



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:
Karen Porras Mora / Kevelin Elizondo Calderon / Oscar Quintero Cruz	Jimena Zarate Manzanares / Andrea Castillo Dachner / Illiana Rodríguez Quiros	Sesión Junta Directiva N° 2460
Código: DEI-PT-001	Versión: 01	Fecha: 28/08/2023

CONTENIDO

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. ABREVIATURAS	3
4. DEFINICIONES.....	3
5. RESPONSABILIDAD	5
6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	7
7. POLÍTICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN RACSA.....	8
8. ANEXOS	20

1. OBJETIVO

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

2. ALCANCE

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

3. ABREVIATURAS

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

4. DEFINICIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. RESPONSABILIDAD

Junta Directiva:

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

Gerencia General:

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

Titulares Subordinados:

- Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado de la Política de Gestión de Riesgos de RACSA, de manera que se genere un alto valor agregado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Conocer y aplicar la declaración de apetito de riesgo y asegurar su cumplimiento.

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

Colaboradores:

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

Departamento de Estrategia e Innovación:

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

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

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

7. POLÍTICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN RACSA

Artículo 1. Enfoque General de la Política Empresarial: Promover una gestión de riesgos, instrumentada en un proceso sistemático, mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan, comunican y monitorean las vulnerabilidades y agentes amenazantes existentes, constituyéndose en un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA, la adecuada gestión de sus proyectos estratégicos, así como para el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos y el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

Artículo 2. Marco Orientador de la Política Empresarial:

2.1. Promover la Gestión Estratégica de la Empresa

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

2.2. Evaluación de la Planificación

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

2.3. Marco Normativo

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

2.4. Ambiente de Apoyo para la Política Empresarial de Riesgos

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

2.5. Identificación del Riesgo

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

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

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

2.6. Análisis del Riesgo

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

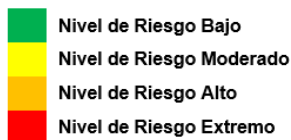
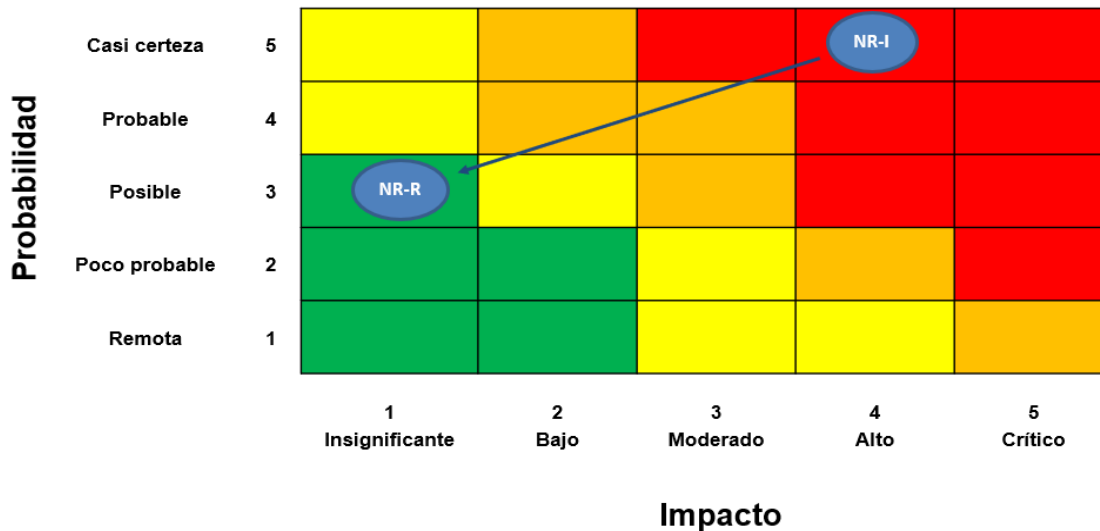
El nivel de riesgo deberá obtenerse bajo dos escenarios o mapas de calor², el primer mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Inherente, es el nivel identificado antes de que alguna acción de control haya sido implementada (Evaluación del riesgo sin controles) y el segundo

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

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

mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Residual, es el nivel de riesgo que se obtiene a partir del nivel de riesgo inherente una vez analizadas las medidas de control existentes (Evaluación del riesgo tomando en cuenta los controles existentes).

