

Informe de Seguimiento de la Gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses

DFOE-EC-SGP-00001-2019

11 de setiembre de 2019

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS	5
OBJETIVO	5
ALCANCE.....	5
METODOLOGÍA UTILIZADA	5
DEFINICIÓN Y PROMOCIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS COSTARRICENSES	8
ESTRATEGIA.....	8
COORDINACIÓN	8
SUPERVISIÓN	9
TRANSPARENCIA.....	10
CONCLUSIONES	10
GESTIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS COSTARRICENSES	11
ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN	11
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, CULTURA Y RIESGOS	19
SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	22
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	24
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
ANEXO N° 1 ENTIDADES PÚBLICAS CONSIDERADAS EN EL SEGUIMIENTO	29

RESUMEN EJECUTIVO

¿QUÉ ANALIZAMOS?

El nivel de aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de los órganos de dirección en las entidades públicas, con base en información suministrada por 383 directores de 57 de esas entidades, que permitió determinar oportunidades de mejora para el fortalecimiento de su gestión y el proceso de toma de decisiones institucionales.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El gobierno corporativo es el conjunto de políticas, normas y órganos mediante los cuales se dirige, administra y controla la gestión de una entidad, con el fin de que sus decisiones busquen el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de sus partes interesadas.

Un buen gobierno corporativo, es un instrumento para fomentar la calidad y responsabilidad social de la gestión, ampliar y reforzar las habilidades institucionales, disminuir el impacto de los riesgos, favorecer la eficiencia y eficacia de sus funciones; y la confianza hacia la ciudadanía. Por lo que, es importante su análisis y mejora, pues en él radica la forma en que el máximo jerarca asigna la autoridad y propicia un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, en procura de una efectiva toma de decisiones.

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

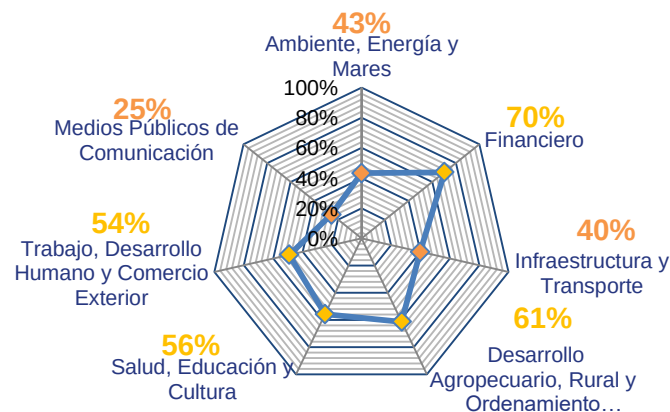
Costa Rica dispone de regulación que promueve la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en el Sector Público, la cual, si bien no es obligatoria en todos los casos ni aplicable a todas las instituciones, ofrece elementos fundamentales para su implementación. Asimismo, para mejorar ese marco normativo, actualmente se encuentra en proceso la definición de políticas para la divulgación de información pública y la propiedad accionaria del Estado; procedimientos para la selección y nombramiento de

directivos; definición de criterios sobre los sistemas de empleo y remuneraciones; así como la compilación de información sobre los miembros de órganos de dirección y su gestión.

Adicionalmente, a partir de los resultados obtenidos se determinó que es necesario el establecimiento de una estrategia formal para la promoción del buen gobierno corporativo a nivel país, que permita la definición y actualización de un marco claro e integrado que promueva la implementación de buenas prácticas en todas las instituciones públicas.

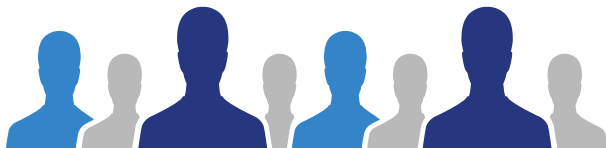
Lo anterior, con el propósito de que las acciones que se realizan posean un enfoque centralizado y estratégico, considerando que, según los resultados obtenidos por el Órgano Contralor, el nivel de aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en la gestión de los órganos de dirección se encuentra “en formación”, y los avances son diferenciados por sector, tal y como se detalla a continuación:

NIVEL DE APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA GESTIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN POR SECTOR



Fuente: CGR, con información suministrada por 57 entidades públicas.

ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN



Sectores en Desarrollo

- Financiero (57%).
- Desarrollo Agropecuario, Rural y Ordenamiento Territorial (52%).

Sector en Formación

- Salud, Educación y Cultura (50%).
- Infraestructura Transporte (44%).
- Trabajo, Desarrollo Humano y Comercio Exterior (44%).
- Ambiente, Energía y Mares (43%).
- Medios Públicos de Comunicación (37%).

En relación con la estructura del órgano de dirección, las principales oportunidades de mejora a partir de las prácticas de buen gobierno corporativo son:

- Diseño e implementación de mecanismos para verificar la idoneidad y perfiles de los miembros de los órganos de dirección.
- Establecer programas de inducción y capacitación; así como, de mecanismos para evaluar su gestión.
- Promover la independencia de relaciones económicas o profesionales en los miembros de los órganos de dirección que podrían afectar el desempeño de sus funciones, y la efectividad en la toma de decisiones.
- Valorar la funcionalidad de que presidentes de los órganos, sean asimismo presidente o director ejecutivo de la entidad, lo que puede conducir a concentración de poder y supervisión inadecuada de su propia gestión.
- Considerar la cantidad de miembros de los órganos de dirección, ya que van de 4 a 21, y su nombramiento es de 2 a 8 años, cuando la práctica es que sean entre 3 y 7 miembros; y, ese plazo no supere los 3 años.

- Establecer mecanismos para que la cantidad de sesiones, que actualmente varía entre 6 y 96 anuales, sean justificadas con base en la naturaleza, complejidad y riesgos de la entidad.
- Las políticas remunerativas de los directores deben vincularse con los resultados de la entidad y su evaluación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CULTURA Y RIESGOS

Sector en nivel Avanzado

- Financiero (86%).

Sectores en Desarrollo

- Desarrollo agropecuario, Rural y Ordenamiento Territorial (68%).
- Salud, Educación y Cultura (64%).
- Trabajo, Desarrollo Humano y Comercio Exterior (59%).
- Ambiente, Energía y Mares (59%).



