

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Al 31 de diciembre del 2021

Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo

Contenido

Presentación.....	3
Resumen Ejecutivo.....	4
I. Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA.....	7
Órganos de Gobierno.....	7
Órganos de Control.....	8
Pilares del Modelo de Gobierno.....	9
Sistema de Gobierno Corporativo de RACSA.....	10
II. Marco de Gobierno Corporativo.....	12
Instrumentos de Gobernanza de la Empresa.....	12
Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa y Otros.....	15
III. Cultura de Gobierno Corporativo.....	18
Plan de Comunicación Empresarial.....	18
Creación de página web.....	19
Programa de Inducción a la Junta Directiva.....	20
Desarrollo de la Marca de Gobierno Corporativo.....	20
Capacitación de fortalecimiento de Gobierno Corporativo.....	21
Operacionalización de las sesiones de los Comités de Apoyo.....	21
IV. Fortalecimiento al Proceso de Gobierno Corporativo.....	24
Incorporación del Proceso de Planificación Estratégica Empresarial.....	24
Activación del Canal de Denuncias.....	24
Alineamiento de los instrumentos empresariales con el Código de Gobierno Corporativo.....	24
Evaluación de la Gestión de la Junta Directiva.....	25
Diseño de Instrumentos para Reforzar la Gobernanza Empresarial.....	25
Operacionalización de las sesiones de los Comités de Apoyo.....	25
Fortalecimiento de los Comités de Apoyo.....	26
V. Principales Logros.....	28
Selección y Reclutamiento de miembros externos para la creación de los Comités de Apoyo.....	28
Sistema Informático.....	28
Seguimiento al DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses.....	29

Incorporación del Profesional Junior de Soporte de Gobierno Corporativo..... 29
Incorporación del Seguimiento al Desempeño de la Alta Gerencia. 30

Presentación

El presente informe se elabora en cumplimiento a lo establecido en el artículo 81° del Código de Gobierno Corporativo, el cual tiene indica

“ ... Artículo 81°. 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...”

A través de 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.

Por consiguiente, se eleva a valoración y aprobación de la Junta Directiva de RACSA el presente *“Informe Anual de Gobierno Corporativo”*, al corte del 31 de diciembre del 2021.

Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene como propósito comunicar las acciones relevantes realizadas a nivel de Gobierno Corporativo, para el periodo 2021, 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.

Como temas relevantes que fueron desarrollados dentro de una línea de tiempo secuencial y sobre los cuales se basa el presente informe, se pueden citar:



Figura 1

Línea de tiempo de la gestión de Gobierno Corporativo.

Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo

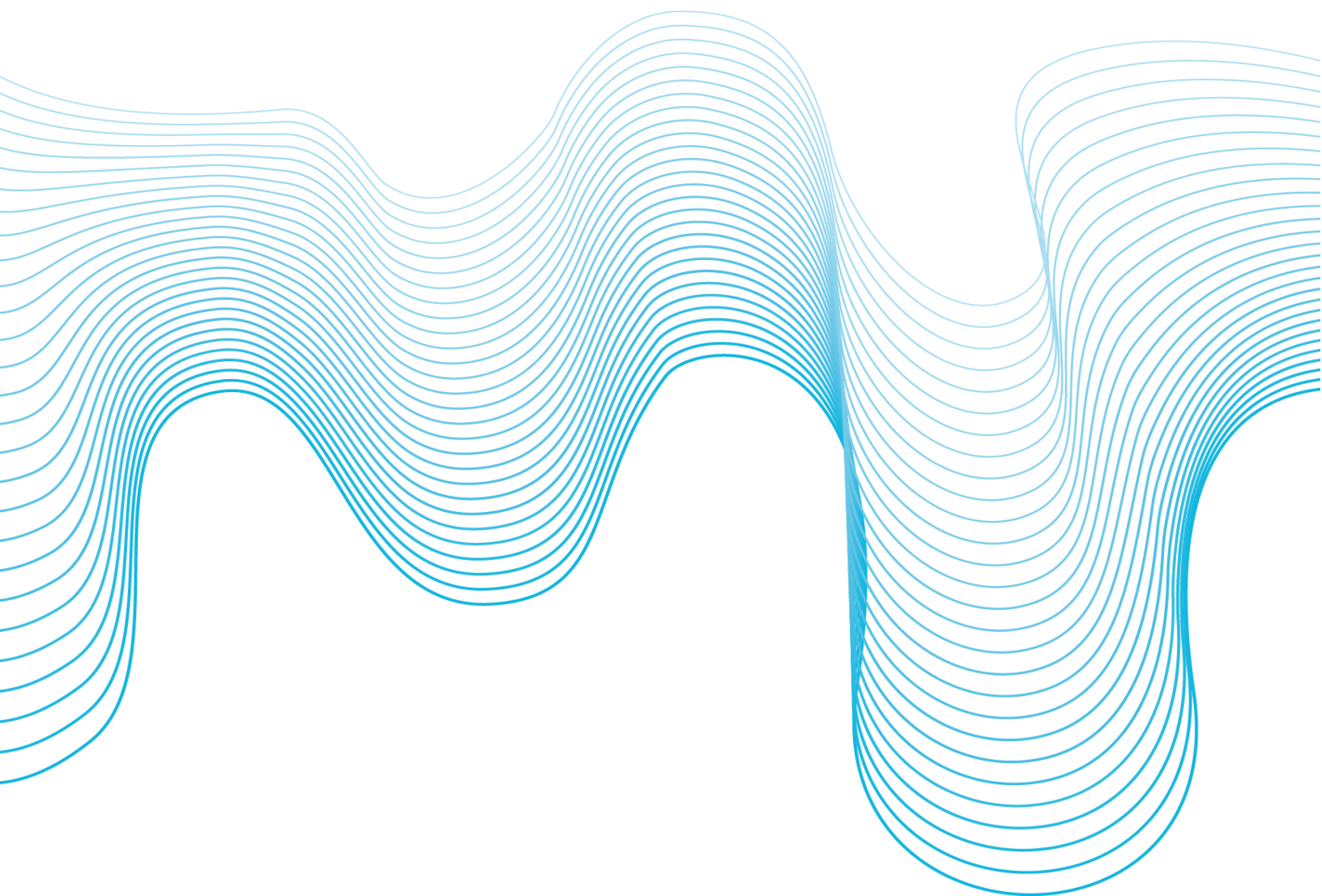
Los puntos anteriores, conllevan una serie de acciones desarrolladas, como parte de los esfuerzos para construir y fortalecer el marco de relaciones entre los diferentes órganos de Gobierno Corporativo.

