

14 de abril del 2026

Señores

**JUNTA DIRECTIVA
RACSA**

Asunto: Informe Final de Gestión, correspondiente al período enero - marzo 2026, 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 final de gestión correspondiente al periodo comprendido de enero a abril 2026, en mi condición de miembro externo del Comité Integral de Estrategia.

Asumí el puesto de miembro externo a partir del 12 de abril del 2023, cuyo nombramiento fue prorrogado en dos oportunidades, siendo así que el nombramiento vence el 11 de abril del 2026.

Asimismo, para cada periodo se presentó el respectivo informe de gestión.

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 marzo 2026, se convocaron cuatro sesiones, participé en dos y justifiqué la ausencia en dos sesiones.

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, los principales indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI), así como su nivel de cumplimiento.
 - 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 Plan Financiero a nivel empresarial, previo a su aprobación por parte de la Junta Directiva.

II. Principales cambios.

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

III. 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.

IV. 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 marzo 2026

N.º	Sesión Número	Fecha	Cantidad de asuntos tratados	Cantidad de asuntos informativos	Recomendaciones		
					Emitidas	Ejecutadas	En proceso
1	37. Ordinaria	21/1/2026	21	0	7	4	3
2	38.Extraordinaria	5/2/2026	2	0	1	1	0
3	39. Ordinaria	18/2/2026	9	0	7	5	2

N.º	Sesión Número	Fecha	Cantidad de asuntos tratados	Cantidad de asuntos informativos	Recomendaciones		
					Emitidas	Ejecutadas	En proceso
4	40. Ordinaria	11/3/2026	6	2	2	0	2
TOTAL			38	2	17	10	7

Fuente: Actas del Comité Integral de Estrategia, enero a marzo 2026.

En términos generales, durante el periodo en gestión, se celebraron 4 de sesiones, se emitieron 38 recomendaciones de las cuales 59 % están ejecutadas, y 41 % en proceso.

V. Logros alcanzados.

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

- Normas NIIF S1 y S2. Informe de seguimiento trimestral al plan de acción corporativo 2025-2027. Visto en la sesión número 37 del 21 de enero del 2026.
- Plan de Continuidad y estado de la Gestión de la Continuidad del Negocio. Informe de seguimiento de la hoja de ruta al segundo semestre del 2025. Visto en la sesión número 37 del 21 de enero del 2026.
- Política de Inversiones de Capital. Seguimiento semestral. Visto en la sesión número 37 del 21 de enero del 2026.
- Gerencia General. Informe Integrado de Gestión al segundo semestre 2025 (Informe Anual de Rendición de Cuentas del Grupo ICE del período 2025). Confidencial. Visto en la sesión número 38 del 05 de febrero del 2026.
- Estrategia Empresarial 2024-2027. Informe de Cumplimiento de Metas de Planificación Estratégica, Táctica y Operativa e Inteligencia de Riesgos Estratégicos, con corte al cuarto trimestre del 2025. Confidencial según los acuerdos tomados por el Consejo Directivo del ICE en las sesiones: número 6581 del 4 de julio del 2023 y 6705 del 23 de setiembre del 2025. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.
- Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027. Cuadro de Mando Integral RACSA (CMI) y Cuadro de Mando Integral Corporativo. Informe al cuarto trimestre 2025. Confidencial. informe de ejecución y seguimiento derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027, Confidencial según el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.
- Plan Comercial 2025. Informe de Productos y Servicios No Regulados y el estado actual de las prácticas comerciales suscritas con fabricantes, al segundo semestre 2025. Confidencial según el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la

sesión número 6675 del 4 de marzo del 2025. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.

- Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero Ajustado 2026), Plan de Inversiones 2026-2030 y el nivel máximo de deuda de la empresa para el período 2026. Confidencial según el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6722 del 17 de febrero del 2026. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.
- Gerente General. Plan de desempeño 2026. Propuesta. Confidencial, derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027. Confidencial según el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.
- Gerente General. Resultados del plan de desempeño al segundo semestre 2025. Confidencial, derivado de la Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027. Confidencial según el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.
- Plan Comercial 2026. En vías de declaratoria de confidencialidad. Visto en la sesión número 40 del 11 de marzo del 2026.

VI. Estado de los proyectos principales.

El Comité Integral de Estrategia, analizó el informe integrado de gestión del gerente general al segundo semestre del 2025, documento de referencia GG-145-2026, 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 la sesión número 38 del 05 de febrero del 2026.

- Modernización Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP.
- Proyecto ERP Junta de Protección Social (JPS).
- Proyecto ERP Consejo Nacional de Producción (CNP).
- Servicio de Conexión a Internet- CCF Peñas Blancas.
- Contratación e Implementación de un CRM para RACSA.
- Plataforma e-Learning de Capacitación con Autenticación Biométrica.
- Conectividad Municipalidad de San José.
- Elecciones Presidenciales 2026 (TDD 2026).
- Sistema de Planificación de Recursos ERP.

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

En razón de la condición de confidencialidad, se le debe dar el respectivo tratamiento.

VII. 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 37 del 21 de enero del 2026, conoce y analiza el informe sobre las inversiones que fueron aprobadas en el marco de esa Política de Inversión de Capital, con corte a diciembre 2025.
- El Informe integrado de gestión al segundo 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 número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión número 37 del 21 de enero del 2026.
- 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 número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.
- De igual forma, se analizó la Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero Ajustado 2026), Plan de Inversiones 2026-2030 y el nivel máximo de deuda de la empresa para el período 2026, declarada confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión número 6722 del 17 de febrero del 2026. Visto en la sesión número 39 del 18 de febrero del 2026.
- El Plan Comercial 2026 e incorporar el seguimiento a los productos y servicios no regulados y las prácticas comerciales. En vías de declaratoria de confidencialidad, según visto bueno otorgado por la Junta Directiva, en la sesión número 2591, celebrada el 16 de marzo del 2026. Visto en la sesión número 40 del 11 de marzo del 2026.

VIII. 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.

IX. Detalle de los activos bajo su custodia.

a. No aplica.

X. Retos pendientes de atender.

- Gestión integral del riesgo: Incorporar métricas más robustas para riesgos estratégicos, financieros y operativos, incluyendo sensibilidad ante variaciones macroeconómicas.

XI. 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.

XII. 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.

XIII. 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.

XIV. Otros puntos de interés.

Ninguno, a parte de las recomendaciones indicadas previamente.

Atentamente,

Francis E. Barrantes García