

# INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO



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



Hagamos el  
**futuro juntos**

**100** años  
de trayectoria



Informe Anual

# Gobierno Corporativo

2023

El presente informe tiene como propósito presentar las acciones relevantes realizadas a nivel de Gobierno Corporativo, para el periodo 2023, los logros alcanzados durante la gestión, con el fin de garantizar el alineamiento corporativo con Casa Matriz indispensable para ejecutar las tareas definidas en el desarrollo e implementación de las buenas prácticas de gobernanza a nivel empresarial.

Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo



# CONTENIDO

CONTENIDO .....	3
1. PRESENTACIÓN .....	4
2. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	6
Órganos de Gobierno .....	7
Principios del Modelo de Gobierno Corporativo .....	10
3. MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	14
Instrumentos de Gobernanza Empresarial.....	14
Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa y otros .....	15
Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa .....	16
4. CULTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	18
Normativa .....	19
Capacitación .....	19
Transparencia.....	20
Comunicación.....	20
5. FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	1
Alineamiento de los instrumentos empresariales con el Código de Gobierno Corporativo .....	1
Evaluación de la gestión de la Junta Directiva .....	1
Instrumentos para reforzar la Gobernanza Empresarial.....	24
Operacionalización de las sesiones de los Comités de Apoyo .....	24
6. PRINCIPALES LOGROS .....	27
Operacionalización de los Comités de Apoyo .....	27
Implementación del Sistema informático .....	27
Reforma al Código de Gobierno Corporativo y sus instrumentos asociados.....	28
Cierre del Seguimiento al DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses .....	28

# 1. PRESENTACIÓN

---

De conformidad con lo indicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *“El Gobierno Corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas”*. También busca proporcionar la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar los objetivos y supervisar el desempeño.

La definición anterior y el marco de acción planteado bajo el Código de Gobierno Corporativo de RACSA, promueven la búsqueda de la eficiencia empresarial dentro del ámbito del Grupo ICE, que demanda a su vez, la sincronización de una serie de acciones de implementación que garanticen la efectiva ejecución, e incorporación en la corriente empresarial.

Por tanto, se desarrolla el presente Informe Anual de Gobierno Corporativo al 31 de diciembre del 2023, el cual detalla el cumplimiento de las acciones realizadas por parte de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo de RACSA durante el periodo.

Cabe resaltar que RACSA mantiene el compromiso de implementación de un esquema de gobernanza a nivel empresarial enfocado en la mejora continua, en la construcción de mecanismos de supervisión y participación, que permitan el fortalecimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

El presente Informe, se compone de 6 capítulos en los que se distribuyen temas de relevancia como la estructura del Modelo de Gobierno Corporativo, el Marco regulador de la gobernanza empresarial, la Promoción de la Cultura, el fortalecimiento del proceso y los principales logros alcanzados durante la gestión del 2023.

# Modelo de Gobierno Corporativo



## 2. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

RACSA cuenta desde el 2020 con un Modelo de Gobierno Corporativo, en este se destaca el direccionamiento estratégico considerando las relaciones entre los niveles de propiedad, de dirección y de gestión, mediante un flujo armonizado y estandarizado de temas de interés, que surgen a partir de lo que dicta el ICE en su condición de Casa Matriz. El propósito de este relacionamiento es robustecer la línea estratégica que garantice la sostenibilidad social, económica y ambiental, e implementar controles que garanticen la efectiva rendición de cuentas, control interno, gestión de riesgos que permitan seguir trabajando bajo un esquema de transparencia y eficiencia.