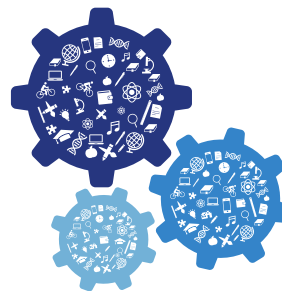
Sectores en Formación

- Infraestructura Transporte (42%).
- Medios Públicos de Comunicación (27%).

Las principales áreas de mejora se relacionan con la ejecución de acciones para revisar la estructura funcional de la entidad acorde con sus necesidades, específicamente en:

- La disposición de un sistema de información gerencial.
- Evaluar del desempeño de la alta administración.
- Aprobar y asegurar que el sistema de remuneraciones alineado con políticas de riesgos, código de conducta y evaluación del desempeño.
- La existencia de una estrategia y comunicación de la gestión integral de riesgos para la toma de decisiones.

SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



En Desarrollo

- Financiero (71%).
- Desarrollo Agropecuario, Rural y Ordenamiento Territorial (65%).
- Salud, Educación y Cultura (60%).
- Ambiente, Energía y Mares (56%).
- Trabajo, Desarrollo Humano y Comercio Exterior (55%).

En Formación

- Infraestructura y Transporte (49%).

Incipiente

- Medios Públicos de Comunicación (24%).

Las prácticas de buen gobierno corporativo refieren a la importancia del órgano de dirección en la supervisión estratégica institucional, en donde a partir del análisis realizado se identificó como oportunidades de mejora:

- Asegurar y aprobar el proceso de contratación, promoción y destitución de la alta administración.
- Disponer de planes de sucesión de la alta administración.
- Verificar que la unidad de control interno vela por el cumplimiento de la regulación y establece la periodicidad de informes de esa unidad y la alta administración.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

En desarrollo

- Financiero (69%).
- Desarrollo Agropecuario, Rural y Ordenamiento Territorial (52%).

En formación

- Salud, educación y cultura (43%).
- Ambiente, Energía y Mares (39%).
- Trabajo, Desarrollo Humano y Comercio Exterior (38%).

Incipiente

- Infraestructura y Transporte (24%).
- Medios Públicos de Comunicación (14%).



En cuanto al establecimiento de prácticas para la promoción de la transparencia y rendición de cuentas por parte de los órganos de dirección, se identificó como aspectos de mejora:

- Disponer de procedimientos para la verificación y calidad de la información.
- Contar con procedimientos para la divulgación de la información.
- Definir las características de la información a suministrar y los medios de comunicación.
- Establecer los lineamientos acceso restringido de la información.

GOBIERNO CORPORATIVO DE GRUPOS O CONGLOMERADOS DE ENTIDADES PÚBLICAS

Respecto al rol del órgano de dirección en el gobierno corporativo de los grupos o conglomerados de entidades públicas, en promedio se aplican un 56% de las prácticas de buen gobierno corporativo, entre ellas: la gestión de riesgos del grupo y la definición de la estructura, gobierno corporativo, funciones y responsabilidades.

¿QUÉ SIGUE?

Se recomienda que la información incluida en este informe sea considerada como referencia para el fortalecimiento de la gestión de los órganos de dirección en el gobierno corporativo de las entidades públicas, velando por que el marco de gobierno corporativo no adopte requisitos que puedan adicionar cargas administrativas y restricciones en el cumplimiento de su fin público.

Asimismo, fortalecer los mecanismos que permitan planificar de manera estratégica e integrada las políticas, programas y objetivos para la promoción del buen gobierno corporativo, valorando la proporcionalidad de su aplicación, partiendo de los atributos particulares de las instituciones: como su tamaño, estructura de propiedad, naturaleza jurídica, alcance y complejidad de sus operaciones, así como su estrategia, perfil de riesgo y potencial impacto sobre terceros.

Asimismo, a los órganos de dirección se les insta a considerar los resultados de este análisis, para la revisión y ajuste de su estructura de gobierno corporativo, con el objetivo de que se establezcan de manera proactiva aquellas mejoras que procuren la obtención de los beneficios referentes a la efectiva toma de decisiones institucionales.

MARCO REGULATORIO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN COSTA RICA

Costa Rica dispone de un marco de leyes, reglamentos, códigos y decretos que respaldan la definición e implementación de acciones que promuevan el buen gobierno corporativo en el Sector Público, entre otras, su Constitución Política; el Código de Comercio; la Ley General de la Administración Pública, N° 6227; Ley General de Control Interno, N° 8292; Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N° 8422; y, las Normas de Control Interno para el Sector Público.

De manera específica, el buen gobierno corporativo ha sido impulsado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) mediante la emisión en el año 2016 del *Reglamento sobre Gobierno Corporativo*, aplicable a entidades supervisadas por las superintendencias respectivas; y, en el año 2018, la emisión del *Reglamento sobre idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia para entidades financieras*, en el cual se establecen criterios de idoneidad que deben aplicar esas entidades y sus grupos y conglomerados.

Asimismo, el Ministerio de la Presidencia a partir del año 2016 emitió regulación que pretende reforzar el buen gobierno corporativo de sectores específicos de la economía, a saber: *Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas*, N° 9398; decreto para crear la *Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad Accionaria del Estado y la Gestión de las Instituciones Autónomas*; y, directrices sobre las funciones y evaluación de desempeño de los órganos de dirección de empresas públicas e instituciones autónomas y acciones sobre transparencia, divulgación, acceso a la información pública y datos abiertos.

Por su parte, en el ámbito privado el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica emitió un código que sugiere prácticas de buen gobierno corporativo para organizaciones de cualquier naturaleza jurídica y actividad económica.

Considerando ese marco de referencia, es importante indicar que el seguimiento de la gestión realizado por la Contraloría General no consiste en una verificación de su cumplimiento, sino en la identificación y análisis del nivel de aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en la gestión de los órganos de dirección en las entidades públicas, que permita conocer su situación actual respecto a ese tema, identificar oportunidades de mejora y promover su fortalecimiento.

Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas, N° 9398. 28 de septiembre de 2016.

Decreto Ejecutivo N° 40696-MP: Creación y Funciones de la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas. 20 de octubre de 2017.

Directriz General N° 099-MP: Funciones de Órganos de Dirección y Fortalecimiento de su Rol Estratégico en las Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas. 19 de febrero de 2018.