Figura 1. Mapa de Calor



2.7. Evaluación del Riesgo

Con base en los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, se determina cuáles riesgos se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable, de acuerdo con la declaración de apetito de riesgo aprobada por Junta Directiva.

2.8. Declaración de Apetito de Riesgo de RACSA

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

La presente Declaración de Apetito de Riesgo está compuesta por el apetito, la tolerancia y la capacidad y debe ser utilizada como guía para los Titulares Subordinados para la toma

de decisiones, la asignación de presupuesto y recursos y finalmente alinear a la empresa en el logro de los objetivos fijados, realizando el respectivo seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos y los riesgos.

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

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

Figura 2. Parámetros de Apetito de Riesgo de RACSA.



Por consiguiente y considerando los parámetros anteriores, RACSA tiene un **Apetito de Riesgo Moderado**³, es decir, que está dispuesta a asumir o aceptar los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Moderado⁴ (Riesgos ubicados en los cuadrantes en color verde y amarillo) en el cumplimiento de lo descrito en la estrategia, para lo referente a la misión, visión, objetivos y plan de negocio, razón por la cual, los titulares subordinados únicamente deben monitorear de manera preventiva dichos riesgos y sus controles existentes para que éstos permanezcan dentro del nivel aceptable mencionado.

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

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

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

Por otra parte, con respecto a la **Capacidad al Riesgo**, RACSA define como su nivel máximo de riesgo que puede soportar en la búsqueda de sus objetivos estratégicos y plan de negocio, a los riesgos ubicados en el mapa de calor con un Nivel de Riesgo Residual Extremo⁶ (Riesgos ubicados en los cuadrantes en color rojo), en ese sentido, los titulares subordinados, deben desarrollar e implementar de manera inmediata controles y planes de mitigación para gestionar el riesgo y llevarlo a un nivel de riesgo aceptable, y adicionalmente gestionar con carácter de prioridad el respectivo seguimiento periódico de dichos riesgos.

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

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

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

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

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

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

Figura 3. Estrategias de tratamiento riesgos residuales



2.9. Tratamiento del Riesgo

A partir de los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, los responsables deberán analizar y seleccionar la estrategia de tratamiento a seguir, teniendo en consideración las siguientes alternativas: i) evitar el riesgo, decidiendo no proceder con la actividad que se está llevando a cabo, ii) mitigar sus probabilidades o impactos, iii) transferir o compartir el riesgo con un tercero y iv) aceptar el riesgo⁷.

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

2.10. Documentación de los Riesgos

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

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

2.11. Divulgación de Riesgos

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

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

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

2.12. Seguimiento a los Planes de Acción

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

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

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

Como se indicó en el apartado 2.8, para los riesgos ubicados con un Nivel Residual de Alto y Extremo, el Departamento de Estrategia e Innovación, realizará un seguimiento periódico⁸ de los planes de mitigación establecidos por las jefaturas para gestionar el riesgo, esto con el objetivo de apoyar la gestión realizada por los titulares subordinados quienes son los responsables del seguimiento y atención oportuna de los riesgos, y de esta manera gestionar las alertas correspondientes a la Gerencia General, quien en caso de ser necesario, se encargará de trasladar la información respectiva a la Junta Directiva para lo que corresponda por parte de dicho órgano.

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

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

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

2.13. Análisis Costo - Beneficio

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

2.14. Revisión del Riesgo

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

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

Con respecto a los análisis de riesgo elaborados por Departamento Despliegue de Servicios, específicamente por el director de proyecto bajo la metodología API (ICE) para la etapa de implementación de los proyectos, el rol del Departamento de Estrategia e Innovación⁹ será únicamente el de revisar la plantilla de riesgos y realizar las mejoras, observaciones o recomendaciones a la misma.