Es claro, que RACSA ha avanzado en la adopción de un esquema de gobernanza, y las acciones planteadas 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.

El año 2021, por tanto, continuó con las etapas de construcción, consolidación, capacitación y calibración de una serie de instrumentos, que constituyen la antesala al proceso de una implementación más robusta definido para el periodo 2022 y los cuales se pueden apreciar en esta segunda edición del informe. El cual contiene una visión del modelo de gobernanza empresarial, el marco bajo el que este se rige, el fortalecimiento de estos a través de la

cultura de gobierno corporativo, logrando identificar los principales logros obtenidos en este periodo y las mejoras al proceso, como sigue.

Modelo de Gobierno Corporativo



I. Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA

RACSA cuenta con un modelo de Gobierno Corporativo, el cual procura establecer 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 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.

Es así como existen Órganos de Gobierno quienes orquestan el adecuado funcionamiento del modelo; siendo estos identificados como:

Órganos de Gobierno

Los elementos que conforman el modelo están organizados en estructuras de administración independientes, tal como se muestra en la siguiente figura:

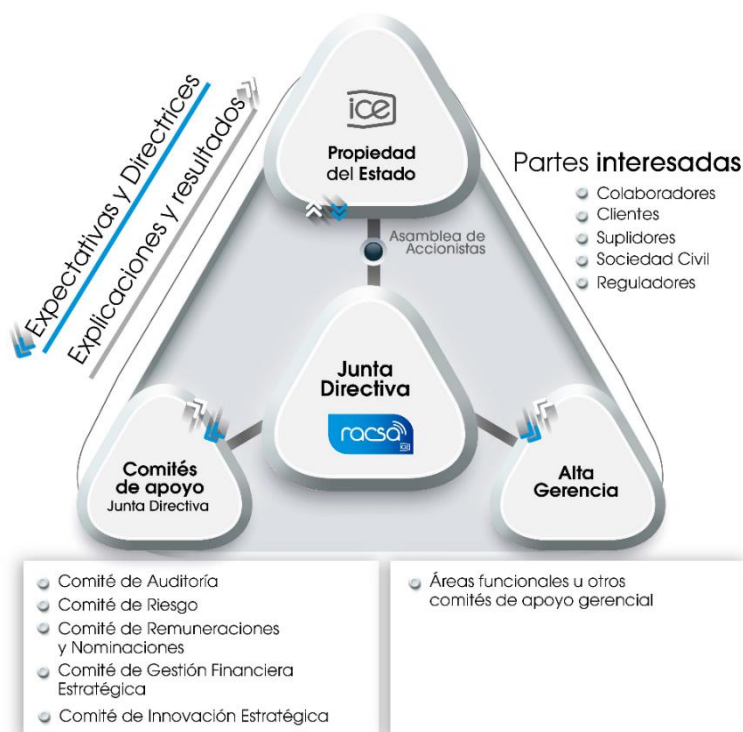


Figura 2

Modelo de Gobierno Corporativo

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

Es así como RACSA define su estructura organizacional a través de este sistema relacionado, conformado por sus órganos de gobierno, permitiéndole contar con los siguientes elementos¹ que lo conforman:

- **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.
- **Junta Directiva:** La Junta Directiva está integrada de acuerdo con lo que define el artículo 8 de la Ley No. 3293 Traspasa Telecomunicaciones al ICE y éste se asocia a RACSA 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 cinco comités 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 de Riesgo y Tecnologías de Información
 - iii. Comité de Remuneraciones y Nominaciones
 - iv. Comité de Gestión Financiera Estratégica
 - v. Comité de Innovación y 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.

Además, este modelo se apoya en órganos de control tanto a nivel interno como externo de la Empresa:

Órganos de Control

- **Auditoría Interna:** Debe fiscalizar que la administración se oriente al mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno, orientándolos para que redunden en una operación más eficiente y eficaz de la Empresa.

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

- **Auditoría Externa:** Deberá efectuar 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 es 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.

Todo esto apoyado en una serie de pilares, 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.



Figura 3

Pilares del Modelo de Gobierno Corporativo

Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

Es por lo que RACSA enfoca esfuerzos para 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 tanto internos como externos empresariales.

