



INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO

Período 2020

Enero 2021

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO
JUNTA DIRECTIVA

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma		
Carlos Rojas Gallardo Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo		Junta Directiva de RACSA
Ref:JD-OCGC-06-2021	Versión: 1	Enero 2021

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Abreviaciones	4
3. Presentación del Resultados	4
a. Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA	4
b. Código de Gobierno Corporativo	6
c. Proceso de Implementación de Código de Gobierno Corporativo.	9
d. Alineamiento y actualización de Instrumentos Normativos (Gobierno Corporativo)	11
4. Conclusiones	13

1. Resumen Ejecutivo

El presente documento pretende estructurar un informe de las acciones relevantes realizadas a nivel empresarial, con el objeto de garantizar el alineamiento necesario para las tareas definidas en el desarrollo e implementación del Gobierno Corporativo de RACSA durante el período 2020.

Como temas relevantes que fueron desarrollados dentro de una línea de tiempo secuencial, se pueden citar:

- Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA
- Código de Gobierno Corporativo, y su implementación
- Alineamiento del Marco e Instrumentos Normativos

Cada uno de dichos puntos, conlleva una serie de acciones desarrolladas, como parte de los esfuerzos para construir y fortalecer el marco de relaciones entre los diferentes órganos de Gobierno Corporativo.

Es claro, que RACSA ha avanzado en la adopción de un esquema de Gobernanza, y las acciones planteadas 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, de ese modelo de pesos y contrapesos basado en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

El año 2020, por tanto, constituyó una etapa de construcción, capacitación y calibración de una serie de instrumentos, que constituyen la antesala al proceso de implementación definido para el periodo 2021.

2. Abreviaciones

RACSA: Radiográfica Costarricense S.A

OCGC: Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo

DJR: Dirección Jurídica y Regulatoria

OCDE: Organismo para la Cooperación del Desarrollo Económico

3. Presentación del Resultados

a. Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA

Para finales del 2019 como parte de las acciones definidas por la Junta Directiva de RACSA, y con el objeto de contar con una Asesoría especializada, acompañamiento y capacitación para implementar el Modelo de Gobierno Corporativo en RACSA, la Dirección Jurídica y Regulatoria inicia un proceso de contratación, y mediante Ref. AJ-779-2019 del 12 de noviembre del 2019, se brinda la recomendación de adjudicación a la empresa Central American Outsourcing Services S.A. (COS).

Dicha contratación se desarrolló basada en cuatro ejes conformados de la siguiente manera:

- a) Establecimiento del Perfil de un líder de implementación
- b) Establecer el modelo de Gobierno Corporativo para RACSA y marco normativo.
 - Modelo de Gobierno Corporativo
 - Código de Gobierno Corporativo
- c) Capacitación en temas de Gobierno Corporativo
 - Capacitación general
 - Capacitación específica
- d) Implementación

Para el mes de diciembre 2019, se llevó una sesión de Capacitación General sobre Gobierno Corporativo, impartida por la empresa COS. En dicha capacitación se tuvo la participación de los miembros de Junta Directiva, Comité de Vigilancia, Auditoría Interna, Gerencia General, Dirección Jurídica y Regulatoria, Dirección Estrategia y Transformación Digital, Dirección de Riesgo y Cumplimiento, Dirección de Producto y Proyectos, Dirección de Gestión de Plataformas, Dirección Administrativa, Dirección Comercial y Dirección Gestión Financiera.

Dentro de los temas tratados en dicho proceso de capacitación se tuvieron:

- Mejores prácticas internacionales de Gobierno Corporativo
- Políticas y Directrices de CR en Gobierno Corporativo
- Función, Operación y Evaluación de Órganos Colegiados
- Transparencia dentro del Gobierno Corporativo
- Gestión de riesgos desde perspectiva de Gobierno Corporativo
- Responsabilidades de los Directores y Funcionarios
- Conflictos de interés
- Articulación de las prácticas de Gobierno Corporativo

Lo anterior constituye las primeras bases para la creación de un conocimiento homogéneo acerca de la importancia y beneficios de la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en RACSA.

