



*Hagamos el*  
**futuro juntos**

**Informe anual de Gobierno Corporativo**  
**Periodo 2025**

**Elaborado en Enero-2026**

**JD-033-2026**

## Contenido

I.	Presentación .....	2
II.	Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA.....	3
III.	Instrumentos de Gobierno Corporativo de RACSA.....	6
IV.	Cultura de gobierno corporativo .....	6
V.	Junta Directiva .....	7
VI.	Comités de Apoyo a la Junta Directiva .....	8
	Comité Integral de Estrategia .....	8
	Comité de Auditoría y Riesgos .....	9
VII.	Transparencia y Rendición de Cuentas.....	10

## Índice de figuras

Figura 1.	Estructura del Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA .....	3
Figura 2.	Estructura de los órganos de gobierno corporativo de RACSA .....	4
Figura 3.	Entes de Control .....	4
Figura 4.	Principios de Gobierno Corporativo de RACSA .....	5
Figura 5.	Elementos del esquema de gobierno corporativo de RACSA .....	5
Figura 6.	Instrumentos Normativos de Gobierno Corporativo aprobados durante el 2025 ..	6
Figura 7.	Junta Directiva. PERIODO 2025 .....	7
Figura 8.	Comité Integral de Estrategia. Periodo 2025.....	8
Figura 9.	Comité de Auditoría y Riesgos. Periodo 2025.....	9

## I. Presentación

La Junta Directiva de RACSA realiza esfuerzos sostenidos para la consolidación del Modelo de Gobierno Corporativo en la empresa, a través de prácticas sustentadas en la transparencia, rendición de cuentas y estrategias que fomenten la unidad de propósito, la mejora continua y la conducta empresarial responsable.

De conformidad con estos principios, se presenta el Informe Anual de Gobierno Corporativo de RACSA, que tiene como fin proporcionar información a las partes interesadas sobre el buen desempeño durante el período 2025 y promueve la búsqueda de la eficiencia empresarial, la sincronización de acciones que garanticen la efectiva ejecución, e incorporación en la corriente empresarial y corporativa.

Asimismo, el informe detalla el cumplimiento de las acciones realizadas durante el periodo 2025, en temas de relevancia como el modelo de Gobierno Corporativo, sus instrumentos, la cultura, los comités de apoyo a la Junta Directiva, la transparencia y rendición de cuentas.

## II. Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA

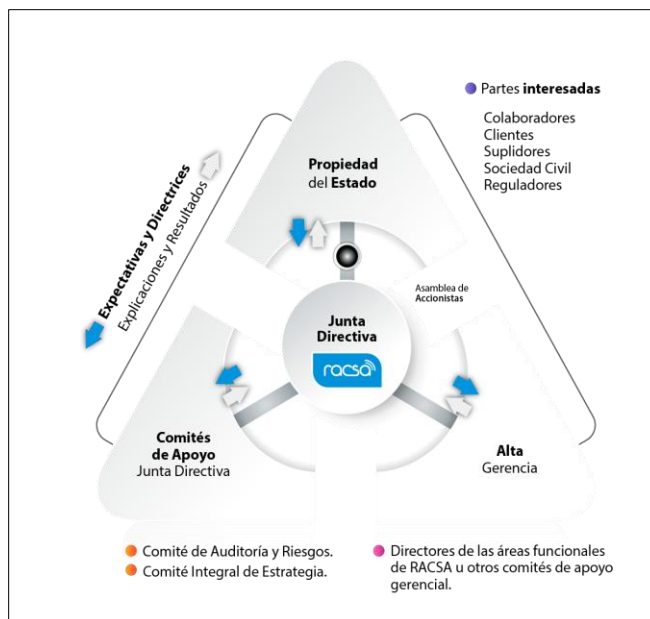
El Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA tiene como objetivo asegurar la eficiencia, transparencia y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como fortalecer la relación de propiedad entre el Estado, el ICE y la coordinación corporativa.

El modelo de gobernanza de RACSA<sup>1</sup>, 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.

Asimismo, aplica como marco referencia los estándares internacionales relacionados a la gobernanza en las empresas, los principios de gobierno corporativo dictados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como en los principios y pilares del Modelo de Gobierno Corporativo definidos por Casa Matriz.