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

Sistema de Gobierno Corporativo de RACSA

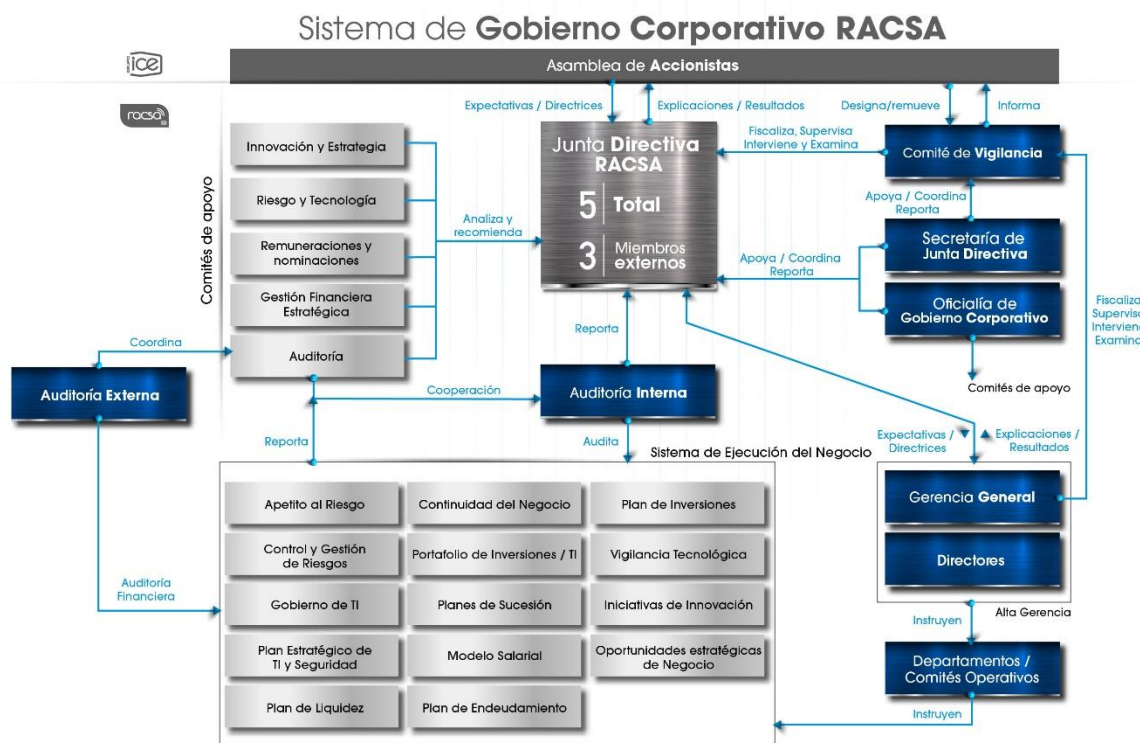
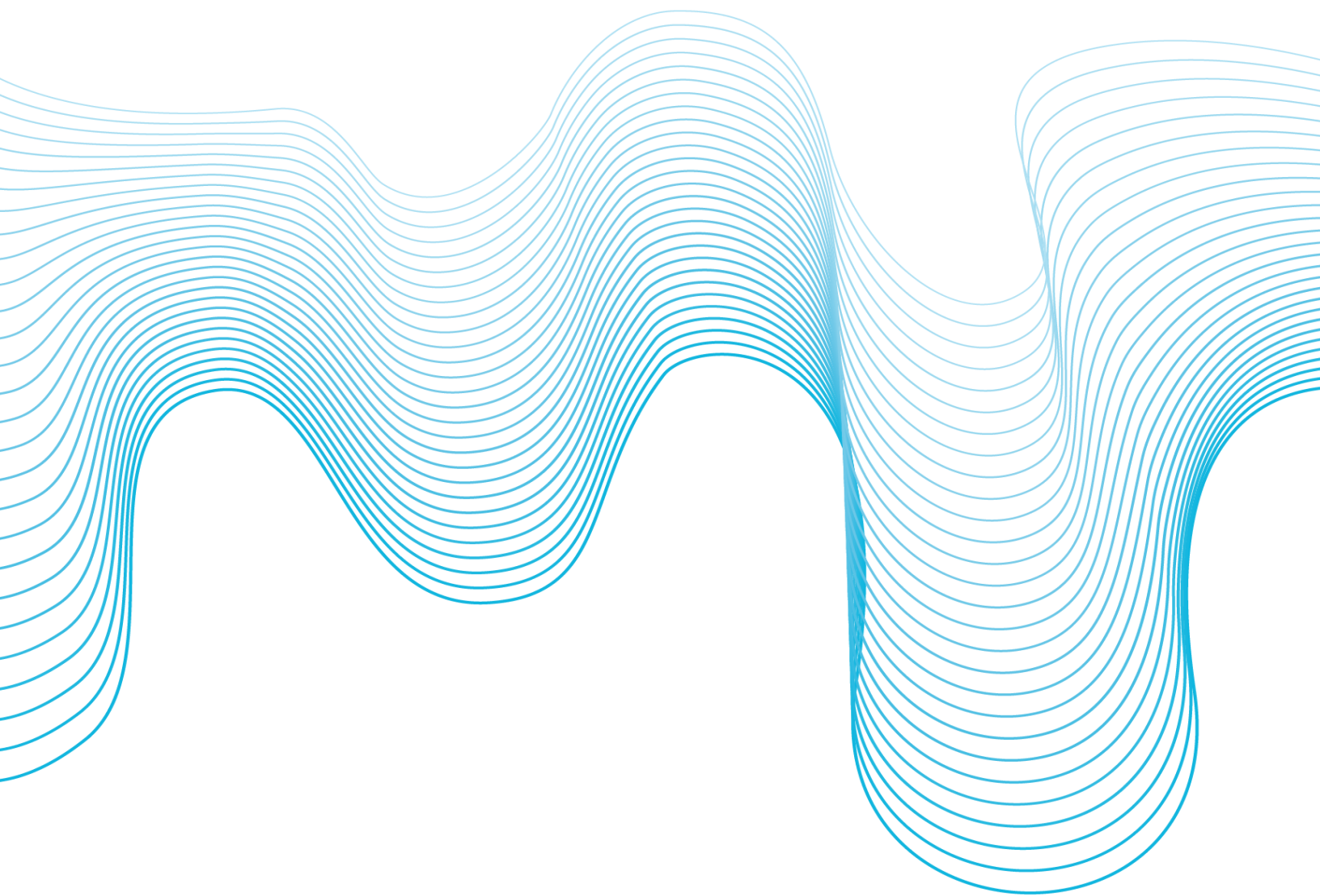


Figura 4
 Sistema de Gobierno Corporativo de RACSA
 Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y Departamento de Mercadeo.

El sistema de gobierno es un esquema que permite observar la gestión operacional a nivel 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, 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.

Marco de Gobierno Corporativo



II. Marco de Gobierno Corporativo

RACSA se comprometió a construir los instrumentos de orden empresarial que le permitieran guiar su proceso de gobernanza corporativa, así como sus reformas cuando se considere necesario actualizarlos y alinear los existentes.

Estableciendo políticas y procedimientos para tomar decisiones, y la estructura para fijar y alcanzar los objetivos empresariales, en cumplimiento de lo indicado por la normativa.

Es por lo que durante este periodo se enfocaron esfuerzos para contar con los instrumentos necesarios que permitían darle continuidad, guiar y fortalecer la gestión de gobierno corporativo.

Instrumentos de Gobernanza de la Empresa

Como parte de la buena gestión de gobierno se permite ordenar, estructurar y normar los instrumentos necesarios para 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 indica los documentos normativos aprobados y con entrada en vigor durante el periodo 2021:



Figura 5

Instrumentos de Gobernanza Empresarial.

Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

El detalle de cada uno de los instrumentos se muestra a continuación:

Código de Gobierno Corporativo

Con fundamento en el acuerdo tomado por la Junta Directiva, en el artículo 3° de la sesión extraordinaria N°2339 celebrada el 27 de julio del 2021, se modifica parcialmente el Código de

Gobierno Corporativo de RACSA, publicado en el alcance N°16 a la Gaceta N°155 del 13 de agosto del 2021.

Con la finalidad de fortalecer el Código 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.
- En aras de mantener armonía con las políticas corporativas, para que la participación de los miembros externos sea ad-honoren.

El documento se encuentra además publicado en el sitio web oficial de RACSA, en el apartado de Gobierno Corporativo.

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, en el artículo 8° de la sesión ordinaria N°2348 celebrada el 08 de setiembre del 2021, se modifica parcialmente el Proceso de selección y reclutamiento para miembros externos de los comités de Gobierno Corporativo, publicado en la Gaceta N°185 del 27 de setiembre del 2021. Basado en la reforma que se realizó al Código de Gobierno Corporativo y demás instrumentos necesarios para la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo.

