

09 de mayo del 2025

Señores

**JUNTA DIRECTIVA
RACSA**

Asunto: Informe Final de Gestión según lo dispuesto en el artículo No. 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno No. 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, me permito presentar el Informe Final de Gestión correspondiente a mi desempeño como miembro externo del Comité Integral de Estrategia, ejercido durante el periodo 12 de abril del 2023 y al 11 de abril del 2025.

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

I. Presentación.

El presente informe considera los resultados de la gestión empresarial, con base en lo establecido en el Reglamento de Funcionamiento del Comité Integral de Estrategia, según los siguientes documentos:

- ❖ Estrategia Grupo ICE 2023-2027. ICE Consejo Directivo 6566 0012-183-2023. Cronograma de alineamiento estratégico. Oficio Ref: JD.249.2023. Confidencial, según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6566 del 16 de marzo del 2023. Visto en la sesión N°001 del jueves 11 de mayo del 2023.
- ❖ Cronograma de alineamiento estratégico en el Marco de la Estrategia Grupo ICE 2023-2027. ICE Consejo Directivo 6566 0012-183-2023. Oficio Ref: JD.CIE.01.2023. Confidencial, según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6566 del 16 de marzo del 2023. Visto en la sesión N°002 del martes 06 de junio del 2023.
- ❖ Ajuste al Cronograma de alineamiento estratégico en el Marco de la Estrategia Grupo ICE 2023-2027. ICE Consejo Directivo 6566 0012-183-2023. Oficio JD.CIE.02.2023. Confidencial, Confidencial, según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6566 del 16 de marzo del 2023. Visto en la sesión N°003 del miércoles 21 de junio del 2023.
- ❖ Propuesta Estrategia Empresarial RACSA 2024-2027. Oficio Ref: GG.1273.2023. Visto en la sesión N°003 del miércoles 21 de junio del 2023.
- ❖ Propuesta Política Empresarial para la Gestión de Riesgos y Portafolio de Riesgos en el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE. ICE Consejo Directivo 6567 0012-200-2023. Oficio JD.CAU.03.2023. Visto en la sesión N°004 del miércoles 26 de julio del 2023.

- ❖ Estrategia Empresarial 2024-2027. Confidencial, según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión N°005 del miércoles 04 de octubre del 2023.
- ❖ Plan Táctico Empresarial-Estrategia 2024-2027. Oficio GG.2054.2023. Visto en la sesión N°005 del miércoles 04 de octubre del 2023.
- ❖ Plan Comercial, declarado confidencial por el Consejo Directivo del ICE en el artículo 3 del Capítulo II de la sesión 6577 del 7 de junio del 2023, según el oficio con referencia 0012-379-2023. Visto en la sesión N°006 del miércoles 31 de enero del 2024.
- ❖ Estrategia Empresarial 2024-2027. Plan Táctico Empresarial. Atención de recomendaciones emitidas por el Comité Integral de Estrategia. Oficio de Referencia: JD.71.2024. Visto en la sesión N.007 del 28 de febrero del 2024.
- ❖ Informe sobre el nivel de alineamiento empresarial-corporativo y actualización de la normativa (políticas, reglamentos, directrices, lineamientos, y otros). Visto en la sesión N.007 del miércoles 28 de febrero del 2024.
- ❖ Propuesta Seguimiento Estratégico-Táctico Estrategia Empresarial. Visto en la sesión N°008 del viernes 15 de marzo del 2024. 2024-2027 (Nota JD-071-2024). Oficio de Referencia GG.489.2024
- ❖ Plan Comercial e informe trimestral ejecutivo de seguimiento del Plan Comercial (Acuerdo JD-CIE-01-2024, Nota JD-CIE-05-2024). Oficio de Referencia GG.675.2024. Confidencial. según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión N°009 del miércoles 24 de abril del 2024.
- ❖ 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 N°009 del miércoles 24 de abril del 2024. Visto en la sesión N°009 del miércoles 24 de abril del 2024.
- ❖ Informe bimestral de Cumplimiento de Metas de Planificación Estratégica, Táctica y Operativa. Oficio de referencia GG.965.2024. Confidencial según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6581 del 4 de julio del 2023. Visto en la sesión N°011 del miércoles 26 de junio del 2024 y en la sesión N°015 del viernes 11 de octubre del 2024.
- ❖ Informe semestral de seguimiento de la implementación del Plan Comercial. Confidencial. Declarado confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión 6627 del 14 de mayo del 2024, Visto en la sesión N°012 del miércoles 31 de julio del 2024.
- ❖ Política de Inversiones de Capital. Visto en la sesión N°012 del miércoles 31 de julio del 2024.
- ❖ Informe Integrado de Gestión al primer 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 6581 del 4 de julio del 2023, por lo que de acuerdo con lo que establece la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información en el numeral 6.3.3 inciso 2), la confidencialidad de esta informe queda cubierta por dicha declaratoria de confidencialidad. Visto en la sesión N°012 del miércoles 31 de julio del 2024.
- ❖ Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos, propuesta de actualización. Visto en la sesión N°015 del viernes 11 de octubre del 2024.

