

# INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO



[www.racsa.go.cr](http://www.racsa.go.cr)

[f](#) [in](#) [@](#) [v](#) [RACSA\\_CR](#)

Hagamos el  
**futuro juntos**

**100** años  
de trayectoria



Informe Anual

# Gobierno Corporativo

2022

Este documento aprobado en enero del 2023 contiene información relacionada con el Gobierno Corporativo de Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA).

El presente informe tiene como propósito comunicar las acciones relevantes realizadas a nivel de Gobierno Corporativo, para el periodo 2022, los logros obtenidos de la gestión y las oportunidades de mejora que requiere el proceso, esto con el objeto de garantizar el alineamiento necesario para las tareas definidas en el desarrollo e implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo a nivel empresarial.

Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo



# CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b> .....	1
<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	2
<b>2. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	4
<b>Órganos de Gobierno</b> .....	5
<b>Pilares del Modelo de Gobierno Corporativo</b> .....	8
<b>3. MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	11
<b>Instrumentos de Gobernanza Empresarial</b> .....	11
<b>Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa y otros</b> .....	14
<b>4. CULTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	17
<b>Normativa</b> .....	17
<b>Capacitación</b> .....	18
<b>Transparencia</b> .....	18
<b>Comunicación</b> .....	18
<b>5. FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	21
<b>Visión de la Planificación Estratégica Empresarial</b> .....	21
<b>Activación de canal de denuncias</b> .....	21
<b>Alineamiento de los instrumentos empresariales con el Código de Gobierno Corporativo</b> .....	21
<b>Evaluación de la gestión de la Junta Directiva</b> .....	2
<b>Instrumentos para reforzar la Gobernanza Empresarial</b> .....	2
<b>Operacionalización de las sesiones de los Comités de Apoyo</b> .....	2
<b>6. PRINCIPALES LOGROS</b> .....	23
<b>Selección y Reclutamiento de miembros externos para la creación de los Comités de Apoyo</b> .....	24
<b>Sistema informático</b> .....	25
<b>Seguimiento al DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses</b> .....	25
<b>Atención de requerimientos</b> .....	27

# 1. PRESENTACIÓN

Desde la organización Corporativa del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y sus empresas, se ha adquirido el compromiso de adoptar un modelo de Gobierno Corporativo basado en la responsabilidad y autorregulación, en cumplimiento de su estrategia y ética corporativa, reafirmando el compromiso con los valores de las empresas y los principios de gobernanza; facilitando la creación de un ambiente de confianza, transparencia, supervisión y rendición de cuentas, que se pueden aplicar para evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional, orientados a fortalecer y preservar la gobernanza del Grupo.

Es por lo que, RACSA ha construido cimientos de un gobierno corporativo adaptado a la naturaleza del negocio, dentro de un marco de referencia formado por un conjunto de normas, principios, directrices y buenas prácticas, alineado a la consecución de los objetivos empresariales.

La Empresa inicia este proceso con la consolidación de su primer Código de Gobierno Corporativo en el 2020, dando paso a la adopción e implementación de la estructura de gobernanza empresarial, rigiendo las actuaciones de la Junta Directiva, Comités de Apoyo, Alta Gerencia y demás funcionarios; permitiéndoles ir cosechando los beneficios de la implementación del gobierno corporativo ante un mercado cada vez más exigente y dinámico.

El presente Informe Anual de Gobierno Corporativo al 31 de diciembre del 2022, se elabora en cumplimiento a lo establecido en el artículo 80° del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, el cual tiene indica:

*Artículo 80°. El Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo someterá a aprobación de la Junta Directiva un informe anual de Gobierno Corporativo, con corte al 31 de diciembre de cada año. Una vez aprobado dicho informe será remitido al Consejo Directivo del ICE y tendrá además carácter público, debiendo publicarse en la página web de la Empresa.*

RACSA expone el compromiso por la adopción de un esquema de gobernanza que conlleva un trasfondo bajo una visión de mejora continua, en la construcción de mecanismos de supervisión y participación, que permitan el desarrollo de una dinámica de constante búsqueda de crecimiento, fortalecimiento de ese modelo de pesos y contrapesos basado en las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Por lo anterior, se emite el presente Informe Anual de Gobierno Corporativo, el cual se compone de 6 capítulos que se distribuyen en temas de relevancia como la composición del Modelo de Gobierno Corporativo, el marco regulador de la gobernanza empresarial, la promoción de la cultura, fortalecimiento al proceso y los principales logros alcanzados durante la gestión del 2022.

# Modelo de Gobierno Corporativo



## 2. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RACSA cuenta desde el 2020 con un Modelo de Gobierno Corporativo aprobado en la sesión N°2262 celebrada el 18 de marzo del 2020, el cual ha establecido las sinergias entre las relaciones de los niveles de propiedad, de dirección y de gestión, en donde el nivel superior transmite a los niveles inferiores, sus expectativas, directrices, y recibe resultados de estos, para una adecuada toma de decisiones, tomando en cuenta el impacto sobre las partes interesadas; todo esto apoyado en la formulación de instrumentos normativos y mecanismos para la gestión, evaluación y seguimiento.

El Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA se basa en un marco de referencia de estándares internacionales relacionados a la gobernanza en las empresas, así como los Principios de Gobierno Corporativo dictados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Foro Internacional de Cooperación conocido como G20.

Dicho Modelo se encuentra en constante revisión y actualización basado en la naturaleza y necesidades de la Empresa, los cambios del entorno y las variaciones económico-sociales que indiquen sobre la gestión Empresarial; es por lo que en la sesión ordinaria N°2404 de Junta Directiva del 2022, se acuerda activar de manera permanente solamente dos Comités de Apoyo a nivel empresarial, el Comité de Auditoría y el Comité Integral de Estrategia.

Es claro, que RACSA ha avanzado en la adopción de un esquema de gobernanza, y las acciones planteadas conllevan un trasfondo bajo una visión de mejora continua, en la construcción de mecanismos de supervisión y participación, que permitan el desarrollo de una dinámica de constante búsqueda de crecimiento, de ese modelo de pesos y contrapesos basado en las buenas prácticas de gobierno corporativo.