Adicionalmente, este el 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.

**FIGURA 1. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE RACSA**

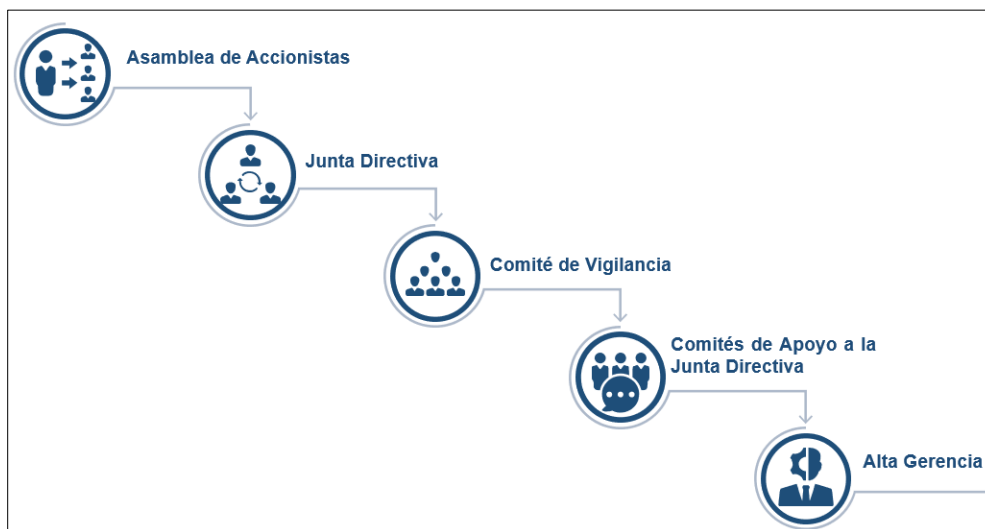


Fuente: Código de Gobierno Corporativo de RACSA

<sup>1</sup> Código de Gobierno Corporativo de RACSA, aprobado por Junta Directiva, en sesión número 2523 del 24 de enero del 2025.

Asimismo, RACSA define su estructura organizacional a través de un sistema relacionado, conformado por sus Órganos de Gobierno Corporativo, los cuales se detallan a continuación.

**FIGURA 2. ESTRUCTURA DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE RACSA**



Fuente: Código de Gobierno Corporativo de RACSA.

Asimismo, es importante resaltar que dicho modelo, considera los entes de control tanto a nivel interno como externo, los cuales apoyan en la consecución de los objetivos, proporcionando seguridad razonable en la búsqueda del cumplimiento de las metas trazadas.

