



# Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos

en el Grupo ICE





# Tabla de contenidos

INTRODUCCIÓN .....	03
1. ANTECEDENTES .....	04
1.1 Gobierno Corporativo y regulación externa .....	05
1.2 Regulación Nacional.....	05
1.3 Administración Integral del Riesgo a nivel Corporativo.....	06
2. LEGISLACIÓN Y MARCO NORMATIVO COMPLEMENTARIO APLICABLE AL SEVRI.....	07
2.1 Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República (N-2-2009-CO-DFOE) .....	08
2.2 Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI, D-3-2005-CO-DFOE.....	09
2.3 Normativa Aplicable .....	10
2.4 Marco Teórico Complementario.....	10
3. COMPONENTES DEL SEVRI PARA EL GRUPO ICE .....	14
3.1 Política Corporativa de Administración Integral de Riesgo .....	15
3.2 Categorías de Riesgo.....	19
3.3 Actitud hacia el Riesgo (Apetito al Riesgo) y su Nivel de Riesgo Residual Aceptable.....	19
4. RESPONSABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN Y REPORTE A NIVEL CORPORATIVO.....	22
4.1 Órgano de Dirección del ICE y sus empresas .....	23
4.2 Ejecución, Apoyo y Seguimiento .....	23
4.2.1. Comité de Auditoría y Riesgos .....	25
4.2.2. División de Estrategia .....	25
4.2.3. Gerencias Generales de las empresas del ICE .....	26
4.2.4. Gerencia General del ICE .....	26
4.2.5. Niveles Jerárquicos inferiores a las Gerencias Generales y Gerencias del ICE .....	26
4.2.6. Personal del ICE y sus empresas .....	27
4.3 Aseguramiento Interno o Independiente .....	27
4.4 Aseguramiento Externo .....	27



# Introducción

El Grupo ICE, en cumplimiento de lo regulado por la Ley General de Control Interno N° 8292; así como, en las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República (CGR), presenta el “Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE”, documento que integra, actualiza y sustituye el Modelo Corporativo para la Gestión Integral de Riesgos y Continuidad del Negocio<sup>1</sup> y la Política Corporativa de Gestión Integral del Riesgo y Continuidad del Negocio<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Artículo 3 del Capítulo I de la Sesión 6215 del 20 de marzo del 2017, Carta 0012-103-2017 del 21 de marzo de 2017.

<sup>2</sup> Política Corporativa de Gestión Integral de Riesgo y Continuidad del Negocio, código 38.01.001.2006.



# Antecedentes

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Gobierno Corporativo y regulación externa

El 25 de mayo de 2021, Costa Rica concluyó su proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y se convirtió en el miembro 38 de dicha entidad, situación que conllevó el inicio de reformas necesarias para armonizar la legislación, políticas públicas y prácticas con los estándares de esta organización.

Como parte de las recomendaciones para impulsar el crecimiento de la productividad, se fortalece la alineación del país con las “Directrices OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas”, que en el Capítulo VI Responsabilidades de los Directorios de Empresas Públicas, disponen lo siguiente: “(...) *Los Directorios de las empresas públicas deberían contar con la suficiente autoridad, competencia y objetividad para realizar su función de guía estratégica y supervisión de la administración. Deberían actuar con integridad y asumir la responsabilidad por sus acciones. (...)*” En el punto E, adicionalmente indican que: “(...) *Siempre que sea necesario, los Directorios de las empresas públicas deberían constituir comités especializados para ayudar al pleno del Directorio en el desempeño de sus funciones, especialmente en lo que se refiere a la auditoría, gestión del riesgo y remuneraciones. (...)*”<sup>3</sup>

Asimismo, el marco correspondiente a la Gestión de Riesgos Empresariales (COSO ERM), menciona que: “(...) *La administración de riesgos corporativos es también un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización, siendo aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, al objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización. (...)*”.

Adicionalmente, es importante reforzar que la creación de los comités de apoyo adscritos a los Organos de Dirección, como buena práctica de gobernanza a nivel internacional, es también recomendado por parte de Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

### 1.2 Regulación Nacional

En este apartado se abordará lo dispuesto en las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), y en la Directriz 099-MP Revisión de las Funciones de Organos de Dirección y Fortalecimiento de su Rol Estratégico en las Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas, ya que lo regulado en la Ley General de Control Interno y en las Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República (N-2-2009-CO-DFOE) se abordará en el apartado 2 de ese documento.

La Contraloría General de la República, mediante carta DFOE-68-1741 del 8 de febrero de 2006, y con fundamento en las potestades legales conferidas por el artículo 18 de la Ley General de Control Interno, remitió los parámetros de implementación de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), los cuales fueron publicados en La Gaceta N° 134 del 12 de julio de 2005.

Según lo dispuesto en las citadas Directrices: “(...) *El jerarca y los respectivos titulares subordinados de la institución son los responsables del establecimiento y funcionamiento del SEVRI (...)*”, las responsabilidades de cumplimiento recaen sobre el jerarca y los titulares subordinados exclusivamente en sus respectivos ámbitos de competencia.

Adicionalmente, se debe cumplir con lo indicado en la Directriz 099-MP Revisión de las Funciones de Organos de Dirección y Fortalecimiento de su Rol Estratégico en las Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas, que regula la obligatoriedad de “(...) *7. Establecer claramente las principales responsabilidades y facultades de la alta gerencia y de los funcionarios responsables de las funciones de gestión de riesgo y de control. (...)*”.

<sup>3</sup> Se comprende como “Directorios” a los órganos colegiados del ICE y sus empresas, como son el Consejo Directivo, Juntas Directivas o Consejo de Administración. A nivel corporativo, el Consejo Directivo es la casa matriz, quien da dirección a nivel corporativo a las demás empresas.

### 1.3 Administración Integral del Riesgo a nivel Corporativo

El Consejo Directivo, en el artículo 2, inciso B, Capítulo II de la Sesión 6208 del 23 de enero del 2017, instruyó a la Presidencia Ejecutiva para que, con el apoyo de la entonces División Corporativa Estrategia y Desarrollo de Negocios, presentara una actualización del Modelo para la Gestión Integral de Riesgos; por lo que se genera el Modelo Corporativo para la Gestión de Riesgos y Continuidad del Negocio, aprobado por el Consejo Directivo en la Sesión 6215 del 20 de marzo de 2017. El modelo describía el conjunto de roles y responsabilidades vinculados con los requerimientos de integración y análisis de información, que se requerían realizar en materia de valoración y gestión de riesgos y continuidad de negocio, a efectos de fortalecer el proceso de toma de decisiones en los distintos ámbitos de reporte y niveles jerárquicos.

Al aprobar el Consejo Directivo, la reorganización del ICE y su modelo de Gestión Corporativa, en la Sesión 6348 del 26 de noviembre de 2019, la articulación del conglomerado de empresas requiere de una gestión, seguimiento y control corporativo, entre otras, en materia de gestión integral de riesgos, que permita asegurar el cumplimiento legal, regulatorio y la sostenibilidad empresarial.

Lo anterior, está incluido en las competencias descritas en el Reglamento Corporativo de Organización, así como, en los principios y lineamientos generados para la administración integral riesgos, elementos que facilitan la obtención de información valiosa para la toma de decisiones y la buena marcha de las actividades empresariales y corporativas.