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. Así como en los principios, los pilares del Modelo de Gobierno Corporativo definidos por Casa Matriz, los cuales son los fundamentos sobre los que se desarrollan y ejercen las relaciones a nivel corporativo que permiten sentar las bases para lograr el cumplimiento en términos de dirección estratégica, gobernanza, control corporativo, transparencia y la rendición de cuentas propias de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

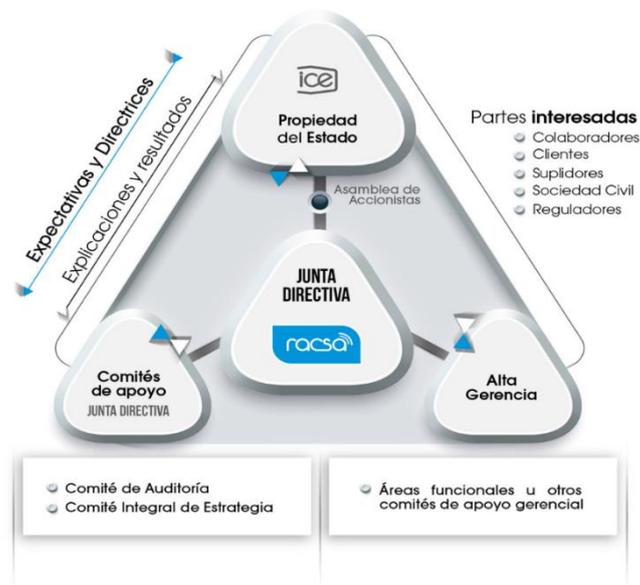
Este modelo se encuentra en constante revisión y actualización basado en la naturaleza y necesidades empresariales, los cambios del entorno y las variaciones económico-sociales que indiquen sobre la gestión Empresarial; para lo cual y con el objetivo de garantizar las buenas prácticas de gobernanza, durante la gestión del periodo 2023 se logró la constitución de los dos Comités de Apoyo de la Junta Directiva; Comité de Auditoría e Integral de Estrategia según lo acordado en la sesión ordinaria de Junta Directiva N°2440 del 12 de abril del 2023.

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.

Figura N° 1  
Estructura del Modelo de Gobierno Corporativo



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

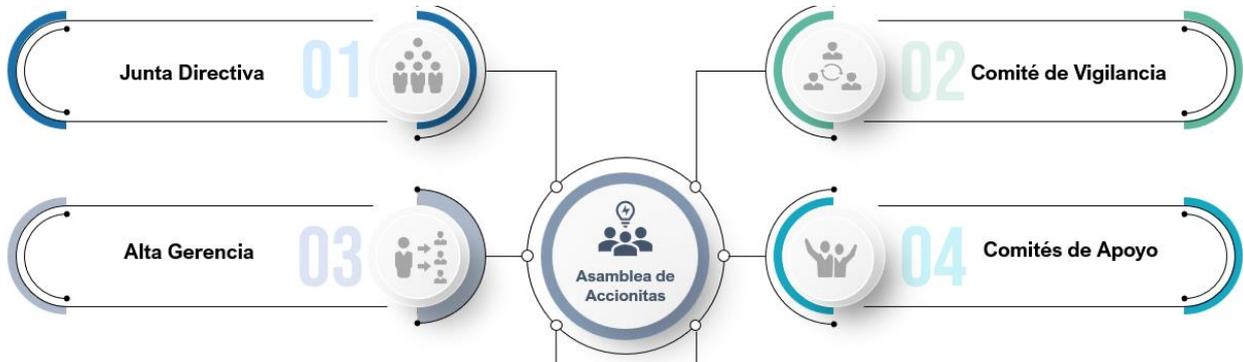
Este modelo articula la manera en que el órgano de nivel superior transmite a las instancias que se encuentran bajo él, sus expectativas y directrices, y recibe resultados y explicaciones de dichas instancias; siempre tomando en cuenta el impacto de las partes interesadas.

## 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



Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

- **Asamblea de Accionistas:** Es el órgano supremo de la Empresa que expresa la voluntad colectiva en materias de su competencia. 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.
- **Junta Directiva:** La Junta Directiva es el máximo Órgano Colegiado de RACSA, está integrada por tres miembros nombrados por del Instituto Nacional de Electricidad y dos miembros nombrados por la Compañía Radiográfica Internacional Costarricense Sociedad Anónima (CRICSA), y se nombran de acuerdo con lo establecido en el Procedimiento para la Selección de los Miembros de Órganos de Dirección de las Empresas del ICE. Son nombrados por la Asamblea de Accionistas, por el plazo legal que así dispongan.
- **Comité de Vigilancia:** Órgano Colegiado que tiene un rol de fiscalización de la sociedad anónima; El Comité de Vigilancia está integrado por tres integrantes designados por la Asamblea de Accionistas por un plazo igual al nombramiento de Junta Directiva según el método de selección establecido por la Casa Matriz.