Directriz N° 73-MP-MEIC-MC: Transparencia y Acceso a la Información Pública. 2 de junio de 2017.

N° 74-MP-MEIC-MC: Apertura de Datos Abiertos. 12 de mayo de 2017.

Directriz N° 102-MP: Política General sobre Transparencia y Divulgación de Información Financiera y no Financiera para Empresas Propiedad del Estado sus Subsidiarias e Instituciones Autónomas. 6 de abril de 2018.

Directriz N° 039-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. 7 de marzo de 2019.

Acuerdo SUGEF 16-16: Reglamento de Gobierno Corporativo. 7 de diciembre de 2016.

Acuerdo SUGEF 22-18: Reglamento sobre idoneidad de los miembros del Órgano de Dirección y de la Alta Gerencia de las Entidades Financieras. 14 de mayo de 2018.

Código Voluntario de Gobierno Corporativo, (IGC). Edición 2017.

INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

OBJETIVO

Determinar el nivel de aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en la gestión del órgano de dirección de las entidades públicas costarricenses con el propósito de promover oportunidades de mejora que contribuyan a su fortalecimiento y al proceso de toma de decisiones institucionales.

ALCANCE

El seguimiento realizado consideró el análisis de acciones a nivel país para la definición y promoción del buen gobierno corporativo en las instituciones del Sector Público; así como de las prácticas aplicadas por 383 miembros de órganos de dirección¹ como parte de su gestión en 57 entidades públicas al 31 de diciembre de 2018. Dichas entidades fueron seleccionadas con base en los siguientes criterios:

- a) La entidad cuenta con un órgano de dirección en su estructura organizacional.
- b) La entidad genera bienes o servicios para la atención de necesidades públicas en el cumplimiento de sus fines.

METODOLOGÍA UTILIZADA

El análisis de acciones a nivel país, se realizó a partir de la estructura establecida para la definición y promoción del buen gobierno corporativo en las instituciones del Sector Público al 31 de diciembre de 2018, a partir de los siguientes mecanismos:

- a) **ESTRATEGIA:** perspectiva estratégica integrada para asegurar la cohesión, y continuidad de las acciones en las entidades públicas para obtener los resultados propuestos.
- b) **COORDINACIÓN:** cooperación entre entidades para desarrollar políticas consistentes, eficientes, oportunas y sostenibles.
- c) **SUPERVISIÓN:** priorización y seguimiento de compromisos para garantizar una efectiva ejecución de las políticas y planes.
- d) **TRANSPARENCIA:** comunicación abierta, voluntaria y transparente sobre las actividades y resultados de las entidades públicas.

Asimismo, con base en la información suministrada por las entidades públicas mediante un instrumento aplicado en el primer trimestre del año 2019, se determinó el nivel de aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en la gestión del órgano de dirección en cada uno de los pilares definidos; a saber:



¹ Máximo órgano colegiado responsable de una entidad (junta directiva, consejo de administración u órgano equivalente).

- Estructura del órgano de dirección:** composición, funcionamiento y aptitud individual y colectiva del órgano para el desempeño de sus funciones en el gobierno corporativo de la entidad y su capacidad de pronunciarse de manera resuelta y objetiva sobre asuntos relevantes para la toma de decisiones.
- Estructura institucional, cultura y riesgos:** funciones del órgano de dirección basadas en prácticas de buen gobierno corporativo que permiten gestionar los riesgos de la entidad, considerando su estructura organizacional, cultura, objetivos y metas.
- Supervisión estratégica institucional:** supervisión del órgano de dirección sobre el cumplimiento normativo, para potencializar la eficiencia del rol de los órganos internos y externos de control, para el logro de la estrategia y los objetivos institucionales.
- Transparencia y rendición de cuentas:** mecanismos establecidos por el órgano de dirección que permitan ofrecer a las partes interesadas² información de interés de manera completa, objetiva, oportuna e igualitaria.
- Gobierno corporativo en grupos y conglomerados:** rol del órgano de dirección respecto al grupo o conglomerado de entidades públicas, en los casos que aplique, para el establecimiento y funcionamiento de un marco de gobierno corporativo ajustado a la estructura y riesgos del grupo o conglomerado.

Los resultados del análisis de las entidades públicas consideradas en este seguimiento de la gestión³ son presentados en 7 sectores; a saber: financieros; salud, educación y cultura; ambiente, energía y mares; desarrollo agropecuario, rural y ordenamiento territorial; medios públicos de comunicación; trabajo, desarrollo humano y comercio exterior; e, infraestructura y transporte. Asimismo, esos resultados se categorizaron según el nivel de aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo en la gestión del órgano de dirección mediante los siguientes rangos de ponderación:

CUADRO N° 1 NIVEL DE APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA GESTIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

NIVEL	PUNTAJE ¹	CRITERIO DE INTERPRETACIÓN
Incipiente	0% > GC ≤25%	El órgano de dirección no aplica prácticas de buen gobierno corporativo en su gestión.
En formación	25% > GC ≤50%	El órgano de dirección ha realizado esfuerzos aislados para la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo; sin embargo, aún no se ha reconocido su importancia.
En desarrollo	50% > GC ≤75%	El órgano de dirección aplica algunas prácticas de buen gobierno corporativo en su gestión.
Avanzado	75% > GC <90%	El órgano de dirección ha formalizado e implementado prácticas de buen gobierno corporativo en su gestión.
Óptimo	90% > GC ≤100%	La gestión del órgano de dirección en el gobierno corporativo está implementada, es evaluada e integrada con las operaciones y el flujo de trabajo, asimismo se encuentra en la búsqueda constante de su mejora.

Nota 1/: GC = puntaje obtenido con base en el análisis de respuestas e información suministrada por las entidades públicas.

Fuente: CGR, con base en los resultados del análisis realizado.

² Órgano interno o externo, persona física o jurídica con un interés legítimo en el desempeño y actividades de la entidad, en su grupo o conglomerado, en virtud de sus funciones o cargos, o por los intereses o relaciones económicas que mantiene con estos.

³ Ver Anexo N° 1 Entidades Públicas consideradas en el seguimiento.

CLASIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

DESARROLLO AGROPECUARIO, RURAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Acciones para dinamizar la producción nacional y el abastecimiento institucional de alimentos, así como prestación de servicios para el acceso a vivienda.