Los roles y funciones aprobados producto de la reorganización facultaron al Consejo Directivo para la creación de Comités de Apoyo<sup>4</sup>, el Comité de Riesgos, con lo cual se buscaba supervisar y reforzar la capacidad institucional y corporativa en la materia. Adicionalmente, en el artículo 1 del Capítulo V de la Sesión 6554<sup>5</sup> del 6 de diciembre de 2022, se creó el Comité de Auditoría y Riesgos, mismo que tiene como objeto el que *“(...) coadyuve al citado Órgano Colegiado en la toma de decisiones para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en materia de análisis de información financiera, aplicación de políticas contables y normas de información financiera, auditoría interna y externa, finanzas, control interno y gobierno corporativo, así como relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos (...)”*, en esa misma sesión, se aprobó el ajuste del Reglamento Interno que lo regula.

Con la reorganización, se formularon para la articulación del Modelo Corporativo de Gestión del Grupo ICE, funciones ejecutivas para la dirección, integración estratégica, control y seguimiento de la corporación, por lo que se consolida el Comité Corporativo<sup>6</sup> como órgano de control y los Comités de Apoyo como órganos de supervisión. Parte de este control, requiere reforzar la administración de riesgos, con la actualización del flujo corporativo de reporte y su debida rendición de cuentas.

El Comité Corporativo, con la colaboración de la División de Estrategia y otras dependencias internas de las empresas del Grupo ICE, da seguimiento a la administración integral de los riesgos a nivel corporativo, mediante un modelo de reporte que comunica y delimita la participación de los distintos actores en esta temática, en total concordancia con las regulaciones específicas vigentes para el sector público en esta materia, tomando en cuenta al menos la definición de los siguientes aspectos:

- a) Lineamientos generales a nivel corporativo para la rendición de cuentas de los riesgos estratégicos.
- b) Identificación de las tres líneas de defensa para la valoración y gestión de riesgos.
- c) Enunciación de las políticas y lineamientos de control interno, de conformidad con la Declaración del Apetito al Riesgo, contribuyendo al cumplimiento de los ODS aprobados por la ONU.
- d) Articulación de las categorías de riesgos (Financieros, Estratégicos, Operativos, Proyectos y Continuidad del Negocio) y los niveles de reporte de las empresas del Grupo ICE.

<sup>4</sup> Según acuerdo de Consejo Directivo en Sesión 6348 del 26 de noviembre de 2019, donde se aprueba la Reorganización del ICE y su modelo de Gestión Corporativa, donde se presenta el documento con la “Reorganización del Instituto Costarricense de Electricidad y su modelo de gestión corporativa”, se indica que los Comités de Apoyo poseen 2 roles, es decir podrían tener dentro de su marco de acción temas corporativos e institucionales; esto según las necesidades del Consejo Directivo. El Comité de Auditoría fue creado previamente al proceso de reorganización denominado Evolución y existe antes del 2019.

<sup>5</sup> Carta 0012-1061-2022 del 7 de diciembre de 2022.

<sup>6</sup> El Comité Corporativo es órgano de apoyo al Centro Corporativo en la coordinación y articulación de temas estratégicos que procuran la sostenibilidad, competitividad y evolución del ICE y sus empresas. Este reglamento regula, asimismo, el ámbito de acción del Comité y los deberes que asisten a sus miembros, según el artículo 1 del Reglamento Interno del Comité Corporativo, código 38.00.003.2018.



# **Legislación y marco normativo complementario aplicable al SEVRI**

## 2. LEGISLACIÓN Y MARCO NORMATIVO COMPLEMENTARIO APLICABLE AL SEVRI

En esta sección se incluye la normativa vigente que aplica al sistema de administración integral de riesgo, de cumplimiento obligatorio. Además, contiene una sinopsis del marco técnico como parte de las mejoras prácticas para fortalecer el sistema, independientemente de la naturaleza del trabajo o las funciones asignadas a las distintas empresas. Estos lineamientos incluyen la definición de una estructura de riesgos, así como los parámetros mínimos aceptables para la implementación de la administración del riesgo y su medición.

La Ley General de Control Interno en su Artículo 14 Valoración de Riesgo, versa: *“En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del Jerarca y los Titulares Subordinados, entre otros, los siguientes:*

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales.*
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y probabilidad de que ocurran y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar. (...)*”

La citada ley en el artículo 18 regula lo siguiente: *“(...) — Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.*

*La Contraloría General de la República establece los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley. (...)*”

En los artículos 19 y 39 regula el tema de las responsabilidades y causales de responsabilidad administrativa, en los siguientes términos:

*“(...) Artículo 19. — Responsabilidad por el funcionamiento del sistema. El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable. (...)*”

*“(...) Artículo 39. — Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios.*

*“(...) Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente (...)*”

### 2.1 Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República (N-2-2009-CO-DFOE)

Esta normativa fue publicada en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero de 2009 y, en lo que se refiere al SEVRI, dispone:



## 2.1.1 CAPÍTULO III: NORMAS SOBRE VALORACIÓN DEL RIESGO

### *“(...) 3.1 Valoración del riesgo*

*El jéararca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.*

### *3.2 Sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI)*

*El jéararca y los titulares subordinados, según sus competencias deben establecer y poner en funcionamiento un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI).*

*El SEVRI debe presentar las características e incluir los componentes y las actividades que define la normativa específica aplicable. Asimismo, debe someterse a las verificaciones y revisiones que correspondan a fin de corroborar su efectividad continua y promover su perfeccionamiento.*

### *3.3 Vinculación con la Planificación Institucional*

*La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones y, en consecuencia, de los riesgos correspondientes.*

*Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jéararca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos. (...)”*

En el entorno actual en el que se desempeñan las empresas del Grupo ICE, los riesgos estratégicos condicionarán en gran medida, la capacidad de las empresas para alcanzar sus objetivos de negocio, por lo anterior, los nuevos modelos de Administración de Riesgos deben integrarse con la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Adicionalmente, las Normas respaldan el buen funcionamiento del gobierno corporativo, según se muestra en la contribución del Sistema de Control Interno, a saber:

### *“(...) 1.8 Contribución del SCI al Gobierno Corporativo*

*El SCI debe contribuir al desempeño eficaz y eficiente de las actividades relacionadas con el gobierno corporativo, considerando las normas, prácticas y procedimientos de conformidad con las cuales la institución es dirigida y controlada, así como la regulación de las relaciones que se producen al interior de ella y de las que se mantengan con sujetos externos. (...)”*

## **2.2 Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI, D-3-2005-CO-DFOE**

Esta normativa establece de manera detallada los aspectos mínimos que obligatoriamente deben tomarse en consideración para establecer, ejecutar y procurar la mejora continua del SEVRI.

La citada directriz define el SEVRI como: *“(...) Conjunto organizado de elementos que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales. (...)”*.