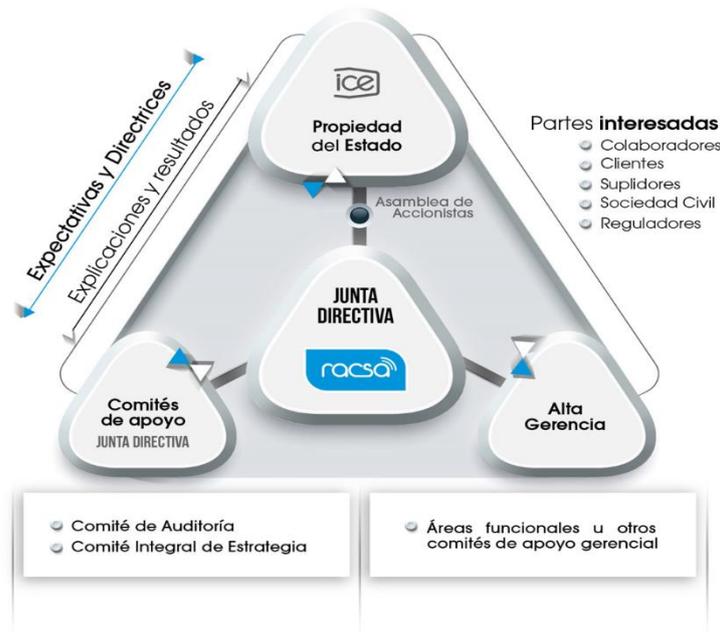
Es por ello, que se apoya en elementos<sup>1</sup> que también forman parte del Modelo, los cuales están organizados en estructuras de administración independientes y apoyan la gestión, siendo estos:

---

<sup>1</sup> La información de la composición de los elementos puede ser consultada en la página web de RACSA y la página web del Grupo ICE.

## Modelo de Gobierno Corporativo

Figura N° 1  
Estructura del Modelo de Gobierno Corporativo



Nota: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y Departamento de Mercadeo.

## Órganos de Gobierno

RACSA define su estructura organizacional a través de un sistema relacionado, conformado por sus Órganos de Gobierno:

Figura N°2  
Órganos de Gobierno del Modelo de Gobierno Corporativo



Nota: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

## Modelo de Gobierno Corporativo

- **Asamblea de Accionistas:** Al ser RACSA una empresa que forma parte del Grupo ICE, su Asamblea de Accionistas le corresponde a la representación del Consejo Directivo del ICE constituido como tal. Ante la Asamblea de Accionistas se elevan temas para la orientación Corporativa de la Empresa.
- **Junta Directiva:** La Junta Directiva está integrada de acuerdo con lo que define el artículo 8 de la Ley No. 3293 y el artículo 15 del Código de Gobierno Corporativo; tres miembros del Instituto y dos de la Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica (CRICSA), designación que corresponde a la Asamblea de Accionistas.
- **Comité de Vigilancia:** Órgano colegiado que tiene un rol de fiscalización de la sociedad anónima; compuesto por tres integrantes designados por la Asamblea de Accionistas por un plazo igual al de la Junta Directiva y el método de selección es establecido por la Casa Matriz. En cumplimiento con lo establecido en la Sección VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio.
- **Comités de Apoyo:** Se definen dos Comités de Apoyo permanentes, cada uno encargado de una materia específica relacionada con el negocio de RACSA, con la misión de apoyar a la Junta Directiva a cumplir sus responsabilidades con eficacia y eficiencia, como sigue:
  - i. Comité de Auditoría
  - ii. Comité Integral de Estrategia
- **Alta Gerencia:** Está constituida por la Gerencia General y los Directores de las áreas funcionales de la Empresa que intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la Empresa. Este órgano mantiene estrecha relación con la Junta Directiva, permitiendo el cumplimiento de los objetivos planteados y compromisos adquiridos, bajo una misma visión empresarial.

El Modelo también se apoya en Órganos de Control tanto a nivel interno como externo de la Empresa, las cuales apoyan en la consecución de los objetivos, proporcionando seguridad razonable en la búsqueda del cumplimiento de las metas trazadas.

## Modelo de Gobierno Corporativo

Figura N°3  
Órganos de Control del Modelo de Gobierno Corporativo



Nota: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

- **Auditoría Interna:** Verifica que el sistema de control implementado por la Administración permita contar con la integridad de los procesos contables, las transacciones y operaciones de la sociedad. Además, orienta al mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno, orientándolos para que redunden en una operación más eficiente y eficaz de la Empresa.
- **Auditoría Externa:** Efectúa un examen detallado, sistemático y crítico anualmente de los estados financieros de la Empresa y cuyos resultados conocerá la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas.
- **Contraloría General de la República:** RACSA al ser una sociedad anónima sujeta a un régimen jurídico mixto, en el que está sujeta a los controles de Derecho Público sobre el manejo de sus fondos. Estos controles son ejercidos por la Contraloría General de la República.

Lo anterior, se apoya en un conjunto de componente como los principios de buenas prácticas, marco normativo, valores, desarrollo profesional u otras acciones, que se plasman sobre los pilares del modelo de gobernanza empresarial, y los cuales son mecanismos de control interno y regulación, que protegen el derecho de las partes interesadas.

## Pilares del Modelo de Gobierno

La dinámica de gobernanza de la Empresa tiene sus cimientos sobre unos pilares fundamentales, que promueven la búsqueda de armonización entre los órganos de gobierno y los instrumentos que lo apoyan, en concordancia a lo indicado por el Gobierno de la República de Costa Rica.

Figura N°4  
Pilares del Modelo de Gobierno Corporativo



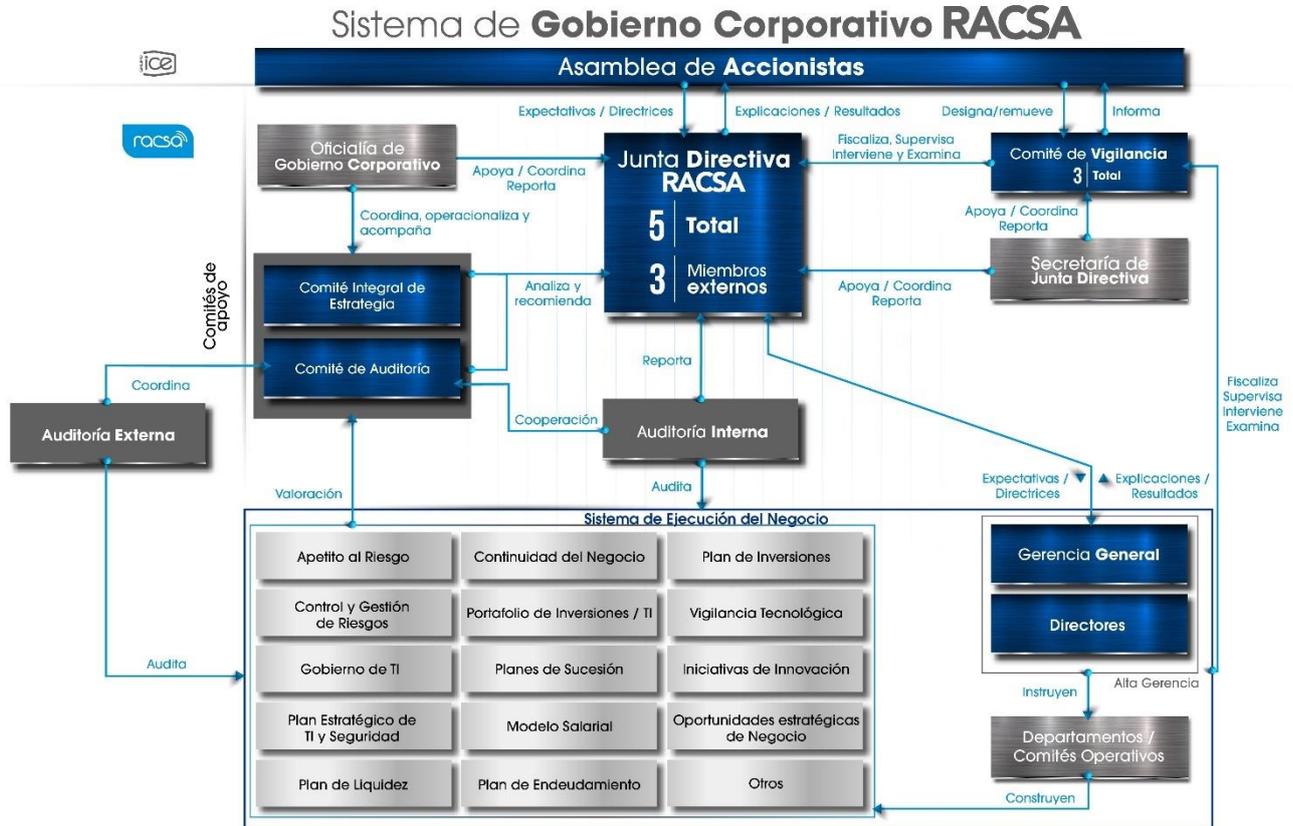
Nota: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