AMBIENTE, ENERGÍA Y MARES

Generación y distribución de agua y energía eléctrica a nivel nacional.

FINANCIERO

Prestación de servicios bancarios, y especializados en: pensiones, seguros, fondos de inversión y en el mercado de la bolsa de valores.

TRABAJO, DESARROLLO HUMANO Y COMERCIO EXTERIOR

Promoción y desarrollo de la ciudadanía mediante proyectos, así como la contribución en la comercialización y distribución de bienes y servicios.

SALUD, EDUCACIÓN Y CULTURA

Promoción de la salud pública y prestación de servicios de educación superior y técnica.

INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE

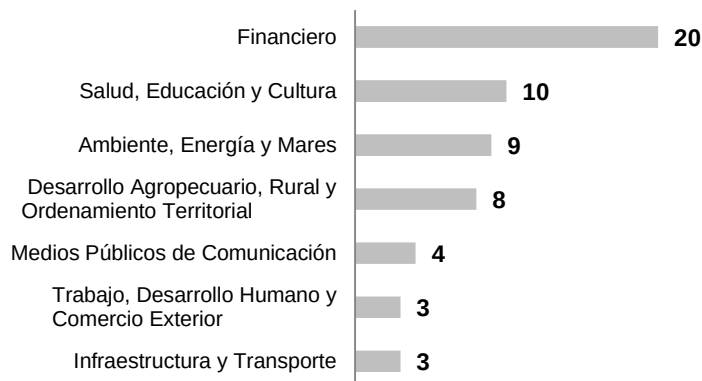
Prestación de servicios de transporte de bienes y personas a nivel portuario y terrestre.

MEDIOS PÚBLICOS DE COMUNICACIÓN

Prestación de servicios de comunicación (televisión, correo, libros, periódicos, entre otros).

En el siguiente gráfico se observa la clasificación por sector de las 57 entidades públicas consideradas:

GRÁFICO N° 1 CANTIDAD DE ENTIDADES PÚBLICAS POR SECTOR



Fuente: CGR, elaboración propia.

A partir de la metodología detallada anteriormente, se presentan a continuación los resultados obtenidos del análisis de la gestión del órgano de dirección en el gobierno corporativo de las entidades públicas costarricenses, en las secciones denominadas:

Definición y promoción del buen gobierno corporativo y Gestión del órgano de dirección

Gestión del órgano de dirección en el gobierno corporativo de las entidades públicas costarricenses.

Definición y Promoción del Buen Gobierno Corporativo en las Entidades Públicas Costarricenses



DEFINICIÓN Y PROMOCIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS COSTARRICENSES

Para efectos de este análisis se consideraron las acciones realizadas por el Ministerio de la Presidencia, mediante la *Unidad Asesora para la dirección y coordinación de la propiedad accionaria del Estado y la gestión de las Instituciones Autónomas*, como una instancia asesora de la Presidencia y el Consejo de Gobierno, que tiene a su cargo entre otras funciones, identificar y analizar la pertinencia de incorporar prácticas de buen gobierno corporativo conforme estas evolucionen a nivel internacional. Asimismo, se consideraron las acciones realizadas por otros órganos para la definición y promoción del buen gobierno corporativo.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos para cada uno de los mecanismos analizados:

ESTRATEGIA

Desde una perspectiva estratégica, es necesaria la definición formal de los mecanismos que permitan planificar de manera integrada las políticas, programas y objetivos para la promoción del buen gobierno corporativo en las entidades públicas. Dichos mecanismos son relevantes para la vinculación de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo de las entidades públicas, con las políticas y directrices que al respecto emita el Estado.

COORDINACIÓN

El marco normativo respectivo debe considerar la regulación formal de los responsables y funciones para la coordinación interinstitucional en la definición y promoción de prácticas de buen gobierno corporativo en las entidades públicas, con el propósito de que facilite la coordinación entre las partes interesadas para desarrollar políticas de buen gobierno corporativo consistentes, coherentes e integradas con la estrategia nacional.

Sobre el particular, se observó que los esfuerzos en la emisión de políticas sobre el tema en los últimos años han sido aislados, siendo el CONASSIF el precursor en la definición y promoción del buen gobierno corporativo en el Sistema Financiero Nacional; y, el Ministerio de la Presidencia en el ámbito de empresas públicas e instituciones autónomas a partir del año 2016.



BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Mecanismos para la definición y promoción

ESTRATEGIA

Establecer una perspectiva estratégica de gobierno corporativo integrada, con vista a asegurar la cohesión y continuidad de las acciones de las entidades públicas orientadas a obtener los resultados propuestos.



COORDINACIÓN

Asegurar la cooperación de las instancias públicas en pro del desarrollo de las políticas de gobierno corporativo en consonancia con las prioridades integradas del Estado.



SUPERVISIÓN

Asegurar que las políticas de gobierno corporativo garanticen una buena ejecución y contribuyan a la alta calidad de los servicios que brindan las entidades públicas, mediante el seguimiento, análisis del desempeño, comunicación con las partes interesadas y respuestas a los resultados obtenidos.



TRANSPARENCIA

Promocionar la comunicación abierta, voluntaria y transparencia de las actividades y los resultados de las entidades públicas en la implementación del gobierno corporativo lo cual es importante para fomentar una mejora del desempeño y la rendición de cuentas.



ACCIONES DE COORDINACIÓN DE LA UNIDAD ASESORA CON OTRAS INSTANCIAS:

MIDEPLAN: participación en la creación de la Unidad Asesora y atención de consultas sobre políticas de propiedad del Estado e indicadores de desempeño.

CONASSIF: coordinación sobre prácticas de buen gobierno corporativo en las entidades públicas bajo su supervisión.

Ministerio de Hacienda: coordinación y colaboración con plan de cierre de brechas de las Normas Internacionales de Información Financiera.

Ministerio de Comercio Exterior: enlace formal de comunicación en el proceso de adhesión a la OCDE.

Ministerio de la Presidencia: coordinador del Comité de Gobierno Corporativo ante la OCDE.

