



Hagamos el
futuro juntos

POLÍTICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE RACSA

Gerencia General
Departamento de Estrategia e Innovación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Paula Porras Aguilar/Kevelin Elizondo Calderon/Andrea Castillo Dachner	Jimena Zarate Manzanares/Illiana Maria Rodriguez Quiros	Junta Directiva Sesión N°2588
Código: DEI-PT-001	Versión: 03	Fecha: 05/03/2026

CONTENIDO

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. ABREVIATURAS.....	3
4. DEFINICIONES.....	3
5. RESPONSABILIDAD	5
6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	9
7. POLÍTICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE RACSA.....	10
CAPÍTULO I – DISPOSICIONES GENERALES	10
CAPÍTULO II – MARCO ORIENTADOR DE LA POLÍTICA.....	10
CAPÍTULO III – GOBERNANZA Y CUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS..	24
CAPÍTULO IV – DISPOSICIONES FINALES.....	24
8. ANEXOS	25

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 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 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 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 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 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.
- 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, 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 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 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 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.
- 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.
- 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.

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 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 calor¹, 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).

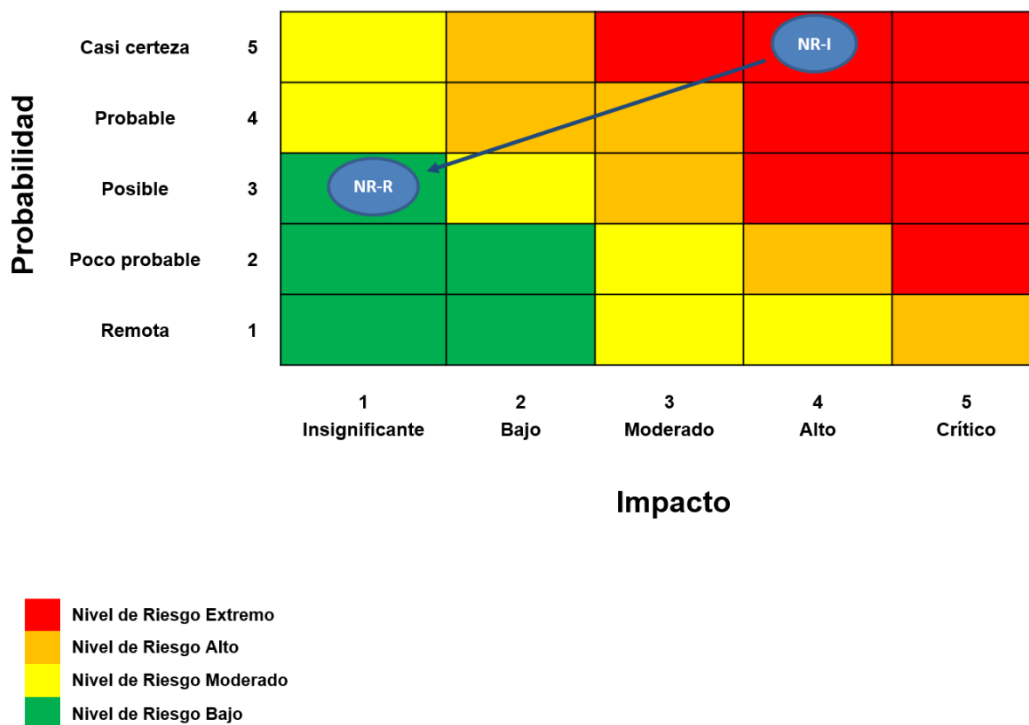


Figura N°1. Mapa de Calor

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 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

¹ Mapa de Calor: es la representación gráfica que permite visualizar el nivel de cada riesgo en términos de probabilidad, impacto y criticidad.

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.

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**², es decir, que está dispuesta a asumir o aceptar los riesgos ubicados

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 Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE).

en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Bajo y Moderado³ (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 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.

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).

El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación, 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 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 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 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 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 periódico⁴ de

⁴ Los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Moderado⁴ (riesgos ubicados en los cuadrantes en color verde y amarillo) en el cumplimiento de lo descrito en el Apetito de Riesgos, el Departamento de Estrategia e

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

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.

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 Innovación⁵ 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,⁶ 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 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).

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.

- 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 riesgo⁷).
- 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 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

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

e Innovación para actualizar la Inteligencia de Riesgos o para realizar el análisis que corresponda.

Artículo 17. Portafolio de Riesgos Empresariales. RACSA establece un portafolio de riesgos⁸, 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 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

⁸ Portafolio de Riesgos: entiéndase como un inventario o lista de definiciones de riesgo, separado por categorías.

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

El Portafolio de Riesgos Empresariales debe ser revisado y actualizado⁹ 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.

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

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 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 línea¹⁰ 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 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.

¹⁰ Modelo de las Tres Líneas, Institute of Internal Auditors (IIA). Elimina la palabra "defensa" en el título.

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 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.