

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

—

**Esta acta es un extracto de la versión oficial, en cumpliendo con: la Ley Marco de Acceso a la Información Pública número 10554 y la Política de Transparencia y Acceso a la información Pública del Grupo ICE.**

**ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA NÚMERO 2588 -----**

Acta de la sesión ordinaria número dos mil quinientos ochenta y ocho celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima (RACSA), de forma virtual con fundamento en la normativa vigente, a partir de las dieciocho horas con diecinueve minutos del martes veinticuatro de febrero del año dos mil veintiséis. -----

Con la asistencia de las siguientes personas: -----

- Como miembros de la Junta Directiva; el presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera, ubicado en San José, San José; la vicepresidenta, señora Laura Paniagua Solís, ubicada en San José, Curridabat, quién con autorización del presidente participa solo en los artículos 1°, 2°, 6°, 7°, 10° y 11°, en los artículos 3°, 4°, 5°, 8°, 9°, 12°, 13°, 14°, 15°, 16°, 17° y 18° no debe constar su participación; el tesorero, señor Erick Brenes Mata, ubicado San José, Escazú; la secretaria, señora Natuska Traña Porras, ubicada en San José, Pavas; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, ubicado en San José, San José. -----
- Como invitados, por parte de RACSA: el gerente general, señor Mauricio Barrantes Quesada, ubicado en San José, San José; el director de operaciones, señor Yandell Salazar Soto, ubicado en Cartago, La Unión; y el responsable del Departamento de Despliegue del Servicio, el señor José Odio Picado, ubicado en Cartago, Cartago. -----
- Como asesoría legal de la Junta Directiva, en representación de la Dirección Jurídica y Regulatoria, el señor Javier Lázcara Valenciano, ubicado en San José, Goicoechea. -----
- Como apoyo y soporte administrativo, por la Secretaría de la Junta Directiva, las señoras: Ligia Conejo Monge, ubicada en San José, Desamparados; e Isabel Arias Chacón, ubicada en San José, San José. -----

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

Asimismo, se reporta ausente, la directora jurídica y regulatoria, señora Illiana Rodríguez Quirós, justificado en que tenía un compromiso previamente adquirido. -----

Esta sesión se realizará mediante la utilización de la plataforma tecnológica Zoom, en razón de que permite cumplir con las condiciones esenciales de simultaneidad, colegialidad, deliberación, interactividad e integralidad en la comunicación de todos los participantes. Además, se realiza en acatamiento de lo que establece la Ley General de Control Interno número 8292, Ley General de Administración Pública número 6227, la Norma Técnica Nacional número NTN-006: Lineamientos para la elaboración de actas de órganos colegiados en soporte papel, el Reglamento de Junta Directiva y la Directriz número DPJ-001-2020 de la Dirección Registro de Personas Jurídicas sobre la celebración de asambleas y sesiones.-----

El señor Rodolfo Corrales, en su condición de presidente, inicia la sesión e indica:

*“Buenas tardes, espero que se encuentren muy bien. -----*

*Darle la bienvenida a don Javier que nos acompaña en esta sesión en sustitución de doña Illiana. -----*

*Vamos a iniciar la sesión ordinaria número 2588 de hoy martes 24 de febrero del 2026, al ser las dieciocho horas con diecinueve minutos”. -----*

**CAPÍTULO I LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA -----**

**ARTÍCULO 1. ° Lectura y aprobación del orden del día de la sesión -----**

El señor Rodolfo Corrales, en su condición de presidente, indica: *“En cumplimiento a lo que señala la Ley y la normativa vigente, el orden del día fue previamente enviado, asimismo se está mostrando en este momento en pantalla: -----*

**ORDEN DEL DÍA -----**

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA</b>
1.°	Lectura y aprobación del orden del día de la sesión.
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA DE LA SESIÓN ANTERIOR</b>
2.°	Lectura y aprobación de las actas de las sesiones: ordinaria número

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

	2586 del 16 de febrero del 2026 y extraordinaria número 2587 del 20 de febrero del 2026.
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL</b>
3. °	Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP y Proyecto Sistema Integrado de Planificación SIP. Ampliación de plazo.
4. °	Asociaciones Empresariales. Informe al segundo semestre 2025.
5. °	Fondo de Ahorro y Préstamo de los trabajadores de RACSA- Informe al segundo semestre 2025.
6. °	Estrategia Empresarial 2024-2027. Informe de Cumplimiento de Metas de Planificación Estratégica, Táctica y Operativa e Inteligencia de Riesgos Estratégicos, con corte al cuarto trimestre del 2025. Confidencial.
7. °	Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027. Cuadro de Mando Integral RACSA y Cuadro de Mando Integral Corporativo. Informe al cuarto trimestre 2025. Confidencial.
8. °	Informe Gestión Integral de Riesgos Empresariales a diciembre 2025. Confidencial.
9. °	Política Empresarial de Gestión del Riesgo, el Apetito de Riesgo y el Portafolio de Riesgos Empresariales
10. °	Gerente General. Resultados del plan de desempeño al segundo semestre 2025. Confidencial.
11. °	Gerente General. Plan desempeño 2026. Confidencial.
12. °	Presupuesto Ordinario 2026. Información complementaria para la declaratoria de confidencialidad.
13. °	Contraloría General de la República R-DFOE-CIU-0003-2025 Oficio 12269 DFOE-CIU-0289 Orden DFOE-CIU-ORD-00001-2025 Informe mensual análisis impacto en el negocio (periodicidad de los

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

	informes). Confidencial.
14. °	Infraestructura identificada como obsoleta, Plan remedial. Informe al segundo semestre 2025. ICE Consejo Directivo sesión número 6709 oficio 0012-591-2025. Confidencial.
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA</b>
15. °	Evaluación anual prácticas gobierno corporativo período 2025.
16. °	Declaración de conflictos de intereses.
17. °	ICE Consejo Directivo. Declaratorias de confidencialidad: a) Análisis de Viabilidad de Negocio Servicio de Enseñanza del Idioma Inglés a través de una Plataforma Virtual de Autoaprendizaje, según Demanda de Cuantía Inestimada, sesión número 6721, oficio 0012-033-2025 y b) Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero 2026), sesión número 6722 oficio 0012-043-2026.
18. °	Comité Integral de Estrategia. Planificación de las sesiones del periodo 2026. Ajuste.
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>COMENTARIOS Y PROPOSICIONES</b>
	No hubo
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>ASUNTOS INFORMATIVOS</b>
i.1	Marco Corporativo Administración Integral de Riesgos (Observaciones)
i.2	Auditoría Externa. Remisión de las actas de la Junta Directiva, Asamblea de Accionistas y de los Comités de Apoyo. Complemento al oficio JD-461-2025, JD-636-2025, JD-683-2025 y JD-35-2026.
i.3	RACSA. Directriz horarios flexibles y Normas Sociales a nivel laboral.
i.4	Comité de Auditoría y Riesgos. Miembro externo (renuncia).
i.5	Justificación de ausencia de la directora jurídica y regulatoria

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

*Asimismo, para efectos de actas se expone únicamente el artículo 4°, con representantes de la Administración. Los demás artículos se analizarán y resolverán en el seno de este órgano colegiado, cuyas decisiones serán tomadas con fundamento en la documentación que forma parte del expediente que respalda esta sesión. Además, quería solicitarles una modificación para analizar los artículos 6°, 7°, 10° y 11° después del artículo número 2° dado que la señora Laura Paniagua cuenta con mi autorización para retirarse una vez abordados estos temas. Para efectos de actas se mantendrá conforme el orden del día. -----*

*En virtud de lo anterior, lo someto a aprobación”. -----*

**ACUERDO 1.** El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera, la vicepresidenta, señora Laura Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo, por tanto, acuerdan por unanimidad aprobar el orden del día. -----

**CAPÍTULO II LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA DE LA SESIÓN ANTERIOR ----**

**ARTÍCULO 2. °** Lectura y aprobación de las actas de las sesiones: ordinaria número 2586 del 16 de febrero del 2026 y extraordinaria número 2587 del 20 de febrero del 2026 -----

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“En el siguiente artículo tenemos la lectura y aprobación de las actas de la sesiones: ordinaria número 2586 del 16 de febrero del 2026 y extraordinaria número 2587 del 20 de febrero del 2026, que constan en el expediente, las cuales fueron revisadas de previo y no hubo observaciones a los borradores.-----*

*Por lo tanto, las someto a votación”. -----*

**ACUERDO 2.** El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera, la vicepresidenta, señora Laura Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo y se manifiestan de acuerdo

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

con el contenido de las actas, por tanto, acuerdan por unanimidad aprobarlas e instruyen a la Secretaría de la Junta Directiva para que proceda a inscribirlas en el libro oficial y coordine lo necesario para obtener las firmas respectivas. -----

**CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL -----**

**ARTÍCULO 3. ° Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP y Proyecto Sistema Integrado de Planificación SIP. Ampliación de plazo -----**

El señor Rodolfo Corrales indica: *“La Gerencia General por medio del oficio de referencia GG-260-2026 del 19 de febrero del 2026, presenta una nueva solicitud de ampliación de plazo para presentar el informe trimestral del proceso de implementación del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP – Talento Humano y Costo, justificado en la necesidad de incluir el resultado del primer mes de inicio de puesta en producción.* -----

*Este tema es de interés empresarial y se la ha brindado el debido seguimiento como consta en las sesiones números: 2311, 2314, 2324, 2341, 2335, 2338, 2341, 2367, 2381, 2397, 2410, 2425, 2438, 2451, 2464, 2476, 2485, 2490, 2496, 2500, 2508, 2512, 2518, 2525, 2550, 2552 y 2578.* -----

*En virtud de lo anterior, propongo acoger la solicitud planteada por la Gerencia General y programar la presentación de este tema para la segunda sesión de marzo próximo. - Lo someto a votación”.* -----

**ACUERDO 3. El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acuerdan acoger la solicitud de ampliación de plazo planteada por la Administración y programar el informe del proceso de implementación del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP – Talento Humano y Costo, para la segunda sesión del mes de marzo próximo. ----**

**ARTÍCULO 4. ° Asociaciones Empresariales. Informe al segundo semestre 2025 --**

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“La Gerencia General, en cumplimiento a las*

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

*disposiciones vigentes, por medio del oficio de referencia GG-236-2026 del 16 de febrero anterior, somete a conocimiento del Comité de Vigilancia y de esta Junta Directiva, el estado actual de la cartera de asociaciones empresariales con corte al segundo semestre del 2025. -----*

*Para ampliar el tema, los representantes de la Administración presentarán los principales detalles del informe a quienes les damos la bienvenida”. -----*

*Ingresan a la sesión de forma virtual, el gerente general, señor Mauricio Barrantes Quesada; el director de operaciones, señor Yandell Salazar Soto y el responsable del Departamento de Despliegue de Servicios, señor José Odio Picado. -----*

*El señor José Odio, inicia la exposición e indica: “Buenas tardes, un gusto en saludarlos a todos. -----*