Es importante indicar, que el marco normativo definido por el CONASSIF ha propiciado la elaboración e implementación de mecanismos y códigos que incorporan prácticas de buen gobierno corporativo en las entidades públicas del sector financiero, las cuales son sujeto de monitoreo por parte de las Superintendencias respectivas; contienen principios o estándares cualitativos que se implementan de acuerdo con atributos particulares, entre otros, las leyes aplicables, el tamaño, la estructura de propiedad y la naturaleza jurídica de la entidad.

Para el resto de las entidades públicas, el avance en la implementación de políticas integradas de gobierno corporativo se encuentra en formación, ya que, a la fecha de este estudio, se dispone de un marco normativo general aplicable solamente a empresas públicas e instituciones autónomas en aspectos generales de la política de propiedad accionaria del Estado.

SUPERVISIÓN

Se determinó que es necesario un enfoque centralizado de evaluación y promoción del desempeño de las entidades públicas, con el fin de aumentar la capacidad de recopilar información sobre la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo, estructura de los órganos de dirección y divulgación e información de su desempeño, entre otras.

Según lo indicado por la Unidad Asesora, actualmente el monitoreo y evaluación de las prácticas de buen gobierno corporativo, solamente se efectúa en el sector financiero, basados en la aplicación del marco regulatorio emitido por CONASSIF. Para el caso de empresas públicas e instituciones autónomas, señaló que se encuentra en proceso de definición, la forma en que se realizará la supervisión, monitoreo y evaluación del desempeño en estricto apego de su estructura jurídica.

En virtud de lo anterior, es esencial que se determine con claridad el mecanismo de supervisión por utilizar; ante lo cual es recomendable un enfoque de seguimiento y evaluación estatal intersectorial, que permita el monitoreo de la implementación de políticas de buen gobierno corporativo conforme al alcance de una estrategia nacional integrada con el fin de mejorar y contribuir a la capacidad de las entidades públicas y conducir a la retroalimentación continua.

Para llevar a cabo esa supervisión, debe considerarse la definición de indicadores claves de desempeño, que se ajusten a las prioridades nacionales y cuyos resultados deben ser comunicados a las partes interesadas, lo que permitirá verificar la efectividad de la implementación de las prácticas de buen gobierno corporativo y en caso de ser necesario, se pueden efectuar las correcciones o cambiar las prioridades hacia modelos más adecuados⁴.

ACCIONES DE LA UNIDAD ASESORA EN PROCESO:

Elaboración de la política de propiedad del Estado, procedimientos para la selección y nombramiento de directivos, definición de criterios sobre los sistemas de empleo y remuneraciones.

Compilación de información de los miembros de los Órganos de Dirección de las empresas públicas e instituciones autónomas.

Definición e implementación de un programa de capacitación para los miembros de los Órganos de Dirección.

⁴ Situación que ha sido señalada por la OCDE en sus Directrices sobre Gobierno Corporativo.

TRANSPARENCIA

Respecto a este mecanismo, se determinó que el Poder Ejecutivo ha emitido normativa para la promoción de la transparencia como parte de las acciones de comunicación gubernamental; a saber: Ley para perfeccionar la Rendición de Cuentas, N° 9398, Directriz N° 73-MP-MEIC-MC Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Directriz N° 102-MP Política general sobre transparencia y divulgación de información financiera y no financiera para empresas propiedad del Estado sus subsidiarias e instituciones autónomas.

Sin embargo, es necesario definir una estrategia de comunicación formal que permita una conexión entre el Estado y la ciudadanía y garantice el flujo de información. Al respecto, la Unidad Asesora indica que se encuentra en proceso de elaboración una política de divulgación de la información pública y mecanismos para asegurar su adecuada publicación y calidad, con el objetivo de lograr una comunicación abierta, voluntaria y transparente de las actividades y resultados de las entidades públicas.

Cabe agregar que, una vez establecida e implementada esa estrategia de comunicación, se requerirá el avance en acciones para la evaluación integrada en materia de rendición de cuentas, considerando la justificación de sus decisiones, revelación de oportunidades de mejora y el establecimiento de canales de comunicación para la recepción de ideas y opiniones de las partes interesadas, promoviendo la calidad de la administración pública en la prestación de servicios.

CONCLUSIONES

En virtud del análisis realizado en esta sección, se concluye que se dispone de un marco de leyes, reglamentos, códigos y decretos que fundamentan la determinación de acciones a nivel país para la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo en las entidades del Sector Público; sin embargo, es necesaria su actualización en algunos casos; así como el establecimiento de un marco integrado aplicable a todas las instituciones, en donde no se adopte de forma innecesaria requisitos que puedan adicionar cargas administrativas y restricciones en el cumplimiento del fin público. Para ello se debe considerar los atributos particulares de las entidades tales como: la normativa aplicable, tamaño, estructura de propiedad, naturaleza jurídica, alcance y complejidad de sus operaciones, estrategia, perfil de riesgo y potencial impacto de sus operaciones sobre terceros.

Asimismo, se requiere fortalecer los mecanismos para la definición y promoción del buen gobierno corporativo, con el propósito de que las acciones posean un enfoque centralizado y estratégico, que permita consolidar la capacidad institucional del Estado en la aplicación del buen gobierno corporativo en el Sector Público, promoviendo la eficacia y la calidad en la toma de decisiones de las entidades públicas y contribuir así en la mejora de la gestión de la Hacienda Pública.

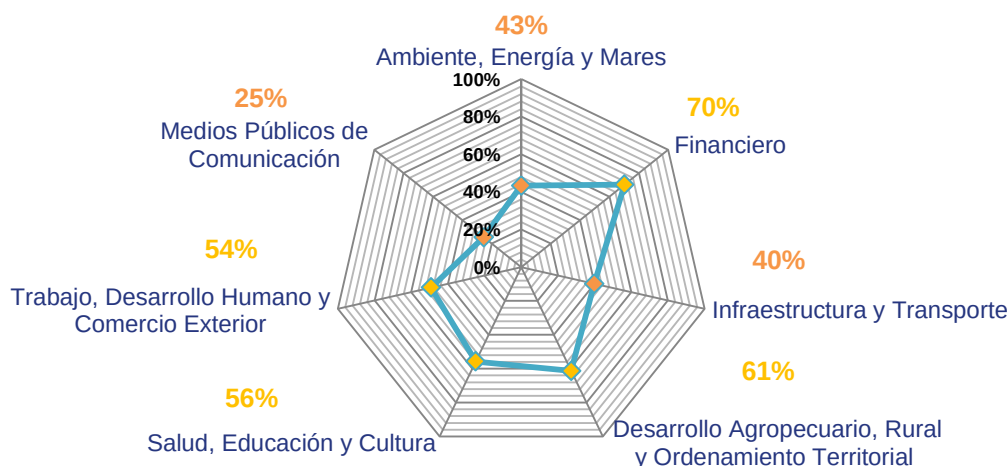


Gestión del Órgano de Dirección en el Buen Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses

GESTIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS COSTARRICENSES

La aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en la gestión de los órganos de dirección en las entidades públicas se encuentra “en formación” (50%), ya que las prácticas consideradas por los órganos de dirección relacionadas con la estructura organizacional, cultura y riesgos alcanza un 67% de aplicación, seguido por las de supervisión estratégica institucional en un 61%, estructura del órgano de dirección y transparencia y rendición de cuentas con un 50%. En el caso de prácticas de buen gobierno corporativo aplicables a grupos y conglomerados, el 56% son tomadas en cuenta por los órganos de dirección. A continuación, se detallan los resultados obtenidos por sector:

GRÁFICO N° 2 NIVEL DE APLICACIÓN PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO POR SECTOR

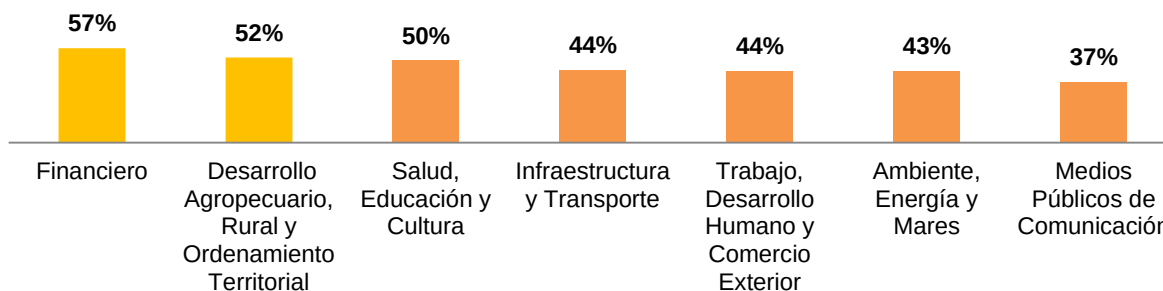


Fuente: CGR, con base en los resultados obtenidos.

ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

El análisis realizado comprendió las acciones aplicadas para identificar la aptitud individual y colectiva del órgano de dirección para el desempeño de sus funciones, así como su capacidad de pronunciarse de manera resuelta y objetiva sobre asuntos relevantes para la toma de decisiones; y, la valoración de la conformación de ese órgano, su estructura y aptitudes, tomando en cuenta las características de la estructura organizacional de cada entidad pública. Los resultados generales reflejan que en promedio las prácticas de buen gobierno corporativo aplicadas en la gestión del órgano de dirección se encuentran “en formación” (50%); según se detalla por sector:

GRÁFICO N° 3 NIVEL DE APLICACIÓN DE PRÁCTICAS PARA LA ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN POR SECTOR



Fuente: CGR, con información suministrada por las 57 entidades públicas.

COMPOSICIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Las prácticas analizadas se relacionan con la disponibilidad de un marco normativo formal para regular la conformación del órgano de dirección, el perfil de sus miembros y el proceso de nombramiento y selección, y su nivel de aplicación se encuentra “en desarrollo” (52%). A continuación, se detallan los resultados para cada uno de los aspectos evaluados en este tema:

PROCESO DE NOMBRAMIENTO, SELECCIÓN Y PERFIL DE LOS MIEMBROS

A partir del análisis de las leyes de creación de las 57 entidades públicas consideradas, se determinó que el proceso de nombramiento de los miembros de sus órganos de dirección se realiza mediante diferentes procesos; a saber:

- a) Puestos públicos específicos definidos mediante una ley (22 entidades).
- b) Nombramiento por el órgano de dirección de la entidad matriz cuando es un grupo o conglomerado (16 entidades).
- c) Nombramiento por el Consejo de Gobierno (13 entidades).
- d) Nombramiento por asamblea de accionistas (6 entidades).

Asimismo, el nombramiento de esos miembros posee una esencia política o selección predefinida en la legislación respectiva, lo que en contraste con las prácticas de buen gobierno corporativo presenta oportunidades de mejora en torno a la eficiencia, eficacia y transparencia del proceso.

El 59% (225) de los miembros indica que no se dispone de mecanismos para verificar la idoneidad durante el proceso de selección; y, el 33% (127) que no cuenta con un perfil que defina sus responsabilidades.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. Los miembros de los órganos de dirección deben ser protegidos de influencia política, debido a la existencia de ciclos políticos consistentes con los períodos electorales, por lo que es necesario formular mecanismos de selección robustos, transparentes y consistentes en el tiempo, favorecer el nombramiento y remoción de directores de forma escalonada, y, la inclusión de directores externos e independientes.
2. Los miembros de órganos de dirección deben contar con suficiente autoridad, competencia y objetividad para realizar funciones de orientación estratégica y supervisión de la gestión.
3. Se debe procurar la conformación de un órgano de dirección con una mezcla de conocimiento, capacidades y experiencia para alcanzar los objetivos planteados. Por ello, establecer algunos criterios de selección tales como niveles educativos o experiencia en el sector contribuye a establecer un nivel mínimo de idoneidad.
4. En el proceso de selección se recomienda nominar una comisión independiente que determine los candidatos y garantice el cumplimiento de los procedimientos mediante la facilidad y coordinación de la constitución de un órgano equilibrado y calificado.
5. El proceso debe ser público mediante la divulgación de la experiencia, currículo de los candidatos y del procedimiento realizado, permitiendo una evaluación informada de la capacidad e idoneidad de los miembros, incluyendo los posibles conflictos de interés.
6. Al evaluar la idoneidad colectiva del órgano, debe tenerse en cuenta que los miembros posean conocimiento y experiencia en áreas relevantes para promover la diversidad de opiniones.