El cual contempla una serie de modificaciones en atención a las buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo que además esta ajustado a las reformas del Código de Gobierno Corporativo de RACSA vigente Con fundamento con lo establecido en los artículos 181 y 187 del Código de Comercio, los numerales 9.4 y 9.11 del Reglamento de Junta Directiva, así como lo dispuesto en los artículos 18 incisos f) y g), 21 y 32 del Código de Gobierno Corporativo.

El documento se encuentra además publicado en el sitio web oficial de RACSA, en el apartado de Gobierno Corporativo.

Manual de Cumplimiento

Con fundamento en el acuerdo tomado por la Junta Directiva, en el artículo 8° de la sesión ordinaria N°2356 celebrada el 20 de octubre del 2021, se aprueba el Manual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

El manual busca establecer los principios y lineamientos para un mejor funcionamiento de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva, el cual dicta entre otros, la estructura, administración y funcionamiento de cada Comité; asegurando la adopción de sanas prácticas de Gobierno Corporativo por dichos órganos.

Estableciendo el marco para el funcionamiento legal y empresarial por parte del cuerpo directivo, comités, consejeros, accionistas, empleados, proveedores y clientes de RACSA, planteando los mecanismos orientados a fortalecer el cumplimiento normativo de todo el marco jurídico que rige en la Empresa, a través, de políticas y lineamientos basados en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Por tanto, el Manual es de acatamiento obligatorio para toda la organización, el personal de RACSA, los miembros de la Junta Directiva y los miembros externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva.

El documento se encuentra publicado en el sitio web oficial de RACSA, en el apartado de Gobierno Corporativo.

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

Política de Manejo de Conflictos de Interés

- Reglamento de Junta Directiva.

Las políticas sobre conflicto de interés se encuentran establecidas en lo indicado en el Reglamento de Junta Directiva, el cual tiene como objetivo regular el funcionamiento de la Junta Directiva de RACSA; siendo de aplicación general y obligatoria para todos los miembros integrantes.

Establece en el capítulo segundo, sección tercera, las obligaciones de los miembros de la Junta, relacionadas entre otras a abstenerse de participar en la discusión y votación de asuntos relacionados con intereses personales o de sus familiares.

El documento se encuentra publicado en el repositorio de información de RACSA.

- Código de Ética para los Colaboradores de RACSA.

Tiene como objetivo establecer las normas de conducta ética que identifiquen a los colaboradores de RACSA, en su actuar y que los caracterice por la transparencia, credibilidad y confianza, dentro y fuera de la Empresa.

Establece en el capítulo segundo los deberes y prohibiciones que rigen a los colaboradores y en el artículo 6 se regula los conflictos de interés, a los cuales deben someterse.

El documento se encuentra publicado en el repositorio de información de RACSA.

Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa y Otros

Existe una serie de instrumentos de aplicabilidad corporativa, así como otras normas en torno al gobierno corporativo de las Empresas Propiedad del Estados enmarcadas en los esfuerzos más recientes efectuados por el Gobierno de la República, para la incorporación de Costa Rica en la OCDE en los cuales RACSA se ha apoyado:

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
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
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	06 de abril del 2018

Identificación del Documento	Fecha de Aprobación
y no financiera para empresas propiedad del Estado sus subsidiarias e 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”	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

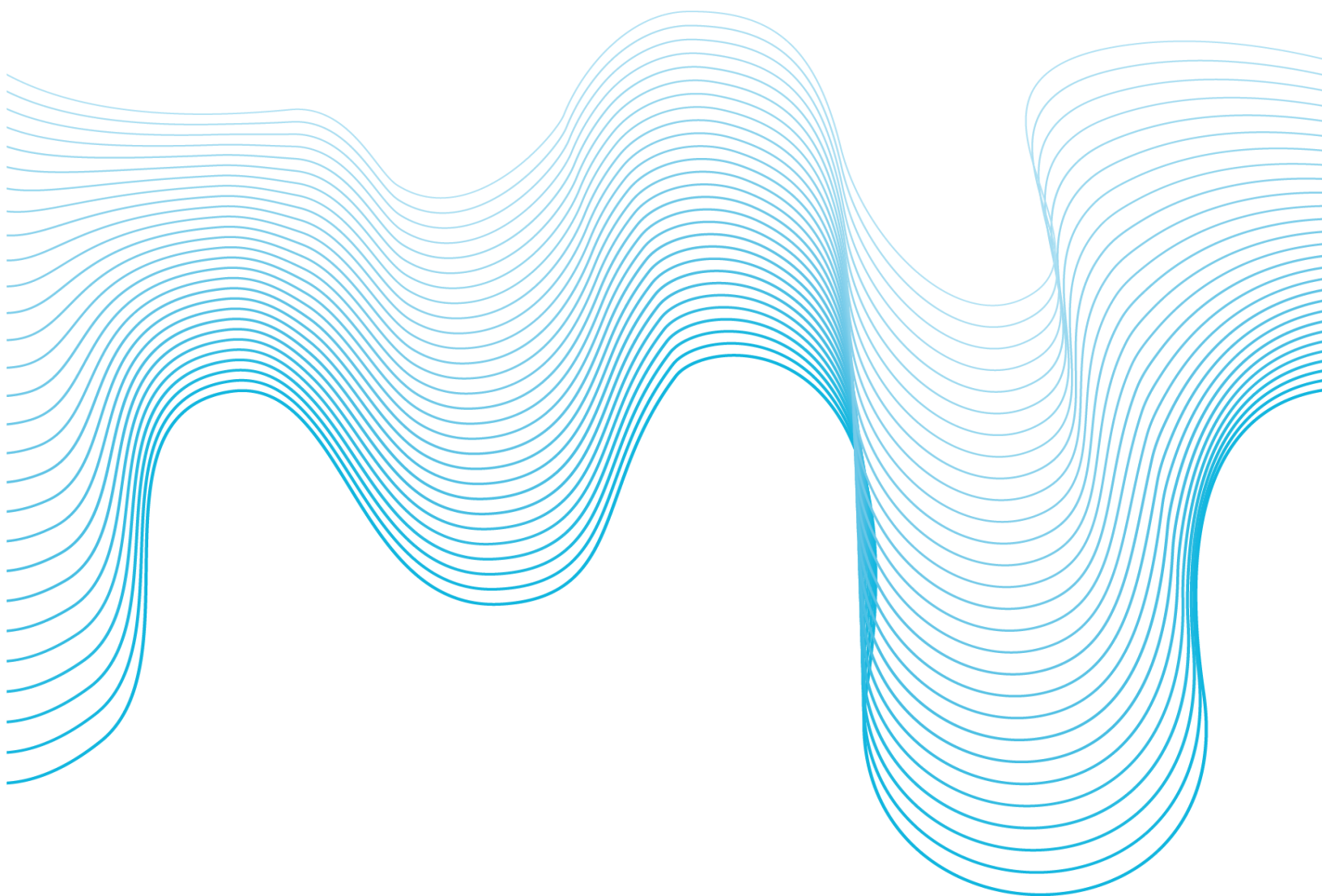
Tabla 1

Instrumentos de Aplicabilidad Corporativa

Fuente: 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



III. 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. Procurando 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.