Con respecto al Marco Orientador del SEVRI, esta normativa establece en su apartado 3.2 lo siguiente:

*“(...) Marco orientador. El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.*

*La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:*

- a) el enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso del jerarca para su cumplimiento,*
- b) lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y*
- c) la definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.*

*La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.*

*La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo. (...)”*

## 2.3 Normativa Aplicable

A continuación, se hace referencia a la normativa aplicable:

CÓDIGO	TÍTULO
Ley N° 8292	Ley General de Control Interno
Ley N° 8488	Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo
N-2-2009-CO-DFOE	Normas de Control Interno para el Sector Público
D-3-2005-CO-DFOE	Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)
Directriz N° 099-MP	Revisión de las Funciones de Órganos de Dirección y Fortalecimiento de su Rol Estratégico en las Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas
COSO ERM	Gestión de Riesgos Empresarial
INTE/ISO 31000	Gestión del Riesgo – Directrices
INTE/ISO 22301	Seguridad de la sociedad. Sistemas de Gestión de Continuidad del Negocio. Requisitos
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización
85.00.003.2022	Reglamento Interno del Comité de Auditoría y Riesgos
28.00.005.2011	Política Corporativa de Gestión de Riesgos Financieros y Coberturas Financieras
28.02.001.2012	Lineamientos para la Identificación y Selección de los Bienes Objeto de Aseguramiento Póliza Todo Riesgo Daño Físico

## 2.4 Marco Teórico Complementario

### 2.4.1 Modelo COSO ERM

A nivel internacional, se pueden mencionar modelos que contienen buenas prácticas de control interno ampliamente aceptadas y comprobadas, uno de estos corresponde al documento Control Interno – Marco Integrado conocido como COSO Control Interno, emitido por (COSO por sus siglas en inglés); este marco es coherente con la legislación vigente, según lo señalado por la CGR, asegurando de esta manera que la legislación se encuentra alineada con el enfoque global en esta

materia. Mediante la emisión del documento gestión del riesgo empresarial, integrando estrategia y desempeño conocido como COSO ERM y emitido por el organismo en cita, se da un enfoque protagonista al componente de evaluación del riesgo, que para efectos del contexto legal de Costa Rica, se ha denominado valoración de riesgo; en síntesis, estos modelos de control interno y gestión de riesgo proponen que las organizaciones logren la generación de valor mediante la definición de las estrategias y las acciones, tareas y funciones necesarias para llevarlas a cabo, así como con una cultura, capacidad y prácticas orientadas a gestionar los riesgos asociados.

Las prácticas indicadas en el marco COSO ERM 2017, pueden ser utilizadas para definir los elementos del marco orientador para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, de manera complementaria a las Directrices Generales.

## 2.4.2 Sección 1: el rol del riesgo en la selección de la estrategia

El ICE y sus empresas requieren establecer y ajustar periódicamente la estrategia (en sus distintos alcances), dentro de un contexto de oportunidades, con el fin de facilitar la creación de valor, favoreciendo la gestión de los riesgos y buscando optimizar los resultados estratégicos. Las estrategias necesitan ser dinámicas y competitivas, pues deben adaptarse en función de las oportunidades que vayan surgiendo y a los riesgos identificados.

Algunos aspectos por considerar para el rol del riesgo en la selección de la estrategia son:

- Definir la estrategia de acuerdo con los riesgos identificados, valorando su impacto.
- Asegurar que la estrategia esté alineada con la misión, visión y valores fundamentales del ICE y sus empresas.
- Identificar las implicaciones de la estrategia seleccionada.

La figura 1 muestra la sección del modelo COSO ERM 2017 enfocado en el rol del riesgo en la selección de la estrategia.



Fuente: COSO ERM 2017.

**Figura 1.** Sección 1: Rol del Riesgo en la Selección de la Estrategia.

De acuerdo con lo señalado por el modelo, como parte del despliegue de COSO ERM, dentro del contexto de la misión o visión establecida por el Consejo Directivo, en conjunto con las Juntas Directivas, Consejo de Administración y las Gerencias Generales del ICE y sus empresas, se establecen los objetivos estratégicos, se selecciona la estrategia y se fijan objetivos alineados que fluyen en cascada para todas las empresas.

### 2.4.3 Sección 2: Flujo de Proceso COSO ERM



Fuente: COSO ERM 2017.

Figura 2. Sección 2: Flujo de Proceso COSO ERM.

La figura 2 resume el flujo del proceso definido por COSO ERM, mismo que muestra que una vez establecida la Misión, la Visión y los Valores de la corporación o de empresa, se procede con la definición de la estrategia con la cual se van a alcanzar los objetivos, mejorando el desempeño y la competitividad.

Considerando estos tres conceptos, lo que procede es que se analicen los riesgos que pueden estar asociados con la estrategia y diferenciando los que son propios de la ejecución de la misma (planificación estratégica):

- **Riesgos al ejecutar la estrategia:** es decir, son aquellos identificados durante el desarrollo de la propia estrategia; mismos que se deben analizar para certificar la viabilidad de la estrategia elegida; es decir, son los motivos que impedirían ejecutar la estrategia seleccionada.
- **Riesgos que se derivan de la estrategia elegida:** cada estrategia, potencialmente aplicable, tiene un perfil de riesgo, que son los riesgos que emanan de la propia estrategia, por lo que se debe considerar cómo encajan en el apetito de riesgo definido y cómo cada posible alternativa llevará a la empresa a establecer sus objetivos, distribuir recursos y desarrollar coherentemente sus capacidades.
- **Riesgos de no alinear la estrategia:** son los riesgos propios de la estrategia que no permiten que la organización realice su razón de ser, al no estar alineada a la misión y visión de la organización, aumentando la posibilidad de que, a pesar de que el ejercicio de la formulación y despliegue de la estrategia sea ejecutado satisfactoriamente, la organización no logre sus objetivos.

Una vez validada la estrategia a implementar, es importante, verificar que se desarrolla de forma que permita conseguir el desempeño esperado, o incluso mejorar el mismo, siendo este el objetivo prioritario del marco orientador, pero condicionado a la aplicación de un adecuado control interno.

### 2.4.3 Sección 3: Componentes y principios de COSO ERM

El esquema propuesto por COSO ERM, utiliza cinco (5) componentes y veinte (20) principios, mostrados en el esquema a continuación:

