

09 de enero del 2026
Ref: JD-CIE-4-2026

Señores
**JUNTA DIRECTIVA
RACSA**

Asunto: Informe de Gestión según lo dispuesto en el artículo 12° inciso e) de la Ley General de Control Interno número 8292.

En cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley General de Control Interno No. 8292, la Directriz R-CO-61 y oficio 08540 de la Contraloría General de la República, y como una acción de rendición de cuentas y transparencia presento el informe de gestión correspondiente al período 2025, en mi condición de miembro externo del Comité Integral de Estrategia.

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

I. Presentación.

El presente informe considera los resultados de la gestión, con base en el cumplimiento de las funciones establecidas en el Reglamento de Funcionamiento del Comité Integral de Estrategia, según los siguientes documentos:

Durante el periodo de enero a diciembre 2025, se convocaron 19 sesiones, participé en 9 y 6 de ellas fueron suspendidas y reprogramadas, y 4 sesiones con ausencia justificada.

Es importante indicar que la sesiones que se han suspendido se encuentran debidamente documentadas y con la constancia respectiva inscrita en el libro oficial con la justificación y los temas se han reprogramado para la sesión inmediata.

Como hecho relevante se encuentra la labor de apoyo a la Junta Directiva en el análisis de temas estratégicos, la disposición de los miembros del Comité y la planificación anual de las sesiones para el cumplimiento de las funciones.

II. Estado de las principales funciones.

El Comité Integral de Estrategia, conforme a lo que establece el Reglamento ha atendido las funciones:

- Analizar y valorar la formulación de la Estrategia Empresarial, los Planes Tácticos (plan comercial, tecnologías de información, proyectos estratégicos entre otros), y su alineamiento táctico-estratégico, previo a su aprobación por parte de la Junta Directiva.
- Conocer el cumplimiento de la Estrategia Empresarial y Planes Tácticos, con el fin de informar a Junta Directiva sobre sus resultados u oportunidades de mejora.

- Analizar y emitir recomendaciones, cuando corresponda, a la Junta Directiva, sobre la Gestión de Riesgos relacionados a la estrategia, incluido la valoración de los planes de contingencia y continuidad del negocio propuestos; previo a su presentación a Junta Directiva.
- Verificar el alineamiento de la Estrategia Empresarial y Planes Tácticos, con la Estrategia Corporativa, en procura de la competitividad de RACSA y el cumplimiento de su direccionamiento empresarial.
- Conocer, de previo a su aprobación por parte de la Junta Directiva, la normativa de carácter estratégico relacionada con las materias y competencias de este Comité.
- Conocer, los principales indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI), así como su nivel de cumplimiento.
- Conocer y valorar los estudios que realice la Administración de naturaleza estratégica (como los análisis competitivos, tendencias de la industria y otros).
- Conocer y valorar el nivel de alineamiento empresarial con la normativa corporativa (políticas, reglamentos, directrices, lineamientos, y otros) en materias y competencias de este Comité.
- Conocer y valorar el Plan de Inversiones Empresarial y el Plan de Financiamiento, así como su respectivo seguimiento, previo a su presentación ante Junta Directiva.
- Conocer y valorar el informe integrado de gestión de la Gerencia General.
- Conocer y valorar el informe de desempeño de la Gerente General, previo a su presentación ante Junta Directiva.
- Conocer y emitir recomendaciones sobre el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos a nivel empresarial, así como futuras actualizaciones, previo a su aprobación por parte de la Junta Directiva.
- Conocer y emitir recomendaciones sobre el Plan Financiero a nivel empresarial, previo a su aprobación por parte de la Junta Directiva.

III. Principales cambios.

Durante el período se identifica como una oportunidad de mejora la implementación de la Norma Técnica Nacional 006, Lineamiento para la elaboración de actas de órganos colegiados en soporte papel.

IV. Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno.

No es competencia del Comité Integral de Estrategia analizar el resultado del Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno.

V. Estado de los planes correctivos para cerrar las brechas del Sistema de Control Interno.

El Comité Integral de Estrategia, conforme a su ámbito de competencia durante su gestión emite recomendaciones en procura de mejorar el control interno, a continuación, se presenta un detalle de la cantidad y el estado de las mismas:

Tabla 2
Estado de los asuntos tratados
Comité Integral de Estrategia
Periodo de enero a diciembre 2025