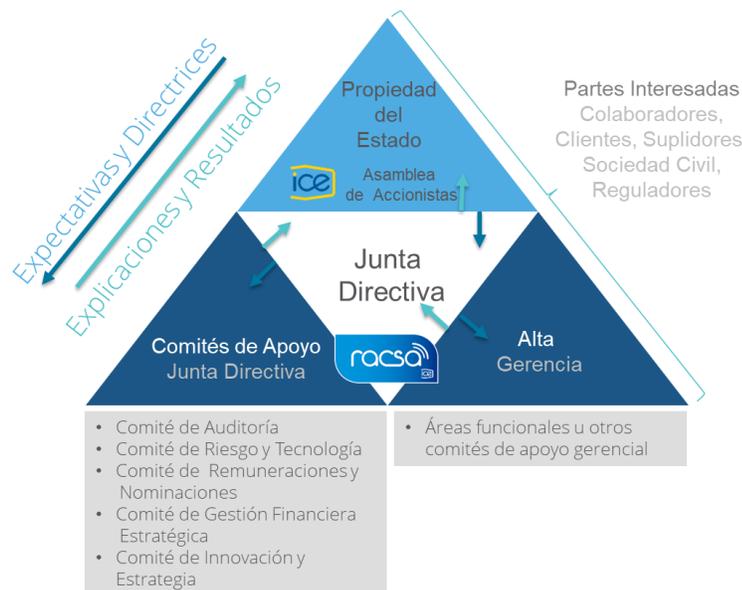
De igual forma, para el mes de diciembre 2019, y como parte de una necesidad empresarial, para impulsar las acciones en el marco de lo que establecen las prácticas de gobierno corporativo, para la implementación de políticas, normas y órganos internos que apoyen la dirección de la Empresa, el aseguramiento en la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia, en la relación con todas las partes interesadas, se genera el perfil del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo de RACSA.

En sesión de Junta Directiva N°2252, del 08 de enero del 2020, se aprueba el perfil del puesto de Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, y se acuerda instruir al Departamento de Talento y Cultura para que conforme, se inicie de inmediato el proceso de selección y reclutamiento del recurso y presente el tema a la Junta Directiva para su valoración y resolución.

Es así como en el artículo 13° de la sesión ordinaria N°2280 celebrada el 22 de julio del 2020, se designa al señor Carlos Rojas Gallardo, a partir del 1° de agosto del 2020, como Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo de RACSA. Es así como a partir de dichas fechas se cuenta con un recurso focalizado en las tareas asociadas a liderar el proceso de implementación, alineado a las buenas prácticas, así como la actualización de iniciativas asociadas.

Por otra parte, y con el objeto de contar con un instrumento que definiera con claridad el sistema de gestión a lo interno de RACSA, identificando las funciones, responsabilidades y formas de relacionarles entre los diferentes órganos de gobierno, se inicia un trabajo de alineamiento a las normativas a nivel del gobierno de la República, y de Casa Matriz, para la construcción de una propuesta de Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA.

Es así como, en la sesión N° 2254 de fecha 22 de enero 2020, como parte de los entregables del proceso de contratación, la empresa consultora de COS, presentó a la Junta Directiva el Modelo de Gobierno Corporativo para conocimiento y aprobación.



Fuente: RACSA

Dentro de los elementos considerados en el Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA, se incorporan además de los principios definidos por la OCDE¹, el esquema de relaciones entre los diferentes órganos de gobernanza, y el planteamiento de cinco comités de apoyo, cada uno encargado de una materia estratégica específica relacionada con el negocio de RACSA, con la misión de ayudar a la Junta Directiva a cumplir sus responsabilidades con eficacia y efectividad.

b. Código de Gobierno Corporativo

Derivado de lo anterior, y como elemento fundamental a la propuesta, se inicia a partir del 2T 2020, el desarrollo de un borrador de Código de Gobierno Corporativo, alineado a las buenas prácticas, y en el cual se establecieron los roles y responsabilidades de cada uno

¹ Organismo para la Cooperación del Desarrollo Económico

de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva y los diferentes órganos de gobierno con el fin de asegurar la Gobernanza de la empresa.

Es así como, en el artículo 1º de la sesión ordinaria de Junta Directiva N°2283 celebrada el 11 de agosto 2020, se aprueba el Código de Gobierno Corporativo, de Radiográfica Costarricense S. A. El cual entra en vigencia el día 7 de setiembre 2020, tras su publicación en La Gaceta²

El Código de Gobierno Corporativo de RACSA, tal como se indica en su preámbulo “...recoge y establece el conjunto de valores, principios, políticas, reglas, medios, prácticas y procesos, por medio de los cuales es dirigida, operada y controlada. El Código promueve la búsqueda de la eficiencia empresarial dentro del marco del Grupo ICE, potenciar el crecimiento, fomentar la confianza de las partes interesadas por medio de prácticas orientadas a la transparencia y coherencia en sus actuaciones...”

“...es una pieza clave en el desarrollo de las prácticas más relevantes en materia de Gobierno Corporativo que ha adoptado RACSA, se fundamenta en las mejores prácticas internacionales adoptadas por el Gobierno de la República, para todas las empresas de propiedad estatal y es un medio para permitir el mejor cumplimiento de la filosofía y actuación empresariales...”