RACSA enfoca sus esfuerzos y mejora por mantener sólidos estos cimientos a través de la revisión y actualización de sus instrumentos normativos, evaluaciones al funcionamiento de los órganos que la componen, definición de líneas de autoridad para la toma de decisiones, comunicación, mecanismos de control y rendición de cuentas con transparencia para generar confianza, que muestren un adecuado balance entre la gestión y el control, enfocado todo lo anterior a velar por los derechos de los clientes empresariales tanto internos como externos.

Estos pilares son puestos en práctica y se promueven a través del sistema de gobierno corporativo, ilustrado como:

## Modelo de Gobierno Corporativo

Figura N°5  
Sistema de Gobierno Corporativo



Nota: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y Departamento de Mercadeo.

El sistema de gobierno es un esquema que permite observar la gestión operativa empresarial, donde se muestra el flujo de la información y comunicación, para una delimitación de la toma adecuada de decisiones. Por medio del cual, la Empresa se dirige y controla, involucrando una estructura específica de las relaciones entre accionistas, la Junta Directiva, Comités de Apoyo, Alta Gerencia y las Auditorías; con el propósito de contribuir con un mejor desempeño de la organización y consecuentemente, con las partes interesadas.

Todo lo anterior con el objetivo de que el flujo de información sea dirigido adecuadamente hacia los interesados para la toma de decisiones precisas, acertadas y con información completa, permitiéndose con esto una gestión eficiente y eficaz.



# MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO



Instrumentos de  
Gobernanza



Instrumentos  
Corporativos

### 3. MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO

---

RACSA se ha comprometido y desarrollado instrumentos de orden empresarial que guíen el proceso de gobernanza, así como sus reformas cuando se considere necesario actualizarlos y alinear los existentes.

El establecimiento de políticas, lineamientos, reglamentos, procedimientos u otra documentación, para la adecuada toma de decisiones y fijar una estructura que oriente el cumplimiento de los objetivos empresariales en alineamiento con lo indicado por la normativa, son los retos que se han gestado durante este periodo. Así que, contar con los instrumentos necesarios, ha permitido darle continuidad, guiar y fortalecer la gestión de gobierno corporativo.

En el 2022 se desarrollaron y optimizaron los instrumentos de gobierno corporativo para una buena gestión, lo que permitió ordenar, estructurar y normar, cada uno de los elementos necesarios en la consolidación de Modelo de Gobierno Corporativo sólido, robusto y sustentado, esto sin dejar de lado, la regulación aplicable para el grupo empresarial y las directrices emitidas por el Gobierno de la República de Costa Rica.

Los instrumentos que constituyen el marco normativo de gobernanza que se mencionan en adelante, plasman la práctica de los principios del Modelo de Gobierno Corporativo, tales como la ética, transparencia, rendición de cuentas y demás elementos que representan la gobernanza del grupo empresarial.

#### **Instrumentos de Gobernanza Empresarial**

Durante este periodo 2022, la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, mantuvo vigilancia y revisión permanente de los instrumentos y su normativa asociada, velando por el alineamiento a las buenas prácticas, con el objetivo de ajustarse a las necesidades del entorno, la naturaleza del negocio y guiar el actuar de la organización en la búsqueda de agilidad y confiabilidad para los clientes y demás partes interesadas.

En la siguiente figura se indican los documentos normativos aprobados y con entrada en vigor durante el periodo 2022, los mismos se detallan con profundidad a continuación:

## Marco de Gobierno Corporativo

Figura N°6  
Instrumentos de Gobernanza Empresarial

<b>Código de Gobierno Corporativo RACSA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reformado el 26 de setiembre del 2022, en la sesión ordinaria N°2411.</li><li>• Publicado en el Alcance N°216 a la Gaceta N°191.</li></ul>
<b>Proceso de Selección, reclutamiento de miembros externos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reformado el 26 de setiembre del 2022, en la sesión ordinaria N°2411.</li><li>• Publicado en el Alcance N°216 a la Gaceta N°191.</li></ul>
<b>Reglamento para el Funcionamiento del Comité de Auditoría</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobado su creación el 26 de setiembre del 2022, en la sesión ordinaria N°2411.</li><li>• Publicado en el Alcance N°216 a la Gaceta N°191.</li></ul>
<b>Reglamento para el Funcionamiento del Comité Integral de Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobado su creación el 26 de setiembre del 2022, en la sesión ordinaria N°2411.</li><li>• Publicado en el Alcance N°216 a la Gaceta N°191.</li></ul>
<b>Manual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Derogado el 26 de setiembre del 2022, en la sesión ordinaria N°2411.</li></ul>

Nota: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

### Código de Gobierno Corporativo

Con fundamento en el acuerdo tomado por la Junta Directiva, artículo 13° de la sesión ordinaria N°2411 del 26 de setiembre del 2022, se modifica parcialmente el Código de Gobierno Corporativo de RACSA, publicado en el Alcance N°216 a la Gaceta N°191.

La Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo desarrollo una propuesta de ajuste al Código de Gobierno Corporativo y sus instrumentos asociados, la cual fue revisada y valorada por la Auditoría Interna, la Gerencia General, el Departamento de Estrategia y Transformación Digital y la Dirección Jurídica y Regulatoria.