N.º	Sesión Número	Fecha	Cantidad de asuntos tratados	Cantidad de asuntos informativos	Emitidas	Ejecutadas	En proceso
1	18. Suspendida/ Constancia	9/1/2025	0	0	0	0	0
2	19. Ordinaria	13/1/2025	2	0	1	1	0
3	20. Suspendida/ Constancia	28/1/2025	0	0	0	0	0
4	21. Ordinaria	3/2/2025	9	0	6	6	0
5	22. Suspendida/ Constancia	4/2/2025	0	0	0	0	0
6	23. Suspendida/ Constancia	19/2/2025	0	0	0	0	0
7	24. Extraordinaria	20/2/2025	3	0	1	1	0
8	25. Extraordinaria	28/2/2025	1	0	1	1	0
9	26. Ordinaria	30/4/2025	6	0	3	3	0
10	27. Ordinaria	18/6/2025	12	2	3	3	0
11	28. Ordinaria	23/7/2025	11	3	6	3	3
12	29. Suspendida/ Constancia	31/7/2025	0	0	0	0	0
13	30. Extraordinaria	4/8/2025	3	0	3	3	0
14	31. Ordinaria	20/8/2025	19	0	11	11	0
15	32. Suspendida/ Constancia	18/9/2025	0	0	0	0	0
16	33. Ordinaria	26/9/2025	11	0	5	3	2
17	34. Ordinaria	23/10/2025	8	0	0	0	0
18	35. Ordinaria	7/11/2025	8	0	5	3	2
19	36. Ordinaria	20/11/2025	5	0	2	1	1
	TOTAL		98	5	47	39	8

Fuente: Actas del Comité Integral de Estrategia, enero a diciembre 2025.

En términos generales, durante el periodo en gestión, se celebraron 13 de sesiones, se emitieron 47 recomendaciones de las cuales 83 % están ejecutadas, y 17 % en proceso.

VI. Logros alcanzados.

El Comité Integral de Estrategia, en el ejercicio de sus funciones, conoció y analizó los siguientes temas:

- ❖ Informe integrado de gestión al segundo semestre 2024. Confidencial, es un informe de ejecución y seguimiento derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023, Visto en la sesión número 21 del 03 de febrero del 2025.
- ❖ Actualización de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera de corto, mediano y largo plazo (Plan Financiero 2025 Ajustado), confidencial, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión 6658 del 12 de noviembre del 2024. Visto en la sesión número 25 del 28 de febrero del 2025.
- ❖ Resultados del plan de desempeño gerente general segundo semestre 2024. Confidencial, es un informe de ejecución y seguimiento derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión número 21 del 03 de febrero del 2025.
- ❖ Plan Comercial 2025. Confidencial, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6675 del 4 de marzo del 2025. Visto en la sesión número 21 del 03 de febrero del 2025. El seguimiento fue visto en las sesiones número 28 del 23 de julio del 2025, 31 del 20 de agosto del 2025 y 33 del 26 de setiembre del 2025.
- ❖ Plan Comercial 2024. Informe al segundo semestre del 2024, confidencial, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6627 del 14 de mayo del 2024. Visto en la sesión número 21 del 03 de febrero del 2025.
- ❖ Informe sobre el alineamiento empresarial con la normativa corporativa (políticas, reglamentos, directrices, lineamientos, y otros); e Informe Anual sobre la normativa empresarial. Visto en la sesión número 26 del 30 de abril del 2025.
- ❖ Informe cumplimiento de metas de planificación Estratégica, Táctica y Operativa. Confidencial según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en las sesiones número 21 de 03 de febrero del 2025, 26 del 30 de abril del 2025, 27 del 18 de junio del 2025, 30 del 04 de agosto del 2025, 31 del 20 de agosto del 2025 y 35 del 7 de noviembre del 2025.
- ❖ Manual de Organización de RACSA. Visto en la sesión número 26 del 30 de abril del 2025.
- ❖ Plan de desempeño 2025 del gerente general, derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en las sesiones número 19 del 13 de enero del 2025, 27 del 18 de junio del 2025 y 31 del 20 de agosto del 2025.
- ❖ Informe de seguimiento sobre Productos y Servicios No Regulados (PSNR), que fue declarado confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6675 del 4 de marzo del 2025. Visto en la sesión número 28 del 23 de julio del 2025.
- ❖ Política de Inversiones de Capital. Informe semestral. Visto en las sesiones número 21 del 03 de febrero del 2025 y 28 del 23 de julio del 2025.
- ❖ Plan de Continuidad del Negocio y estado de la Gestión de la Continuidad del Negocio. Visto en la sesión 28 número del 23 de julio del 2025.
- ❖ Inteligencia de Riesgos de la Estrategia Empresarial de RACSA 2024-2027 para el periodo 2025. confidencial, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, en la sesión