*Vamos a proceder con la presentación del informe de asociaciones empresariales correspondiente al segundo semestre del periodo recién concluido. -----*

*De acuerdo con el inventario de asociaciones, en este momento se registran un total de 51, de las cuales: 14 se encuentran en operación efectiva, 23 en un proceso de cierre o finiquito y 14 que están en un proceso de cierre jurídico o presentan alguna condición administrativa, que está siendo gestionada en este momento. -----*

*Desde la perspectiva del cumplimiento de metas, de acuerdo con la estimación de ingresos por caso de negocio, tenemos que se supera de manera importante el ingreso real respecto al estimado, siendo el real de 12 139 MCR, lo que implica un cumplimiento de 133, 8%. -----*

*En cuanto a los casos de negocio, la participación meta de 4 155 MCR es superada por 5 327 MCR para un cumplimiento de 128, 2 %, con estos resultados se puede concluir que los mismos son congruentes. -----*

*Casos específicos en donde es importante hacer algún tipo de mención: 1) El convenio de Pesos y Dimensiones, se ha logrado hacer ampliación, como el caso de la estación La Julieta que se habilitó durante todo el 2025; 2) El convenio Advanced Security Group S.A. para la operación del proceso de imágenes en el Puerto de Moín, es un contrato*

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

en demanda que tenemos una satisfactoria ejecución con respecto a la cantidad de transacciones esperadas; 3) Banco Nacional, la solución de IaaS que se gestiona con SWAT, hay ampliaciones en cuanto al sitio alterno y se ha fortalecido operativamente el servicio de manera que estamos cumpliendo las metas de continuidad; 4) TD Car, durante el 2025 observamos una disminución asociada a cambios tarifarios en la revisión técnica vehicular, por lo que se están haciendo análisis para reforzar acciones comerciales o incluso proponer transformaciones del modelo. -----

Respecto al Plan Financiero Ajustado, tenemos un cumplimiento desde la perspectiva de ingresos de un 93,9 %, siendo los ingresos esperados 12 922 MCR y los registrados 12 139 MCR. -----

La participación meta es de 5 887 MCR y la real de 5 327 MCR, se confirma que ambos son congruentes. -----

Aspectos importantes que destacar: 1) Hemos tenido una disminución en los ingresos de los ERP, que estamos mostrando en esta diapositiva; 2) En Tramite ¡Ya!, al tratarse de un servicio transaccional, también hemos visto una disminución que afecta el consumo del servicio y por ende los ingresos. -----

En cuanto al cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA), se tiene un 96,9 % de cumplimiento dentro del tiempo establecido para la atención de incidentes. -----

El total de incidentes registrados durante el periodo son 2 286, un aumento del 35 % o 40 % con respecto al semestre anterior y eso no afectó la tasa de cumplimiento, todo lo contrario, la tasa de cumplimiento de este semestre anda por encima en 0,20 % aproximadamente con respecto al semestre anterior. -----

La diferencia que observamos en la diapositiva anterior se resume en tablas que están incluidas en el informe, todos los 72 casos que tomaron alguna participación de ese porcentaje que no nos permite llegar al 100 están cerrados en este momento a satisfacción del cliente y no se registra pendientes en ese aspecto. -----

El gráfico demuestra el incremento en la cantidad de incidentes, principalmente en servicios que son bastante transaccionales, como los ERP, Receta Digital y otros, sin

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

embargo, se mantuvo una tasa bastante satisfactoria en respuesta a tiempo y cierre de los incidentes. -----

Conclusiones: 1) Tenemos 51 asociaciones de las cuales 14 están activas, 37 están en cierre o en condiciones administrativas de análisis, 2) Las asociaciones empresariales tienen un peso sobre los ingresos operativos empresariales del 31, 8 %, sobre costo gasto de la empresa en 14, 2 %; 3) El desempeño proyectado supera en ingresos al 133, 8 % los casos de negocio y en participación el 128, 2 %; 4) El cumplimiento de un 93, 9 % en ingresos y participación, específicamente en lo relativo a plan financiero ajustado; 5) Tenemos planes de acción definidos de acuerdo con los diferentes situaciones que se han observado y que se han comentado, algunas están en un proceso de finalización o en su ciclo de cierre, sea por la vía de finiquito y hay cuatro que están en condiciones contractuales jurídicas en análisis de nuestra Dirección; 6) Se atendieron 2 358 incidentes con una tasa de respuesta dentro del tiempo, esos incidentes del 96, 9 %; 7) el 3,1 % en este momento se encuentra cerrado y no se registran pendientes en este indicador; 8) Los cumplimientos parciales y las causas que están documentadas dentro del informe que se está entregando están presentadas y resumidas en tablas para facilitar su análisis. -----

Como parte de las recomendaciones, se considera en el informe dar gestión al cierre y finiquito de las asociaciones que están en esa etapa de su ciclo de vida, lo mismo pasa con las que se encuentran en algún tipo de análisis o situación jurídica en manos de la Dirección Jurídica Regulatoria, se sigue haciendo un seguimiento específico para lograr este cometido y también se trabaja en minimización de riesgos ya sea por lecciones aprendidas o incluso como parte de la gestión ordinaria de la empresa con respecto a esta herramienta de gestión de los negocios. -----

Desde el punto de vista de la gestión financiera, se mantiene en análisis de cómo se están comportando los ingresos, cómo se controla el costo / gasto para mantener visual de estas correlaciones, como parte del control y seguimiento de la gestión de las asociaciones, es decir, es un proceso de evaluación continua. -----

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

*Con respecto a los SLA, también se tiene en observancia el comportamiento de la tasa de incidentes y su respuesta a tiempo, de acuerdo con los compromisos que asume la empresa y esto también entra dentro de procesos de evaluación para la mejora continua. Sin más por el momento, ese fue el material preparado en el resumen en el PowerPoint y como les indicamos se ha entregado el informe completo para su análisis. -----  
Muchas gracias". -----*

*El señor Rodolfo Corrales, indica: "Muchas gracias don José. -----  
De mi parte no tengo ninguna consulta, no sé si alguien tiene algún comentario". -----*

*El señor Erick Brenes, responde: "Muy claro don Rodolfo". -----*

*El señor Luis Ramírez, agrega: "Igual de mi parte está bastante claro. -----*

*El señor Rodolfo Corrales, comenta: "Quisiera resaltar el hecho que el resultado obtenido es satisfactorio, los ingresos y su participación también han tenido un comportamiento muy favorable. -----*

*Muchas gracias por la presentación, buenas noches". -----*

*Una vez expuesto, los representantes de la Administración abandonan la sesión. -----*

*El señor Rodolfo Corrales concluye: "El informe aportado por la Administración permite analizar el avance, el nivel de ejecución y el grado de cumplimiento de los distintos componentes de resultado, en lo que respecta a ingresos y participación, y considerando que los resultados obtenidos son satisfactorios, propongo dar por recibida la información. -----*

*Además, el informe aporta una serie de recomendaciones orientadas al fortalecimiento, control y gestión de las asociaciones empresariales vigentes, por lo que es oportuno que se tomen las medidas correspondientes para que las mismas sean implementadas en la gestión empresarial. -----*

*En virtud de lo anterior, propongo dar por recibido el informe. -----*

*Lo someto a votación". -----*

**ACUERDO 4. El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acuerdan dar por recibida el informe relacionado con el estado actual de la cartera de asociaciones empresariales con corte al segundo semestre del 2025 e instruir a la Administración para que se tome las medidas correspondientes para atender las recomendaciones incluidas en el informe dado que están orientadas al fortalecimiento, control y gestión de las asociaciones empresariales vigentes. -----

**ARTÍCULO 5. ° Fondo de Ahorro y Préstamo de los trabajadores de RACSA.  
Informe al segundo semestre del 2025 -----**

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“La Gerencia General en observancia a lo dispuesto en las sesiones números: 2401, 2429, 2433, 2461, 2479, 2480, 2505, 2533 y 2560, mediante el oficio de referencia GG-229-2026 del 13 de febrero anterior, presenta el informe de labores de la Junta Administrativa del Fondo de Ahorro y Préstamo con corte al segundo semestre del 2025. -----*

*En términos generales el informe hace referencia a los antecedentes, a la estructura organizacional actual, a la cantidad de afiliados, al balance general y al estado de resultados comparativos. En cuanto a la situación el Proceso Contencioso Administrativo, continua su trámite normal sin que se haya dictado alguna sentencia por parte del Tribunal Procesal. -----*

*Como dato relevante, resaltan que, al cierre contable del segundo semestre del 2025, comparados con el período anterior, los ingresos reflejan una disminución del -11, 63 %. En virtud de lo anterior, propongo dar por recibida esta información y solicitar a la Administración que ante un hecho relevante informe de manera oportuna a esta Junta Directiva. -----*

*Lo someto a votación”. -----*

**ACUERDO 5. El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

sobre este tema, por tanto, acuerdan dar por recibida el informe de gestión del Fondo de Ahorro y Préstamo con corte al segundo semestre del 2025 y solicitar a la Administración que ante un hecho relevante informe de manera oportuna a esta Junta Directiva. -----

**ARTÍCULO 6. ° Estrategia Empresarial 2024-2027. Informe de Cumplimiento de Metas de Planificación Estratégica, Táctica y Operativa e Inteligencia de Riesgos Estratégicos, con corte al cuarto trimestre del 2025. Confidencial -----**

La confidencialidad de este artículo se fundamenta en el extracto del acta, según se detalla a continuación: *La Administración advierte que esta información es confidencial en las secciones 4, 5, 6 y 7, dado que es derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, según el acuerdo dictado por el Consejo Directivo del ICE, en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023, por un plazo de cinco años, según el oficio 0012-478-2023; así como la Inteligencia de Riesgos de la Estrategia Empresarial de RACSA 2024-2027 periodo 2025, apartados 8, 9 y 10, según lo dispuesto en la sesión número 6705 del 23 de setiembre del 2025, por un plazo de tres años, oficio de referencia 0012-538-2025, incluyendo los informes de seguimiento de los planes de mitigación que se deriven de dichos riesgos, por lo que se le debe dar el respectivo tratamiento. -----*

**ARTÍCULO 7. ° Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027. Cuadro de Mando Integral RACSA y Cuadro de Mando Integral Corporativo. Informe al cuarto trimestre 2025. Confidencial -----**

La confidencialidad de este artículo se fundamenta en el extracto del acta, según se detalla a continuación: *La Administración advierte que este informe es de ejecución y seguimiento, derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE, en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023, por un plazo de cinco años, según el oficio 0012-478-2023, por lo que se le debe dar el respectivo tratamiento. -----*

**ARTÍCULO 8. ° Informe Gestión Integral de Riesgos Empresariales a diciembre 2025. Confidencial -----**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

La confidencialidad de este artículo se fundamenta en el extracto del acta, según se detalla a continuación: *La Administración advierte que este informe incluye insumos de los seguimientos, que contiene información declarada como confidencial, la cual se detalla a continuación:* -----