2.15. El Proceso de Gestión del Riesgo

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

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

- **Establecimiento del Contexto:** Se identifican y analizan los aspectos más relevantes del objeto de estudio,¹⁰ tomando en consideración (Factibilidades, criterios, oficios, contratos, cronogramas, entre otros documentos) para establecer el contexto en el que se va a desarrollar el levantamiento de los riesgos, enfoque y alcance, esto con el apoyo del equipo multidisciplinario designado para atender el requerimiento.
- **Identificación del Riesgo:** Se identifican los principales riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos planteados en el objeto de estudio, esto con el apoyo del equipo multidisciplinario y tomando como documento de referencia el Portafolio de Riesgos Empresariales de RACSA. Posteriormente, el equipo multidisciplinario identifica las posibles causas (internas o externas) de los riesgos, así como las posibles consecuencias que podrían generarse en caso de materializarse el riesgo.
- **Análisis del Riesgo:** El equipo multidisciplinario determina para cada uno de los riesgos identificados, la probabilidad de ocurrencia y el impacto en el logro de los objetivos planteados. Para conocer el nivel de riesgo, se desarrollan dos mapas de calor, el primer mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Inherente (Evaluación del riesgo sin controles) y el segundo mapa de calor es sobre el Nivel de Riesgo Residual (Evaluación del riesgo tomando en cuenta los controles existentes).
- **Evaluación del Riesgo:** Con base en los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, se determina cuáles riesgos se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable, de acuerdo con los parámetros establecidos en la Declaración de Apetito de Riesgo aprobados por Junta Directiva.
- **Tratamiento del Riesgo:** El Equipo Multidisciplinario a partir de los resultados obtenidos en el mapa de calor del Nivel de Riesgo Residual, deberán analizar y seleccionar la estrategia de tratamiento a seguir, teniendo en consideración las siguientes alternativas: i) evitar el riesgo, decidiendo no proceder con la actividad que se está llevando a cabo, ii) mitigar sus probabilidades o impactos, iii) transferir o compartir el riesgo con un tercero y iv) aceptar el riesgo¹¹).
- **Documentación del Riesgo:** Se construye el documento denominado Inteligencia de Riesgos con base en la información obtenida en las diferentes etapas (*Establecimiento, identificación, análisis, evaluación y tratamiento*). La solicitud de actualización del documento debe realizarla el Titular Subordinado dueño del objeto de estudio, cada actualización será identificada con un control de versiones. Los Titulares Subordinados como una buena práctica de control interno, para documentar los seguimientos de

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

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

riesgos, deberán crear a nivel interno un expediente digital o físico que integre todo el material de respaldo relacionado con los planes de mitigación de riesgos o los riesgos materializados, que permita verificar el cumplimiento de las acciones de mitigación de riesgos.

- **Comunicación del Riesgo:** El Departamento de Estrategia e Innovación traslada y entrega la Inteligencia de Riesgos al titular subordinado del área solicitante por medio de una nota formal mediante el sistema de gestión documental. Además, El Titular Subordinado que solicita la Inteligencia de Riesgos, como dueño y responsable del documento, tiene la responsabilidad de socializar los planes de mitigación con las diferentes áreas involucradas, con el objetivo de que estas estén informadas sobre las responsabilidades que le han sido encomendadas.
- **Seguimiento del Riesgo:** Los Titulares Subordinados son los responsables de velar por la adecuada ejecución, monitoreo de las acciones y medidas establecidas para gestionar y minimizar los riesgos que tienen bajo su responsabilidad. Además, en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización, deberán informarlo sin ninguna demora a su jefatura inmediata y solicitar el acompañamiento del Departamento de Estrategia e Innovación para actualizar la Inteligencia de Riesgos o para realizar el análisis de materialización de un riesgo.

2.16. Portafolio de Riesgos Empresariales

RACSA establecerá un portafolio de riesgos¹², como un documento de referencia para sustentar y orientar las evaluaciones de riesgo, sin perjuicio de que puedan complementarse con riesgos de carácter emergente o riesgos que se desarrollen para una inteligencia de riesgos en particular. El portafolio considera las siguientes categorías de riesgo.

