

9 de enero del 2026  
Ref: JD-CIE-2-2026

Señores  
**JUNTA DIRECTIVA**  
**RACSA**

**Asunto: Informe de Gestión según lo dispuesto en el artículo 12º 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 presidenta 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

Durante el periodo 2025, se convocaron 19 sesiones, participé en 12, 6 de ellas fueron suspendidas y reprogramadas, y 1 sesión con ausencia justificada.

Es importante indicar que las 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 19 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 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.**

Institucionalización de la Estrategia como Cultura a nivel de toda la organización

- Propósito y Valores: Para el 2026, el éxito depende de alinear la estrategia empresarial con los valores fundamentales y las aspiraciones del talento. El Comité debe actuar como el guardián de esta alineación, asegurando que cada

nivel de la organización comprenda su impacto directo en los objetivos de crecimiento.

- **Mentoría y Liderazgo Consciente:** Utilizar la experiencia de los miembros del comité para fomentar un liderazgo empático y transparente que prepare a la organización para los desafíos de 2026. Permitir que los miembros del comité actúen como mentores para otros niveles organizacionales, lo que refuerza su estatus y compromiso con la visión de la empresa. Se pueden realizar talleres con los coordinadores para iniciar con la gestión.
- **Continuar estableciendo metas e indicadores globales** que nos permitan medir el impacto de la estrategia en toda la organización.

#### **X. Detalle de los activos bajo su custodia.**

No aplica.

#### **XI. Retos pendientes de atender**

Continuar fortaleciendo las recomendaciones en relación con el riesgo por el impacto en el tipo de cambio en 2026, la administración debe aplicar un marco de gestión que combine la identificación de la exposición con estrategias de mitigación financiera y operativa.

Brindar todo el apoyo por parte del Comité de Estrategia aprovechando su experiencia de forma integral para el cumplimiento de la estrategia y de los resultados de RACSA.

#### **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 estas.

#### **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.**

Agradecemos a la Junta y Gerencia la integración de nuestras recomendaciones estratégicas. Los resultados de 2025 evidencian una cultura de equipo sólida. Resaltamos

la calidad y compromiso organizacional en el exitoso despliegue y continuidad del 5G un hito país fundamental donde Grupo ICE está presente.

Atentamente,

**Laura Paniagua Solis**  
Presidenta, Comité Integral de Estrategia