CANTIDAD DE MIEMBROS

En la legislación aplicable a cada entidad se establece el número de miembros que conformará su órgano de dirección; y, de acuerdo con la información suministrada, esa cantidad varía entre 4 y 21 miembros, según se detalla a continuación:

GRÁFICO N° 4 PROMEDIO DE MIEMBROS DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN POR ENTIDAD PARA CADA SECTOR



Fuente: CGR, con información suministrada por las 57 entidades públicas.

PRÁCTICA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- Se recomienda que la cantidad de miembros del órgano de dirección sea entre 3 y 7, un número impar y que ese número responda a una evaluación de las necesidades institucionales conforme a la naturaleza y complejidad de las funciones a su cargo.

PLAZO DE NOMBRAMIENTO

Con base en la legislación aplicable a cada entidad pública, el plazo de nombramiento de los miembros de sus órganos de dirección ronda entre 2 y 8 años. Para el caso de 22 entidades ese plazo no supera los 3 años y se puede valorar su reelección; en 21 entidades el plazo es de 4 años, en 13 entidades de 5 años o más; y, en una de las entidades es de 99 años.

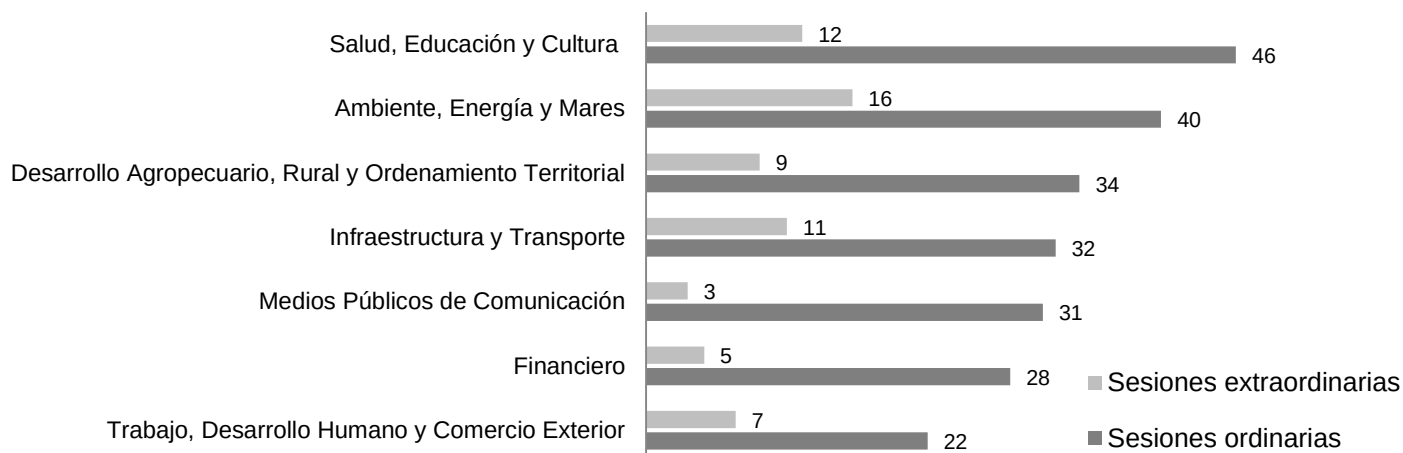
PRÁCTICA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- Se recomienda que el periodo de nombramiento no supere los 3 años; no obstante, se puede valorar una reelección de algunos de los miembros.

CANTIDAD DE SESIONES

En la legislación aplicable a las entidades públicas, la cantidad de sesiones se regula de forma general, indicándose que serán entre 1 y 8 al mes. De acuerdo con la información obtenida, los órganos de dirección sesionaron en el año 2018 entre 6 y 96 veces. En el siguiente gráfico se observa la cantidad promedio de sesiones ordinarias y extraordinarias por sector durante ese año:

GRÁFICO N° 5 PROMEDIO DE SESIONES ANUALES DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN POR ENTIDAD PARA CADA SECTOR



Fuente: CGR, con información suministrada por las 57 entidades públicas.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. El órgano de dirección debe sesionar regularmente, para lo cual establecerá y comunicará un cronograma anual con las fechas de las sesiones.
2. La periodicidad de las reuniones debe ser al menos mensual y responder a una evaluación de las necesidades institucionales conforme a la naturaleza y complejidad de los temas a tratar.

MIEMBROS SUPLENTE Y REELECTOS

44 de las 57 entidades públicas cuenta con legislación que dispone la existencia de miembros suplentes de todos o algunos puestos del órgano de dirección; y, para 42 de esas entidades se permite la reelección de sus miembros sin establecer las condiciones que regirán dicha reelección.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. No se aconseja la existencia de miembros suplentes ya que esa práctica podría actuar en contra de la participación de los miembros propietarios del órgano de dirección.
2. Establecer las condiciones a considerar para la reelección de miembros, tales como cumplimiento de asistencia y cantidad máxima de sesiones del órgano de dirección y los comités en donde es miembro, así como los resultados de su evaluación individual.

INDEPENDENCIA DE LOS MIEMBROS Y ROL DEL PRESIDENTE

La independencia de un miembro del órgano de dirección existe cuando no tiene responsabilidad de gestión, administración o asesoría en la entidad, su grupo o conglomerado y no está bajo ninguna otra influencia, interna o externa, que pueda impedir el ejercicio de su juicio objetivo.

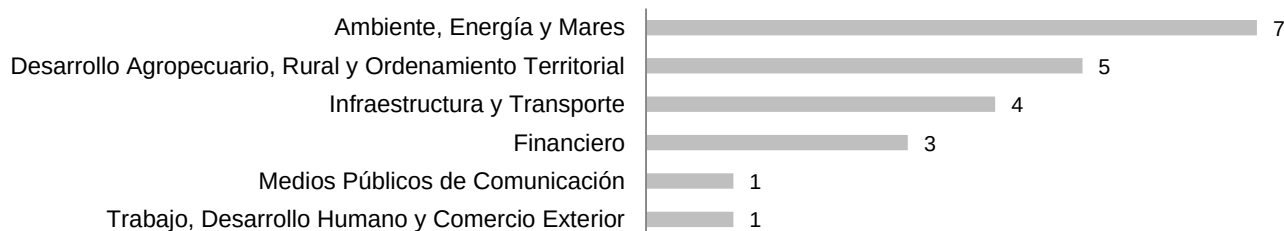
El 99% de los miembros del órgano de dirección indica su participación en cargos gerenciales, de alta administración o en otros órganos, así como alguna relación económica, profesional o de otro tipo con la entidad u otras entidades del grupo o conglomerado; a saber:

- a) 350 miembros ejercen otro cargo en la propia entidad; 312 en una entidad vinculada o del grupo; y, 260 en otra entidad no vinculada.
- b) 335 miembros tienen relación económica con otros miembros de la entidad o del grupo; 337 mantienen relaciones de tipo profesional; y, 308 otro tipo de relación.