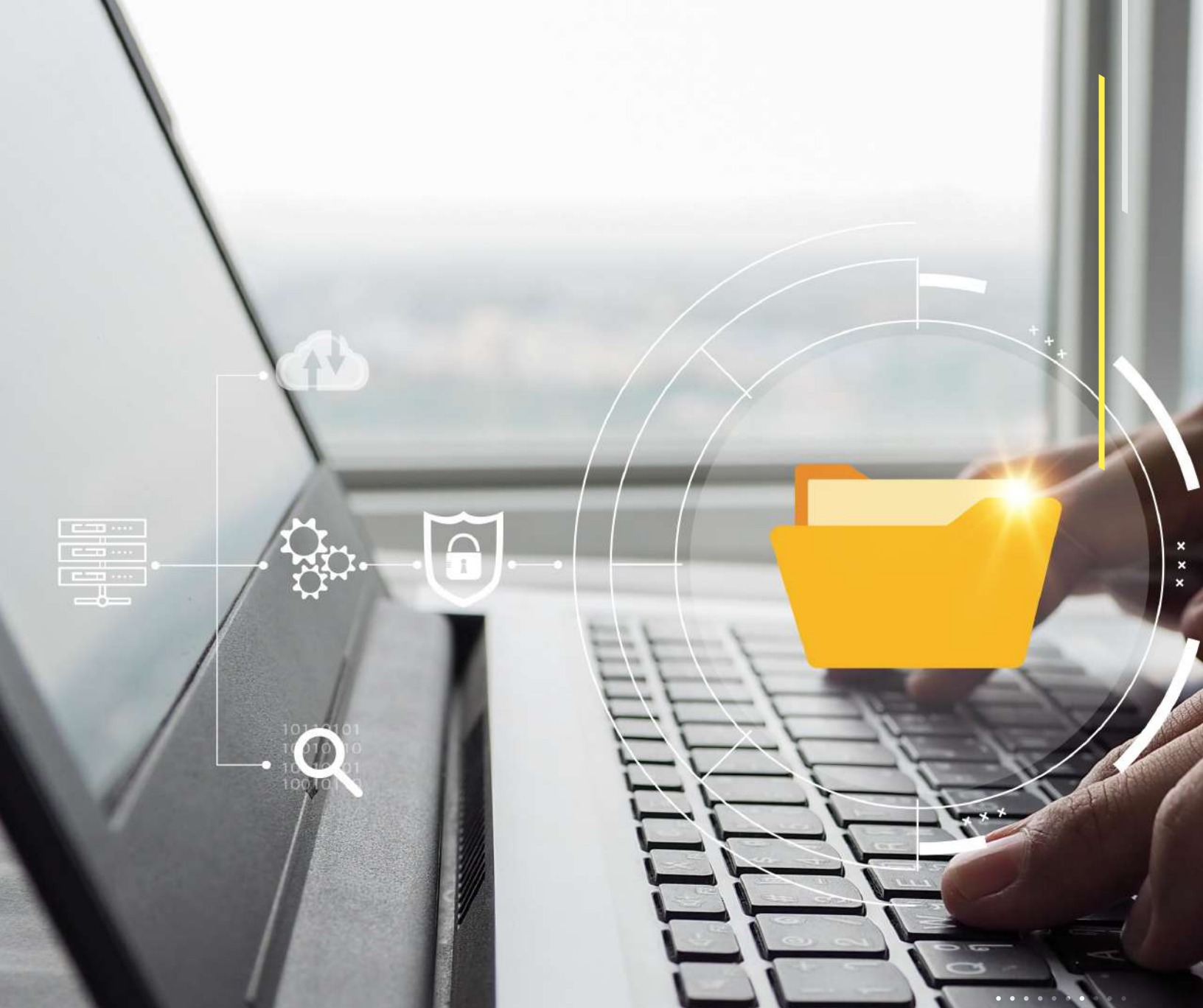
Componentes	Principios
 <b>Gobierno y Cultura</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejerce la Supervisión de Riesgos a través del Consejo de Administración.</li> <li>2. Establece Estructuras Operativas.</li> <li>3. Define la Cultura Deseada.</li> <li>4. Demuestra Compromiso con los Valores Clave.</li> <li>5. Atrae, Desarrolla y Retiene a Profesionales Capacitados</li> </ol>
 <b>Estrategia y Establecimiento de Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Analiza el Contexto Empresarial.</li> <li>7. Define el Apetito al Riesgos.</li> <li>8. Evalúa Estrategias Alternativas.</li> <li>9. Formula Objetivos de Negocio</li> </ol>
 <b>Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identifica el Riesgo.</li> <li>11. Evalúa la Gravedad del Riesgo.</li> <li>12. Prioriza Riesgos.</li> <li>13. Implementa Respuestas ante los Riesgos.</li> <li>14. Desarrolla una Visión a nivel de Cartera.</li> </ol>
 <b>Revisión y Monitorización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Evalúa los Cambios Significativos.</li> <li>16. Revisa el Riesgo y el Desempeño</li> <li>17. Persigue la Mejora de la Gestión del Riesgo Empresarial.</li> </ol>
 <b>Información, Comunicación y Reporte</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Aprovecha la Información y la Tecnología.</li> <li>19. Comunica Información sobre Riesgos.</li> <li>20. Informa sobre el Riesgo, la Cultura y el Desempeño.</li> </ol>

Fuente: COSO ERM 2017.

**Figura 3.** Sección 3: Componentes y Principios de COSO ERM.

Los componentes son criterios que permiten estimar la eficacia de la gestión. El objetivo de los componentes es garantizar que los riesgos identificados y priorizados se gestionen dentro de niveles aceptables, desde la perspectiva provista por parte de la organización:

- **Gobierno y Cultura:** El gobierno corporativo (o gobernanza) y la cultura forman la base para el despliegue de los demás componentes de la administración integral de riesgos. La gobernanza establece el estado del arte de la entidad, reforzando la importancia de la administración del riesgo y estableciendo responsabilidades de supervisión. La cultura se refiere a los valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo de la organización.
- **Estrategia y establecimiento de objetivos:** La administración de riesgos se integra en el plan estratégico, mediante el establecimiento de la estrategia y sus objetivos asociados. Con la comprensión del contexto, la organización puede obtener una visión de los factores internos y externos, y su efecto sobre el riesgo. La organización fija su apetito de riesgo en conjunto con el establecimiento de la estrategia. Los objetivos permiten poner en práctica la estrategia y dar forma a las operaciones y prioridades diarias para la organización.
- **Desempeño:** La organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar la capacidad para alcanzar la estrategia y los objetivos. La organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia definida y sus objetivos, priorizando los riesgos según la gravedad y considerando el apetito al riesgo definido. La organización selecciona las respuestas de riesgo y monitorea el desempeño, para hacer propuestas de mejora y gestión de cambio.
- **Evaluación y Revisión:** Al revisar las capacidades y prácticas de administración de riesgos, así como el desempeño de la organización en relación con sus objetivos, se puede considerar hasta qué punto las capacidades y prácticas de gestión de riesgos han incrementado el valor y si seguirán impulsando el mismo, a la luz de cambios sustanciales acometidos.
- **Información, Comunicación y Reporte:** La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener información y compartirla en toda la organización. La administración utiliza información relevante de fuentes internas y externas para apoyar la gestión de riesgos, aprovechando los sistemas de información para capturar, procesar y administrar datos.



# Componentes del SEVRI para el Grupo ICE

### **3. COMPONENTES DEL SEVRI PARA EL GRUPO ICE**

De conformidad con lo estipulado en las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, seguidamente se desarrollan los componentes mínimos a tomar en consideración para ordenar la administración integral de riesgos relevantes en las empresas que conforman el Grupo ICE:

#### **3.1 Política Corporativa de Administración Integral de Riesgo**

Esta política responde a las mejores prácticas descritas en Normas, Marcos y Modelos recomendados a nivel internacional y nacional<sup>7</sup>, y describe los requerimientos de integración y análisis de información, necesarios en materia de administración integral de riesgos, a efecto de fortalecer el proceso de toma de decisiones en los distintos ámbitos de reporte y niveles jerárquicos.

##### **3.1.1. Propósito**

Orientar las acciones necesarias que conduzcan a tratar eficaz y eficientemente los eventos de riesgos, en el cumplimiento de las funciones y en el logro de los objetivos, aplicando un enfoque sistémico en concordancia con el marco jurídico y técnico aplicable al ICE y sus empresas y con las mejores prácticas vigentes aceptadas a nivel internacional y nacional.

A continuación, se detallan los objetivos específicos afines:

- Desarrollar la administración integral de riesgos para alcanzar los objetivos estratégicos fijados por el ICE y sus empresas, con una tolerancia controlada, de acuerdo con las respectivas responsabilidades definidas.
- Analizar y gestionar oportunamente los eventos de riesgo, aportando información para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.
- Contribuir al cumplimiento de los ODS aprobados por la ONU.
- Cumplir con las leyes y normas que sean aplicables.
- Contribuir en la estabilidad empresarial, la solidez financiera y la reputación del ICE y sus empresas.
- Difundir una cultura del riesgo.

##### **3.1.2. Alcance**

Esta política es de acatamiento obligatorio para el ICE y sus empresas.

##### **3.1.3. Compromiso y Principios**

###### **a. Compromiso del Grupo ICE**

Como Política Corporativa de Administración Integral de Riesgos, el Grupo ICE se compromete a realizar una eficiente valoración y gestión de riesgos mediante la ejecución y aplicación de las mejores prácticas afines; para favorecer la toma de decisiones basada en riesgos, la rendición de cuentas, el logro de sus objetivos y el cumplimiento de la normativa vigente.