Fuente: Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo

² Alcance N°236 a La Gaceta N°224. San José. Costa Rica. 2020

Es importante señalar que dentro de la dinámica de Gobierno Corporativo a nivel del grupo ICE, se ha venido realizando esfuerzos tanto a lo interno de sus empresas, como en las relaciones casa Matriz – Subsidiarias, generándose una serie de instrumentos de Gobierno Corporativo basados en buenas prácticas, y en busca de la armonización requerida en los diferentes ámbitos u órganos de Gobierno, y en clara concordancia a lo indicado por el Gobierno de la República.

Bajo esa dinámica, y para la creación tanto del Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA, como del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, se analizaron, para la búsqueda de ese alineamiento requerido, una serie de instrumentos de aplicabilidad corporativa, así como otras enmarcadas en los esfuerzos más recientes efectuados por el Gobierno de la República, para la inclusión de Costa Rica en la OCDE, (normas en torno al Gobierno Corporativo de las Empresas Propiedad del Estado).

Dentro de dichos instrumentos podemos citar:

- Código del Gobierno Corporativo de Grupo ICE (2010)
- Reglamento Corporativo de Organización. Grupo ICE
- Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas. Grupo ICE
- Procedimiento para la Selección de los Miembros de Juntas Directivas de las Empresas del ICE
- Reglamento de la Junta de Adquisiciones Corporativa. Grupo ICE.
- 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.
- 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”
- 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”
- 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.
- Decreto 41516-MP “Reglamento para la selección y valoración de candidatos para cargos del órgano de dirección de EPE’s y de Instituciones Autónomas.

El Código de Gobierno Corporativo en su artículo 27, plantea la necesidad de la creación de Comités de apoyo para la Junta Directiva, para mejorar el desempeño y acelerar la toma de decisiones. Y el artículo 28, define la cantidad inicial de dichos comités (5)

“...Artículo 27. Dada la amplitud de responsabilidades que debe asumir la Junta Directiva y con el fin de asegurar su adecuado desempeño se crean Comités de Apoyo en distintos campos especializados en donde se requiere ejercer un mayor control o un seguimiento más frecuente. Las buenas prácticas sugieren hacer explícito sus objetivos, composición y forma de trabajo...”

“...Artículo 28. El modelo de Gobierno Corporativo define cinco comités, 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. La Junta Directiva, si lo considera necesario para el mejor desempeño de su gestión y el de la Empresa podrá constituir los comités adicionales, permanentes o temporales, fijándoles el objetivo a alcanzar, designando su integración y definiendo sus funciones...”

Es así como los Comités de Apoyo a la Junta Directiva están definidos y regulados en el Código de Gobierno Corporativo y responden a agrupaciones por temas especializados mayor interés estratégico para la empresa, a saber:

- a) Comité de Auditoría;**
- b) Comité de Riesgo y Tecnologías de Información;**
- c) Comité de Remuneraciones y Nominaciones;**
- d) Comité de Gestión Financiera Estratégica; y**
- e) Comité de Innovación y Estrategia.**

Cada uno de los comités de apoyo, tal como lo estipula el código de Gobierno Corporativo de RACSA, tiene una composición específica que incorpora en cada uno, al menos un miembro externo con un nivel de especialización definida.

Finalmente, se generaron procesos de capacitación a los diferentes órganos de Gobernanza, referentes tanto al modelo de Gobierno Corporativo, como el Código de Gobierno Corporativo de RACSA, como parte del proceso de información y de fortalecimiento de la Cultura Empresarial, de cara al proceso de implementación u operación definido para el 2021.

c. Proceso de Implementación de Código de Gobierno Corporativo.

De cara al proceso de implementación y operación, se definieron una serie de acciones para la creación de los diferentes Comités de Gobierno Corporativo; focalizados principalmente en normalizar el proceso de selección y reclutamiento para los miembros externos de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva, la definición de los perfiles

profesionales de dicho miembros externos, así como en la incorporación de una herramienta informática para la gestión documental y de las diferentes reuniones de Comités.

En razón de lo anterior, se procedió a la creación del proceso de selección y reclutamiento de los miembros externos de los comités de apoyo a la Junta Directiva, así como la definición de los diferentes perfiles profesionales para cada miembro externo que conformaría cada comité de apoyo. Es así como la Junta Directiva en sesión ordinaria N° 2287 del 2 setiembre 2020 aprueba las propuestas presentadas. De igual forma, mediante DJR-900-2020 de fecha 10 de diciembre del 2020, emitió Viabilidad Jurídica del pago de dietas a miembros externos de los Comité de Apoyo de la Junta Directiva.