- número 6705 del 23 de setiembre del 2025. Visto en las sesiones número 24 del jueves 20 de febrero del 2025, 28 del 23 de julio del 2025, 31 del 20 de agosto del 2025 y 35 del 07 de noviembre del 2025.
- ❖ Informe integrado de gestión al primer semestre 2025. Confidencial, es un informe de ejecución y seguimiento derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en las sesiones número 30 del 04 de agosto del 2025 y 31 del 20 de agosto del 2025.
 - ❖ Resultados del plan de desempeño gerente general primer semestre 2025. Confidencial, es un informe de ejecución y seguimiento derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en las sesiones número 30 del 04 de agosto del 2025 y 31 del 20 de agosto del 2025.
 - ❖ Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero) y sus modificaciones. Confidencial, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo por el Consejo Directivo en la sesión número 6658 del 12 de noviembre del 2024. Visto en las sesiones número 25 del 28 de febrero del 2025, 31 del 20 de agosto del 2025, 35 del 07 de noviembre del 2025, 36 del 20 de noviembre del 2025.
 - ❖ Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027. Cuadro de Mando Integral RACSA (CMI) y Cuadro de Mando Integral Corporativo, es un informe de ejecución y seguimiento derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en las sesiones número 31 del 20 de agosto del 2025 y 35 del 07 de noviembre del 2025.
 - ❖ Estrategia Empresarial 2024-2027. Propuesta de actualización anual. Confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023, Visto en la sesión número 33 del 26 de setiembre del 2025.
 - ❖ Estrategia Empresarial 2024 2027. Plan táctico. Propuesta de actualización, derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, la cual fue declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023 y número 6705 del 23 de setiembre del 2025, Visto en la sesión número 35 del 07 de noviembre del 2025.

VII. Estado de los proyectos principales.

El Comité Integral de Estrategia, analizó el informe integrado de gestión del gerente general al primer semestre del 2025, documento de referencia GG-1188-2025, el cual ostenta la condición de confidencial según acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023, en el marco de la Estrategia Empresarial RACSA 2023-2027, dentro de los principales proyectos o iniciativas se encuentran lo que se citan a continuación, este tema fue visto en las sesiones 30 del 04 de agosto del 2025 y 31 del 20 de agosto del 2025.

- Servicio de Emisión de identidad digital TSE.
- Servicio de Actuaciones para plataforma ControlPass.
- Modernización Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP.
- Proyecto ERP Junta de Protección Social (JPS).

- Proyecto ERP Consejo Nacional de Producción (CNP).
- Implementación del Servicio Administrado Verificación Biométrica e Integrador de Datos – Biometric ID.
- Sistema de Planificación de Recursos ERP.

Fuente: Informe Integrado del gerente general correspondiente al I semestre del 2025. Confidencial

VIII. Administración de los recursos financieros:

El Comité Integral de Estrategia conforme a su ámbito de acción analiza temas de orden estratégico que en algunos apartados considera información sobre la gestión financiera de la empresa, lo cuales cito a continuación:

En la sesión número 28 del 23 de julio del 2025, conoce y analiza el informe sobre las inversiones que fueron aprobadas en el marco de esa Política de Inversión de Capital, con corte al 30 de junio del 2025.

El Informe integrado de gestión al primer semestre 2025, considera un apartado de carácter financiero; no obstante, al ser un informe de ejecución y seguimiento derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, es confidencial, con fundamento en el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en las sesiones número 30 del 04 de agosto del 2025 y 31 del 20 de agosto del 2025.

Asimismo, se analiza el comportamiento de los indicadores en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de forma integral, con su nivel de cumplimiento, por perspectiva y objetivo, el cual es confidencial, con fundamento en el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en las sesiones número 31 del 20 de agosto del 2025 y 35 del 07 de noviembre del 2025.

La Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero) y sus modificaciones, es confidencial, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo en la sesión número 6658 del 12 de noviembre del 2024. Visto en las sesiones número 25 del 28 de febrero del 2025, 31 del 20 de agosto del 2025, 35 del 07 de noviembre del 2025, 36 del 20 de noviembre del 2025.

La propuesta de la actualización anual y del plan táctico de la Estrategia Empresarial 2024-2027, documentos que son confidenciales por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Vistos en la sesión número 33 del 26 de setiembre del 2025 y en la sesión número 35 del 07 de noviembre del 2025, respectivamente.

IX. Recomendaciones sugeridas.

- 1 Institucionalizar la Estrategia como Cultura Organizacional. Para consolidar la Estrategia Empresarial 2024-2027, se recomienda fortalecer la comunicación interna sobre propósito y valores, asegurando que cada nivel comprenda su impacto en los

- objetivos estratégicos. El Comité debe actuar como garante de esta alineación, promoviendo que la estrategia sea parte de la cultura organizacional.
- 2 Consolidación de indicadores. Continuar estableciendo metas e indicadores integrales que permitan medir el impacto de la estrategia en todas las áreas, vinculando el Cuadro de Mando Integral (CMI) con los planes tácticos y financieros.
 - 3 Gestión proactiva del riesgo cambiario. Reforzar las recomendaciones sobre el impacto del tipo de cambio en 2026-2030, proponiendo un marco de mitigación que combine análisis financiero, escenarios y planes de contingencia.