- *Apartado 1: “Seguimiento Inteligencias de Riesgos de Casos de Negocios, 2024-2025”. Se encuentra en vías de declaratoria de confidencialidad el “Análisis de Viabilidad de Negocio Servicio de Enseñanza del Idioma Inglés a través de una Plataforma Virtual de Autoaprendizaje, según Demanda de Cuantía Inestimada” y sus anexos, según el acuerdo JD-754-2025.* -----
- *Apartado 2 “Seguimiento de Matrices API de Riesgos (DDS)” los seguimientos de los riesgos de las API’s: 1, 3, 4, 5, 6 y 7 han sido declarados confidenciales, dado que forman parte y están cubiertos por la confidencialidad otorgada al caso de negocio respectivo, según se detalla a continuación:* -----

<b>N. °</b>	<b>Nombre</b>	<b>Oficio</b>	<b>N. ° Sesión</b>	<b>Plazo</b>
1	Implementación de la “Solución Integral de un Sistema de Gestión de Recursos Empresariales del Tipo ERP de Clase Mundial”. Marzo 2023	0012-165-2024	6617	3 años
3	Inteligencia de Riesgos para la Implementación del Servicio integral para la Emisión de Documentos de Identidad Digital dirigido al Tribunal Supremo de Elecciones. Octubre 2024.	0012-045-2025	6668	6 años

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

N. °	Nombre	Oficio	N. ° Sesión	Plazo
4	Inteligencia de Riesgos Metodología API ICE. Elaboración Plantilla de Riesgos API relacionada con la Implementación del Proyecto Servicio Datos Móviles 5G - CONFIDENCIAL. Febrero 2025.	0012-692-2022	6535	7 años
5	Matriz de Riesgos Metodología API ICE. Matriz de Riesgos del Proyecto Servicio de conexión a internet Centro de Control Integrado Paso Canoas. Julio 2025.	0012-433-2025	6699	4 años y 6 meses
6	Matriz de Riesgos Metodología API ICE. Implementación del Servicio de conexión a internet y servicio administrado de seguridad perimetral y conexión a la red del Centro de Control Fronterizo Peñas Blanca. Agosto 2025.	0012-573-2025	6708	5 años
7	Matriz de Riesgos Metodología API ICE. Matriz de riesgos del proyecto Servicio de Plataforma e-Learning de Capacitación con Autenticación Biométrica. Agosto	0012-432-2025	6699	3 años

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

N. °	Nombre	Oficio	N. ° Sesión	Plazo
	2025.			

- *Apartado 3: “Inteligencia de Riesgos del Servicio Escáner” y la “Inteligencia de Riesgos del Servicio Administrado de Infraestructura Tecnológica para la solución de comunicaciones LAN y puntos de acceso inalámbrico para la Asamblea Legislativa” han sido declarados confidenciales, por lo tanto forman parte y están cubiertos por la confidencialidad otorgada al caso de negocio respectivo.*

N. °	Nombre	Oficio	N. ° Sesión	Plazo
3	Inteligencia de Riesgos del Servicio Escáner (Etapa Operación) - CONFIDENCIAL. Marzo 2025	0012-650-2023	6592	10 años
5	Inteligencia de Riesgos del Servicio Administrado de Infraestructura Tecnológica para la solución de comunicaciones LAN y puntos de acceso inalámbrico para la Asamblea Legislativa. Octubre 2025.	0012-611-2024	6648	5 años

- *Apartado 6: “Seguimiento Inteligencia de Riesgos Financieros 2025- v18” de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo plaza (Plan Financiero 2025) y sus anexos, de los riesgos identificados en estos, la cual fue declarada confidencial mediante acuerdo del Consejo Directivo en la sesión número 6658 del 12 de noviembre del 2024. -----*

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

Nombre	Oficio	N. ° Sesión	Plazo
Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo plaza (Plan Financiero 2025).	0012-714-2024	6658	4 años

- *Apartado 7: “Seguimiento Inteligencia de Riesgos de la Estrategia Empresarial de RACSA 2024-2027”, derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027 de los riesgos identificados en estos, la cual fue declarada confidencial mediante acuerdo del Consejo Directivo en la sesión 6581 del 4 de julio del 2023, así como la “Inteligencia de Riesgos de la Estrategia Empresarial de RACSA 2024-2027 para el periodo 2025”, la cual fue declarada confidencial mediante acuerdo del Consejo Directivo en la sesión número 6705 del 23 de setiembre del 2025. -----*

Nombre	Oficio	N. ° Sesión	Plazo
Inteligencia de Riesgos de la Estrategia Empresarial de RACSA 2024-2027, periodo 2025.	0012-538-2025	6705	3 años

**ARTÍCULO 9. ° Política Empresarial de Gestión del Riesgo, el Apetito de Riesgo y el Portafolio de Riesgos Empresariales -----**

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“La Gerencia General, en cumplimiento a lo dispuesto en la sesión número 2538, por medio del oficio de referencia GG-87-2026 del 22 de enero del 2026, somete a conocimiento del Comité de Auditoría y Riesgos, y aprobación de esta Junta Directiva la actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, con la declaración del apetito de riesgos y su anexo el Portafolio de Riesgos Empresariales. -----*

*Este tema fue analizado por el Comité de Auditoría y Riesgos, por lo que le solicito a doña Natuska, en su condición de presidenta de ese Comité referirse al mismo”. -----*

La señora Natuska Traña, toma la palabra e indica: *“Con mucho gusto don Rodolfo. ---*

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

*El Comité de Auditoría y Riesgos, en la sesión número 39 analizó la propuesta planteada por la Administración y por medio del oficio de referencia JD-CAR-14-2026 recomienda la aprobación, bajo la consideración de que este tipo de instrumentos contribuyen a la correcta ejecución de los riesgos empresariales y apoyan el logro de los objetivos estratégicos, y además cuenta con el visto bueno de la Dirección Jurídica. -----  
Eso sería de mi parte". -----*

*El señor Rodolfo Corrales, concluye: "La actualización de esta Política tiene como objetivo establecer los principios rectores que deben observarse para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un proceso de administración integral de los riesgos de forma eficiente, además fortalece la toma de decisiones y el logro de los objetivos estratégicos, por lo que propongo acoger la recomendación planteada por el Comité y la propuesta de acuerdo aportada por la Administración. -----  
Lo someto a votación". -----*

**ACUERDO 9.** El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acogen las recomendaciones planteadas por el Comité de Auditoría y Riesgos y acuerdan resolver este punto en los siguientes términos:  
La Junta Directiva, basada en la documentación aportada, resuelve: -----

**Considerando que:** -----

- a) El artículo 10 de la Ley General de Control Interno número 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 relativo a la valoración del riesgo dispone que el jerarca y los titulares subordinados deben identificar, analizar y evaluar los riesgos, así como adoptar y establecer los mecanismos necesarios para minimizarlos, en relación con el logro de los objetivos

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

institucionales. -----

- b) **El artículo 18 de la Ley General de Control Interno número 8292, así como el punto 2.1 de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), establecen que la empresa debe contar con un Sistema de Valoración del Riesgo Institucional, aplicable por áreas, sectores, actividades o tareas, que permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar métodos de uso continuo y sistemático para su análisis y administración. En concordancia con lo anterior, el punto 3.2 de dichas directrices dispone que, dentro del componente denominado Marco Orientador del SEVRI, debe establecerse 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 número 6567 de fecha 21 de marzo del 2023, aprueba el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. -----**
- e) **El Reglamento Corporativo de Organización en el artículo 24, numeral 36 establece como competencia de la Junta Directivas asegurar el cumplimiento de la Ley General de Control Interno y las directrices en materia de riesgos, en alineamiento con los instrumentos corporativos correspondientes. -----**
- f) **La Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA fue aprobada mediante acuerdo de la Junta Directiva, en la sesión ordinaria número 2538,**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

celebrada el 31 de marzo de 2025. Dicha política establece, en su apartado número 5, relativo a las responsabilidades, que corresponde al Departamento de Estrategia e Innovación revisar y mantener actualizada la documentación que respalda la gestión integral de riesgos a nivel empresarial, incluyendo la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, el Portafolio de Riesgos Empresarial, el Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos, la Declaración de Apetito de Riesgo, entre otras normativas aplicables. Asimismo, se establece que corresponde a la Junta Directiva aprobar la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, así como la declaración y el apetito de riesgo de la empresa, debidamente alineados a nivel corporativo, y las modificaciones que se incorporen a dichos instrumentos. -----

- g) La Dirección Jurídica y Regulatoria, mediante oficio DJR-42-2026 del 15 de enero del 2026, otorga el visto bueno jurídico a la actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., y su anexo denominado: Portafolio de Riesgos Empresariales. -----
- h) El Departamento de Estrategia e Innovación, por medio del oficio DEI-34-2026 del 19 de enero del 2026, eleva a la Gerencia General la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos, y su anexo denominado: Portafolio de Riesgos Empresariales. -----
- i) La Gerencia General, mediante oficio GG-87-2026 del 22 de enero del 2026, eleva para valoración y análisis ante el Comité de Auditoría y Riesgos de RACSA y aprobación de la Junta Directiva, la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A., así como su anexo denominado: Portafolio de Riesgos Empresariales. -----
- j) El Comité de Auditoría y Riesgos, mediante oficio JD-CAR-14-2026, recomienda aprobar la actualización de estos instrumentos. -----

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

k) La Junta Directiva es el órgano competente para aprobar la Política de Riesgos de RACSA y su anexo denominado: Portafolio de Riesgos Empresariales, según lo dispone el artículo 188 del Código de Comercio y el artículo 8.27 del Reglamento de la Junta Directiva. -----

Por tanto, acuerda: -----

1) Acoger la recomendación planteada por el Comité de Auditoría y Riesgos y aprobar la actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A. y su anexo el Portafolio de Riesgos Empresariales, con el siguiente texto: -----

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 fundamental 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 todos los colaboradores de RACSA asumen el compromiso permanente de aplicar esta política como un proceso clave para apoyar y contribuir con la correcta gestión de los riesgos empresariales y el logro de objetivos estratégicos de la Empresa. -

3. ABREVIATURAS -----

- ICE: Instituto Costarricense de Electricidad. -----
- RACSA: Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima. -----

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

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

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. -----

**Alta Gerencia:** es la responsable de ejecutar la estrategia y el proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales de RACSA, para el logro de los objetivos estratégicos establecidos por la Junta Directiva. Está constituida por la Gerencia General y los Directores de las áreas funcionales de RACSA que intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la Empresa. -----

**Amenaza:** factores, fuerzas y condiciones del entorno externo a las empresas, 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 RACSA es capaz de soportar en la búsqueda de sus objetivos estratégicos y plan de negocio. -----

**Causa:** son deficiencias y puntos débiles en la gestión interna o bien factores externos, que contribuyen a que se materialice un riesgo. -----