- ❖ Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo (Plan Financiero 2025) y solicitud declaratoria de confidencialidad, según acuerdo tomado por Consejo Directivo en la sesión número 6658 del 12 de noviembre del 2024. Visto en la sesión N°016 del viernes 25 de octubre del 2024.
- ❖ Informe sobre la gestión de riesgos asociados a la Estrategia Empresarial 2024-2027, confidencial, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la Sesión 6634 del 25 de junio del 2024. Visto en la sesión n.º024 del jueves 20 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 n.º025 del viernes 28 de febrero del 2025.

II. Estado de las principales funciones.

Funcionamiento de los Comité de Apoyo, RACSA establece las funciones y responsabilidades de los miembros de los Comité de Apoyo de Junta Directiva y atienden los siguientes temas.

Comité Integral de Estrategia

- 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.

Como parte de los principales cambios presentado en la normativa aplicable a la gestión de los Comité de Apoyo, se encuentran la reforma integral del Código del Gobierno Corporativo y los Reglamentos de funcionamiento de los Comité de Apoyo de Junta Directiva aprobados enero 2025.

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

Durante mi gestión como miembro del Comité Integral de Estrategia no se abordó el Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno como parte de los asuntos que atiende el Comité.

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

Los Comités de Apoyo durante su gestión emiten recomendaciones en procura de mejorar el control interno, a continuación, se presenta una matriz de las recomendaciones emitidas por los comités.

Comité Integral de Estrategia

Tabla 2
Estado de los asuntos tratados
Comité Integral de Estrategia

Sesión	Asuntos	Asuntos atendidos	Asuntos en proceso	Asuntos en ejecución permanente
Ordinaria n.º006	1	1	0	0
Ordinaria n.º007	2	1	0	1
Ordinaria n.º008	2	1	0	1
Ordinaria n.º009	4	2	0	2
Ordinaria n.º010	9	6	0	3
Ordinaria n.º011	3	0	0	3
Ordinaria n.º012	5	3	0	2

Ordinaria n.º013	0	0	0	0
Ordinaria n.º014	3	2	1	0
Ordinaria n.º015	3	1	1	1
Ordinaria n.º016	3	2	1	0
Ordinaria n.º017	2	2	0	0
Constancia n.º 018	0	0	0	0
Ordinaria n.º019	1	0	0	1
Constancia n.º 020	0	0	0	0
Ordinaria n.º021	8	5	0	3
Constancia n.º 022	0	0	0	0
Constancia n.º 023	0	0	0	0
Extraordinaria n.º024	2	2	0	0
Extraordinaria n.º025	1	0	0	1

Fuente: Comité Integral de Estrategia.

VI. Logros alcanzados.

Como parte de la operativización de los Comités de Apoyo a Junta Directiva se destacan la atención de los siguientes temas.

Comité Integral de Estrategia

- Estrategia Empresarial 2024-2027
- Operativización de los Comité
- Gestión de riesgos de la estrategia.
- Aportes al manual de organización empresarial
- Política de inversiones
- Estrategia de Sostenibilidad Financiera de corto, mediano y largo plazo (Plan Financiero).