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

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.

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



Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

- **Auditoría Interna:** Según lo establece la Ley General de Control Interno LGCI es la instancia responsable de la fiscalización del sistema de control interno, implementado por la Administración. Esta se encarga de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la organización.
- **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. Asimismo, la Contraloría General de la República, ejercerá controles de fiscalización sobre la gestión empresarial de RACSA al ser una sociedad anónima que administra fondos públicos.

## Principios del Modelo de Gobierno

El modelo de Gobierno Corporativo de está fundamentado en los principios generales que orientan y enmarcan el accionar de RACSA, definidos por Casa Matriz para las empresas que conforman el Grupo.

Figura N°4  
Principios del Modelo de Gobierno Corporativo



Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

## Elementos del Modelo de Gobierno de

El modelo de Gobierno Corporativo de está fundamentado en los elementos generales que orientan y enmarcan el accionar de RACSA, definidos por Casa Matriz para las empresas que conforman el Grupo.

Figura N°5  
Elementos del Modelo de Gobierno Corporativo

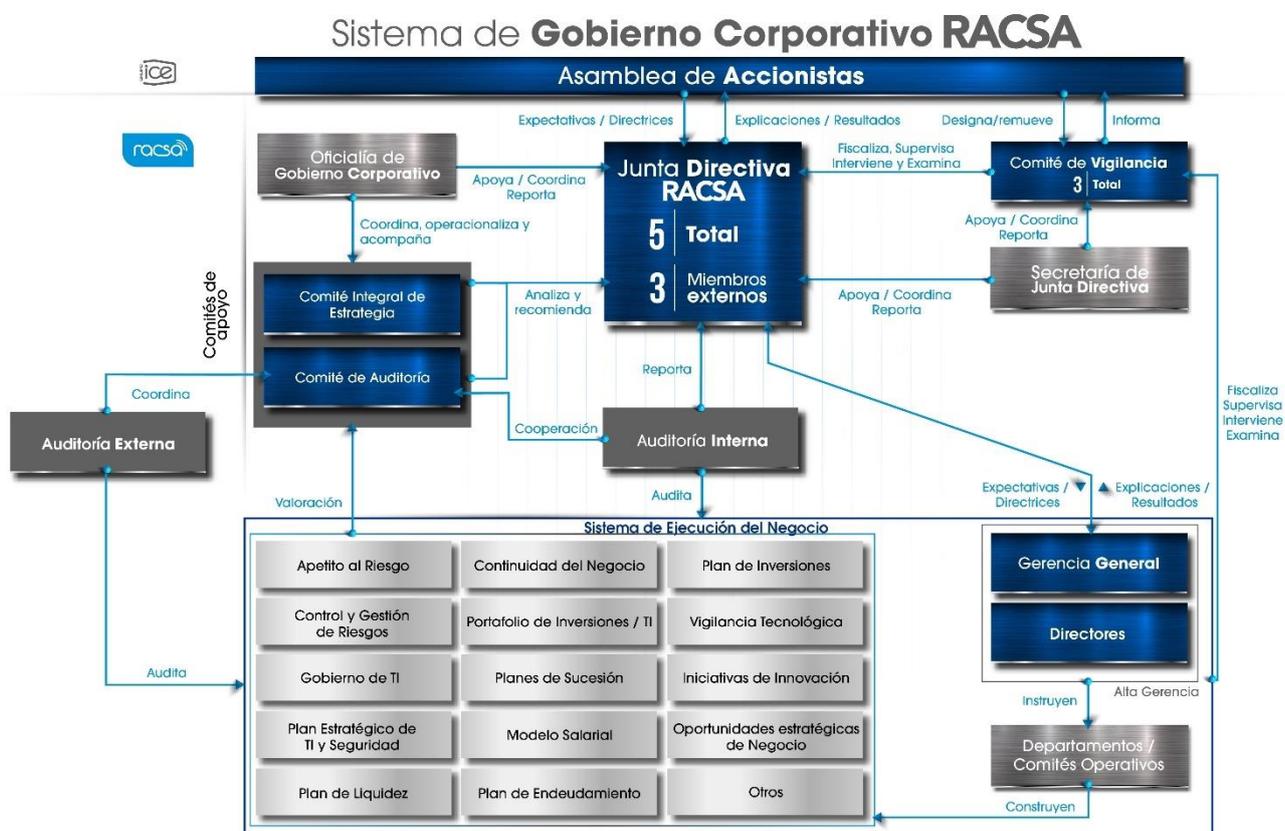


Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

RACSA busca garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de gobernanza realizando 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.

Tanto los principios y elementos de Gobierno Corporativo son puestos en práctica y se promueven a través del sistema de gobierno corporativo, ilustrado de la siguiente manera:

Figura N°6  
Sistema de Gobierno Corporativo