Con la finalidad de fortalecer dicho documento se valoró la necesidad de realizar ajustes y modificaciones, en busca de:

- Armonizar los distintos instrumentos necesarios para la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo.
- Mantener armonía con las políticas Corporativas.
- Fortalecimiento de las funciones correspondientes a la Junta Directiva.
- Delimitación de las funciones de los Comités de Apoyo e información respecto a su gestión.
- Mayor control para de la Gerencia General sobre la gestión de su equipo de trabajo.
- Establecimiento de dos Comités de Apoyo de carácter permanente.
- Simplificación de la Integración de los comités apoyo.

## **Marco de Gobierno Corporativo**

Posterior a su aprobación, este documento se encuentra en el repositorio de información empresarial y en el sitio web oficial de RACSA, en el apartado de Gobierno Corporativo, siendo este de acceso público.

### **Proceso de Selección, Reclutamiento de Miembros Externos de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva**

Con fundamento en el acuerdo tomado por la Junta Directiva, artículo 13° de la sesión ordinaria N°2411 del 26 de setiembre del 2022, se modifica parcialmente el Proceso de Selección y Reclutamiento para Miembros Externos de los Comités de Apoyo, publicado en el Alcance N°216 a la Gaceta N°191; basado en la reforma que se realizó al Código de Gobierno Corporativo y demás instrumentos necesarios para la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo.

Se contemplan ajustes al documento citado en temas como los perfiles profesionales que deben cumplir los miembros externos en atención a las buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo y se fortalecen las funciones correspondientes a la Junta Directiva.

Posterior a su aprobación, este documento se encuentra en el repositorio de información empresarial y en el sitio web oficial de RACSA, en el apartado de Gobierno Corporativo, siendo este de acceso público.

### **Reglamento para el Funcionamiento del Comité de Auditoría**

En cuanto a la gestión específica de este Comité de Apoyo, se desarrolla un reglamento de funcionamiento, el cual incluye temas relacionados a los objetivos, funciones, integración, entregables y generalidades de su gestión.

Por su parte, se considera lo indicado en el Reglamento Interno del Comité de Auditoría del ICE, las limitaciones y prohibiciones que establece la Ley General de Control Interno, para que no se vea afectado el principio de Independencia Funcional y de Criterio de la Auditoría Interna y, además, se incorpora todo lo correspondiente a este tema, que se encontraba en el Manual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

Posterior a su aprobación, este documento se encuentra en el repositorio de información empresarial y en el sitio web oficial de RACSA, en el apartado de Gobierno Corporativo, siendo este de acceso público.

### **Reglamento para el Funcionamiento del Comité Integral de Estrategia**

En cuanto a la gestión específica de este Comité de Apoyo, se desarrolla un reglamento de funcionamiento, el cual incluye temas relacionados a los objetivos, funciones, integración, entregables y generalidades de su gestión.

## Marco de Gobierno Corporativo

Por su parte, se considera lo indicado en el Reglamento Interno del Comité de Estrategia del ICE, se limitan las funciones por desarrollar, a las que son consideradas de orden estratégico y, además, se incorpora todo lo correspondiente a este tema, que se encontraba en el Manual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

Posterior a su aprobación, este documento se encuentra en el repositorio de información empresarial y en el sitio web oficial de RACSA, en el apartado de Gobierno Corporativo, siendo este de acceso público.

### Manual de Cumplimiento

Con fundamento en el acuerdo tomado por la Junta Directiva, en el artículo 13° de la sesión ordinaria N°2411 del 26 de setiembre del 2022, se deroga el Manual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

En busca de mantener agilidad y una estructura definida al momento de consultar los documentos e información de fácil acceso, se deroga dicho manual debido a que, el contenido de este fue incorporado en los Reglamento de Funcionamiento para los Comités de Apoyo de la Junta Directiva.

Aunado a esto la Empresa se mantiene desarrollando y actualizando una serie de normativas para fortalecer el proceso de gobernanza empresarial, indicadas en el Código de Gobierno Corporativo.

## Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa y otros

Durante la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA, se consideraron una serie de instrumentos de aplicabilidad Corporativa, así como otras normas en torno al gobierno corporativo de las Empresas Propiedad del Estado, enmarcadas en los esfuerzos más recientes efectuados por el Gobierno de la República de Costa Rica para su incorporación en la OCDE, en los cuales RACSA se ha apoyado para la definición de su Modelo.

Esta normativa se encuentra en actualización y la misma continúa siendo una base para el fortalecimiento, mejora y desarrollo del Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA.

Tabla N°1  
Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa

Identificación del Documento	Fecha de Aprobación
Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, ICE (38.00.001.2018)	14 de julio del 2020
Código del Gobierno Corporativo de Grupo ICE.	25 de marzo del 2010
Reglamento Corporativo de Organización del ICE.	28 de abril del 2020
Procedimiento para la Selección de los Miembros de Juntas Directivas de las Empresas del ICE (85.00.002.2020)	21 de febrero del 2020

Identificación del Documento	Fecha de Aprobación
Reglamento de la Junta de Adquisiciones Corporativa del ICE.	17 de junio del 2020
Reglamento Interno del Comité de Auditoría del ICE (85.00.001.2021).	16 de julio del 2021
Reglamento Interno de Comité de Estrategia del ICE (85.00.003.2021).	15 de julio del 2021
Reglamento Interno de Comité de Riesgos del ICE (85.00.002.2021).	15 de julio del 2021
Política Corporativa de Confidencialidad de la Información (38.00.002.2013)	07 de diciembre del 2021
Política sobre Conflictos de Interés Grupo ICE (85.00.001.2020)	24 de febrero del 2020
Procedimiento para la Autoevaluación de los Órganos de Dirección del Grupo ICE y los Comités de Apoyo al Consejo Directivo (85.00.003.2020)	18 de setiembre del 2021
Directriz N°58-MP: Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado.	31 de octubre del 2016
Decreto Ejecutivo N° 40696-MP de Creación de la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad accionaria del Estado y la Gestión de las Instituciones Autónomas.	20 de octubre del 2017
Directriz No. 099-MP: “Revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las EPE’s e instituciones autónomas”	19 de febrero del 2018
Directriz N° 102 – MP: Política general sobre transparencia y divulgación de información financiera y no financiera para empresas propiedad del Estado sus subsidiarias e instituciones autónomas.	06 de abril del 2018
Directriz N° 039-MP “Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las Junta Directivas u Órganos de Dirección de las empresas propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas”.	07 de marzo del 2019
Decreto 41516-MP “Reglamento para la selección y valoración de candidatos para cargos del órgano de dirección de EPE’s y de Instituciones Autónomas.	16 de agosto del 2019

Nota: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

Estas normas han permitido ser una guía del actuar a nivel empresarial e implementación de las buenas prácticas de gobernanza.



