riesgo, generar conciencia y promover una actitud proactiva en los colaboradores que permita establecer y tomar acciones preventivas para apoyar la gestión de riesgos de la empresa.

Cuando corresponda el Departamento de Estrategia e Innovación capacitará a equipos considerados estratégicos, por su rol y su apoyo en materia de riesgos a nivel empresarial, además de apoyar al Departamento de Talento Humano y Cultura en el proceso de inducción en temas de control interno y gestión de riesgos para personal de nuevo ingreso, Junta Directiva o Comité de Vigilancia.

2.19. Ejecución, Apoyo y Seguimiento

La primera línea de defensa está integrada por los titulares subordinados, los cuales son los responsables de la gestión permanente de los riesgos, es decir, responsables de identificar, administrar y gestionar los riesgos, sus controles y planes de mitigación,

¹³ En caso de que en una sesión de trabajo se identifique la necesidad de desarrollar una definición de riesgo nueva, el Departamento de Estrategia e Innovación posteriormente procederá a incluir dicha definición en el Portafolio, esto con el objetivo de mantenerlo debidamente actualizado.



así como de generar las alertas respectivas en caso de materialización de algún evento de los riesgos que tiene bajo su cargo.

La segunda línea de defensa define la base de aseguramiento donde se asienta la Administración Integral de Riesgos, controlando y dando seguimiento a la primera línea de defensa. El Departamento de Estrategia e Innovación con apoyo de la Gerencia General, coadyuva en la identificación y monitoreo de la gestión de riesgos de la primera línea de defensa, apoyo en temas de seguimiento y definición/visión de controles y planes de mitigación.

Finalmente, la tercera línea de defensa integrada por la Auditoría Interna, su labor de última capa de control es la de velar proactivamente por el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno, auditando de forma sistemática las funciones y procesos de las diferentes áreas de la empresa, en la ejecución de sus respectivas responsabilidades de gestión y control.

Por encima de las líneas de defensa, la Junta Directiva se encarga de la adecuada gestión y control de los riesgos desde el más alto nivel de la organización.

Artículo N°3. Responsabilidad por la Implementación de la Política Empresarial.

Será responsabilidad directa de la Gerencia General, directores y jefaturas, en su condición de titulares subordinados de RACSA, establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la Gestión de los Riesgos, dando estricta observancia a esta Política Empresarial.

Artículo N°4. Régimen Disciplinario.

Los titulares subordinados y demás funcionarios de RACSA que, con sus actuaciones, debiliten la presente Política Empresarial u omitan las actuaciones necesarias para establecerla, mantenerla, perfeccionarla y evaluarla, estarán sujetos al régimen disciplinario establecido en la Ley General de Control Interno No. 8292, el Código de Trabajo, el Código de Ética de RACSA y el Estatuto de Personal de RACSA.

Artículo N°5. Coordinación Corporativa con el Grupo ICE.

Los titulares subordinados y demás funcionarios de RACSA prestarán un alto nivel de apoyo y coordinación con las instancias que el Grupo ICE y sus empresas subsidiarias establezcan, para optimizar y alinear los esfuerzos corporativos en materia de gestión de riesgos.

Artículo N°6. Derogatoria.



Se deroga la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en RACSA aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva de Sesión Ordinaria N° 2383, celebrada en fecha 23 de marzo del 2022.

Artículo N°7. Vigencia.

La presente Política rige a partir de su publicación en el repositorio del sistema de gestión empresarial.

ANEXO

Anexo N° 1. Portafolio de Riesgos Empresariales.

- 2) Instruir a la Gerencia General para que proceda a establecer la fecha anual de presentación del informe sobre el perfil de riesgos de la Empresa a la Junta Directiva. Informe que deberá ser revisado de previo por el Comité Integral de Estrategia.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia.

Artículo 10* Estrategias Empresariales. ICE Comité de Estrategia 0012-5-35-2023:

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en el artículo 4 del Capítulo II de la sesión 6581 del 04 de julio del 2023, según oficio 0012-478-2023, por un plazo de cinco años, visto en la sesión de Junta Directiva N°2455 artículo 6.03 del 10 de julio del 2023.

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

No hubo.

El Presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera, concluye: *“De esta manera estaríamos finalizando esta sesión virtual, al ser las dieciocho horas con veintinueve minutos; no sin antes agradecerles su participación el día de hoy.”*