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:

Plan de Comunicación Empresarial

Se desarrollaron dos campañas con una serie de comunicados enfocados en abordar temas específicos, las cuales fueron desarrolladas 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 publicados en la página web oficial de RACSA en el apartado de gobierno corporativo.

Para introducir esta campaña se envió un primer comunicado general denominado “*Junta Directiva informa: Junta Directiva inicia proceso informativo para facilitar comprensión sobre el Gobierno Corporativo y su importancia*”, la idea de emitir el comunicado introductorio era informar a los colaboradores acerca de la divulgación de contenidos sobre la importancia e impacto empresarial del gobierno corporativo.

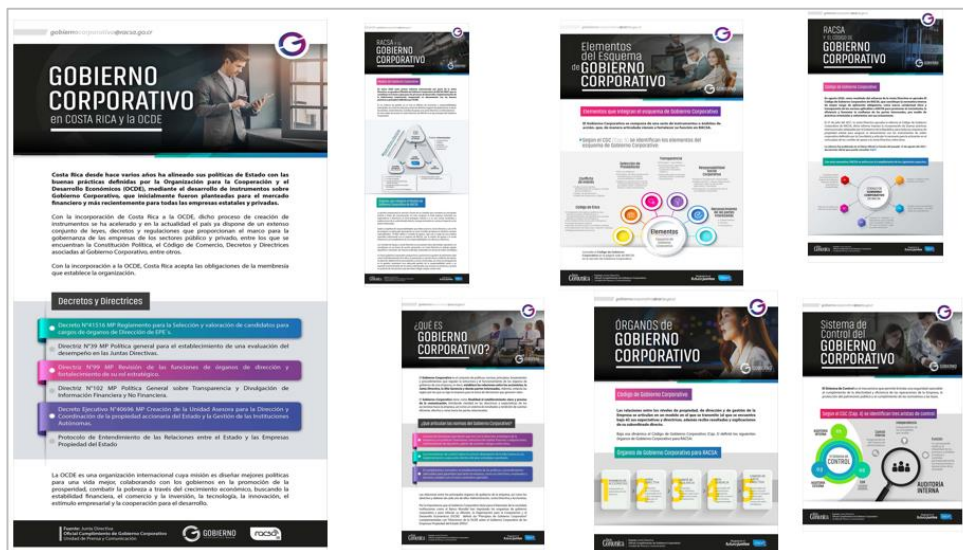
Primer Campaña

Se emitieron comunicados semanales, dando inicio el 17 de agosto del 2021 y culminando el 28 de setiembre del 2021. Los siete comunicados se relacionaron con la introducción del tema de la gobernanza a nivel empresarial, como sigue:

1. ¿Qué es gobierno corporativo?
2. Gobierno Corporativo en Costa Rica y la OCDE
3. RACSA y el Código de Gobierno Corporativo
4. RACSA y el Gobierno Corporativo
5. Órganos de Gobierno Corporativo
6. Sistema de Control del Gobierno Corporativo

7. Elementos del Esquema de Gobierno Corporativo

Figura 6



Primer Campaña de Comunicación

Fuente: Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, Unidad de Prensa y Comunicación y Departamento de Mercadeo.

Segunda Campaña

Además, se desarrollaron seis comunicados más, relacionados con la introducción de los Comités de Apoyo a nivel empresarial, con el objetivo de informar a los colaboradores la consolidación de dichos comités; informando sobre:

1. RACSA inicia conformación de Comités de Apoyo a la Junta Directiva, publicado el 02 de diciembre del 2021.
2. Comités de Apoyo en el ámbito de Auditoría
3. Comités de Apoyo en el ámbito de Riesgos & Tecnología
4. Comités de Apoyo en el ámbito de Remuneraciones & Nominaciones
5. Comités de Apoyo en el ámbito de Gestión Financiera Estratégica
6. Comités de Apoyo en el ámbito de Innovación y Estrategia

El resto de los comunicados con el objetivo de darles una continuidad en la publicación, quedaron programados iniciar en el mes de Enero 2022.

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, si gestión, aportes y principales funciones.

Creación de página web

Como parte del proceso de fortalecer la comunicación y dar una proyección de transparencia a lo interno y externo de la organización, se coordinó en el 2021 la creación,

de una página web denominada “*Gobierno Corporativo*”, en apoyo y coordinación con el Departamento de Mercadeo.

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

En el segundo semestre del 2021, se han presentado un total de 582 visitas a la página.

Programa de Inducción a la Junta Directiva

La Junta Directiva es un agente inspirador de cambio dentro de RACSA, es por lo que, la Empresa está comprometida en brindar una guía para el proceso de incorporación de este órgano colegiado a los procesos organizacionales, diseñando capacitaciones ejecutivas.

Se han elaborado programas de capacitación y formación de este órgano de dirección, a través de un plan de inducción que se ha llevado a cabo dentro de las sesiones ordinarias de Junta Directiva, abordando temas como Gobierno Corporativo, telecomunicaciones y avances en los riesgos estratégicos.

Para fortalecer este proceso, también se lleva a cabo un proceso de formación de directores, mandos medios y secretarías para brindar un lineamiento en la información que es elevada y valorada por la Junta Directiva; promoviendo un proceso de inducción sobre los deberes y responsabilidades, que considere los temas de confidencialidad de la información y gobierno corporativo, dirigido a los directores y jefes de Departamento. Se programó un taller para directores y jefaturas de departamento los días 26 y 28 de octubre del 2021, en horario de 8 a.m. a 12 md.

Desarrollo de la Marca de Gobierno Corporativo

Se definió un concepto en conjunto con el Departamento de Mercadeo para posicionar el tema de gobierno corporativo a nivel empresarial, que ha permitido crear 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/).