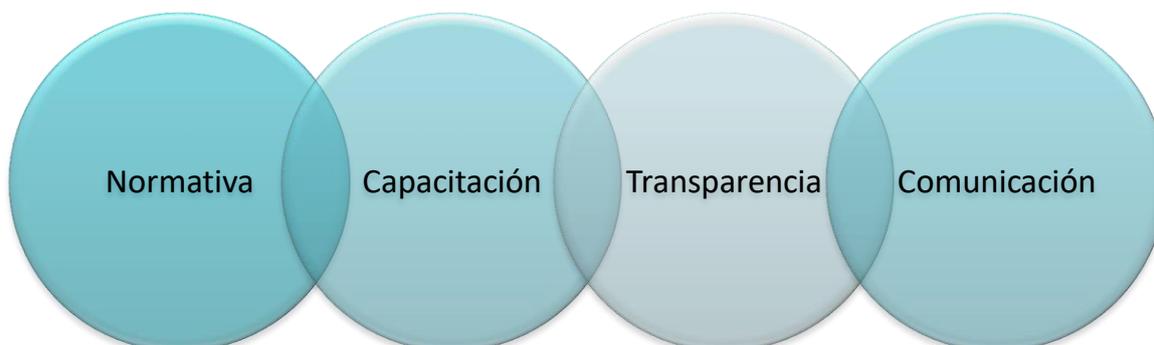
# CULTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

## 4. CULTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

La Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo ha enfocado esfuerzos durante todo este periodo para promover una **cultura de gobernanza** que fluya hacia toda la organización, liderando su implementación a través de un alineamiento a las mejores prácticas en temas de gobierno corporativo. Se procura orientar una sólida gestión de riesgos, que cree consciencia de la preservación del valor del patrimonio público y de un crecimiento ordenado y rentable a nivel empresarial, acorde a los cambios del entorno y la estrategia de negocios de la Empresa en particular y del Grupo ICE en general.

De igual forma, se incluye el desarrollo de una tarea de actualización integral y recurrente, para los miembros de la Junta Directiva y el Comité de Vigilancia, la Alta Dirección y la Jefaturas de la Empresa, en el tema de Gobierno Corporativo, como parte de un proceso formal de la Empresa, asociado con toda una estrategia de comunicación a nivel empresarial.

La cultura de Gobierno Corporativo se fomenta a partir de una serie de actividades y sanas costumbres que terminan por profundizar los comportamientos adecuados en todo el personal, a través de:



### Normativa

RACSA cuenta con un marco normativo que respalda el Modelo de Gobierno Corporativo, como se mencionó en el capítulo anterior; los pasos posteriores para asegurar el conocimiento, implementación y práctica de los elementos que profundizan los comportamientos adecuados en todo el personal corresponden a:

- i. Comunicados periódicos de los cambios en la normativa empresarial.
- ii. Asegurar el compromiso de los colaboradores en el conocimiento del marco regulador.
- iii. Informe anual sobre la normativa empresarial.
- iv. Consulta sobre la modificación de la normativa.
- v. Capacitación acerca de los ajustes de la normativa empresarial, que creen espacios de atención de consultas.

## Capacitación

Durante el periodo 2022 se fortaleció la cultura empresarial, a través del desarrollo de talleres, inducciones, campañas de comunicación y charlas, orientadas a la ampliación de conocimientos en temas de Gobierno Corporativo. Entre estas actividades se destacan las siguientes:

- i. **Programa de desarrollo a la Junta Directiva.** La Junta Directiva como eje central del Gobierno Corporativo en RACSA, se consolidó como un agente de cambio dentro de RACSA, por lo que, se ha coordinado con la Administración para que, desde la Oficialía de Gobierno Corporativo, se brinde una guía para el proceso de incorporación de este órgano colegiado a los procesos organizacionales. Parte de esto se ha gestado un programa de capacitación y formación que se desarrolla en el ámbito de Gobierno Corporativo.

El pasado 23 de noviembre del 2022, la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, llevó a cabo un taller para comunicar a la Junta Directiva la actualización del Marco Normativo de Gobierno Corporativo, en esta actividad participó la Junta Directiva de RACSA, el Comité de Vigilancia y el Auditor Interno.

- ii. **Inducción del Modelo de Gobierno Corporativo RACSA.** A lo largo del periodo 2022 se han realizado inducciones al personal de nuevo ingreso para fortalecer los conceptos, responsabilidades, conocer los antecedentes, instrumentos y desarrollo de la gobernanza a nivel empresarial. Entre ellas se han realizado: capacitación por la incorporación de dos Directivos de la Junta Directiva, el ingreso del Director de la Dirección de Gestión Financiera y de Producto y Proyectos, e inducción a la jefatura del Departamento de Propuesta de Valor y Precio.

## Transparencia

Durante la gestión se han creado instrumentos públicos de transparencia, que dan a conocer información relativa a los compromisos de fortalecer el Modelo de Gobierno Corporativo empresarial, tal como el Informe Anual de Gobierno Corporativo, los informes de rendición de cuentas, la información que se encuentra publicada en la página web de RACSA, en el apartado de Transparencia y la información que se encuentra disponible en la página web de Gobierno Corporativo de RACSA.

## Comunicación

A continuación, se detallan los elementos de comunicación ejecutados durante el 2022:

- i. **Campaña de comunicación.** Durante el mes de enero del 2022, se emitió una campaña de comunicación desarrollada en apoyo con el Departamento de Mercadeo y la Unidad de Prensa y Comunicación de la Empresa, las cuales apoyaron con el diseño y orientación para un adecuado entendimiento de los afiches.

Durante el mes de noviembre del 2022, se emitió un comunicado de generación de expectativas para informar a nivel empresarial las modificaciones que se dieron en el marco de Gobierno Corporativo, el cual fue desarrollado en apoyo con el Departamento de

Mercadeo y la Unidad de Prensa y Comunicación de la Empresa, las cuales apoyaron con el diseño y orientación para un adecuado entendimiento de los afiches.