Además, el Grupo ICE se compromete a asegurar que la administración efectiva de los riesgos sea parte integral de las actividades que se ejecutan en el ICE y sus empresas, transformándolas en parte medular de las competencias administrativas fundamentales.

<sup>7</sup> Como son: COSO ERM, Norma INTE/ISO 31000, Norma INTE/ISO 22301, Modelo de Tres Líneas de Defensa, entre otros, mencionados en los apartados anteriores de este documento.

Asimismo, se acogen los distintos esfuerzos realizados por las empresas que conforman el Grupo ICE, para el establecimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo, el fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI) y la Administración Integral de Riesgos (AIR) como parte esencial de su estratégica, con el propósito de agregar valor a la gestión, impulsando el proceso de modernización, fortalecimiento y capacidad competitiva.

## **b. Principios**

Los principios proporcionan al Órgano de Dirección (Consejo Directivo, Juntas Directivas y Consejo de Administración, según corresponda) y a las Gerencias Generales de las empresas, una expectativa razonable de qué se entiende por administrar los riesgos asociados con su estrategia y los objetivos definidos, mismos que deben ser revisados anualmente, para garantizar su vigencia.

Para lograr los objetivos, el compromiso y propósito planteados anteriormente, se enuncian los siguientes principios:

### **i. Gobierno y Cultura<sup>8</sup>**

- Ejercer la supervisión de riesgos: el Consejo Directivo supervisa la estrategia corporativa y empresarial y lleva a cabo las responsabilidades de gobernanza del riesgo para apoyar y trabajar juntamente con el Órgano de Dirección del ICE y de las empresas, sus Gerencias Generales, en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.
- Establecer estructuras operativas: con el fin de alcanzar la estrategia y los objetivos definidos (estratégicos y de negocio), el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas, según el alcance respectivo, delimita las líneas de reporte y las responsabilidades afines a los riesgos de cada parte, en alineamiento con su planificación estratégica.
- Definir la cultura deseada: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas delimita los comportamientos deseados que caracterizan la cultura empresarial, que influye en cómo las empresas que conforman el Grupo ICE actúan en la administración de riesgos, cómo identifican el riesgo, qué tipos de riesgo aceptan y cómo manejan el riesgo. Establecer una cultura en la que el personal haga lo correcto en el momento adecuado, es fundamental para que el grupo empresarial pueda aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo, para lograr cumplir con la estrategia y los objetivos definidos
- Demuestra compromiso con los valores: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas demuestra su compromiso con los valores establecidos al definir e implementar normas de conducta que orientan a las empresas en la búsqueda de la estrategia y los objetivos, al establecer y proporcionar orientación de lo que es aceptable e inaceptable y atender las leyes, regulaciones, estándares y otras expectativas que las partes interesadas de las empresas pueden tener, como por ejemplo la responsabilidad social, derechos humanos, entre otros.

### **ii. Riesgo, estrategia y establecimiento de objetivos**

- Analizar el contexto empresarial: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General, deben considerar los posibles efectos del entorno en el perfil de riesgos, al desarrollar e implementar la estrategia.
- Definir la Declaratoria y el apetito al riesgo: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General, deben establecer en el contexto de la creación, preservación y realización del valor. Los aspectos para tener presente al analizar este principio son: (i) Determinar el apetito al riesgo, (ii) Articular el apetito al riesgo y (iii) Aplicar el apetito al riesgo. La Declaratoria y el apetito al riesgo deben ser aprobadas por los órganos de Dirección (Consejo Directivo, Juntas Directivas o Consejo de Administración) y propuestas por la administración (Gerencias Generales), por lo menos una vez al año.

<sup>8</sup> Desplegado en la Sección II del Reglamento Corporativo de Organización, código 38.00.005.2011. La responsabilidad del Consejo Directivo que aquí se dispone, es sin perjuicio de las responsabilidades que tienen las Juntas Directivas o Consejo de Administración, de supervisar a lo interno de cada empresa.



- **Evaluar estrategias alternativas:** como parte del proceso de establecimiento de estrategias, el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas, evalúa el contexto de los recursos y capacidades de la organización para crear, preservar y realizar valor, junto con el análisis al impacto potencial en el perfil de riesgos y los efectos en el apetito de riesgo definido.

- **Formular objetivos de negocio:** el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General deben considerar el riesgo al establecer los objetivos en los distintos niveles jerárquicos, alineados a la estrategia. Para esto, se debe establecer objetivos alineados con la estrategia en sus distintas categorías y, aplicar medidas de rendimiento y tolerancia.

### **iii. Desempeño**

- **Identificar el riesgo:** el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General deben identificar los riesgos emergentes y cambiantes para el logro de la estrategia, deben establecer un inventario de los riesgos y confirmar si los riesgos son todavía aplicables y pertinentes (por lo menos una vez al año), evaluando su probabilidad e impacto en la consecución de los objetivos definidos.

- **Evaluar la criticidad del riesgo:** los riesgos identificados e incluidos en la estructura (inventario) de riesgos de cada empresa (universo de riesgos a nivel corporativo), deben ser evaluados para comprender la criticidad (calificación de la probabilidad e impacto) de cada riesgo en el logro de la estrategia y los objetivos definidos. Los distintos inventarios de riesgos sirven como base para construir el perfil de riesgo para el ICE y sus empresas.

- **Priorizar riesgos:** el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General deben priorizar los riesgos para la toma de decisiones y optimizar la asignación de recursos. La priorización de riesgos considera la criticidad, el impacto y la probabilidad de ocurrencia de un riesgo; así los diversos aspectos que puedan afectarles, tales como: adaptabilidad, complejidad, velocidad, persistencia y recuperación.

- **Implementar controles y tratamientos ante los riesgos:** el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General deben identificar y seleccionar los controles y tratamientos (respuestas a los riesgos); para esto, es necesario considerar los siguientes aspectos: el contexto, costo-beneficio, obligaciones y expectativas de las partes interesadas, priorización del riesgo, el apetito de riesgo y la criticidad del riesgo. Este ejercicio se realiza según las políticas de cada empresa.

- **Desarrollar una visión a nivel de categorías de riesgo (portafolio o inventario):** contar con un inventario Corporativo y Gerencial que permita al Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General, el poder considerar la categoría, el tipo, la criticidad y las relaciones de los riesgos, y cómo pueden afectar al desempeño. Utilizando esta visión global, el Grupo ICE identifica los riesgos que podrían tener un nivel de riesgo residual alto o crítico, haciéndose necesario una revisión y análisis conjunto del portafolio de riesgos, en sus distintos alcances.

### **iv. Evaluación y Revisión**

- **Evaluar los cambios significativos:** el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia se anticipan a cambios mediante la formulación y definición de la estrategia, y objetivos asociados, pero también deben potenciar su resiliencia y adaptación para poder anticipar efectos o cambios en el entorno, que pueden afectar a varios componentes de la administración integral del riesgo. Aunado a lo anterior, resulta relevante realizar un estudio detallado posterior a una materialización de un evento de riesgo, para evaluar el desempeño de la organización y considerar las lecciones aprendidas que podrían replicarse en posibles eventos.

- Revisar el riesgo y el desempeño: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de las empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General, deberán revisar el desempeño y determinar cómo el riesgo se ha manifestado y ha impactado a la estrategia y a los objetivos, en función del apetito al riesgo definido.

Cada Gerencia General de las empresas del Grupo deberá considerar la importancia relativa de cada objetivo y alineado con la variación aceptable en el desempeño y el apetito al riesgo (saber que la entidad está operando dentro de una variación aceptable del desempeño respetando el apetito al riesgo, proporciona a la gerencia un mayor grado de confianza de que la entidad alcanzará sus objetivos).