X. Detalle de los activos bajo su custodia.

- a. No aplica.

XI. Retos pendientes de atender

- 1 Alineamiento estratégico en entornos dinámicos: Garantizar que las actualizaciones de la Estrategia Empresarial y los planes tácticos respondan a cambios regulatorios y tecnológicos, manteniendo la competitividad.
- 2 Fortalecimiento del seguimiento de acuerdos: Mejorar la trazabilidad y cierre oportuno de acuerdos derivados de las recomendaciones del Comité, asegurando que las acciones correctivas se ejecuten en los plazos definidos.
- 3 Gestión integral del riesgo: Incorporar métricas más robustas para riesgos estratégicos, financieros y operativos, incluyendo sensibilidad ante variaciones macroeconómicas.
- 4 Optimización de la periodicidad y efectividad de las sesiones: Reducir reprogramaciones y garantizar que las sesiones suspendidas no afecten la continuidad de análisis crítico.

XII. Cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República.

No es competencia del Comité Integral de Estrategia analizar el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República; no obstante, es de interés empresarial velar por la observancia de las mismas.

XIII. Cumplimiento de las disposiciones otros órganos de control externo.

El Comité Integral de Estrategia no tiene dentro de sus funciones analizar el cumplimiento de las disposiciones emitidas por otros órganos de control externos.

XIV. Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.

El Comité Integral de Estrategia no tiene dentro de sus funciones analizar el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Auditoría Interna.

XV. Otros puntos de interés.

- 1 Gobernanza de ingresos críticos (FWA/5G y Datos Móviles) con puntos de control y decisión de inversión y trazabilidad a caja. Establecer un mecanismo de control trimestral para los negocios que condicionan el Plan Financiero 2026, aplicando

- “gates de inversión”, entendidos como puntos de decisión que condicionan el avance de los desembolsos de capital al cumplimiento de hitos críticos. Además, garantizar la trazabilidad a caja; es decir, la conexión directa entre cada desembolso y su impacto en el flujo de efectivo, asegurando que las inversiones generen ingresos suficientes para cubrir obligaciones financieras y mantener la liquidez proyectada.
- 2 Marco integral de riesgo cambiario y costo financiero. Implementar un plan de cobertura ante variaciones del tipo de cambio y sensibilidad de tasas, con “mecanismos de acción preestablecidos ante el cambio de la premisa de ₡519,37/\$, incluyendo escenarios base, pesimista y optimista, y posibles ajustes de para el logro de la estrategia (reprogramación de CAPEX, renegociación de condiciones, ajustes operativos).
 - 3 Liquidez y capital de trabajo: escenarios con y sin capitalización. Solicitar a la Administración un plan táctico para optimizar capital de trabajo (CxC, CxP, inventarios) y dos escenarios de liquidez: uno con la capitalización de \$12 millones en análisis por Casa Matriz y otro sin ella, detallando palancas financieras y operativas para garantizar sostenibilidad.
 - 4 Disciplina de asignación de capital (CAPEX US\$55,2M) y priorización por creación de valor. Aprobar una matriz de priorización de inversiones 2026–2030 que incorpore VAN, TIR, Payback y riesgo, con criterios de corte ante desvíos relevantes de demanda, permisos o costos, y publicar un tablero de seguimiento de CAPEX vs. beneficios esperados.
 - 5 Monitoreo de covenants y alerta temprana financiera. Estandarizar la ruta de monitoreo de indicadores clave (margen operativo, EBITDA, deuda/EBITDA, ciclo de conversión de efectivo) con umbrales semaforizados y acciones correctivas prediseñadas, reportando trimestralmente al Comité.
 - 6 Secuenciación de decisiones y flujo documental. Calendarizar las petitorias pendientes (confidencialidad, aprobación del plan de inversión, integración al Plan Financiero Corporativo) y estandarizar el paquete de soporte para reducir reprogramaciones y acelerar acuerdos.
 - 7 Integración de KPI estratégicos al CMI 2026. Incorporar indicadores transversales: monetización 5G/FWA, eficiencia operativa, liquidez y riesgo, con cadencia mensual a Gerencia y bimestral al Comité.

Atentamente,

Francis Barrantes García
Miembro externo, Comité Integral de Estrategia.