---

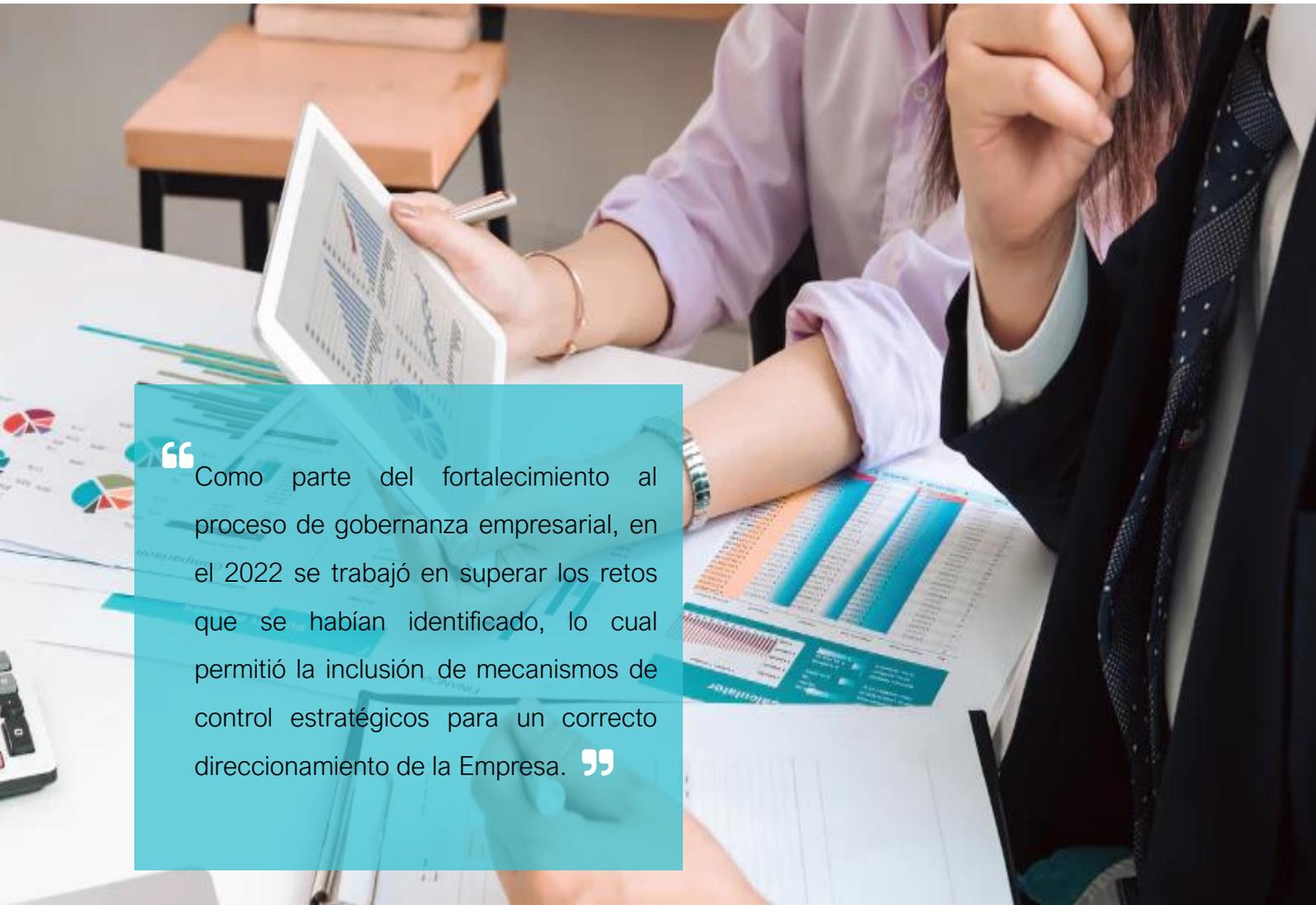
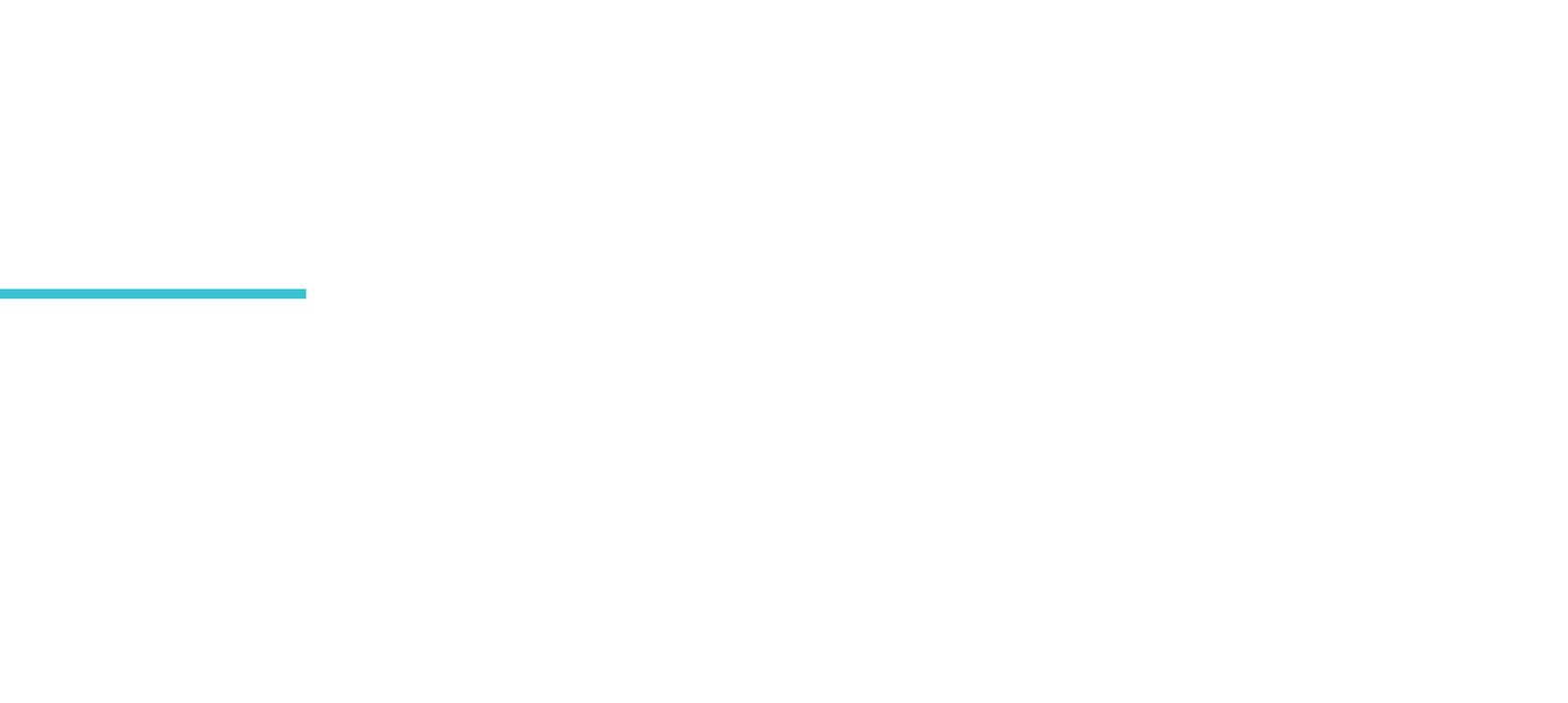
Los comunicados se enviaron a todos los colaboradores de la Empresa a través del correo electrónico empresarial asignado y fueron además publicados en la página web oficial de RACSA en el apartado de gobierno corporativo; los comunicados se relacionan con la introducción de los Comités de Apoyo a nivel empresarial, con el objetivo de informar a los colaboradores la consolidación de estos. Con esto se pretende lograr dar a nivel empresarial, una visión general de cada uno de los comités que conformarán la Junta Directiva de RACSA, su gestión, aportes y principales funciones.