- Buscar la mejora de la valoración y gestión del riesgo: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General, deben promover la máxima eficiencia de su actividad, por lo que la mejora de la administración de riesgos debe ser una de sus herramientas. Al incorporar evaluaciones continuas, las empresas pueden identificar sistemáticamente posibles mejoras en su administración de riesgos, a través de: nuevas tecnologías, cambios organizacionales, apetito de riesgo, categorías de riesgo y comunicación.

## **v. Información, Comunicación y Reporte**

- Aprovechar los sistemas de información y la tecnología: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia General, en colaboración con la División de Estrategia a nivel corporativo, deben explotar la administración de riesgos para identificar aquella información que resulte relevante y de utilidad para la toma de decisiones. Esta información, puede ser utilizada para anticipar situaciones que pueden impedir el logro de la estrategia y los objetivos.

- Comunicar información sobre riesgos: el ICE y sus empresas deben comunicar la información sobre los riesgos, utilizando para ellos diversos canales de comunicación con los cuales apoyan la administración integral de riesgos, debiendo centrar la atención en tres aspectos básicos: la comunicación con las partes interesadas, con el Órgano de Dirección del ICE y cada una de sus empresas y los métodos de comunicación al personal.

Específicamente, los canales de comunicación permiten al ICE y sus empresas transmitir información sobre: (i) la relevancia y el valor de la administración integral del riesgo, (ii) las características, los comportamientos deseados y los valores centrales que definen la cultura, (iii) la estrategia y los objetivos definidos, (iv) el apetito al riesgo y la variación aceptable en el desempeño, (v) las expectativas generales de administración y personal, en relación con el riesgo y su rendimiento, y (vi) las expectativas sobre cualquier asunto importante relacionado con la administración integral del riesgo, incluyendo casos de debilidad, deterioro o falta de cumplimiento.

- Informar sobre el riesgo, la cultura y el desempeño: el Órgano de Dirección del ICE y de cada una de sus empresas en conjunto con la respectiva Gerencia Generales, deben informar sobre el riesgo, la cultura y el desempeño a todos los niveles jerárquicos y a toda la entidad. Los informes sirven como insumo al personal para comprender las relaciones entre el riesgo, la cultura y el desempeño, y para mejorar la toma de decisiones en la estrategia y la fijación de objetivos, la gobernanza y las operaciones cotidianas.

### 3.2 Categorías de Riesgo

El Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE considera las siguientes categorías mínimas como estructura de riesgos definida para el ICE y sus empresas a nivel corporativo:

**Cuadro 1.** Categorías de Riesgo para el ICE y sus empresas a nivel corporativo<sup>9</sup>

Categoría de Riesgos	Descripción
<b>Estratégicos</b>	Se refiere a la pérdida ocasionada por desviaciones en las definiciones estratégicas, inhabilidad para adaptarse a las condiciones del negocio, definición de la estructura, estilo de dirección, entre otros. Abarcan los riesgos afines a: la estrategia (su formulación, selección y despliegue), el entorno, políticos, clientes, reputación, integridad y fraude, competidores, cumplimiento, ambiente (resiliencia al cambio climático, recursos naturales, contaminación y residuos, y oportunidades ambientales), gobierno corporativo (gobierno y comportamiento corporativo y empresarial), entre otros; temas que sean de interés por parte del Consejo Directivo, Juntas Directivas y Consejo de Administración, para la toma de decisiones.
<b>Financieros<sup>10</sup></b>	Se originan debido a los desequilibrios en el balance de la empresa o bien por fluctuaciones inesperadas en los mercados financieros, como el tipo de cambio o los tipos de interés, política monetaria, volatilidad cambiaria. Estos riesgos pueden jugar a favor o en contra, según la posición de la empresa en ese momento.
<b>Proyectos<sup>11</sup></b>	Se refiere al evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de gestión del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.
<b>Operativos</b>	Se refiere a los riesgos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos, sea que afecte: la gestión, los procesos, los sistemas y tecnología (ciberseguridad, estructura tecnológica, entre otros) y en general de la cadena de valor; así como, los sociales (capital humano, responsabilidad civil, oposición de las partes interesadas y oportunidades sociales), entre otros.
<b>Continuidad del Negocio</b>	Riesgos que por la materialización súbita de amenazas de distintas índoles naturales, antrópicas o tecnológicas pongan en peligro la continuidad en las operaciones críticas de los negocios en las distintas empresas y su existencia misma.

Fuente: División de Estrategia.

### 3.3 Actitud hacia el Riesgo (Apetito al Riesgo) y su Nivel de Riesgo Residual Aceptable

Se debe establecer el apetito de riesgo dispuesto a asumir, su tolerancia y en capacidad de retener, así como los límites mínimos aceptados, para cumplir las metas, considerando los objetivos específicos de cada empresa que forma parte del Grupo ICE.

<sup>9</sup> Pueden adicionarse o dividirse las categorías, según las necesidades de cada empresa.

<sup>10</sup> Principales tipos de riesgos en Risk Management, EALDE Business School, España.

<sup>11</sup> Definición Project Management Institute (PMI).

El **Apetito al Riesgo**<sup>12</sup> es el nivel de riesgo residual que se está dispuesto a aceptar o no en la búsqueda de la misión, visión y objetivos definidos. Es así, un hito más en la fijación de la estrategia. La tolerancia al riesgo; se define como el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de cada empresa o a nivel grupal relativas a la consecución y logro de sus objetivos. Dicho de otro modo, en la tolerancia está la cantidad máxima de pérdida que la organización está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos.



Fuente: Administración de Riesgo.

**Figura 4.** Actitud hacia el Riesgo (Apetito al Riesgo, Tolerancia y Capacidad)

**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 en: Extremo, Alto, Moderado y Bajo.

**Nivel de Riesgo Residual Aceptable:** es nivel de riesgo que la institución, empresa o el grupo está dispuesto 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.

### 3.3.1. **Apetito de Riesgo a nivel del ICE y sus empresas**

El ICE y sus empresas, a nivel de Grupo e individualmente, están dispuestos a asumir un nivel de riesgo moderado y en el cumplimiento de lo descrito en la estrategia para lo referente a la misión, visión y objetivos, razón por la cual, adoptarán todas aquellas medidas necesarias e implementarán los controles necesarios para mantener los riesgos dentro de los niveles mencionados. Los riesgos con niveles extremos y altos, siempre deberán contar con controles y tratamientos correspondientes.

<sup>12</sup> **Apetito al Riesgo:** El nivel y los tipos de riesgos que el ICE y sus empresas están dispuestos a asumir, que han sido aprobados por el Consejo Directivo para alcanzar sus objetivos estratégicos y plan de negocio, según definición descrita en el Reglamento Corporativo de Organización.

Adicionalmente, se comprometen a cumplir con toda la normativa vigente y aplicable documentada, adoptarán aquellas medidas necesarias e implementarán los controles requeridos, para mantener los riesgos de cumplimiento, de integridad y fraude controlados, evitando su materialización.



Figura 5. Apetito de Riesgo para el ICE y sus empresas

### 3.3.2. Mapa de calor y nivel de riesgo<sup>13</sup>

Con la identificación de riesgos como insumo para el portafolio o estructura de riesgos por categoría, el producto que se genera en esta etapa es un gráfico que representa la ubicación de cada riesgo en un plano cartesiano, con los valores de probabilidad e impacto como coordenadas y que es conocido como Mapa de Calor. Se deben representar los riesgos por medio de dos mapas de calor independientes, uno para riesgos inherentes y otro para riesgos residuales.