Fuente: 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 la información sea dirigida 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

### **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.

Durante el periodo 2023, realizó el proceso de análisis y revisión de la documentación que respalda la actualización del Código de Gobierno Corporativo y sus instrumentos asociados, considerando la aprobación y publicación del Código de Gobierno del Grupo ICE, así como el Código de Gobierno Corporativo y los instrumentos asociados de RACSA el cual fue aprobado por medio del acuerdo tomado por la Junta Directiva, artículo 13° de la sesión ordinaria N°2411 de fecha 26 de setiembre del 2022, publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 07 de octubre del 2022, el proceso fue largo y exhaustivo, concluyendo que, es necesario un ajuste sustancial del mismo.

Para lo que se procedió con la elaboración de una nueva versión del Código, el cual promueve la búsqueda de la eficiencia empresarial dentro del marco del Grupo ICE, potenciar el crecimiento y fomentar la confianza de las partes interesadas, por medio de prácticas orientadas a la transparencia y coherencia en sus actuaciones.

El proceso de la nueva versión del Código, conllevó la revisión y visto bueno de las partes interesadas Gerencia y Auditoría Interna, así como la revisión del Departamento Estrategia e Innovación y de la Dirección Jurídica y Regulatoria actividades que demandan tiempo e inciden en los plazos para la aprobación de la versión final del documento.

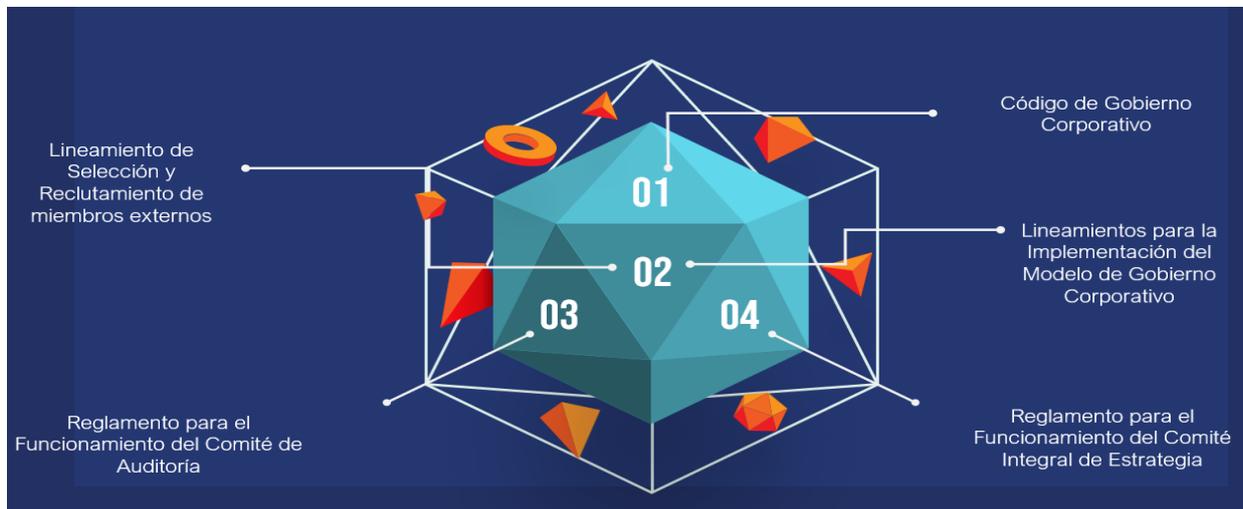
Los instrumentos que constituyen el marco normativo de gobernanza que se mencionan en adelante, plasman la práctica de los principios del Modelo de Gobierno Corporativo, tales como la ética, transparencia, rendición de cuentas y demás elementos que representan la gobernanza del grupo empresarial.