Figura 7

Diseño de Marca

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

Capacitación de fortalecimiento de Gobierno Corporativo

A lo largo del periodo se realizan capacitaciones para fortalecer los conceptos, responsabilidades, conocer los antecedentes, instrumentos y desarrollo de la gobernanza a nivel empresarial. Entre ellas se han realizado:

1. Introducción al Modelo de Gobierno Corporativo, Junta Directiva de RACSA y al Comité de Vigilancia de RACSA.
2. Taller de fortalecimiento de la gestión de trámites hacia los órganos colegiados, a los Directores Funcionales de RACSA.
3. Introducción al Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA, acercamiento con la División de Estrategia del ICE.

Operacionalización de las sesiones de los Comités de Apoyo

Basados en los esfuerzos que se han realizado por parte de la Oficialía de Cumplimiento en conjunto con el Departamento de Talento Humano y Cultura, con el objetivo de asegurar la incorporación de los miembros externos que conformarán los diferentes Comités de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva de RACSA cuya misión es asesorar en diversos temas a la Junta Directiva 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 comunicación y motivación

con un amplio alcance en la población profesional costarricense, promocionando la participación a formar parte, del listado de elegibles, para ser valorados en los Comités de Apoyo a la Junta Directiva, como miembros externos.

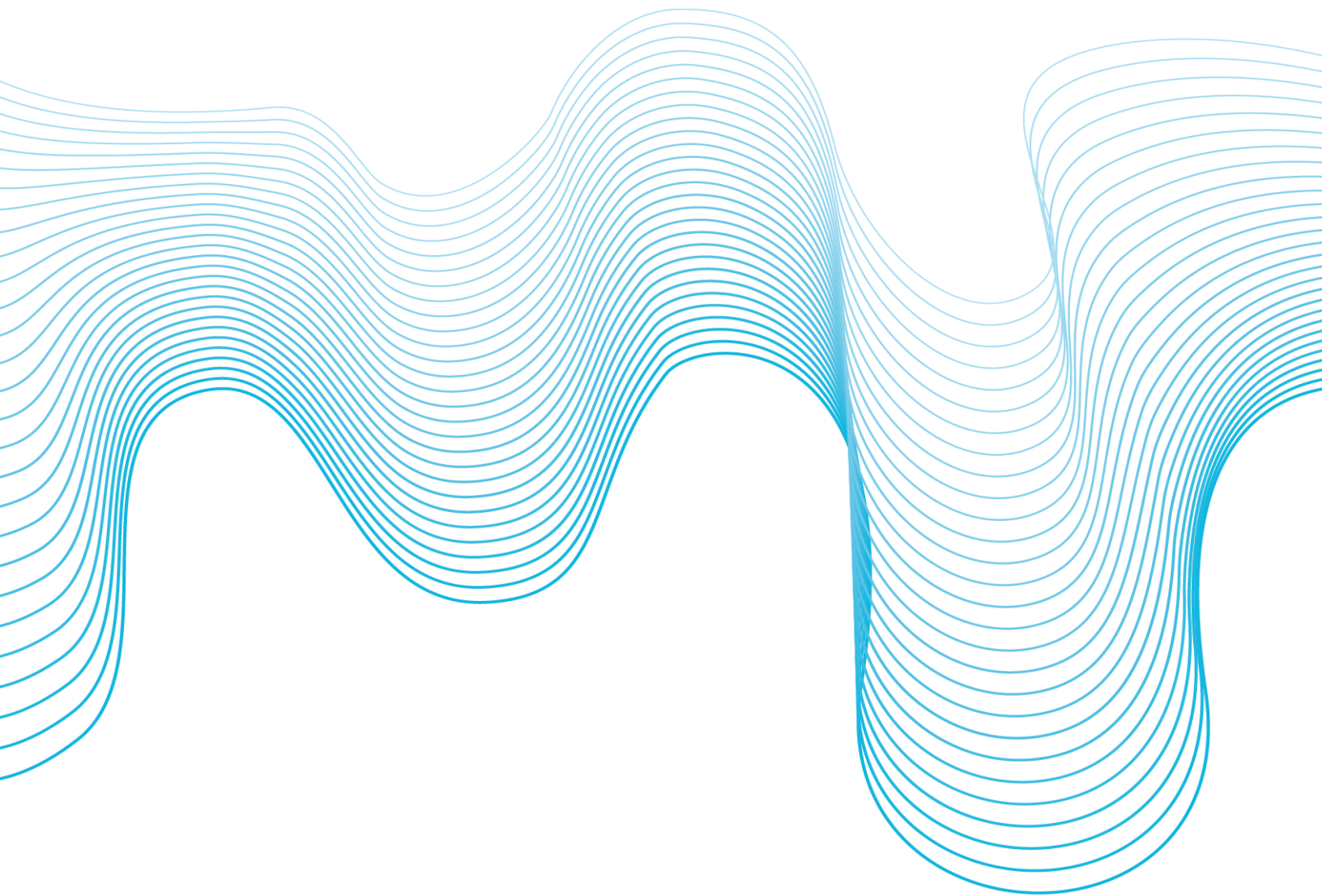
La realidad, es que la participación fue muy limitada para la postulación a la conformación de los comités, por lo que de acuerdo con lo indicado en el CGC en su artículo 33°, se ha procedido a valorar, la información brindada por la “Comisión técnica de selección de miembros de juntas directivas de las empresas del ICE”, con el objeto de identificar potenciales candidatos de la corporación, para conformación del listado de elegibles, siempre y cuando se cumpla con el perfil y no existan conflictos de interés.

En la actualidad, nos encontramos al cierre del 2021, en los valoraciones, reuniones y acercamientos con potenciales candidatos, para la conformación y activación de los comités de:

- Comité de Gestión Financiera Estratégica.
- Comité de Innovación y Estrategia.

Se proyecta para que en el I Trimestre del 2022 poder integrar paulatinamente con miembros externos dichos comités de apoyo e iniciar con la operacionalización de los otros comités restantes.

Fortalecimiento al Proceso de Gobierno Corporativo



IV. Fortalecimiento al Proceso de Gobierno Corporativo

Como parte del fortalecimiento al proceso de gobernanza empresarial, se ha identificado una serie de retos para este 2022, que permitirán la inclusión de mecanismos de control estratégicos para un correcto direccionamiento de la organización.

Incorporación del Proceso de Planificación Estratégica Empresarial

El proceso de entrada de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE), marca un hito importante para las empresas propiedad del estado (EPE) costarricense, lo cual ha promovido el desarrollando un conjunto de normas que orientaran a las EPE's a apearse a las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Es así como, las buenas prácticas de gobierno corporativo han desarrollado una serie de acciones que permiten clarificar los diferentes ámbitos de acción empresarial, siendo uno de ellos, el proceso que define la 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 implementación de la estrategia.