- **Riesgos Estratégicos:** Se refiere a los eventos o desviaciones, ya sea por factores internos o externos que podrían afectar el logro o cumplimiento de la estrategia empresarial, tales como la evaluación del entorno, evaluación de resultados, arquitectura empresarial, planificación estratégica, gestión corporativa, dirección y gobernabilidad, alineamiento de la estrategia, responsabilidad social empresarial, exposición mediática, político, legal, de regulación, de la industria, entre otros.
- **Riesgos Financieros:** Se refiere a los eventos que se originan debido a los desequilibrios en el balance de la empresa o bien por fluctuaciones inesperadas en los mercados financieros, tales como liquidez, tipo de cambio, tasa de interés, planificación presupuestaria, de impuestos, inflación, de crédito, de inversión, concentración de ingresos, aseguramiento de ingresos, entre otros.

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

- Riesgos de Proyectos:** Se refiere a los eventos o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como dependencia de terceros, deterioro de la relación con el cliente o con el socio comercial, participación de fabricante, acuerdo contractual, asociaciones, eficiencia operativa, vandalismo, liquidación de operaciones, entre otros.
- Riesgos Operativos:** Se refiere a los eventos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos, ya sea que afecten la gestión, los procesos, los sistemas y tecnología, o en general la cadena de valor; tales como la gestión del talento humano, de competencia e inteligencia del negocio, de oportunidad de negocios, gestión de activos, de planificación estratégica de las tecnologías de información, seguridad de la información, accesos, gestión de incidentes, ciberseguridad, entre otros.
- Riesgos de Continuidad del Negocio:** Se refiere a los eventos o amenazas de distinta índole ya sea natural o tecnológicas, tales como desastres naturales, antrópicos, epidemia o pandemia, eventos de fuerza mayor o en temas tecnológicos tales como continuidad del negocio de servicios aprovisionados con terceros, tratamiento y respuesta ante eventos no planificados, o cualquier otro factor que afecte la continuidad de las operaciones de la empresa.

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

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

2.17. Sistemas de Información de Riesgo

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

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

alimentar dicho sistema con la información vinculada con los avances de los planes de mitigación de los riesgos operativos.

2.18. Fortalecimiento de la Cultura de Riesgo

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

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

2.19. Ejecución, Apoyo y Seguimiento

La primera línea de defensa está integrada por los titulares subordinados, los cuales son los responsables de la gestión permanente de los riesgos, es decir, responsables de identificar, administrar y gestionar los riesgos, sus controles y planes de mitigación, así como de generar las alertas respectivas en caso de materialización de algún evento de los riesgos que tiene bajo su cargo.

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

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

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

Artículo 3. Responsabilidad por la Implementación de la Política Empresarial: Será responsabilidad directa de la Gerencia General, directores y jefaturas, en su condición de

titulares subordinados de RACSA, establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la Gestión de los Riesgos, dando estricta observancia a esta Política Empresarial.

Artículo 4. Régimen Disciplinario: Los titulares subordinados y demás funcionarios de RACSA que, con sus actuaciones, debiliten la presente Política Empresarial u omitan las actuaciones necesarias para establecerla, mantenerla, perfeccionarla y evaluarla, estarán sujetos al régimen disciplinario establecido en la Ley General de Control Interno No. 8292, el Código de Trabajo, el Código de Ética de RACSA y el Estatuto de Personal de RACSA.

Artículo 5. Coordinación Corporativa con el Grupo ICE: Los titulares subordinados y demás funcionarios de RACSA prestarán un alto nivel de apoyo y coordinación con las instancias que el Grupo ICE y sus empresas subsidiarias establezcan, para optimizar y alinear los esfuerzos corporativos en materia de gestión de riesgos.

Artículo 6. Derogatoria: Se deroga la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en RACSA aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva de Sesión Ordinaria N° 2383, celebrada en fecha 23 de marzo del 2022.

Artículo 7. Vigencia: La presente Política rige a partir de su publicación en el repositorio del Sistema de Gestión Empresarial.

8. ANEXOS

Anexo N° 1. Portafolio de Riesgos Empresariales