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

Durante el periodo 2023, 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 imagen se indican los documentos normativos actualizados durante el periodo 2023, los mismos se detallan con profundidad a continuación:

Figura N°7  
Instrumentos de Gobernanza Empresarial



Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

Una vez realizada la actualización para el periodo 2023, la Dirección Jurídica y Regulatoria brindó visto bueno a la propuesta de reforma del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, al Reglamento de funcionamiento del Comité de Auditoría, al Reglamento de funcionamiento del Comité Integral de Estrategia, al Lineamiento para el Reclutamiento y Selección de Miembros Externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva y al Lineamiento para la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo en la Empresa, por medio del oficio DJR-759-2023.

Posterior a su aprobación, estos documentos se encontrarán 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.

### 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 entorno 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, la cual se detalla a continuación:

---

## Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa

- Ley N° 8292 Ley General de Control Interno.
- Código de Comercio
- Código de Gobierno Corporativo del ICE
- Reglamento Corporativo de Organización y reformas. 012-126-2020
- Reglamento de Junta Directiva de RACSA
- Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna (ROFAI).
- Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE.
- Política sobre Conflictos de Interés Grupo ICE.
- Política Corporativa de Confidencialidad de la Información.
- Política de Seguridad de la Información de RACSA
- Directriz N° 058 – MP Adopción e implementación del protocolo de entendimiento de las relaciones entre el Estado y las empresas propiedad del Estado.
- Directriz N.º 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.
- Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas. 0012.374.2020
- Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE.
- Procedimiento para la selección de los miembros de juntas directivas de las empresas del ICE.
- Procedimiento para la Autoevaluación de los Órganos de Dirección del Grupo ICE y los Comités de Apoyo al Consejo Directivo.
- Informe de Seguimiento de la Gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses. DFOE-EC-SGP-00001-2019.
- Lineamiento para la Elaboración y Manejo de las Actas de Órganos Colegiados de RACSA.

Esta normativa ha sido utilizada como marco de referencia 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 durante el periodo 2023, realizó acciones para promover una cultura de gobernanza a nivel empresarial con el objetivo que esta fluya hacia toda la organización, liderando su implementación a través de un alineamiento a las mejores prácticas en temas de Gobierno Corporativo. Trabajando en la promoción de una cultura enfocada en los principios de Gobierno Corporativo, en fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas, en generar valor para la organización abordando temas de interés como el Control Interno y la Gestión de Riesgos.

Buscando la preservación del valor del patrimonio público y fomentando 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.

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:

Figura N°8  
Cultura de Gobierno Corporativo



Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

## Normativa

---

RACSA ha establecido un marco normativo que respalda el Modelo de Gobierno Corporativo basado en las mejores prácticas de gobernanza y en alineamiento con Casa Matriz; los pasos posteriores para asegurar el conocimiento, implementación y práctica de los elementos que profundizan los comportamientos adecuados en la organización 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 este periodo 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 consolidado 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 permanente 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.
- II. Inducción del Modelo de Gobierno Corporativo RACSA. A lo largo del periodo 2023 se realizaron 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 impartido: capacitaciones por la incorporación de nuevas jefaturas de los departamentos de Aseguramiento Financiero, Gestión Comercial, Desarrollo de Negocios y colaboradores de la Oficialía Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

En el mes de agosto 2023, se llevó a cabo un taller especializado enfocado en los *“Comités de Apoyo de la Junta Directiva y su importancia en el Gobierno Corporativo”*, impartido por la empresa Central American Outsourcing Services (COS), del cual participaron los miembros de la Junta Directiva de RACSA y los miembros externos de los Comités de Apoyo.