**Colaborador:** trabajador de la Administración Activa que, de conformidad con la normativa y regulaciones vigentes, adquiere la condición de servidor público y se desempeña bajo los principios de una relación laboral. -----

**Comités de Apoyo:** se refiere a los órganos adscritos a la Junta Directiva, en los cuales se analizan temas de relevancia estratégica y de interés del órgano colegiado, para facilitar la toma de decisiones. mediante la emisión de recomendaciones. -----

**Consecuencia:** conjunto de efectos derivados de la ocurrencia de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

o ganancias. -----

**Control:** cualquier política, procedimiento, práctica, herramienta o actividad diseñada para prevenir, detectar, mitigar o corregir los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales. -----

**Corrupción:** es el uso de funciones y atribuciones públicas para obtener o conceder beneficios particulares, en contravención de las disposiciones legales y la normativa existente en un momento histórico dado. De manera más general, es el uso indebido del poder y de los recursos públicos para el beneficio personal o político particular o el de terceros. Comprende los actos de corrupción incluidos en el ámbito de aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. -----

**Cultura de Riesgo:** normas, actitudes y comportamientos de RACSA relacionadas con el riesgo y las decisiones sobre la forma de gestionarlos y controlarlos. -----

**Deber de Probidad:** es deber ético con fundamento constitucional y legal. El servidor público debe desempeñar sus funciones de modo que satisfagan primordialmente el interés público; es obligación de los servidores públicos tener una conducta apegada en todo momento a los postulados de transparencia, rendición de cuentas, rectitud, respeto, discreción, integridad, imparcialidad, lealtad, espíritu de servicio, buena fe, entre otros. -----

**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 estratégicos y plan de negocio. -----

**Gerencia General:** órgano unipersonal de mayor jerarquía a nivel administrativo de RACSA. -----

**Gestión Integral de Riesgos:** es un proceso continuo y sistemático que permite a las empresas identificar y actuar sobre aquellos eventos que puedan afectar su gestión y, por consiguiente, promover el cumplimiento de objetivos de la organización en las categorías definidas en la normativa asociada a la gestión

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

**Integral de riesgos.** -----

**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. -----

**Indicador Clave de Riesgo (KRI):** métrica utilizada por las empresas para proporcionar una señal temprana de exposiciones al riesgo. -----

**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:** órgano colegiado de RACSA, cuya responsabilidad es administrar y dirigir la gestión empresarial de acuerdo con las atribuciones que le fije la ley, la escritura social, los estatutos, los reglamentos, la Estrategia Corporativa del Grupo ICE, la Estrategia Empresarial y el Gobierno Corporativo.

**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. -----

**Modelo de las Tres Líneas:** delimita los roles y responsabilidades de los diferentes grupos dentro de una organización para garantizar un sistema robusto de controles y procesos que facilitan el logro de los objetivos, promoviendo un gobierno sólido y una gestión de riesgo, frente a un panorama en constante cambio. -----

**Nivel de Riesgo Residual Aceptable:** es nivel de riesgo que RACSA 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. -----

**Nivel de Riesgo Residual:** es el nivel de riesgo que permanece una vez analizadas

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

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. -----

**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:** probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados. -----

**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 RACSA, 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:** -----

- **Aprobar la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, la Declaración y el Apetito de Riesgo de RACSA, debidamente alineado a lo establecido a nivel corporativo, así como las modificaciones que se le incorporen. -----**
- **Velar por el cumplimiento de la Declaración y el Apetito de Riesgo de**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

**RACSA. -----**

- **Asegurar el cumplimiento de la Ley General de Control Interno y las directrices en materia de riesgos, debidamente alineado con los instrumentos corporativos. -----**
- **Conocer y aprobar los informes periódicos emitidos sobre el perfil de riesgo, los límites y las métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación, según corresponda. -----**
- **Dar seguimiento al plan de gestión de riesgos y el cumplimiento de los indicadores en el plan operativo institucional. -----**
- **Instruir a la Gerencia General para que, en caso de que se presente una situación de carácter crítico, se desarrollen e implementen planes de acción con prioridad para evitar que un riesgo se materialice o minimizar su impacto a nivel Empresarial. -----**
- **Velar por el alineamiento y cumplimiento de los mecanismos y acciones para la administración estratégica de los riesgos empresariales. -----**

**Comité de Auditoría y Riesgos de RACSA: -----**

- **Asesorar a la Junta Directiva en la formulación de los instrumentos y la normativa que se requiera para el establecimiento, mantenimiento, control y evaluación de la Gestión Integral de Riesgos. -----**
- **Valorar y analizar la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, el Apetito de Riesgo y el Portafolio de Riesgos Empresariales, emitidos por la Gerencia General, previo a su aprobación por Junta Directiva. -----**
- **Analizar y emitir recomendaciones sobre los informes periódicos y oportunos emitidos por la Gerencia General sobre el perfil de riesgo actual de RACSA, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación. -----**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

- **Supervisar y asegurar que la Gestión Integral del Riesgo sea coherente con el apetito de riesgo declarado. -----**
- **Revisar los informes de seguimiento de la gestión integral de riesgos empresariales, mediante la presentación de informes periódicos. -----**
- **Solicitar e intercambiar información relevante con otros comités o instancias de control, para conocer la cobertura efectiva de todos los riesgos. -----**
- **Valorar y recomendar a la Junta Directiva acerca del establecimiento del apetito de riesgo definido en el mapa, dispuesto a asumir para cada categoría de riesgo definida en la normativa. -----**
- **Supervisar que la Estrategia Empresarial y la gestión integral del riesgo, sean coherentes con el apetito de riesgo declarado. -----**
- **Supervisar la ejecución de la declaración del apetito de riesgo, así como el seguimiento mediante la presentación de informes sobre el estado de la cultura del riesgo. -----**
- **Cualquier otra función que le asigne la Junta Directiva según la competencia del Comité. -----**

**Comité Integral de Estrategia de RACSA: -----**

- **Analizar y emitir recomendaciones, cuando corresponda, a la Junta Directiva, sobre la gestión de riesgos relacionados a la estrategia, incluido la valoración de los planes de contingencia propuestos; previo a su presentación a Junta Directiva. -----**

**Gerencia General: -----**

- **Ejercer su potestad disciplinaria cuando se omitan o debiliten las actuaciones necesarias para apoyar la gestión integral de riesgos. -----**
- **Emitir las instrucciones que correspondan con el objetivo de que las políticas, normas y procedimientos vinculados con la gestión de riesgos, estén debidamente alineados a lo que establece el Grupo ICE,**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

documentados, oficializados y actualizados para ser divulgados y puestos a disposición de los Titulares Subordinados y demás colaboradores. -----

- Informar a la Junta Directiva y a los Comités de Apoyo a la Junta Directiva, según corresponda, las principales alertas o recomendaciones que eviten o minimicen el impacto de los riesgos a nivel empresarial. -----
- Proponer, para su aprobación ante la Junta Directiva, la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, la Declaratoria del Apetito de Riesgo y el Portafolio de Riesgos Empresariales, e informar sobre el nivel de exposición de los Riesgos Estratégicos. -----
- Remitir a los Comités de Apoyo a la Junta Directiva, según su ámbito de competencia, los informes de seguimiento relacionados con la gestión integral de riesgos empresariales, previo a su remisión a Junta Directiva. -----
- Revisar los informes de seguimiento relacionados con la gestión de riesgos. -----
- Trasladar al Comité de Auditoría y Riesgos de RACSA los informes relacionados con el perfil de riesgo de RACSA, los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación. -----
- Trasladar al Comité de Auditoría y Riesgos, para su valoración y análisis la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, el Apetito de Riesgo y el Portafolio de Riesgos Empresariales, previo a su aprobación por Junta Directiva. -----
- Trasladar al Comité Integral de Estrategia, para su valoración y análisis la Inteligencia de Riesgos de la Estrategia Empresarial de RACSA, previo a su aprobación por Junta Directiva. -----
- Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

-----

instrumentan la gestión de riesgos. -----

**Titulares Subordinados:** -----

- **Adoptar las medidas necesarias para asegurar el adecuado funcionamiento de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, de manera que contribuya de forma significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos. -----**
- **Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y ubicar los riesgos en un nivel aceptable. -----**
- **Alertar en tiempo y forma a su Jefatura inmediata en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización.**
- **Analizar e implementar las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por los órganos de fiscalización internos y externos en materia de gestión de riesgos. -----**
- **Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y probabilidad de ocurrencia; implementando las acciones y medidas que correspondan para gestionarlos. -----**
- **Conocer y aplicar la Declaración de Apetito de Riesgo y asegurar su cumplimiento. -----**
- **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 Dependencia. -**
- **Ejercer su potestad disciplinaria cuando se omitan o debiliten las actuaciones necesarias para apoyar la gestión integral de riesgos. ----**
- **Garantizar la adecuada ejecución y monitoreo de las acciones y medidas establecidas para minimizar la materialización o el impacto de los riesgos. -----**
- **Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

objetivos estratégicos y las metas empresariales definidas en los planes anuales al menos una vez al año. Llevar el control y seguimiento de la gestión de los riesgos que sean inherentes a su Dependencia. -----

- 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. -----
- Solicitar al Departamento de Estrategia e Innovación, para que en conjunto realicen un estudio o análisis posterior a la materialización de un riesgo, que permita conocer el impacto para RACSA (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 tengan bajo su responsabilidad al Departamento de Estrategia e Innovación, cuando se requiera. -----

**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. -----
- Alertar en tiempo y forma a su Jefatura inmediata, en caso de detectar la aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización. -----
- Conocer, aplicar y apoyar el cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo dispuesta en la presente política y aprobada por Junta Directiva. -----
- Ejecutar las acciones y demás medidas asignadas por la Jefatura

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

inmediata para evitar o mitigar el impacto de los riesgos. -----

**Departamento de Estrategia e Innovación - Área de Riesgo y Cumplimiento: -----**

- **Apoyar a la Gerencia General en el fortalecimiento de la cultura de riesgos a nivel Empresarial. -----**
- **Apoyar a la Gerencia General y a las diferentes Dependencias de la Empresa en el proceso de valoración 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.**
- **Comunicar los instrumentos de control específicos tales como procedimientos, lineamientos, estrategia de riesgos y prácticas que apoyen la gestión del riesgo. -----**
- **Elaborar informes de seguimiento relacionados con la gestión de riesgos (perfil de riesgos) para la Gerencia General. -----**
- **Realizar seguimientos periódicos a los planes de mitigación de riesgos. -----**
- **Revisar y mantener actualizada la documentación que respalda la gestión integral de riesgos a nivel empresarial (Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA, el Portafolio de Riesgos Empresariales, el Proceso de Gestión de Riesgos Empresariales, la Declaración de Apetito de Riesgo, entre otras normativas). -----**