De forma paralela, se trabajó en la propuesta de implementación de una solución informática de clase mundial, que permitiera la gestión documental y de las reuniones a través de procesos de los diferentes comités de apoyo de la Junta Directiva, con la debida confidencialidad y seguridad de la información. Se visualizó el aprovechamiento de una herramienta empresarial. Es así como, en sesión de Junta Directiva N°2292 del 7 de octubre 2020, se aprueba la propuesta de implementación, y se inician las coordinaciones a nivel interno.



Fuente: Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo

En la actualidad dicho proceso se encuentra en las etapas de construcción de flujos de trabajo, y se visualiza tener la funcionalidad a nivel operativo para el segundo trimestre 2021, de acuerdo a lo proyectado en el plan de trabajo.



Fuente: Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo

d. Alineamiento y actualización de Instrumentos Normativos (Gobierno Corporativo)

Como parte de los compromisos fijados por la Junta Directiva para el periodo 2020, y enfocados en la creación, actualización y alineamiento de los diferentes instrumentos de orden empresarial, se presenta a continuación estado a la fecha del seguimiento al acuerdo tomado en la sesión N°2236 del 20 de agosto del 2019. Ref. JD.260.2019. Dichas acciones están incluidas, como parte del seguimiento continuo, en las tareas definidas en el plan de Trabajo del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para el 2021.

INSTRUMENTO NORMATIVO (EJECUTADO)	INSTRUMENTO NORMATIVO (PENDIENTE)
Política para la Continuidad del negocio	Política de Inversiones
Reglamento para el reconocimiento económico de los servicios móviles a los colaboradores de RACSA	Reglamento Junta Directiva
Política para la Seguridad de la Información	Estatuto Personal
Política Empresarial para la Gestión de Riesgos	Reglamento para la Atención de Denuncias ante la Auditoría Interna de RACSA
Política Integral de Servicio al Cliente	
Reglamento para la donación de materiales, mobiliario y equipo	
Política para la Declaración de Cuentas Incobrables	
Manual de funciones y responsabilidades del personal de seguridad y vigilancia de RACSA	
Procedimiento Control de acceso al edificio principal y telepuerto.	
Manual básico sistema de incendios	
Manual Archivo Central de RACSA	
Manual para la administración y uso de la flotilla vehicular	
Reglamento Comisión de Adquisiciones	
Política de no discriminación	
Reglamento contra el hostigamiento y acoso sexual	
Reglamento de gestión del desempeño y proceso de implementación.	
Reglamento de Teletrabajo	
Reglamento para el Funcionamiento y Organización del Comité Asesor Laboral	
Reglamento sobre la rendición de cauciones en favor de RACSA.	
Reglamento para viajes al exterior para los funcionarios de RACSA.	
Código de Gobierno Corporativo de RACSA	
Política Contable (actualización, incorporar la metodología utilizada en el cálculo de la proporcionalidad del impuesto sobre la renta o bien la generación de una política independiente, asunto que deberá analizarse a la luz de la Ley N°9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas)	

Fuente: RACSA

Total, de instrumentos normativos = 26

Ejecutados = 22 (85%)

Pendientes = 4 (15%)

Otros Instrumentos aprobados en el periodo

INSTRUMENTO NORMATIVO
Reglamento Capacitación y Desarrollo Personal
Plan de Sucesión para la Administración Superior y Reglamento de Sucesión para el Personal de RACSA
Reglamento de Asociaciones Empresariales
Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna
Código de ética

4. Conclusiones

Es claro que RACSA, se ha generado una serie de esfuerzos enfocados en la búsqueda de la eficiencia empresarial dentro del marco del Grupo ICE, potenciando el crecimiento, fomentando la confianza de las partes interesadas mediante la incorporación de prácticas de buen gobierno.



Fuente: Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo

Es así como se ha llegado a la creación durante el 2020 de un Marco de Gobierno Corporativo, como antesala para el desarrollo del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, en el cual se incorporan las mejores prácticas internacionales adoptadas por el Gobierno de la República, para todas las empresas de propiedad estatal, así como el alineamiento requerido a los diferentes instrumentos de Gobierno Corporativo definidos por el ICE.

Bajo este mismo enfoque, es necesario continuar fortaleciendo y desarrollando dicho modelo de Gobierno Corporativo, a través de la creación, articulación, y alineamiento necesario, que asegure a la empresa lograr el máximo beneficio, la creación de valor y un mayor control, a través de canales efectivos de gestión, así como la activación en el 2021 de los diferentes comités de apoyo de Junta Directiva, que permitirán acelerar las etapas de planificación, valoración y análisis de temas de orden estratégico, llevar a la organización hacia una cultura de gobierno corporativo, en donde todas las partes entiendan la necesidad e importancia de su rol, y de ejecutar una implementación con visión integral.