**FIGURA 3. ENTES DE CONTROL**

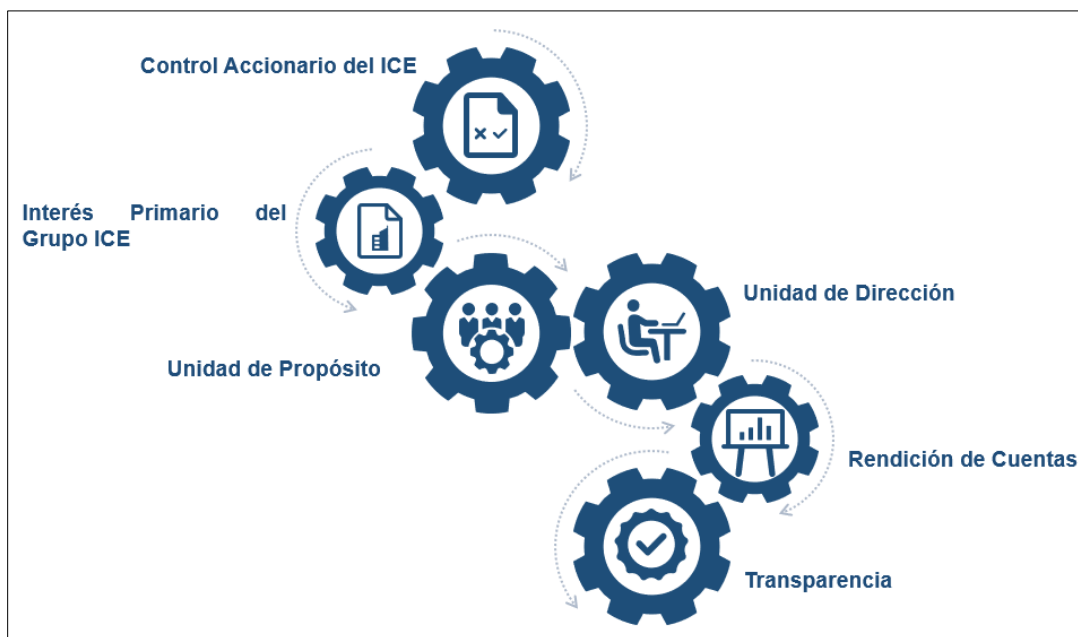


Fuente: Código de Gobierno Corporativo de RACSA.

La Contraloría General de la República ejerce controles de fiscalización sobre la gestión empresarial de RACSA al ser una sociedad anónima que administra fondos públicos.

Los principios en materia de gobernanza que aplica RACSA, se fundamentan en los establecidos por Casa Matriz para las empresas que conforman el Grupo ICE, los cuales son los siguientes:

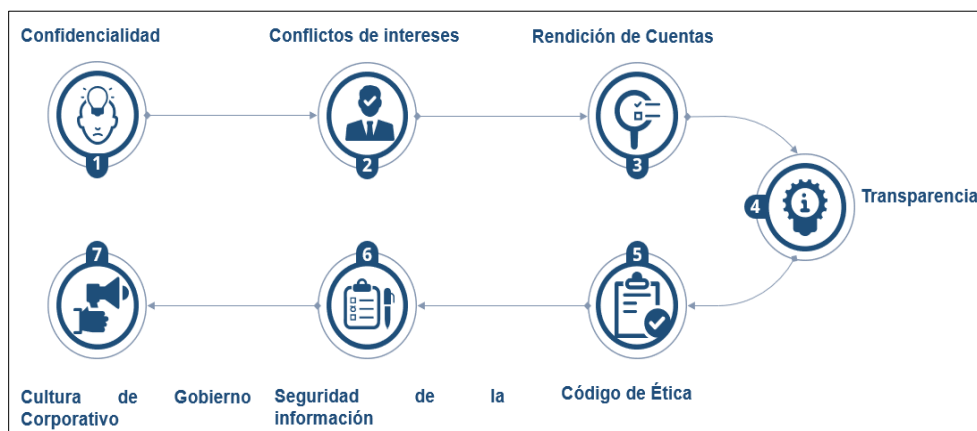
**FIGURA 4. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE RACSA**



Fuente: Código de Gobierno Corporativo de RACSA

Asimismo, este modelo se basa en una serie de elementos que enmarcan el accionar de la empresa, y están definidos por Casa Matriz para las empresas que conforman el Grupo ICE, según se detalla a continuación.

**FIGURA 5. ELEMENTOS DEL ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE RACSA**



Fuente: Código de Gobierno Corporativo de RACSA.

### III. Instrumentos de Gobierno Corporativo de RACSA

Los instrumentos normativos forman parte de los principios y pilares del buen gobierno corporativo, que proporcionan prácticas de autorregulación y adopción voluntaria de compromisos empresariales y corporativos que permiten la orientación estratégica y el control empresarial para el logro de los objetivos.

**FIGURA 6. INSTRUMENTOS NORMATIVOS DE GOBIERNO CORPORATIVO APROBADOS DURANTE EL 2025**



Fuente: Código de Gobierno Corporativo de RACSA.

### IV. Cultura de gobierno corporativo

Para el periodo 2025, con el objetivo de promover la cultura a nivel empresarial, se realizaron campañas de comunicación en materia de gobernanza, así como un taller de sensibilización en esta materia, en el mes abril.

Se ejecutó el plan de formación para la Junta Directiva y sus Comités de Apoyo, el cual se realizó sin costo y con el apoyo interno de la Dirección Jurídica y Regulatoria, y la Dirección de Operaciones y externo de la División Estrategia y Gestión Corporativa del Grupo ICE.