- ii. **Página web.** Como parte del proceso de fortalecer la comunicación y dar una proyección de transparencia a lo interno y externo de la Empresa, se ha mantenido en constante actualización la página web denominada “Gobierno Corporativo”, en apoyo y coordinación con el Departamento de Mercadeo.

De igual forma, se actualizo lo referente al apartado de reclutamiento con el fin de acelerar el proceso de búsqueda y selección de los miembros externos de los Comités de Apoyo.

En la página el público en general puede consultar la información relevante de la gobernanza empresarial, como los instrumentos creados, comunicados, contactos, el proceso de reclutamiento de miembros externos, entre otros. A través del siguiente link <https://www.racsa.go.cr/gobierno-corporativo/>

- iii. **Marca de Gobierno Corporativo.** La marca de gobierno corporativo, diseñada en conjunto con el Departamento de Mercadeo, a nivel empresarial, sigue permitiendo crear una identidad que permite fácilmente tener medios de comunicación diferenciados, buscando un reconocimiento en las gestiones, a través del diseño de un logotipo, un correo electrónico (gobiernocorporativo@racsa.go.cr) y una página web (www.racsa.go.cr/gobierno-corporativo/).



“ Como parte del fortalecimiento al proceso de gobernanza empresarial, en el 2022 se trabajó en superar los retos que se habían identificado, lo cual permitió la inclusión de mecanismos de control estratégicos para un correcto direccionamiento de la Empresa. ”

## 5. FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

### Visión de la Planificación Estratégica Empresarial

Al ser Costa Rica miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE), se ha marcado un hito importante para las Empresas Propiedad del Estado (EPE) Costarricense, al promoverse el desarrollando de un conjunto de normas que orientaran a las EPE's a apearse a las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Las prácticas de gobernanza son acciones empresariales que parten de la , definición, formulación, definición, implementación y control de la gestión de la estrategia, permitiendo hacer la distinción entre el desarrollo estratégico y la gestión empresarial asociada con la ejecución de la estrategia.

Es así como para el periodo 2022 se dio la incorporación del proceso de Formulación Estratégica para ser gestionado desde la Junta Directiva, lo cual permitió la articulación necesaria entre la visión estratégica y la gestión operativa, dando un enfoque del camino estratégico de cara al giro de negocio, asegurando la debida armonización con la visión Corporativa, teniendo como base los principios de gobernanza empresarial y el marco de lo que establece el Código de Gobierno Corporativo.

En la actualidad este proceso debe ser fortalecido y contrastado con el desarrollo de la visión estratégica corporativa, el cual se encuentra iniciando un nuevo ciclo estratégico, con lo cual se espera que se brinde una nueva orientación al actuar de la Empresa, y una definición del su rol dentro de la corporación para los próximos años.

### Activación de canal de denuncias

RACSA cuenta actualmente con dos canales de denuncia ya establecidos y en funcionamiento, que son de conocimiento

de los colaboradores, en los cuales pueden presentar sus denuncias ante la Auditoría Interna y la atención de denuncias planteadas respecto a la gestión del Talento Humano de RACSA.

Sin embargo, se requiere realizar esfuerzos por plasmar un canal de denuncias dentro del proceso para la atención de la recepción y atención de las denuncias planteadas respecto a la gestión de gobierno corporativo ante la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

Es compromiso de este ente, realizar los estudios correspondientes para iniciar con un proceso paulatino de la apertura de un canal de atención de denuncias, que permita a los colaboradores tener una opción más para tramitar las posibles inconsistencias empresariales.

### Alineamiento de los instrumentos empresariales con el Código de Gobierno Corporativo

Es propósito en este siguiente periodo identificar la documentación empresarial, instrumentos técnicos u otros, que deben alinearse y armonizarse con el Modelo de Gobierno Corporativo empresarial, el objetivo de esto es trazar una línea que permita ir estandarizando los documentos a las buenas prácticas de gobierno corporativo y orientar el cumplimiento de estas.

## **Evaluación de la gestión de la Junta Directiva**

Actualmente la Junta Directiva se evalúa en cumplimiento a la directriz N°39 - MP “Política General para el Establecimiento de una Evaluación del Desempeño en las Juntas Directivas u Órganos de Dirección de las Empresas Propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas”.

*“La Junta Directiva debe implementar un programa objetivo y estructurado de evaluación anual de su gestión, la de sus miembros, los comités en funcionamiento y sus integrantes, bajo la supervisión del presidente de la Junta Directiva.”*

Sin embargo, actualmente la Junta Directiva cumple con el proceso de autoevaluación del Grupo ICE, el cual da una visión de la gestión de la Junta Directiva y de las posibles oportunidades de mejora, de las cuales se deriva un plan de acción para la Junta Directiva, al cual se le da un seguimiento periódico de su cumplimiento.

## **Instrumentos para reforzar la Gobernanza Empresarial**

Es necesario poder crear instrumentos que fortalezcan el marco de acción definido por el Código de Gobierno Corporativo, que permita reforzar la gestión de conflictos de interés, abusos de autoridad y la transparencia, trayendo consigo esto mejores niveles de control y rendición de cuentas; tales como:

- ✓ Política de Transparencia
- ✓ Política de la Evaluación de la Gestión de la Junta Directiva
- ✓ Procedimiento para la denuncia de irregularidades.
- ✓ Política de manejo de conflictos de interés, entre otras.

En cumplimiento a lo indicado en el artículo 4°, de las evaluaciones periódicas, de dicha directriz, se visualiza fortalecer esta evaluación, con lo indicado en el apartado 3.6, artículo 24° del Código de Gobierno Corporativo, donde se indica textualmente que:

RACSA ha adoptado las buenas prácticas en estos temas, que la Casa Matriz ha instruido a través de su normativa, lo que ha permitido que la Empresa tenga presente la importancia de la implementación y conocimiento del tratamiento de los puntos mencionados anteriormente, a nivel empresarial; por lo que se han realizado comunicados para el conocimiento de dicha normativa.

## **Operacionalización de las sesiones de los Comités de Apoyo**

Basados en los esfuerzos que se han realizado por parte de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo en conjunto con el Departamento de Talento Humano y Cultura y el Departamento de Mercadeo, con el objetivo de asegurar la incorporación de los miembros externos que conformarán los diferentes Comités de Apoyo a la Junta Directiva de RACSA, cuya misión es asesorar en diversos temas a este Órgano Colegiado en materia estratégica, para potenciar el crecimiento, mejorar la competitividad y generar valor, según las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y dentro del ámbito de competencia.

Se han realizado campañas de comunicación con un amplio alcance en la población profesional costarricense, promocionando su participación en este proceso; también se han realizado acercamientos con personas de la Corporación y de empresas externas, las cuales se han incorporado dentro del proceso de selección, reclutamiento de miembros externos.