Es así como la incorporación del proceso de Formulación Estratégica desde la Junta Directiva, permite la articulación necesaria entre la visión estratégica y la Gestión Operativa, lo cual plantea un reto importante en asegurar la debida armonización de la visión corporativa, el planeamiento estratégico y la gestión empresarial, teniendo como base los principios de gobernanza empresarial, teniendo claridad de que el proceso de planificación estratégica empresarial, en todas sus fases de formulación, gestión de la implementación, seguimiento y control se basa en el marco de lo que establece el Código de Gobierno Corporativo.

Activación del Canal de Denuncias

Se requiere realizar esfuerzos por plasmar el proceso para la atención de la recepción y atención de las denuncias planteadas respecto a la gestión de gobierno corporativo que se podrían presentar ante la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

La Empresa además cuenta actualmente con dos canales de denuncia ya establecidos y en funcionamiento, para la atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna y la atención de denuncias planteadas respecto a la gestión del Talento Humano de RACSA, siendo necesario fortalecer lo respectivo a nivel de Gobierno Corporativo

Alineamiento de los instrumentos empresariales con el Código de Gobierno Corporativo

Es propósito en este siguiente periodo de revisar toda la documentación empresarial, instrumentos técnicos e identificar la que requiera ser actualizada y alineado al Modelo de Gobierno Corporativo empresarial, esto con el fin de trazar una línea de trabajo definida

para todos los colaboradores en seguimiento a las buenas prácticas y orientar el cumplimiento de estas.

Se realizan recomendaciones a todas las áreas de la Empresa, de los instrumentos que requieran ser alineados, así como se les brindará guía al respecto.

Evaluación de la Gestión de la Junta Directiva

Actualmente este órgano colegiado es evaluado 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”.

Es por lo que 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:

“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.”

Diseño de Instrumentos para Reforzar la Gobernanza Empresarial

Se deberá crear una serie de instrumentos que fortalezcan el marco de acción definido por el Código de Gobierno Corporativo, para gestionar los conflictos de interés, abusos de autoridad y la transparencia, mejorando los 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.

Operacionalización de las sesiones de los Comités de Apoyo

Basados en los esfuerzos que se han realizado por parte de la Oficialía de Cumplimiento en conjunto con el Departamento de Talento Humano y Cultura, con el objetivo de asegurar la incorporación de los miembros externos que conformarán los diferentes Comités de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva de RACSA cuya misión es asesorar en diversos temas a la Junta Directiva 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.

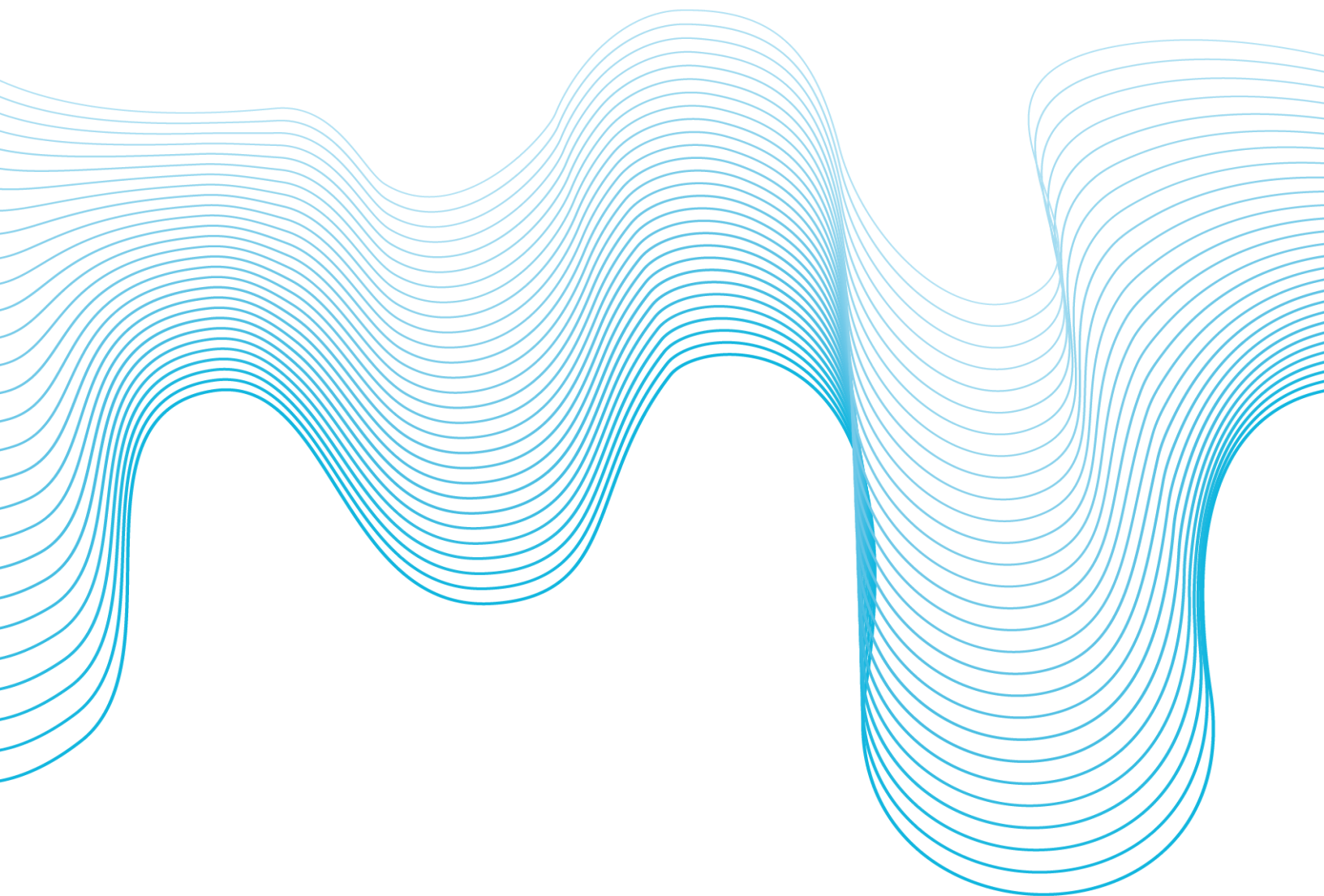
Para que en el I Trimestre del 2022 poder integrar paulatinamente con miembros externos dichos comités de apoyo e iniciar con la operacionalización de estos.