Asimismo, se impartió una capacitación por parte de la empresa Createc Soluciones a los miembros de la Junta Directiva de RACSA y los miembros externos de los Comités de Apoyo, enfocado en el *“Uso de la herramienta SE-SUITE-Portales Comités de Apoyo”*.

---

De igual forma, se inició con la ejecución del Plan de Formación de la Junta Directiva y los Comités de Apoyo 2023 aprobado en la sesión ordinaria N°2440 del 12 de abril del 2023, mediante oficio JD.227.2023 de fecha 17 de abril 2023. Dicho plan constaba de tres capacitaciones a realizarse una por cuatrimestre durante el periodo 2023.

En el mes de septiembre 2023, se inició la ejecución del plan, realizando la capacitación enfocada en el tema de “*Gobierno Empresarial de T.I*”, abordando conceptos, aplicación en el sector empresarial, definición de roles y responsabilidades, así como los principales retos que pueden enfrentar las organizaciones. Esta constaba de dos sesiones de dos horas cada una e impartida por la empresa Winit Consultores.

Por otro lado, para el mes de octubre 2023 se programó la capacitación correspondiente al tema de “*Gestión de los Órganos Colegiados*”, sin embargo, debido circunstancias externas, no fue posible llevarse a cabo. La Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2471 del 16 de octubre del 2023, instruye a la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, incluir este tema de capacitación para el Plan de Formación a los Miembros de la Junta Directiva y sus Comités de Apoyo correspondiente al periodo 2024.

De igual forma, en el mes de noviembre 2023 se llevó a cabo la capacitación enfocada en el tema de la “*Gestión de Riesgos y Control Interno*”, abordando conceptos, aspectos relevantes, aplicación en el sector empresarial, definición de roles y responsabilidades, casos de éxito y no éxito. Esta constaba de dos sesiones de una hora y media cada una e impartida por la empresa Nahaorqui Consultores.

Dando por ejecutado el Plan de Formación de la Junta Directiva y los Comités de Apoyo 2023, e identificando los principales temas a incluir dentro del plan de capacitación para el periodo 2024.

## 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, 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 2023:

- I. **Campañas de comunicación.** A lo largo de todo el periodo (2023), se ha emitido una campaña de comunicación desarrollada con apoyo de la Unidad de Prensa y Comunicación de la Empresa. Esta campaña fue informativa a nivel empresarial, manteniendo enterado a todo el

---

personal de las modificaciones, ajustes, Comités de Apoyo, hechos relevantes que se han dado el Código de Gobierno Corporativo.

Los comunicados fueron enviados 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.

Con lo anterior se buscó dar a nivel empresarial, una visión general de los aspectos más relevantes y la importancia del Gobierno Corporativo en RACSA.

- II. 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](mailto:gobiernocorporativo@racsa.go.cr)) y una página web ([www.racsa.go.cr/gobierno-corporativo/](http://www.racsa.go.cr/gobierno-corporativo/)).
- III. 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 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/>.



# FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

## 5. FORTALECIMIENTO AL PROCESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

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

En alineamiento con los instrumentos normativos de Casa Matriz, y considerando que el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo I de la Sesión 6576 de fecha 31 de mayo del 2023, aprobó el Código de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, realizó un análisis del alcance del Código vigente y sus instrumentos asociados

Procediendo con la elaboración de una nueva versión del Código, el cual promueve la búsqueda de la eficiencia empresarial dentro del marco del Grupo ICE, potenciar el crecimiento y fomentar la confianza de las partes interesadas, por medio de prácticas orientadas a la transparencia y coherencia en sus actuaciones.