En dicho plan se consideraron temas para el fortalecimiento de la gestión y la toma de decisiones, en donde se consideraron los siguientes temas:

- Gestión de Conflictos de Interés, y régimen de prohibiciones, en el marco de la normativa vigente.
- Aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG.) Conducta empresarial responsable.
- Cumplimiento y gestión de las Normas NIIF en el marco de la sostenibilidad en el marco del Grupo ICE.



- Plan de Continuidad del Negocio.

Adicionalmente, como parte del fortalecimiento de la cultura, se participó en las capacitaciones impartidas por la Unidad Asesora de la Propiedad Accionaria del Estado (UAPA) y la Procuraduría General de la República (PGR).

Se aplica anualmente una evaluación anual de las prácticas de gobierno corporativo, con el propósito de identificar oportunidades de mejora.

Finalmente, como parte de este proceso de culturización y con el fin de promover la transparencia empresarial, se mantiene actualizado el sitio de gobierno corporativo, disponible en la página web de RACSA, en la cual el público en general puede consultar la información relevante en esta materia, así como: normativa, comunicados, contactos, proceso de reclutamiento de miembros externos, entre otros. A través del siguiente enlace <https://www.racsa.go.cr/gobierno-corporativo/>.

## V. Junta Directiva

RACSA, se rige por lo dispuesto en Ley número 6227 General de la Administración Pública, la Ley número 3293 Creación de RACSA, el Pacto Constitutivo, el Código de Comercio, la Ley número 8292 General de Control Interno, la Ley número 8660 de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, el Reglamento Corporativo de Organización del Instituto Costarricense de Electricidad y el Reglamento de la Junta Directiva, normativa que a su vez establece las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva.

La Junta Directiva es nombrada por la Asamblea General de Accionistas, está integrada por cinco miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal, por períodos escalonados, para garantizar la continuidad de las acciones estratégicas.

Durante este período se celebraron un total de 54 sesiones para un total de 799 asuntos tratados, 211 asuntos informativos

La Junta Directiva está conformada de la siguiente manera:

**FIGURA 7. JUNTA DIRECTIVA. PERIODO 2025**

Cargo	Nombre
<b>Presidente</b>	Sr. Rodolfo Enrique Corrales Herrera
<b>Vicepresidenta</b>	Sra. Laura María Paniagua Solís
<b>Tesorero</b>	Sr. Erick Mauricio Brenes Mata
<b>Secretaria</b>	Sra. Natuska Traña Porras
<b>Vocal</b>	Sr. Luis Fernando Ramírez Loría

Fuente: Asamblea de Accionistas.



## VI. Comités de Apoyo a la Junta Directiva

El Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA define dos Comités permanentes, cada uno encargado de materias específicas relacionadas con el negocio de la empresa, con la misión de apoyar a la Junta Directiva a fin de cumplir sus responsabilidades con eficacia y eficiencia, lo que permite robustecer el análisis de los temas estratégicos, emitiendo recomendaciones y/u observaciones que generan a valor y facilitar la toma de decisiones.

Es importante indicar que conforme a lo que disponen los Reglamentos que regulan el funcionamiento de estos Comités, estos ejercen sus funciones ad honorem.

Para lo cual se detallan las acciones ejecutadas por cada órgano durante el periodo mencionado anteriormente.

### Comité Integral de Estrategia

Su objetivo es coadyuvar a la Junta Directiva en la toma de decisiones para el ejercicio de las funciones estratégicas, en planificación y otras materias indicadas en el apartado de funciones de este Comité, con el propósito de lograr mayor eficiencia y profundidad y está conformado por dos miembros de la Junta Directiva y un miembro externo.

A continuación se presenta la conformación:

**FIGURA 8.COMITÉ INTEGRAL DE ESTRATEGIA. PERIODO 2025**

Cargo	Nombre
<b>Presidenta</b>	Sra. Laura Paniagua Solís.
<b>Miembro Junta Directiva</b>	Sr. Erick Brenes Mata.
<b>Miembro externo</b>	Sr. Francis Barrantes García.

Fuente: Junta Directiva. Sesiones números 2524 y 2538.