**Departamento de Estrategia e Innovación - Área de Efectividad Empresarial e Innovación: -----**

- **Custodiar la última versión oficial aprobada del documento e incluirla en el repositorio del Sistema de Gestión Integral de RACSA. -----**
- **Realizar la inclusión, modificación, control de cambios y aprobaciones que se le realicen al documento. -----**

**6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA -----**

- **Código de Ética para los Colaboradores de RACSA. -----**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

- **Código de Gobierno Corporativo de RACSA. -----**
- **Código de Trabajo. -----**
- **Constitución Política de la República, Artículo N°11 Principio de Legalidad. -----**
- **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. -----**
- **Directriz sobre el desarrollo de un Análisis de Riesgos de Corrupción previo a la emisión y actualización de normativa referente a la Integridad Pública (GG-871-2024). -----**
- **Estrategia Empresarial de RACSA 2024-2027. -----**
- **Informe COSO III. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. -----**
- **Ley N°8292, Ley General de Control Interno. -----**
- **Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. Modelo de las Tres Líneas, Institute of Internal Auditors (IIA), 20 de julio de 2020. -----**
- **Norma ISO / IEC 31.000: 2018 Risk Management – Guidelines. -----**
- **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 y N° R-DC-00123-2025. -----**
- **Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses. -----**
- **Proceso SOP12 - Gestión de Riesgos Empresariales. -----**
- **Reglamento Corporativo de Organización Grupo ICE. -----**
- **Reglamento de Junta Directiva de RACSA. -----**
- **Reglamento para el Funcionamiento del Comité de Auditoría y Riesgos de RACSA. -----**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

- **Reglamento para el Funcionamiento del Comité Integral de Estrategia de RACSA. -----**

**7. POLÍTICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE RACSA ---**

**CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES -----**

**Artículo 1. Enfoque General de la Política. Promover una gestión de riesgos, basada en un proceso sistemático, que permita identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear las principales vulnerabilidades y amenazas existentes. Este proceso se constituye en un elemento esencial para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA, la adecuada gestión de los proyectos estratégicos y el fortalecimiento de la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos, contribuyendo al logro de objetivos estratégicos de la Empresa. ----**

**CAPÍTULO II MARCO ORIENTADOR DE LA POLÍTICA -----**

**Artículo 2. Promoción de la Gestión de Riesgos. La Gerencia General a través de sus Titulares Subordinados y demás colaboradores debe promover una gestión de riesgos oportuna, transparente y sólida que le permita identificar los riesgos asociados a la Estrategia Empresarial, casos de negocio, análisis de factibilidad del negocio, proyectos, procesos, y servicios en operación, así como cualquier otro enfoque que la Administración Activa considere necesario. Dichos análisis deben contemplar los posibles efectos y factores del entorno interno y externo en el que se desenvuelve la Empresa. -----**

**Artículo 3. Evaluación de la Planificación. La gestión de riesgos es una actividad que complementa los procesos de planificación estratégica, dándoles mayor precisión, efectividad y pertinencia. Los supuestos que sustentan las estrategias, casos de negocio, análisis de factibilidad del negocio, proyectos, planes tácticos y los objetivos propios de los procesos de negocio, constituyen la base para la evaluación de riesgos. A partir de ellos se identifican las potenciales desviaciones que podrían materializarse y que eventualmente podrían afectar la consecución de los objetivos establecidos por la Administración Activa. -----**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

**Artículo 4. Marco Normativo.** La Gerencia General, en coordinación con el Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación, establece y comunica los instrumentos de control específicos tales como estrategia de riesgos, procedimientos, lineamientos y prácticas que apoyen la gestión del riesgo en la Empresa. Dichos instrumentos están alineados con la gestión empresarial, el marco jurídico vigente y directrices de Grupo ICE, así como con las mejores prácticas internacionales en materia de riesgos, contribuyendo al fortalecimiento del gobierno corporativo. -----

**Artículo 5. Ambiente de Apoyo.** La Gerencia General se apoya en el Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación para facilitar y dinamizar la gestión de riesgos a nivel empresarial. A su vez, el Área de Riesgo y Cumplimiento se acompaña de equipos de trabajo ad hoc con representación de las Direcciones involucradas con el análisis de riesgo respectivo. -----

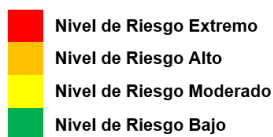
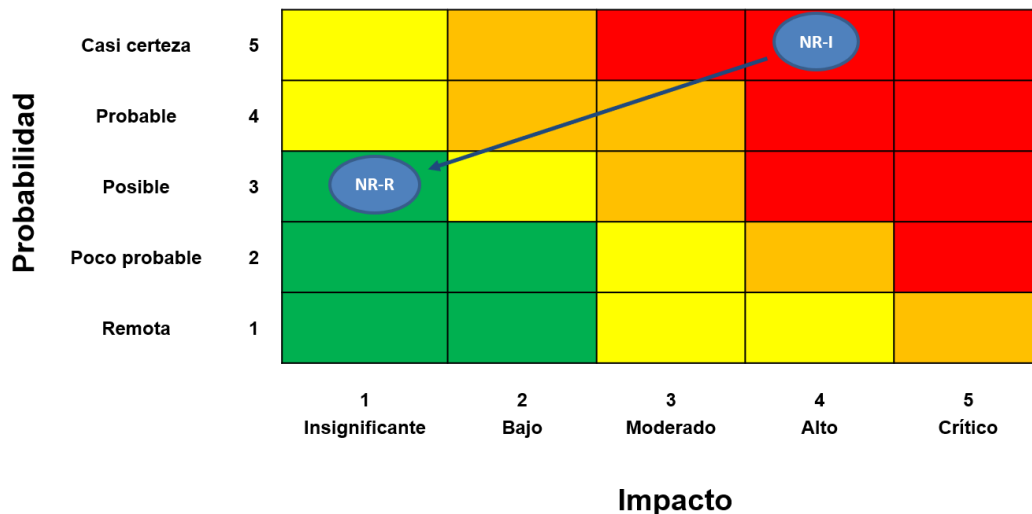
**Artículo 6. Identificación del Riesgo.** El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación apoya a las diferentes Dependencias internas en la identificación de los principales riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos asociados a la estrategia, casos de negocio, análisis de factibilidad del negocio, proyectos, planes tácticos, procesos operativos u otro enfoque que la Administración Activa considere relevante. Este acompañamiento se realiza con la participación de los dueños de los procesos y de equipos de trabajo ad hoc, tomando como documento de referencia el Portafolio de Riesgos Empresariales de RACSA. De manera conjunta, se identifican las posibles causas (internas o externas) que originan los riesgos, así como las posibles consecuencias que podrían generarse en caso de su materialización. -----

**Artículo 7. Análisis del Riesgo.** Para llevar a cabo un correcto análisis de los riesgos identificados, debe determinarse para cada uno de ellos su probabilidad de ocurrencia (remota, poco probable, posible, probable o casi certeza), el impacto de sus eventuales consecuencias (insignificante, bajo, moderado, alto y

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

crítico) y su nivel de criticidad (bajo, moderado, alto o extremo). Esta evaluación se realiza con base en la información proporcionada por las distintas Dependencias de la Empresa y en el criterio experto del equipo multidisciplinario designado para atender el requerimiento de riesgos. -----

El nivel de riesgo debe obtenerse bajo dos escenarios o mapas de calor<sup>1</sup>, 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 N°1. Mapa de Calor** -----

Fuente: Departamento Estrategia e Innovación (Área de Riesgo y Cumplimiento) - Artículo 8. 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 la Declaración

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

de Apetito de Riesgo aprobada por Junta Directiva. -----

**Artículo 9. Declaración de Apetito de Riesgo de RACSA.** Para lograr cumplir los objetivos planteados en la estrategia, la Empresa debe asumir ciertos riesgos. Por consiguiente, con el fin de gestionarlos de manera razonable y responsable, es necesario contar con la definición de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo. Estos parámetros sirven como referencia para que la Junta Directiva y Alta Gerencia tomen decisiones informadas orientadas al logro de los objetivos empresariales. Asimismo, permiten mantener y controlar los riesgos dentro de los niveles definidos y aprobados por la Junta Directiva, en alineamiento con lo establecido a nivel corporativo. -----

La presente Declaración de Apetito de Riesgo está conformada por el apetito, tolerancia y capacidad y debe ser utilizada y servir como guía para los Titulares Subordinados en la toma de decisiones, la asignación de presupuesto y recursos, así como para alinear a la Empresa en el logro de los objetivos establecidos. Es importante indicar que, el apetito de riesgo de la Empresa se encuentra alineado con lo establecido en el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. -----

En ese sentido, el Apetito de Riesgo es el nivel de riesgo residual que RACSA está dispuesta asumir o aceptar en la búsqueda de su misión, visión, objetivos estratégicos y plan de negocio. Por su parte, la Tolerancia al Riesgo corresponde al nivel aceptable de variación o desviación en los resultados o actuaciones de la Empresa, en relación con la consecución y logro de sus objetivos estratégicos y plan de negocio. Finalmente, la Capacidad de Riesgo representa el nivel máximo de riesgo residual que RACSA puede soportar en la búsqueda de sus objetivos estratégicos y plan de negocios. -----

-----  
-----  
-----

JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA

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



Figura N°2. Parámetros de Apetito de Riesgo de RACSA -----

Fuente: Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. -----

Por consiguiente y considerando los parámetros anteriores, RACSA tiene un Apetito de Riesgo Moderado<sup>2</sup>, es decir, que está dispuesta a asumir o aceptar los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Bajo y Moderado<sup>3</sup> (riesgos ubicados en los cuadrantes en color verde y amarillo) en cumplimiento de lo descrito en la estrategia, en lo referente a la misión, visión, objetivos y plan de negocio, razón por la cual, adopta todas aquellas medidas de mitigación necesarias e implementa los controles requeridos para mantener los riesgos dentro de los niveles mencionados. -----

En ese sentido, los Titulares Subordinados deben realizar un monitoreo permanente y preventivo de dichos riesgos y sus controles existentes, a fin de asegurarse de que se mantengan dentro del nivel aceptable establecido por la Junta Directiva. -----

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

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Alto (riesgos ubicados en los cuadrantes en color naranja). En ese sentido, los Titulares Subordinados deben revisar y fortalecer los controles existentes, así como desarrollar e implementar planes de mitigación prioritarios y en el corto plazo con el objetivo de ubicarlos en la medida de lo posible en un nivel de riesgo residual aceptable y controlado, además deben mantener un seguimiento periódico y permanente de dichos riesgos. -----

Por otra parte, con respecto a la Capacidad al Riesgo, RACSA define como su nivel máximo de riesgo aquel que puede soportar en la búsqueda de sus objetivos estratégicos y plan de negocio. Este corresponde a los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Extremo (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 estos riesgos con carácter prioritario, con el objetivo de ubicarlos en la medida de lo posible en un nivel de riesgo residual aceptable y controlado, además deben mantener un seguimiento periódico y permanente de dichos riesgos. -----