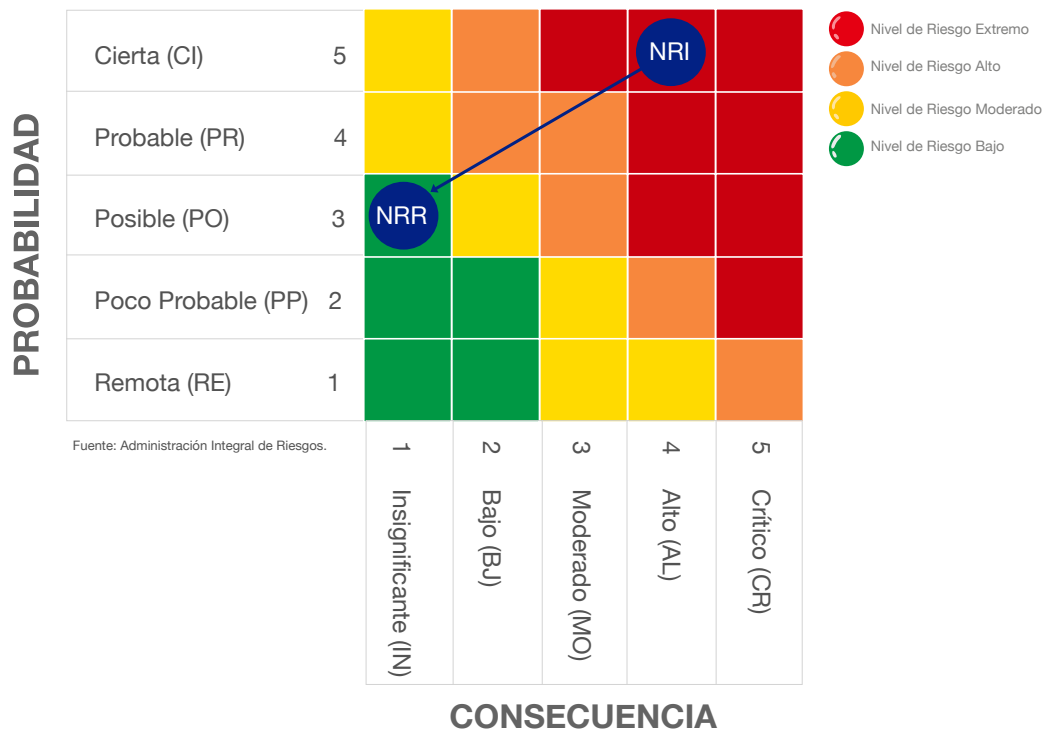
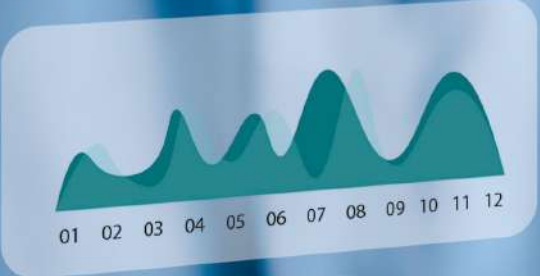


Figura 6. Mapa de Calor (ejemplo de riesgo inherente a residual)

<sup>13</sup> Considerar, que estos son elementos generales aplicables a todas las categorías de riesgos y su estructura, a menos que éstas tuvieran una normativa específica que mejore o estandarice su implementación.



# Responsabilidades para la comunicación y reporte a nivel corporativo

## 4. RESPONSABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN Y REPORTE A NIVEL CORPORATIVO

A continuación, la figura 4 muestra el flujo de información y reporte sobre el que se sustenta la definición de las responsabilidades o competencias, de interacción a nivel corporativo para la administración integral de riesgos, con el propósito de delimitar el accionar de cada parte o área en esta materia.

Como se aprecia en la figura, en virtud de las Directrices para el Establecimiento y Operación del Sistema Específico para la Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) y el Marco Corporativo establecido, se genera información producto de la administración integral de riesgos:



Figura 7. Flujo de comunicación y reporte a nivel Corporativo<sup>14</sup>

### 4.1 Órgano de Dirección del ICE y sus empresas

La información se comunica por distintos medios al Órgano de Dirección, ya sea el Consejo Directivo, Juntas Directivas o Consejo de Administración, según corresponda. Adicionalmente se comunica a Presidencia Ejecutiva.

En el marco de una administración integral de riesgos, toda esta información debe ser objeto de análisis, integración y seguimiento a los efectos de obtener insumos, para la toma de decisiones en los distintos ámbitos empresariales

#### 4.1.1. Órgano de Dirección del ICE

a. Ejercer la dirección estratégica y corporativa para preservar el bienestar, desarrollo y protección del ICE y sus empresas, por medio de la aprobación, perfeccionamiento y evaluación del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE y su normativa asociada.

b. Rendir cuentas al Consejo de Gobierno, Contraloría General de la República u otros órganos de control y fiscalización.

<sup>14</sup> Modelo de las Tres Líneas, publicado el 20 de julio de 2020 por el Institute of Internal Auditors (IIA). Actualización del conocido Modelo de las Tres Líneas de Defensa, donde se elimina la palabra "defensa" en el título.

c. Aprobar la Declaración y el apetito de riesgo del ICE, dispuesto a asumir para cada categoría de riesgo, por lo menos una vez al año y supervisar su cumplimiento.

d. Analizar los informes periódicos emitidos sobre el perfil de riesgo actual del ICE y sus empresas, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación y tomar las decisiones que corresponda.

e. Supervisar y asegurar, por medio del Comité de Auditoría y Riesgos, que la Estrategia Corporativa y la administración integral de riesgos son coherentes con la Declaración y el apetito de riesgo definido para el ICE y cada una de las empresas.

#### **4.1.2. Órganos de Dirección de las Empresas ICE**

a. Ejercer la dirección estratégica de su respectiva empresa para preservar el bienestar, desarrollo y protección de la organización, a través del adecuado seguimiento para la implementación, mantenimiento y evaluación del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgo del Grupo ICE y su normativa asociada.

b. Rendir cuentas sobre la gestión de la respectiva empresa, mediante la remisión del informe de rendición de cuentas.

c. Aprobar la Declaración y el apetito de riesgo para la empresa respectiva, por lo menos una vez al año y supervisar su cumplimiento.

d. Velar por el cumplimiento de la regulación corporativa referente a la administración integral de riesgos, y aprobar la normativa que considere necesaria en su ámbito de acción.

e. Analizar y aprobar los informes periódicos emitidos sobre el perfil de riesgo de su respectiva empresa, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación.

f. Supervisar y asegurar que la Estrategia Empresarial y la administración integral de riesgo son coherentes con la Estrategia Corporativa y empresarial, la Declaración y el apetito de riesgo.

#### **4.1.3. Presidencia Ejecutiva**

a. Elevar al Consejo Directivo el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgo del Grupo ICE y su normativa asociada.

b. Coordinar las acciones necesarias para la elaboración del informe de rendición de cuentas.

c. Otorgar un visto bueno y someter a consideración del Consejo Directivo la Declaración y el apetito de riesgo del ICE, asegurar su cumplimiento, por lo menos una vez al año.

d. Otorgar un visto bueno y someter a aprobación los informes periódicos emitidos sobre el perfil de riesgo actual del ICE y sus empresas, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación.

e. Verificar que la administración integral de riesgo es coherente con la Estrategia Corporativa, la Declaración y el apetito de riesgo aprobado por el Órgano de Dirección de cada una de las empresas.