Para este periodo, el Comité celebró un total de 13 sesiones distribuidas de la siguiente manera: 10 ordinarias, 3 extraordinarias.

Asimismo, se analizaron un total de 98 temas, de los cuales 5 son de carácter informativo, se emitieron 47 recomendaciones, 39 se encuentran ejecutadas y se registran 8 en proceso.

Entre los cuales se destacan los siguientes temas:

- Actualización de Estrategia Empresarial 2024-2027
- Gestión de riesgos de la estrategia.
- Actualización del Plan táctico empresarial.
- Aportes al manual de organización empresarial
- Política de inversiones.
- Estrategia de Sostenibilidad Financiera de corto, mediano y largo plazo (Plan Financiero).

## Comité de Auditoría y Riesgos

Su objetivo es coadyuvar a la Junta Directiva en la toma de decisiones para el ejercicio de las funciones estratégicas, en materia de análisis de información financiera, seguimiento de recomendaciones de la auditoría interna, externa y entes de fiscalización, así como, el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos y está conformado por dos miembros de la Junta Directiva y un miembro externo.

Asimismo, se hace la salvedad que este órgano contaba con la participación como miembro externo de la señora María del Pilar Ugalde Herrera y participó en las sesiones programadas para los meses de enero y marzo del 2025; concluyó su periodo de nombramiento el 11 abril del 2025, por razones personales.

La Junta Directiva en la sesión ordinaria número 2538, celebrada el 31 de marzo del 2025, nombra como miembro externo al señor José Carlos Pérez Barrantes.

A continuación se presenta la conformación:

**FIGURA 9.COMITÉ DE AUDITORÍA Y RIESGOS. PERIODO 2025**

Cargo	Nombre
<b>Presidenta</b>	Sra. Natuska Traña Porras.
<b>Miembro Junta Directiva</b>	Sr. Luis Fernando Ramírez Loría.
<b>Miembro externo</b>	Sra. María del Pilar Ugalde Herrera *
	Sr. José Carlos Pérez Barrantes

Fuente: Junta Directiva. Sesiones número 2524 y 2538.

\* Hasta el 11 de abril del 2025.

Para este periodo, el Comité celebró un total de 16 sesiones distribuidas de la siguiente manera: 11 ordinarias, 5 extraordinarias.

Asimismo, se analizaron un total de 98 temas, de los cuales 6 son de carácter informativo, se emitieron 40 recomendaciones, 34 se encuentran ejecutadas y se registran 6 en proceso.

Entre los cuales se destacan los siguientes temas:

- Gestión de riesgos.
- Gestión de control interno.
- Análisis de situación financiera.
- Análisis del Presupuesto empresarial.
- Análisis de la Carta a la Gerencia, cumplimiento de las Obligaciones Tributarias.
- Seguimiento a las disposiciones o recomendaciones emitidas por los entes de fiscalización, (Auditoría Interna, Auditoría Externa, Comité de Vigilancia, Contraloría General de la Republica).

## VII. Transparencia y Rendición de Cuentas

Los Comités de Apoyo presentan de forma semestral a la Junta Directiva un informe sobre el cumplimiento de funciones, el estado de las recomendaciones y el resultado de evaluación de desempeño del miembro externo.

En aras de fortalecer el proceso de rendición de cuentas y la transparencia, los miembros de los Comités de Apoyo rinden de forma anual un informe de gestión.

La Junta Directiva y sus Comités de Apoyo, dan observancia plena a la Política sobre Conflictos de Interés del Grupo ICE y de forma anual sus miembros presentan la Declaración correspondiente. Durante este período no se reporta situaciones sobre esta materia.

La Junta Directiva cumple con la normativa asociada al acceso a la información pública, transparencia y revelación de información, la cual se encuentra disponible en el sitio oficial de la empresa.



Hagamos el  
**futuro juntos**

# Soluciones Empresariales

I N N O V A C I Ó N Y T E C N O L O G Í A

Conectividad ■ Soluciones Digitales ■ Infraestructura y Nube  
Soluciones Gestionadas ■ Territorios Inteligentes



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



RACSA\_CR



RACSA