---

### **Fortalecimiento al Proceso de Gobierno Corporativo**

Por su parte, en busca de lograr un empoderamiento de los miembros de los Comités de Apoyo, se ha establecido un plan de capacitación para actualizar mediante un proceso de formación continuo, sus conocimientos y destrezas en temas de interés y fortalecer el ejercicio de sus funciones.

Bajo este mismo enfoque, se considera necesario continuar fortaleciendo el Modelo de Gobierno Corporativo, que asegure a la Empresa lograr el máximo beneficio, la creación de valor y un mayor control, realizando esfuerzos asociados con la capacitación y cierre de brechas de conocimiento, para que todas las partes entiendan la necesidad e importancia de su rol, y de ejecutar una implementación con visión integral.

## 6. PRINCIPALES LOGROS



Es importante destacar que RACSA ha enfocado esfuerzos en la búsqueda de la eficiencia empresarial dentro del marco del Grupo ICE, potenciando el crecimiento, fomentando la confianza de las partes interesadas, a través de la incorporación de prácticas de buen gobierno corporativo.

## Principales logros

En la siguiente figura se menciona los principales logros de la gestión de gobierno corporativo durante el periodo 2022, los mismos se detallarán con profundidad a continuación:



### Selección y Reclutamiento de miembros externos para la creación de los Comités de Apoyo

Con la aprobación por parte de la Junta Directiva en el artículo 13° de la sesión ordinaria N°2411 del 26 de setiembre del 2022, la modificación parcialmente del Proceso de selección, reclutamiento de miembros externos de los Comités de Apoyo y la creación del Reglamento para el Funcionamiento de Comité de Auditoría y la creación del Reglamento para el Funcionamiento del Comité Integral de Estrategia, se aprobó la integración de los miembros de los Comités de Apoyo, y los perfiles de los miembros externos; dictándose las reglas generales de funcionamiento de estos en cuanto a las sesiones, logística, asistencia, seguimiento a los acuerdos y compromisos, y gestión en general.

Desde el 2021 se mantiene una publicación periódica de la invitación a conformar el registro de elegibles de miembros externos a los Comités de Apoyo al público en general, la cual se promociona a través de diferentes medios de comunicación empresarial (redes sociales y página web) y plataformas de comunicación del ICE y el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica, con el objetivo de mantener una constante incorporación de perfiles profesionales al registro de elegibles.

Se proyecta que en el I Trimestre del 2023 se pueda contar con la integración paulatina de los miembros externos para los Comités de Apoyo e iniciar con la pronta operacionalización de estos.

## Principales logros

### Sistema informático



RACSA cuenta actualmente con una herramienta para el flujo de trabajo de los Comités de Apoyo, la cual permite entre otros, notificar las sesiones que se llevarán a cabo en conjunto con los temas por tratar, levantamiento de las minutas y firma digital, gestión documental, seguimiento de acuerdos, entre otros.

Esta herramienta agilizará y dará fluidez al desarrollo de las sesiones de los Comités de Apoyo, así como continuidad a los acuerdos y compromisos adquiridos, permitiendo llevar un orden de lo que se desarrolla en cada Comité, concentrado todo en un mismo sistema; para el año 2023 se proyecta operar la herramienta en su totalidad.



### Seguimiento al DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses

En el año 2019 la Contraloría General de la República de Costa Rica remitió el informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses preparado por el Área de Fiscalización de Servicios Económicos de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, bajo la referencia DFOE-EC-SGP-00001-2019.

En dicho oficio, el ente contralor presenta el resultado a las valoraciones de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de los órganos de dirección en las entidades públicas, y determina las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión y del proceso de toma de decisiones institucionales. Dentro de dicha valoración se identifican una serie de prácticas de buen gobierno corporativo, alineadas con los principios definidos por OCDE, siendo que para los ámbitos de 1) Estructura del Órgano de Dirección, 2) Estructura institucional, cultura y riesgos, 3) Supervisión estratégica institucional, 4) Transparencia y rendición de cuentas y 5) Gobierno Corporativo en grupos y conglomerados.

La Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo en conjunto con el apoyo de otras áreas empresariales, entrega a la Junta Directiva informes trimestrales los cuales indican el avance de cumplimiento de cada una de las acciones; al corte del mes de diciembre 2022, se determina que de las sesenta y una prácticas por atender, cincuenta y siete de ellas se encuentran ejecutadas, lo que representa un cumplimiento al 93%, las cuatro prácticas restantes que se encuentra en proceso de implementación, se relacionan con: a) la estructura del órgano de dirección; b) Direccionamiento e integración de la Junta Directiva; c) Reforma del Reglamento de la Junta Directiva; y d) Conformación del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, fijándose el seguimiento puntual sobre estas.

## Principales logros



### Incorporación de un Profesional Junior de Soporte de Gobierno Corporativo

Con el objetivo de fortalecer la gestión del proceso de Gobierno Corporativo a nivel empresarial, la Junta Directiva acordó incorporar un nuevo recurso que brinde apoyo y soporte en temas de Gobierno Corporativo, en el puesto de Profesional de Soporte Junior de Gobierno Corporativo.

A partir del 01 de diciembre del 2022, ingresa al área de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, un recurso que apoya en funciones como ejecutar actividades profesionales con autonomía de criterio para realizar el análisis y propuestas en políticas, directrices lineamientos en el ámbito de Gobierno Corporativo, bajo un enfoque de mejora continua, participar en la construcción y alineamiento de un esquema de Gobernanza, robusto, y eficiente en el cumplimiento, y en la creación de valor para la toma efectiva de decisiones.

Apoyando en áreas como:

#### Profesional de Soporte Junior





### **Atención de requerimientos**

En cumplimiento con las funciones indicadas en el Código de Gobierno Corporativo de RACSA, en el cual se indica, entre otras, que es relevante asegurar el alineamiento de las prácticas de Gobierno Corporativo de RACSA con las del Grupo ICE y con las buenas prácticas de gobierno corporativo que la regulación indica.

Se han atendido en un 100% las consultas dirigidas de la normativa emitida por Casa matriz y los requerimientos; además se atendieron las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República de Costa Rica; se atendieron las solicitudes de información y apoyo en criterios desde el ámbito de gobierno corporativo en las áreas de la Empresa y se da seguimiento trimestral al cumplimiento de las disposiciones que continúan en proceso, así como el seguimiento a los planes de mitigación de brechas del Índice de Capacidad de Gestión.

Esta información fue recopilada y preparada por la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, en cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, el Código de Gobierno Corporativo, y la Directriz Presidencial 102-MP Política General sobre Transparencia y Divulgación de Información Financiera y No Financiera para Empresas Propiedad del Estado, sus Subsidiarias e Instituciones Autónomas.



Hagamos el  
**futuro juntos**



[www.racsa.go.cr](http://www.racsa.go.cr)



RACSA\_CR