Este Código tiene por objeto regular el funcionamiento de cada componente de la estructura que conforma el Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA y los lineamientos que aseguren la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo y ética que fortalezcan una conducta empresarial responsable, promoviendo la definición de las líneas de autoridad, y la separación en la toma de decisiones, buscando garantizar la transparencia y rendición de cuentas.

### 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.”*

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, mismo que se le da un seguimiento periódico de su cumplimiento.

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

Es necesario instar a las dependencias encargadas la creación y aplicación de instrumentos que fortalezcan el marco de acción definido por el Código de Gobierno Corporativo en temas de gobernanza y transparencia.

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**

Durante el periodo 2023, la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo enfocó sus esfuerzos en la operacionalización de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva, considerando la importancia de la gestión de estos para el Órgano Colegiado, dado que estos representan un papel crucial en el éxito de las organizaciones. Son responsables de brindar asesoramiento y orientación estratégica al órgano de dirección, ayudándolos a tomar decisiones informadas sobre las operaciones de la empresa.

También permiten tener una visión de los factores externos que pueden afectar a la organización, y garantizan que se tengan en cuenta todas las perspectivas en los procesos de toma de decisiones. Al tener una visión independiente y una evaluación imparcial, los comités de apoyo ayudan a garantizar que las organizaciones sigan las mejores prácticas y alcancen sus objetivos.

Así como su 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.

Por tanto, para el periodo en mención se procedió darle continuidad al proceso de selección y reclutamiento, a través del Departamento de Talento Humano y Cultura, en la identificación y validación de atestados de candidatos interesados en formar parte de dichos órganos de gobierno. La recepción de atestados para miembros externos de Comités de Apoyo es una tarea permanente, cuya invitación o promoción se realiza a través de redes sociales de la empresa.

En oficio JD. OCGC.09.2023 del 06 de febrero 2023 se elevó para aprobación la propuesta de integración de los miembros de los Comités de Apoyo, aprobada según acuerdo JD.130.2023 del 20 de febrero del presente año.

De igual forma, en oficio JD. OCGC.13.2023 del 21 de febrero 2023, y como parte del proceso de operacionalización de los Comités de Apoyo, elevó para aprobación, la propuesta de perfiles de los miembros externos, misma que fue aprobada en el artículo 17° de la sesión ordinaria N°2435 del 27 de febrero del 2023.

---

La Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo mediante el oficio JD. OCGC.20.2023 del 29 de marzo 2023, eleva a la Junta Directiva la propuesta de constitución de los Comités de Apoyo, y el día 12 de abril 2023 mediante oficio JD.225.2023 la Junta Directiva en la sesión N° 2440 constituye formalmente los Comités de Apoyo de Auditoría e Integral de Estrategia, por un período de un año, prorrogable.

Posteriormente, se dio inicio a la operativización de los Comité de Apoyo de Apoyo de Junta Directiva, para lo cual en la sesión ordinaria de Junta Directiva N°2440 del 12 de abril del 2023, se nombra al señor Francis Eduardo Barrantes García, como miembro externo e independiente del Comité Integral de Estrategia y a la señora Maria del Pilar Ugalde Herrera como miembro externo e independiente del Comité de Auditoría, ambos por un plazo de un año, a partir de esa fecha, pudiendo prorrogarse por tres períodos iguales.

Con relación a las gestiones realizadas por parte de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva durante el periodo 2023, es importante resaltar las funciones que se desarrollaron por parte de los Órganos las cuales se mencionan a continuación.

- El Comité Integral de Estrategia enfocó sus funciones en la atención de temas de índole empresarial, realizando un total de cinco sesiones desde la conformación del Comité, el cual fue constituido en la sesión ordinaria N°2440 del 12 de abril del 2023 y comunicado mediante oficio JD-225-2023.
- El Comité de Auditoría para el periodo 2023 enfocó sus funciones en la atención de temas de índole empresarial, para lo cual realizó un total de tres sesiones desde la conformación del Comité, el cual fue constituido en la sesión ordinaria N°2440 del 12 de abril del 2023 y comunicado mediante oficio JD-225-2023.