#### **4.2 Ejecución, Apoyo y Seguimiento**

Las Gerencias Generales, Gerencias y Niveles Jerárquicos Inferiores (Titulares subordinados) y el personal del ICE y sus empresas, como primera línea de defensa, son los gestores directos de los riesgos de cada empresa.



La segunda línea de defensa define la base de aseguramiento donde se asienta la Administración Integral de Riesgos, proponiendo al Centro Corporativo<sup>15</sup>, las directrices, controlando y dando seguimiento a la primera línea de defensa. El Centro Corporativo con apoyo y acompañamiento del Comité Corporativo<sup>16</sup> y el Comité de Auditoría y Riesgos<sup>17</sup>, es responsable de mantener un control y seguimiento efectivo de los riesgos de manera continua.

#### **4.2.1. Comité de Auditoría y Riesgos<sup>18</sup>**

- a.** Asesorar al Consejo Directivo en el desarrollo y protección del ICE y sus empresas, a través del adecuado seguimiento para el establecimiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgo del Grupo ICE y su normativa asociada.
- b.** Valorar y recomendar al Consejo Directivo acerca del establecimiento de la Declaración y el apetito de riesgo definido en el portafolio, dispuesto a asumir para cada categoría de riesgo definida, por lo menos una vez al año.
- c.** Valorar y asesorar al Consejo Directivo en la formulación de los instrumentos y normativa que se requiera para el establecimiento, mantenimiento, control y evaluación de la administración integral de riesgos.
- d.** Analizar y emitir criterio de los informes periódicos recibidos sobre el perfil de riesgo del ICE y sus empresas, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación.
- e.** Supervisar y asegurar que la Estrategia Corporativa y la administración integral de riesgo sean coherentes con la Declaración y el apetito de riesgo estratégico declarado.

#### **4.2.2. División de Estrategia**

- a.** Apoyar y asesorar a la Presidencia Ejecutiva en la planificación, desarrollo, seguimiento y control del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgo del Grupo ICE y su normativa asociada.
- b.** Apoyar a la Presidencia Ejecutiva en el análisis y elaboración del informe de rendición de cuentas para su presentación ante el Consejo Directivo.
- c.** Apoyar a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo Directivo, en el control y seguimiento de la Declaración del apetito de riesgo aportada por el ICE y sus empresas.
- d.** Dar seguimiento al apetito de riesgo definido por el respectivo Órgano de Dirección (Consejo Directivo, Junta Directiva o Consejo de Administración) propuesto por cada Gerencia General, para reportarlos a la Presidencia Ejecutiva.
- e.** Apoyar y asesorar en la coordinación para la revisión e integración de los informes periódicos emitidos sobre el perfil de riesgo del ICE y sus empresas, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación.
- f.** Apoyar y asesorar para que la gestión integral de riesgo a nivel corporativo sea coherente con la Estrategia Corporativa, la Declaración y el apetito de riesgo estratégico declarado.
- g.** Fortalecer la toma de decisiones del Comité Corporativo, mediante el análisis de la información aportada por el ICE y sus empresas.

<sup>15</sup> Reglamento Corporativo de Organización, código 38.00.005.2011.

<sup>16</sup> Reglamento Interno del Comité Corporativo, código 38.00.003.2018.

<sup>17</sup> Reglamento Interno del Comité de Auditoría y Riesgos, código 85.00.003.2022.

<sup>18</sup> Funciones descritas a nivel corporativo, según lo indicado por el Reglamento Interno del Comité de Auditoría y Riesgos.

### **4.2.3. Gerencias Generales de las empresas del ICE**

- a.** Garantizar la adecuada implementación, mantenimiento y evaluación del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE, e instruir a los Titulares Subordinados para que se disponga de los recursos para el despliegue de éste, en cumplimiento con el marco regulatorio y normativa asociada.
- b.** Validar la información de riesgos emitida por sus áreas adscritas para el informe de rendición de cuentas y elevarlo al Órgano de Dirección respectivo.
- c.** Formular y elevar al Órgano de Dirección respectivo, la Declaración y el apetito de riesgo, los límites de exposición y asegurar su cumplimiento, por lo menos una vez al año.
- d.** Considerar y aplicar la normativa corporativa referente a la administración integral de riesgos y alinear la normativa en cada una de sus empresas.
- e.** Emitir los informes periódicos sobre el perfil de riesgo de sus empresas, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación.

### **4.2.4. Gerencia General del ICE**

- a.** Garantizar la adecuada implementación, mantenimiento y evaluación del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE, e instruir a los Titulares Subordinados para que se disponga de los recursos para el despliegue de éste, en cumplimiento con el marco regulatorio y normativa asociada.
- b.** Validar la información de riesgos emitida por sus áreas adscritas para el informe de rendición de cuentas en el ámbito institucional, y elevarlo a la Presidencia Ejecutiva.
- c.** Formular y elevar a la Presidencia Ejecutiva los límites de exposición y el apetito de riesgo y asegurar su cumplimiento.
- d.** Considerar y aplicar la normativa corporativa referente a la administración integral de riesgos y alinear la normativa institucional.
- e.** Validar los informes periódicos sobre el perfil de riesgo del ICE, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación y, elaborar los informes de ámbito institucional, para elevarlos a la Presidencia Ejecutiva.

### **4.2.5. Niveles Jerárquicos inferiores a las Gerencias Generales y Gerencias del ICE**

- a.** Garantizar la adecuada implementación, mantenimiento y evaluación del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE, disponiendo de los recursos para el despliegue de este, en cumplimiento con el marco regulatorio y normativa asociada.
- b.** Conocer y aplicar la Declaración y el apetito de riesgo, los límites de exposición y asegurar su cumplimiento.
- c.** Elaborar los informes periódicos sobre el perfil de riesgo en su ámbito de acción, de los límites y métricas establecidas, las desviaciones y los planes de mitigación, para elevarlo a la Gerencia respectiva.
- d.** Los órganos competentes deben aplicar sanciones cuando se den incumplimientos de la normativa asociada a la Administración Integral del Riesgo, en consideración a lo que establece la legislación y la normativa vigente.

#### **4.2.6. Personal del ICE y sus empresas**

- a. Cumplir con el Marco Orientador Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE y normativa asociada.
- b. Conocer y aplicar la Declaración y el apetito de riesgo, los límites de exposición y asegurar su cumplimiento.
- c. Conocer y aplicar la normativa de su empresa referente a la administración integral de riesgos.

#### **4.3 Aseguramiento Interno o Independiente**

La función de la Auditoría Interna en el ICE y sus empresas es la de velar proactivamente por el buen funcionamiento de los sistemas de control interno, de administración de riesgos y de gobierno, auditando de forma sistemática las funciones de los órganos de gobierno y dirección, en la ejecución de sus respectivas responsabilidades de gestión y control. A ésta se le denomina tercera línea de defensa.

Como garantía de independencia, la Auditoría Interna depende orgánicamente del Órgano de Dirección respectivo, de conformidad con la Ley de Control Interno.

#### **4.4 Aseguramiento Externo**

Los entes reguladores y otros organismos externos al ICE y sus empresas tienen un papel relevante en la estructura general de gobierno, control interno y riesgos, especialmente en los negocios regulados. Así, los reguladores establecen requerimientos con la intención de fortalecer los controles de una organización y realizan una función de vigilancia independiente y separada y los auditores externos proporcionan aseguramiento sobre la imagen fiel de la información financiera.

©2023