Los riesgos ubicados con un Nivel Residual de Alto y Extremo, deben contar con los controles y tratamientos correspondientes, con el objetivo de ubicarlos en la medida de lo posible en un nivel de riesgo residual aceptable. Estos riesgos deben ser gestionados por los Titulares Subordinados con carácter prioritario y en corto plazo, asegurando la implementación de medidas efectivas que mitiguen su impacto y/o probabilidad. La identificación y aplicación de controles resulta fundamental para reducir estos riesgos y llevarlos a niveles aceptables. Asimismo, es esencial que los Titulares Subordinados desarrollen y ejecuten oportunamente los planes de tratamiento necesarios, garantizando la continuidad y seguridad de las operaciones del negocio. -----

El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación,

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

realiza el 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 del monitoreo permanente y puntual, así como de la atención oportuna de los riesgos, y de esta manera trasladar las alertas correspondientes a la Gerencia General, quien en caso de ser necesario, se encarga de comunicar la información respectiva a la Junta Directiva para lo que corresponda por parte de dicho órgano. Los Titulares Subordinados, en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o la materialización de un evento que impida el logro de los objetivos planteados, debe informarlo de inmediato a su Jefatura directa. Asimismo, deben solicitar el acompañamiento del Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación para realizar el análisis respectivo o actualizar la Inteligencia de Riesgos, según corresponda. -----

La Empresa adopta una postura de cero tolerancia frente a los riesgos de corrupción, fraude, soborno, conflictos de interés, conductas antiéticas, incumplimiento normativo y cualquier otra forma de irregularidad. Por lo que, se compromete a cumplir con toda la normativa vigente y aplicable documentada, adoptando las medidas necesarias e implementando los controles y mecanismos requeridos, para prevenir y evitar cualquier acto o conducta que pueda derivar en dichas prácticas. -----

**Artículo 10. Tratamiento del Riesgo.** A partir de los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, los responsables deben analizar y seleccionar la estrategia de tratamiento más adecuada, considerando las siguientes alternativas: -----

- a. Evitar el Riesgo: decidir no continuar con la actividad que lo genera. --
- b. Mitigar el Riesgo: implementar acciones para reducir su probabilidad o impacto e incluso ambos. -----
- c. Transferir o Compartir el Riesgo: asignarlo total o parcialmente a un

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

tercero. -----

- d. **Aceptar el Riesgo:** cuando estos se ubiquen dentro del **Apetito de Riesgo** aprobado por Junta Directiva. -----

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



Figura N°3. Estrategias de Tratamiento Riesgos Residuales. -----

Fuente: Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. -----

En el caso de los riesgos ubicados en el Nivel de Riesgo Residual Alto y Extremo, se deben desarrollar planes de acción, definiendo la Dependencia responsable de su ejecución, y el plazo correspondiente (indicar el mes o etapa del negocio únicamente). Los Titulares Subordinados deben de atender dichos riesgos con carácter de prioridad y en el corto plazo, gestionando dentro de su Dependencia, el establecimiento de los plazos o fechas definitivas para ejecutar las acciones de mitigación establecidas en la Inteligencia de Riesgos. Finalmente, deben garantizar el seguimiento permanente y formal de dichas acciones, asegurando su correcta implementación y efectividad.-----

Artículo 11. Documentación de Riesgos. El instrumento denominado Inteligencia de Riesgos incluye la información obtenida en las diferentes etapas de la valoración de riesgos (establecimiento, identificación, análisis, evaluación y administración), información que puede ser utilizada por los Titulares

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

Subordinados para apoyar la toma de decisiones y lo que corresponda. -----

Es importante indicar que, la Inteligencia de Riesgos debe ser firmada por todo el equipo de trabajo multidisciplinario asignado y responsable de participar en el proceso de levantamiento de los riesgos respectivos. Sin embargo, cuando el equipo de trabajo supere la cantidad de seis colaboradores (incluyendo al Especialista en Riesgos), únicamente firman el representante de la Dependencia solicitante y el Especialista en Riesgos. En este caso, en el documento se debe indicar el nombre completo y rol de los demás miembros del equipo que participaron en su elaboración, con el objetivo de optimizar los tiempos de entrega del documento. -----

Como una buena práctica de control interno, los Titulares Subordinados deben crear, dentro de su Dependencia, un expediente digital o físico para documentar los seguimientos de riesgos. Este expediente debe integrar todo el material de respaldo relacionado con los planes de mitigación de riesgos o de los riesgos que se hayan materializado, de manera que permita verificar el cumplimiento de las acciones de mitigación correspondientes. -----

**Artículo 12. Divulgación de Riesgos.** El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación entrega la Inteligencia de Riesgos mediante nota formal a la Jefatura de la Dependencia solicitante, por medio del Orbe o del Sistema de Gestión Integral (SE Suite), según corresponda. El documento tiene una vigencia de doce meses, pudiéndose actualizar en plazos más cortos en caso de ser requerido. -----

Para el caso de los Riesgos Operativos (ROP), la herramienta se entrega mediante nota formal por Orbe a la Jefatura de la Dependencia respectiva. Este análisis tiene una vigencia de un año, pudiéndose realizar actualizaciones en plazos más cortos si así se requiere. -----

El Titular Subordinado que solicita la Inteligencia de Riesgos, como dueño y responsable del documento, tiene la responsabilidad de socializar los planes de

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

mitigación con las diferentes Dependencias involucradas, con el objetivo de que éstas estén informadas sobre las responsabilidades que le han sido encomendadas. -----

**Artículo 13. Seguimiento a Planes de Acción.** Los Titulares Subordinados son los responsables de mantener el control, monitoreo permanente y puntual del cumplimiento de dichos planes de mitigación, de manera que les permita brindar las alertas correspondientes a su Jefatura directa y tomar las acciones de mejora pertinentes. -----

Asimismo, en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización (deben 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 respectivo del riesgo, según corresponda. -----

El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación lleva 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, solicita a las Jefaturas información al respecto, la cual es utilizada como insumo para elaborar un informe consolidado a la Gerencia General con el objetivo de que esté informada y gestione las acciones que correspondan. -----

Como se indicó en el artículo 9, para los riesgos ubicados con un Nivel Residual de Alto y Extremo, el Departamento de Estrategia e Innovación, realiza un seguimiento periódico<sup>4</sup> 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 esta manera generar las alertas correspondientes a la Gerencia General, quien en caso de ser necesario, se

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

encarga 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 proceso, los Titulares Subordinados deben utilizar los parámetros definidos por el Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación a nivel Empresarial en el Proceso SOP12 - Gestión de Riesgos Empresariales. -----

Por otra parte, para complementar el monitoreo preventivo de los riesgos, se puede considerar el uso de Indicadores Clave de Riesgo (KRI) como mecanismo para identificar posibles desviaciones. En caso de que se establezcan KRI, los Titulares Subordinados son responsables de efectuar el monitoreo correspondiente, conforme a la periodicidad definida y según su ámbito de competencia. -----

**Artículo 14. 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 realizar a nivel interno de su Dependencia, un análisis costo-beneficio de las acciones que involucren el uso de recursos financieros, con el fin de asegurar un uso óptimo de estos, considerando las capacidades de la Empresa y el Apetito de Riesgo aprobado por Junta Directiva.-

**Artículo 15. Revisión del Riesgo.** La Inteligencia de Riesgos tiene una vigencia de doce meses, pudiéndose actualizar en un periodo más corto, 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 estudio, por medio del Sistema de Gestión Integral (SE Suite), cada actualización debe ser identificada con un control de versiones. -----

En caso de detectar la aparición de un nuevo riesgo o materialización, el Titular Subordinado debe informarlo inmediatamente a su Jefatura directa y a su vez, registrarlo en el sitio oficial “SharePoint” denominado “Control de Riesgos

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

Identificados”, con el objetivo de que con el apoyo del Área de Riesgo y Cumplimiento se realice el análisis que corresponda, según el caso. -----

Con respecto a los análisis de riesgo elaborados por Departamento Despliegue del Servicio, específicamente por el Director de Proyecto utilizando el Modelo API (ICE) para la etapa de implementación, el rol del Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación<sup>5</sup> es únicamente el de apoyar cuando se lo solicite la Dependencia en mención, en la revisión de la plantilla de riesgos y emitir las mejoras, observaciones o recomendaciones correspondientes. Este proceso también se gestiona a través del Sistema de Gestión Integral (SE Suite) y se realiza únicamente cuando el Departamento Despliegue del Servicio remita formalmente la información al Área de Riesgo y Cumplimiento; por lo tanto, los análisis que no son enviados mediante este mecanismo no son considerados objeto de revisión. -----

**Artículo 16. Gestión del Riesgo.** El proceso de Gestión Integral de Riesgos de RACSA contiene al menos las siguientes etapas: -----

- a. **Establecimiento del Contexto:** se identifican y analizan los aspectos más relevantes del objeto de estudio<sup>6</sup>, tomando en consideración factores internos y externos (factibilidades, criterios, oficios, contratos, convenios, cronogramas, procesos, informes, 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.
- b. **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 que podrían dar origen a los

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

riesgos, así como las posibles consecuencias que podrían generarse en caso de materializarse el riesgo, y su impacto en el cumplimiento de los objetivos establecidos. -----

- c. **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, de acuerdo con su criterio experto y experiencia. 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). --
- d. **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. -----
- e. **Tratamiento del Riesgo:** el Equipo Multidisciplinario a partir de los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, debe 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<sup>7</sup>). -----
- f. **Documentación del Riesgo:** cuando corresponda se construye el documento tipo informe denominado Inteligencia de Riesgos con base en la información obtenida en las diferentes etapas (establecimiento, identificación, análisis, evaluación y tratamiento), aportada por el equipo de trabajo multidisciplinario. La solicitud de actualización del

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

documento debe realizarla el Titular Subordinado dueño del objeto de estudio, en el Sistema de Gestión Integral (SE Suite) y cada actualización debe ser identificada con un control de versiones. Los Titulares Subordinados como una buena práctica de control interno, para documentar los seguimientos de riesgos, deben crear a lo interno de su Dependencia 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. -----

- g. Comunicación del Riesgo:** el Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación traslada y entrega la Inteligencia de Riesgos al Titular Subordinado de la Dependencia solicitante por medio de una nota formal utilizando el mecanismo que corresponda. 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 Dependencias involucradas, con el objetivo de que estas estén informadas sobre las responsabilidades que le han sido encomendadas. -----
- h. 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, deben informarlo sin ninguna demora a su Jefatura inmediata y solicitar el acompañamiento del Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación para actualizar la Inteligencia de Riesgos o para realizar el análisis que

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

corresponda. -----

**Artículo 17. Portafolio de Riesgos Empresariales. RACSA establece un portafolio de riesgos<sup>8</sup>, como documento de referencia para sustentar y orientar las evaluaciones de riesgo, sin perjuicio de que, puedan complementarse con nuevas definiciones de riesgos de carácter emergente o definiciones de riesgos que se desarrollen para una inteligencia de riesgos en particular. El portafolio considera las siguientes categorías de riesgo. -----**