## PRINCIPALES LOGROS 2023

## 6. PRINCIPALES LOGROS

Es importante destacar los principales logros de la gestión de Gobierno Corporativo en RACSA durante el periodo 2023, los mismos se detallarán con profundidad a continuación:

Figura N°9  
Principales logros



Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

### Operacionalización de los Comités de Apoyo

Durante el periodo 2023, la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo enfocó sus esfuerzos en la operacionalización de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva, considerando la importancia de la gestión de estos para el Órgano Colegiado, dado que estos representan un papel crucial en el éxito de las organizaciones. Son responsables de brindar asesoramiento y orientación estratégica al órgano de dirección, ayudándolos a tomar decisiones informadas sobre las operaciones de la empresa.

La Junta Directiva en la sesión N° 2440 constituye formalmente los Comités de Apoyo de Auditoría e Integral de Estrategia, por un período de un año, prorrogable.

Ambos Comités se encuentra operando actualmente y atendiendo los temas de interés desde el ámbito de acción de cada uno, brindando su criterio experto y análisis correspondiente a la gestión empresarial de RACSA.

### Implementación del Sistema informático

Para el periodo 2023, la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo como parte de las acciones necesarias para la operativización de los Comité de Apoyo, inicio con proceso de capacitaciones a nivel interno para la puesta en marcha y uso del módulo en la herramienta empresarial denominada Se Suite, "Modulo de Reuniones", para la cual se contó con la participación de los miembros de la Junta Directiva de RACSA y los miembros externos de los Comités de Apoyo.

---

Este sistema permite la realización de las convocatorias y su respectiva documentación de apoyo, así como almacenar la versión final de la minuta firmada, actividades que no se han desarrollado en su totalidad, requiriendo el apoyo tanto del administrador de la herramienta como del proveedor, así como la realización constante de pruebas y la aplicación de acciones por parte de este último para la atención de consultas sobre la funcionalidad de la herramienta.

## **Reforma al Código de Gobierno Corporativo y sus instrumentos asociados**

Para el periodo 2023, la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, realizó la actualización del Código de Gobierno Corporativo y sus instrumentos asociados, la nueva versión del Código promueve la búsqueda de la eficiencia empresarial dentro del marco del Grupo ICE.

Para la propuesta del periodo 2023 se consideró las buenas prácticas de Gobierno Corporativo fijadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las directrices dictadas por el Gobierno de la República y los lineamientos de Casa Matriz entre ellos el Reglamento Corporativo de Organización, el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, Reglamento Interno del Comité de Auditoría y Riesgos del ICE y Reglamento Interno del Comité de Estrategia del ICE.

Para el periodo en mención, se abordó el análisis de los siguientes documentos en busca del alineamiento corporativo, y con el criterio experto de las áreas interesadas a nivel empresarial como la Dirección Jurídica y Regulatoria y el Departamento de Estrategia e Innovación, brindando el visto bueno para su posterior aprobación por parte de la Junta Directiva de RACSA.

- Código de Gobierno Corporativo.
- Reglamento para el funcionamiento del Comité de Auditoría de RACSA.
- Reglamento para el funcionamiento del Comité Integral de Estrategia de RACSA.
- Lineamiento de Reclutamiento y Selección de los Miembros Externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva
- Lineamientos para la Implementación del Modelo de Gobierno Corporativo.

## **Cierre del 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 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.

Para el periodo 2023, 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, derivadas del proceso de Auditoría Carácter Especial sobre la Capacidad de Gestión Financiera de RACSA. Ref. JD-459-2022 sobre análisis de las disposiciones DFOE-CIU-IF-00007-2022. Disposición 4.5.

Por otra parte, también se atendieron las solicitudes de información y apoyo en criterios desde el ámbito de Gobierno Corporativo en las áreas de la Empresa.

El día 24 de abril del 2023, se recibió por parte de la Contraloría General de la República el oficio DFOE-SEM-0662 donde se comunica la finalización del proceso de seguimiento de la disposición 4.5 del informe N° DFOE-CIU-IF-00007-2022, relacionado a la gestión del Gobierno Corporativo en RACSA.

---

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