VII. Estado de los proyectos principales.

Durante el año 2024, participé en las nueve sesiones que realizó el Comité Integral de Estrategia, en los cuales como hechos más relevantes se encuentran, los procesos de coordinación con la Administración como parte de la gestión y establecimiento de la presentación de la información y periodicidad de los temas incluidos en el reglamento de funcionamiento del Comité, así como, la realización de aportes en materia de manejo de informes de cumplimiento de la estrategia empresarial, establecimiento de seguimientos al plan financiero, normativa empresarial, sugerencias relacionadas al salario emocional, entre otros.

Durante el primer trimestre del 2025, participe en dos sesiones del Comité Integral de Estrategia, en las cuales, como hechos más relevantes se encuentran, el Informe sobre la gestión de riesgos asociados a la Estrategia Empresarial 2024-2027 y la Estrategia de Sostenibilidad Financiera de corto, mediano y largo plazo (Plan Financiero 2025 Ajustado), asimismo, fui convocado a la sesiones ordinarias n.º 018, n.º020, n.º022, y extraordinaria n.º024 del Comité Integral de Estrategia, la cuales no fueron celebradas.

Como parte de los proyectos conocidos se encuentra el informe de gestión al segundo semestre del 2024, presentado por la Gerencia General, documento de referencia GG-140-2025, 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 los siguientes. Visto en la sesión n.º021 del lunes 03 de febrero del 2025.

- Implementación del Servicio Administrado Verificación Biométrica e Integrador de Datos – Biometric ID.
- Proyecto ERP Junta de Protección Social (JPS).
- Proyecto ERP Consejo Nacional de Producción (CNP).
- Implementación de Mejora Tecnológica Servicio Administrado de IaaS DGME.
- Modernización Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP.
- Sistema de Planificación de Recursos ERP.
- Servicio de renovación tecnológica Asamblea Legislativa.
- Servicio de Emisión de identidad digital TSE.
- Servicio de Actuaciones para plataforma ControlPass.

Fuente: Informe Integrado del Gerente General correspondiente al II Semestre del 2024. Visto en la sesión n.º021 del lunes 03 de febrero del 2025.

VIII. Administración de los recursos financieros:

Como parte de los asuntos atendidos por el Comité Integral de Estrategia en la sesión n.º021, se presentó el segundo informe semestral con corte al 31 de diciembre del 2024, sobre las inversiones que fueron aprobados en el marco de esa Política, asimismo, en el Informe Integrado de Gestión al segundo semestre 2024. Confidencial, al ser 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 6581 del 4 de julio del 2023, por lo que de acuerdo con lo que establece la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información en el numeral 6.3.3 inciso 2), la confidencialidad de esta informe queda cubierta por dicha declaratoria de confidencialidad. Visto en la sesión n.º021 del lunes 03 de febrero del 2025, se abordaron los indicadores en el Cuadro de Mando Integral (CMI) y su cumplimiento por perspectiva y objetivo.

La 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 n.º025 del viernes 28 de febrero del 2025, considera la planificación financiera y la administración de recursos.

IX. Recomendaciones sugeridas.

- Continuar con el monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, realizando ajustes cuando sea necesario.
- Dar continuidad con el adecuado manejo de información confidencial y garantizar que los informes y decisiones relevantes sean accesibles para los órganos de control y supervisión.

X. Detalle de los activos bajo su custodia.

No aplica.

XI. Retos pendientes de atender

No se observan

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

Durante mi gestión como miembro del Comité Integral de Estrategia no se abordó el seguimiento de disposiciones de la Contraloría General de la República.

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

Durante mi gestión como miembro del Comité Integral de Estrategia no se abordó el seguimiento de disposiciones de órganos de control externo.

XIV. Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.

Durante mi gestión como miembro del Comité Integral de Estrategia no se abordó el seguimiento de recomendaciones de la Auditoría Interna.

XV. Otros puntos de interés.

- Proveer formación continua sobre tendencias de la industria, análisis competitivo y mejores prácticas en gobernanza corporativa.

Atentamente,

Francis Barrantes García
Miembro Externo, Comité Integral de Estrategia.