- a. **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, competidores, exposición mediática, reputación, político, legal, de regulación, de industria. Además, incluye las siguientes subcategorías: riesgos ambientales (gestión de residuos, resiliencia al cambio climático, contaminación), sociales (integridad, relaciones laborales, discriminación, inclusión, acoso, derechos humanos) y de gobernanza (fraude, corrupción, conflictos de interés, soborno, transparencia), entre otros. -----**
- b. **Riesgos Financieros: se refiere a los eventos que se originan debido a los desequilibrios en el balance económico de la Empresa o bien por fluctuaciones inesperadas en los mercados financieros, tales como tipo de cambio, tasa de interés, liquidez, planificación presupuestaria, impuestos, inflación, crédito, inversión, concentración de ingresos, aseguramiento de ingresos, entre otros. Estos riesgos pueden jugar a favor o en contra, según la posición de la Empresa en un momento determinado. Cuando se habla de riesgos financieros se refiere a**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

cualquier actividad empresarial que implica incertidumbre y que, por tanto, pueda ocasionar alguna consecuencia financiera negativa para la organización. -----

- c. **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 su alcance, el cronograma, el costo y la calidad, generando riesgos en el dimensionamiento de la solución, adquisición de equipos, dependencia con terceros, aceptación de entregables, deterioro de la relación con el cliente o con el socio comercial, entre otros. La valoración y gestión de los riesgos es responsabilidad del Director y todo el equipo del proyecto. -----
- d. **Riesgos Operativos:** relacionados con la pérdida económica o de otra naturaleza, provocadas por ejemplo por la interrupción parcial o total de la operación de los procesos, servicios o tecnologías, debido a factores tales como deficiencias en los procedimientos, fallas en los sistemas de información internos, o bien, a causa de acontecimientos externos y que amenazan el logro de los objetivos planteados, en general de la cadena de valor; así como, los de capital humano, oposición de las partes interesadas y oportunidades sociales, integración con terceros, seguridad e integridad de la información, entre otros. -----
- e. **Riesgos de Continuidad del Negocio:** se refiere a los eventos o amenazas de distinta índole ya sea natural, antrópicas o tecnológicas, tales como epidemia o pandemia, eventos de fuerza mayor, desastres naturales, dependencia de servicios provisionados con terceros, tratamiento y respuesta ante eventos no planificados, o cualquier otro factor que pongan en peligro la continuidad en las operaciones críticas (Tecnologías o Sistemas de Información) del negocio y servicios

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

sustantivos de la Empresa; así como, su existencia misma. -----

**El Portafolio de Riesgos Empresariales debe ser revisado y actualizado<sup>9</sup> por el Área de Riesgo y Cumplimiento del 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 Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación durante el proceso de actualización del Portafolio de Riesgos Empresariales, debe socializar el documento con las Dependencias 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. -----**

**Artículo 18. Sistemas de Información de Riesgo. El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación puede hacer uso de un sistema informático para apoyar el proceso de riesgos en RACSA, teniendo los Titulares Subordinados la responsabilidad de utilizar y retroalimentar dicho sistema con la información vinculada con la gestión de riesgos que se requiera y según corresponda. -----**

**Artículo 19. Fortalecimiento de la Cultura de Riesgo. El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación establece programas de comunicación sobre temas de gestión de riesgos a nivel empresarial, con el objetivo de fortalecer la cultura del riesgo, generar conciencia y promover una actitud proactiva en los colaboradores. Esto permite identificar y adoptar acciones preventivas que apoyen la gestión de riesgos de la Empresa. -----**

**El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación apoya al Departamento de Talento Humano y Cultura en el proceso de inducción sobre temas de control interno y gestión de riesgos para personal de nuevo ingreso, miembros de Comités de Apoyo a la Junta Directiva, Junta Directiva o**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

**Comité de Vigilancia, según corresponda. -----**

**Además, atiende las solicitudes de capacitación en materia de control interno y gestión de riesgos realizadas por las diferentes Dependencias de la Empresa. Asimismo, cuando corresponda, brinda capacitación a los equipos considerados estratégicos, debido a su rol y al apoyo que brindan en la gestión de riesgos a nivel empresarial. -----**

**El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación en conjunto con el Departamento de Talento Humano y Cultura, coordinan al menos una vez al año, la ejecución de un proceso de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, documentación y divulgación de riesgos de corrupción en la Empresa, esto con el objetivo de que dicha información sea utilizada por el Departamento de Talento Humano y Cultura como insumo en la emisión y actualización de la normativa empresarial relacionada con integridad pública para tutelar el deber de probidad. -----**

**Artículo 20. Ejecución, Apoyo y Seguimiento. La primera línea<sup>10</sup> está integrada por los Titulares Subordinados, quienes son los responsables de la gestión permanente de los riesgos, es decir, responsables de identificar, administrar y monitorear los riesgos, sus controles y planes de mitigación. Asimismo, deben emitir las alertas respectivas cuando detecten la aparición de un nuevo riesgo o la materialización de alguno de los riesgos bajo su responsabilidad. -----**

**La segunda línea establece la base de aseguramiento sobre la cual se sustenta la Administración Integral de Riesgos, brindando apoyo, control y seguimiento a la primera línea. El Departamento de Estrategia e Innovación con el apoyo de la Gerencia General, coadyuva en la identificación y el monitoreo de la gestión de riesgos de la primera línea, así como en la definición y/o revisión de controles y planes de mitigación, entre otras funciones. -----**

**La tercera línea, integrada por la Auditoría Interna, actúa como la última capa de control y tiene la responsabilidad de velar proactivamente por el buen**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

funcionamiento del Sistema de Control Interno, auditando de forma sistemática las funciones y procesos de las diferentes Dependencias de la Empresa, en la ejecución de sus respectivas responsabilidades de evaluación y control. -----

Por encima de estas líneas, está la Junta Directiva que se encarga de velar por una adecuada gestión y control de los riesgos desde el más alto nivel de la organización. -----

**CAPÍTULO III GOBERNANZA Y CUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS ---**

**Artículo 21. Transparencia y Accesibilidad de la Información.** La transparencia constituye el principal mecanismo por medio del cual la Empresa genera y construye relaciones de confianza con la ciudadanía. En ese sentido, el sitio web es el mecanismo por medio del cual la Empresa mantiene una relación permanente e inmediata con la ciudadanía y con el público en general. -----

De acuerdo con lo establecido en la Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses, la Empresa se compromete, siempre que no exista restricción constitucional, legal o por acuerdo del Consejo Directivo, a publicar, en el sitio web, información sobre los riesgos importantes relacionados con la integridad, el sistema de gestión de riesgos y las medidas adoptadas para mitigarlos. -----

**Artículo 22. Responsabilidad por la Implementación.** Es responsabilidad directa de la Gerencia General, Directores y Jefaturas, en calidad de Titulares Subordinados, establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la gestión de riesgos, dando estricto cumplimiento a esta Política Empresarial. -----

Todos los 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. -----

**Artículo 23. Régimen Disciplinario.** El Jerarca, Titulares Subordinados y demás colaboradores de RACSA que, con sus actuaciones, debiliten el sistema de

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, están sujetos al régimen disciplinario establecido en la Ley General de Control Interno, el Código de Trabajo, el Código de Ética para los Colaboradores de RACSA y el Estatuto de Personal de RACSA.-

**Artículo 24. Coordinación Corporativa con el Grupo ICE. Los Titulares Subordinados y demás colaboradores de RACSA deben brindar un alto nivel de apoyo y coordinación con las instancias que el Grupo ICE y sus Empresas subsidiarias establezcan, con el fin de optimizar, coordinar y alinear los esfuerzos corporativos en materia de gestión de riesgos. -----**

**CAPÍTULO IV – DISPOSICIONES FINALES -----**

**Artículo 25. Vigencia. Esta política deja sin efecto la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A aprobada por la Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2538 del 31 de marzo del 2025 y rige a partir del día de su publicación en el Repositorio del Sistema de Gestión Integral de RACSA.**

**8. ANEXOS -----**

**Anexo N°1. Portafolio de Riesgos Empresariales de RACSA (Según documento que consta en el expediente. -----**

**Indices de pie de página incluidos en la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos: -----**

- 1. Mapa de Calor: es la representación gráfica que permite visualizar el nivel de cada riesgo en términos de probabilidad, impacto y criticidad. -----**
- 2. El ICE y sus empresas, a nivel de Grupo e individualmente, están dispuestos a asumir o aceptar los riesgos ubicados en el mapa de calor con un nivel de riesgo residual bajo y moderado, en cumplimiento de lo descrito en la estrategia en lo referente a la misión, visión, objetivos y plan de negocio, razón por la cual, adoptan todas aquellas medidas de mitigación necesarias e implementan los controles requeridos para mantener los riesgos dentro de los niveles mencionados. (Marco**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

- Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE). ---
3. **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). -----
  4. **Los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Moderado** (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 realiza 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. -----
  5. **El Especialista en Riesgos tiene tres días hábiles para revisar la información contenida en la plantilla API y enviar las observaciones y mejoras respectivas al Director de Proyecto por medio del Sistema de Gestión Integral (SE Suite).** -----
  6. **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. -----
  7. **Aceptar:** aplica únicamente para los riesgos que se ubiquen dentro del **Apetito de Riesgo** aprobado por Junta Directiva. -----
  8. **Portafolio de Riesgos:** entiéndase como un inventario o lista de definiciones de riesgo, separado por categorías. -----
  9. **En caso de que en una sesión de trabajo se identifique la necesidad de desarrollar una definición de riesgo nueva, el Área de Riesgo y**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

**Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación posteriormente procede a incluir dicha definición en el Portafolio, esto con el objetivo de mantenerlo debidamente actualizado. -----**

- 10. Modelo de las Tres Líneas, Institute of Internal Auditors (IIA). Elimina la palabra "defensa" en el título. -----**
- 2) Dejar sin efecto la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., y su anexo el Portafolio de Riesgos Empresariales, aprobada por la Junta Directiva de RACSA en la sesión ordinaria número 2538 del 31 de marzo del 2025. -----**
- 3) La comunicación e implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General. -----**

**ARTÍCULO 10. ° Gerente General. Resultados del plan de desempeño al segundo semestre 2025. Confidencial -----**

La confidencialidad de este artículo se fundamenta en el extracto del acta, según se detalla a continuación: *La Administración advierte que los resultados del desempeño se derivan de los apartados: 4.1. Análisis de Entorno, 4.3. Evolución del Negocio, 5. Visión Estratégica del Negocio 2024-2027, 6.3. Modelo de Negocio, 6.7. Indicadores y Metas de Objetivos Estratégicos, 6.8. Portafolio de Proyectos de Estrategia Empresarial 2024-2027: Alcance y aporte a ejes estratégicos, 6.9. Resultados Financieros esperados de la Estrategia Empresarial 2024-2027, y 7. Riesgos Estratégicos, del documento denominado: Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, el cual es confidencial, según el acuerdo dictado por el Consejo Directivo del ICE la sesión número 6581 del 4 de julio de 2023, por un plazo de cinco años, por lo que se le debe dar el respectivo tratamiento.*