Fortalecimiento de los Comités de Apoyo

En busca de un empoderamiento de los miembros de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva, se ha establecido un plan de formación anual para los miembros de la Junta Directiva y sus Comités de Apoyo, quienes asumen el compromiso de actualizar mediante un proceso de formación continuo, sus conocimientos y destrezas en temas de interés. Esto con el objetivo de fortalecer el ejercicio de sus funciones.

Bajo este mismo enfoque, se considera necesario continuar fortaleciendo y desarrollando el Modelo de Gobierno Corporativo, que asegure a la empresa lograr el máximo beneficio, la creación de valor y un mayor control, a través de canales efectivos de gestión; y que se realicen los esfuerzos necesario asociados con la capacitación y cierre de brechas de conocimiento con los diferentes miembros de los órganos de Gobierno Corporativo, para que todas las partes entiendan la necesidad e importancia de su rol, y de ejecutar una implementación con visión integral.

Principales Logros



V. 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.

Es así como se ha cooperado durante el periodo 2021 al desarrollo de un modelo de gobernanza a través de la:

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 8° de la sesión ordinaria N°2356 celebrada el 20 de octubre del 2021, acuerda aprobar el “*Manual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo*”; aprobar la conformación de los miembros internos y perfiles de los miembros externos de los cinco Comités de Apoyo a la Junta Directiva; dictándose las reglas generales de funcionamiento de estos en cuanto a las sesiones, coordinación de estas, asistencia y seguimiento a los acuerdos y compromisos.

El 05 de octubre del 2021, se publica la invitación a conformar el registro de elegibles de miembros externos a los Comités de Apoyo a la Junta Directiva de RACSA al público en general, la cual se continuó promoviendo a través de diferente 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.

El proceso de selección de miembros externos se desarrolla según lo indicado en el proceso de selección, reclutamiento de miembros externos.

Se proyecta para que en el I Trimestre del 2022 poder integrar paulatinamente con miembros externos para los comités de apoyo de Gestión Financiera Estratégica e Innovación y Estrategia e iniciar con la operacionalización de los otros comités restantes.

Sistema Informático

Se adquirió 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.

Lo que se busca con la herramienta es agilizar y darle fluidez al desarrollo de las sesiones de los comités de apoyo, así como darle continuidad a los acuerdos y compromisos

adquiridos. Además de llevar un orden de lo que se desarrolla en cada comité, concentrado todo en un mismo sistema.

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 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.

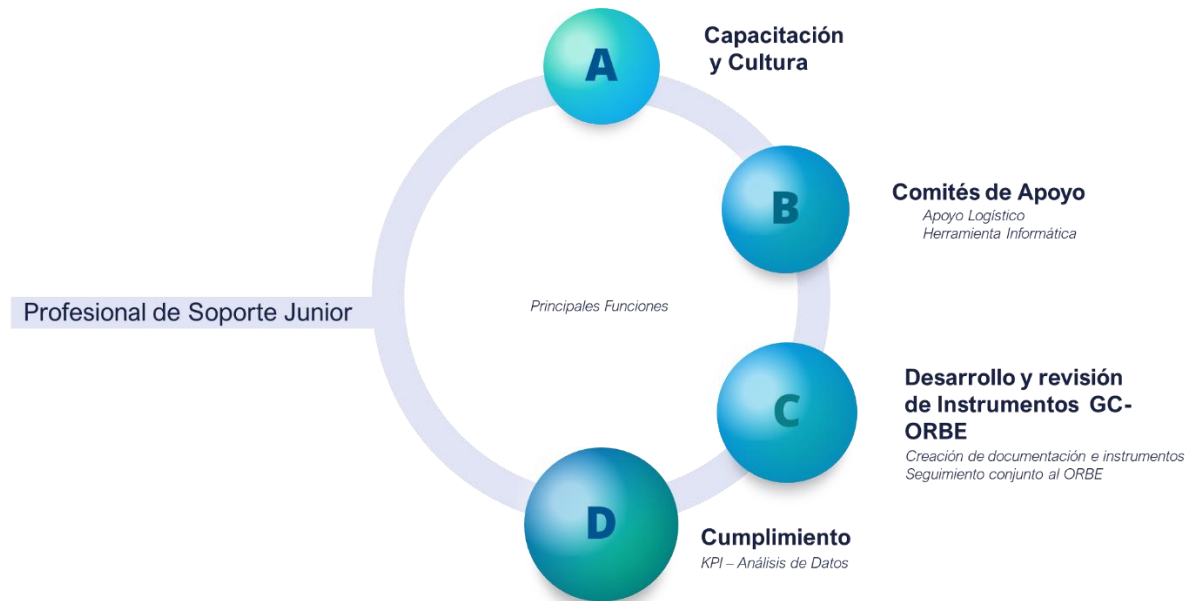
Se han entregado cuatro informes los cuales indican el avance de cumplimiento de cada una de las acciones, al corte del mes de setiembre 2021, se determina que de las sesenta y una prácticas por atender, cincuenta y siete de ellas se encuentran ejecutadas, lo que representa un 93%, por lo tanto quedan cuatro prácticas en proceso de implementación, relacionadas 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.

Incorporación del Profesional Junior de Soporte de Gobierno Corporativo.

Ante la aprobación por parte de la Junta Directiva, en el 5° de la sesión extraordinaria N°2339 celebrada el 27 de julio del 2021, se acuerda incorporar un nuevo recurso, para que brinde apoyo y soporte en temas de Gobierno Corporativo, en el puesto de Profesional de Soporte Junior de Gobierno Corporativo.

A partir del 15 de setiembre del 2021, ingresar al área de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, la cual ha apoyado 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:



Incorporación del Seguimiento al Desempeño de la Alta Gerencia.

Según acuerdo de Junta Directiva JD.404.2021, en el cual esta asume el seguimiento a los planes de desempeño de la Alta Gerencia, en apoyo de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, y en el marco de lo que establece el Código de Gobierno Corporativo de la Empresa, artículo 22°, respecto a la Administración, le corresponde a la Junta Directiva, entre otros, seleccionar, vigilar y evaluar el desempeño del Gerente General y los directores funcionales, apoyada en las funciones de la Oficialía, a la cual le corresponde apoyar en cuanto a la evaluación del desempeño de la gestión, cumplimiento de metas y objetivos estratégicos del Gerente y los Directores.

Esto ha permitido identificar las gestiones realizadas por la Alta Gerencia durante este periodo y las mejoras por aplicar al proceso, para realizar los ajustes en los indicadores de desempeño, que se consideren necesarios, en función del proceso de planificación estratégica que se está iniciando y los planes tácticos.