**ARTÍCULO 11. ° Gerente General. Plan desempeño 2026. Confidencial -----**

La confidencialidad de este artículo se fundamenta en el extracto del acta, según se detalla a continuación: *La Administración advierte que esta información se deriva de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023, por un*

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

*período de cinco años, por lo que se le debe dar el respectivo tratamiento. -----*

**ARTÍCULO 12. ° Presupuesto Ordinario 2026. Información complementaria para la declaratoria de confidencialidad -----**

*El señor Rodolfo Corrales, indica: “La Gerencia General, por medio del oficio de referencia GG-223-2026 del 13 de febrero del 2026, traslada a la Presidencia Ejecutiva del ICE, con copia a esta Junta Directiva, información complementaria para gestionar la solicitud de declaratoria de confidencialidad del presupuesto ordinario inicial de la empresa para el período 2026. -----*

*Para contextualizar el tema, esta Junta Directiva en la sesión número 2564 del 24 de setiembre del 2025, otorgó el visto bueno para la confidencialidad de este instrumento, el cual fue remitido al Consejo Directivo del ICE como órgano competente para otorgar dicha condición. Asimismo, la Contraloría General de la República, mediante oficio 24187 DFOE-CIU-582-2025 del 22 de diciembre del 2025 rechaza la gestión y en la sesión número 2578 del 5 de enero del 2026 se instruye a la Gerencia General tomar las medidas necesaria para proteger esta información. Asimismo, según se desprende del oficio de la Gerencia General, se coordinó con el ICE para complementar la gestión y continuar con el trámite respectivo. -----*

*En virtud de lo anterior, propongo dar por conocida la gestión y quedar a la espera de la resolución por parte del Consejo Directivo del ICE. -----*

*Lo someto a votación”. -----*

**ACUERDO 12. CONFIDENCIAL.** El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acuerdan dar por conocida la gestión y quedar a la espera de la resolución por parte del Consejo Directivo del ICE. -----

**ARTÍCULO 13. ° Contraloría General de la República R-DFOE-CIU-0003-2025 Oficio 12269 DFOE-CIU-0289 Orden DFOE-CIU-ORD-00001-2025 Informe mensual análisis impacto en el negocio (periodicidad de los informes). Confidencial -----**

Anotación: Ver artículo 6° de la sesión número 2593 del 6 de abril del 2026, sobre la confidencialidad.

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

La confidencialidad de este artículo se fundamenta en el extracto del acta, según se detalla a continuación: *La Administración advierte que este tema está protegido por la confidencialidad del documento denominado: Actualización de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero 2025 Ajustado), según el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE, por un plazo de cuatro años, en la sesión número 6658 del 12 de noviembre del 2024, oficio con referencia 0012-714-2024, por lo que se le debe dar el respectivo tratamiento. -----*

**ARTÍCULO 14. ° Infraestructura identificada como obsoleta, Plan remedial. Informe al segundo semestre 2025. ICE Consejo Directivo sesión número 6709 oficio 0012-591-2025. Confidencial -----**

La confidencialidad de este artículo se fundamenta en el extracto del acta, según se detalla a continuación: *La Administración advierte que este tema mantiene la condición de confidencial otorgada por el Consejo Directivo de ICE, en la sesión número 6637 del 11 de julio del 2024 por un plazo de diez años, al Informe Tecnología de la Información y Tecnología Operativa del ICE y sus empresas catalogadas con obsolescencia e informes anexos, asimismo, el plan remedial es un elemento del Plan Integral de Continuidad del Negocio que se encuentra en vías de declaratoria de confidencialidad de los apartados específicos por parte del Consejo Directivo del ICE, y cuenta con el visto bueno para la confidencialidad, otorgado por esta Junta Directiva en la sesión ordinaria 2583 del 2 de febrero del 2026, por lo que se le debe dar el respectivo tratamiento. -----*

**CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA -----**

**ARTÍCULO 15. ° Evaluación anual prácticas gobierno corporativo período 2025 --**

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“En cumplimiento a lo que establece el Reglamento Corporativo de Organización, la Secretaría de la Junta Directiva, por medio del oficio de referencia JD-116-2026 del 12 de febrero del 2026, presenta a esta Junta Directiva el informe con los resultados de la evaluación anual de las prácticas de gobierno corporativo correspondiente al periodo 2025, en el cual se analizan los datos*

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

suministrados mediante el cuestionario elaborado en diciembre anterior y aplicado a los miembros de esta Junta Directiva. -----

*En términos generales, se obtiene un nivel satisfactorio, lo cual demuestra que se ha consolidado la implementación de los principios y buenas prácticas de gobernanza, la percepción de este órgano colegiado es que existe coherencia entre el marco normativo, la gestión estratégica y los mecanismos de control y supervisión. -----*

*Se recomienda ampliar el alcance del proceso de evaluación, para incorporar a los miembros externos de los Comités de Apoyo así como a la Alta Gerencia, para obtener una visión integral, así como mantener las acciones de divulgación, sensibilización para fortalecer la cultura y la actualización de los instrumentos normativos que apoyan la ejecución del Modelo de Gobierno Corporativo, acciones que están sujetas a la disponibilidad de los recursos del Departamento. -----*

*En virtud de lo anterior, propongo dar por recibido el informe, acoger las recomendaciones planteadas y dejar sin efecto lo dispuesto en el artículo 12° de la sesión número 2521, dado que en adelante este informe será presentado por la Secretaría de la Junta Directiva. -----*

*Lo someto a votación”. -----*

**ACUERDO 15.** El señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acuerdan dar por recibido el informe, acoger las recomendaciones planteadas y autorizar a la Secretaría para que en el próximo proceso de Evaluación Anual de la Prácticas de Gobierno Corporativo incorpore a los Comités de Apoyo y a la Alta Gerencia. -----

**Asimismo, dejar sin efecto lo dispuesto en el artículo 12° de la sesión número 2521, dado que en adelante este informe será presentado por la Secretaría de la Junta Directiva. -----**

**ARTÍCULO 16. ° Declaración de conflictos de intereses -----**

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“En ese punto se registran los oficios de referencia JD-28-2026, JD-30-2026 y JD-32-2026, suscritos por el presidente, tesorero y vocal de esta Junta Directiva, mediante los cuales presentan la declaración anual de conflicto de intereses. -----*

*En virtud de lo anterior, propongo dar por conocida la información e instruir a la Secretaría para que proceda con el resguardo de dichos documentos. -----*

*Lo someto a votación”. -----*

**ACUERDO 16.** El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acuerdan dar por conocida la información e instruir a la Secretaría para que proceda con el resguardo de dichos documentos. -----

**ARTÍCULO 17. ° ICE Consejo Directivo. Declaratorias de confidencialidad: a) Análisis de Viabilidad de Negocio Servicio de Enseñanza del Idioma Inglés a través de una Plataforma Virtual de Autoaprendizaje, según Demanda de Cuantía Inestimada, sesión número 6721, oficio 0012-033-2025 y b) Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero 2026), sesión número 6722 oficio 0012-043-2026 -----**

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“En este punto se identifican los oficios del Consejo Directivo del ICE, mediante los cuales aprueba la condición de confidencialidad para los siguientes temas: -----*

a) *Análisis de Viabilidad de Negocio Servicio de Enseñanza del Idioma Inglés a través de una Plataforma Virtual de Autoaprendizaje, según Demanda de Cuantía Inestimada, acuerdo tomado en la sesión número 6721 del 12 de febrero del 2026, oficio 0012-033-2026, por un plazo de diez años, cuyo visto bueno fue otorgado en la sesión número 2577 del 15 de diciembre del 2025 -----*

b) *Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero 2026) y sus anexos, según acuerdo tomado en la sesión número 6722,*

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

—

*del 17 de febrero del 2026, oficio 0012-043-2026, por un período de cuatro años,  
cuyo visto bueno fue otorgado en la sesión número 2580 del 19 de enero del 2026.*

*En virtud de lo anterior, propongo dar por conocida la información. -----  
Lo someto a votación”. -----*

**ACUERDO 17.** El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acuerdan dar por conocida la información. -----

**ARTÍCULO 18. ° Comité Integral de Estrategia. Planificación de las sesiones del periodo 2026. Ajuste -----**

*El señor Rodolfo Corrales, indica: “El Comité Integral de Estrategia, por medio del oficio JD-CIE-19-2026 del 18 de febrero del 2026, comunica a esta Junta Directiva que realizó un ajuste en la planificación de las sesiones para el presente año y recomienda trasladarlo a la Administración. -----*

*Esta Junta Directiva y los Comités de Apoyo, siempre han mostrado disposición para atender los asuntos empresariales, por lo que reiteramos la importancia de que la Administración revise su planificación interna y en caso de que alguna fecha no se ajuste a la realidad empresarial, presente la propuesta de modificación debidamente justificada. -----*

*En virtud de lo anterior, propongo dar por conocida la información y trasladarla a la Administración. -----*

*Lo someto a votación”. -----*

**ACUERDO 18.** El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, acuerdan dar por conocido el ajuste de la planificación de las sesiones del Comité Integral de Estrategia para el período 2026, y comunicar a la Administración que la Junta Directiva y los Comités de Apoyo,

**JUNTA DIRECTIVA  
ACTA TRANSPARENCIA**

siempre han mostrado disposición para atender los asuntos empresariales, y reiteran la importancia de revisar la planificación interna y en caso de que alguna fecha no se ajuste a la realidad empresarial, presente la propuesta de modificación debidamente justificada. -----

**CAPÍTULO V COMENTARIOS Y PROPOSICIONES -----**

No hubo. -----

**CAPÍTULO VI ASUNTOS INFORMATIVOS -----**

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“En asuntos informativos tenemos: 1) un oficio de la Secretaría de la Junta Directiva sobre la revisión e emisión de observaciones al Marco Corporativo de la Administración Integral de Riesgos; 2) Remisión de las actas de la Junta Directiva, Asamblea de Accionistas y de los Comités de Apoyo a la Auditoría Externa; 3) La Gerencia General, emite Directriz horarios flexibles y Normas sociales a nivel laboral; 4) Oficios relacionados con la renuncia del miembro externo del Comité de Auditoría y Riesgos; y 5) la justificación de ausencia de la directora jurídica y regulatoria en la sesión de hoy.*-----

*Propongo dar por recibida la información.”* -----

**El presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera; el tesorero, señor Erick Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Ramírez Loría, están conforme con lo planteado, emiten su voto positivo sobre este tema, por tanto, resuelven dar por conocida la información.** -----

El señor Rodolfo Corrales, concluye: *“Al ser las diecinueve horas con dos minutos se levanta la sesión. Buenas noches y muchas gracias a todos”*. -----