Respecto al rol del presidente en la promoción de la eficiencia y eficacia del funcionamiento del órgano de dirección, 350 miembros aseguran tener prácticas de buen gobierno corporativo relacionadas con la expresión y discusión libre en el proceso de toma de decisiones; y, el 100% de esos miembros considera que las decisiones son tomadas sobre información oportuna y sólida.

Respecto a la independencia del presidente de los órganos de dirección, el 37% (21) ostenta el cargo de presidente o director ejecutivo de la entidad pública a la que pertenece, aspecto definido en las leyes de creación respectivas, situación que contrasta con las prácticas de buen gobierno corporativo. A continuación, se detalla esa situación por sector:

GRÁFICO N° 6 PRESIDENTES DE ÓRGANOS DE DIRECCIÓN POR SECTOR QUE DESEMPEÑAN CARGOS DE ALTA ADMINISTRACIÓN



Fuente: CGR, con información suministrada por 57 entidades públicas.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. Para garantizar su efectividad e independencia en la toma de decisiones, los miembros del órgano de dirección deben ser protegidos de la influencia política, en especial por la existencia de ciclos políticos consistentes con los períodos electorales.
2. La pertenencia a varios órganos de dirección puede afectar el desempeño de funciones de los miembros, por lo que en algunos países limita el número de cargos que pueden ocupar.
3. El presidente del órgano requiere capacidades específicas, liderazgo, motivar equipos, entender distintos puntos de vista y solucionar conflictos, además debe asumir un papel fundamental ayudando a la entidad con información extraída de las evaluaciones anuales, detectar las carencias de la composición del actual órgano, entre otros.
4. El presidente del órgano de dirección no debe ser presidente de la entidad, ya que va en perjuicio de la concentración de poder y supervisión adecuada de la gestión.

FORMACIÓN ACADÉMICA, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS MIEMBROS

La formación académica de los miembros del órgano de dirección refleja que son especialistas en profesiones relacionadas con la administración y derecho, seguidos de educación, cultura, filosofía y letras, ingeniería agropecuaria, ganadera y ambiental. Lo que permite deducir una diversidad de conocimientos, lo que es consistente con las prácticas de buen gobierno corporativo.

Respecto a la existencia de programas de inducción y capacitación, 21 miembros de esos órganos recibieron capacitación en gobierno corporativo y funcionamiento del órgano de dirección; 134 afirmaron no haber recibido inducción; y, 225 no recibir capacitación continua.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. Procurar la conformación de un órgano de dirección que tenga una mezcla de conocimiento, capacidades y experiencia para alcanzar los objetivos planteados.
2. Elaborar programas de capacitación y formación del órgano de dirección. A pesar de que esos programas no son obligatorios en muchos países, los programas de capacitación interna reportan buenos niveles de satisfacción con los resultados.
3. El presidente del órgano de dirección deberá asegurar y documentar la inducción formal y completa para nuevos miembros, tanto sobre el negocio y entorno en el cual se desenvuelven, como sus responsabilidades y las prácticas de buen gobierno corporativo.

APTITUDES DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

En este componente se identificó un nivel de aplicación “en formación” (49%) de las prácticas sobre el direccionamiento estratégico por parte del órgano de dirección, específicamente:

DIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN

Considerando aspectos relacionados con la regulación de sesiones del órgano de dirección, tales como: determinación del encargado de la agenda; tiempo de entrega de la información requerida para las sesiones; frecuencia de las sesiones; existencia de un sistema de información gerencial; interacción con comités técnicos y otros órganos; documentación de las decisiones y acuerdos. A continuación, el detalle:

- a) 98% de las entidades disponen de normas para regular el funcionamiento del órgano de dirección, definen el encargado de la agenda; tiempo de entrega de la información requerida y frecuencia de las sesiones y existencia de interacción con comités técnicos y otros órganos.
- b) El 35% de las entidades indican que disponen de un sistema de información gerencial.
- c) 353 miembros afirman que el tiempo que disponen para analizar, discutir y decidir aspectos de su responsabilidad es suficiente.

- d) En todas las entidades las sesiones son documentadas y se asientan en actas.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. El órgano de dirección debe emitir y actualizar periódicamente las normas sobre su funcionamiento, apoyándose en leyes, reglamentos, estatutos u otra normativa, derechos, responsabilidades y actividades sustantivas. Esa regulación debe establecer, entre otros, la frecuencia de las reuniones con su justificación, si serán remuneradas o no y la interacción con los comités y con otros órganos de gobierno corporativo.
2. Los órganos de dirección deben tener el contenido de la agenda de sesiones clara y los documentos de referencia deben entregarse a los miembros del órgano de dirección con al menos 3 días hábiles de antelación para su revisión previa.
3. Se debe redactar un acta detallada de cada sesión con los asuntos tratados y los acuerdos tomados, así como el razonamiento y fundamento que sustenta la toma de decisiones.

MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Respecto a la existencia y aplicación de mecanismos para la evaluación del desempeño del órgano de dirección, sus miembros y sus comités técnicos, se determinó que solamente el 12% (7) de los órganos de dirección disponen de mecanismos para la evaluación de su gestión, sus miembros y comités; y, únicamente el 19% (11) de esos órganos ha ejecutado alguna acción para la evaluación de desempeño de su gestión y las de sus comités.

Los aspectos considerados en los mecanismos de esas 7 instituciones son generales y se relacionan con la metodología y procedimiento para la evaluación, verificación de la eficacia de sus prácticas de buen gobierno corporativo y del cumplimiento de objetivos, revisión de su tamaño y composición, identificación de fortalezas y debilidades de la gestión del órgano de dirección, definición de mecanismos para subsanar debilidades identificadas en la evaluación y rendición de cuentas sobre los resultados del proceso de evaluación.

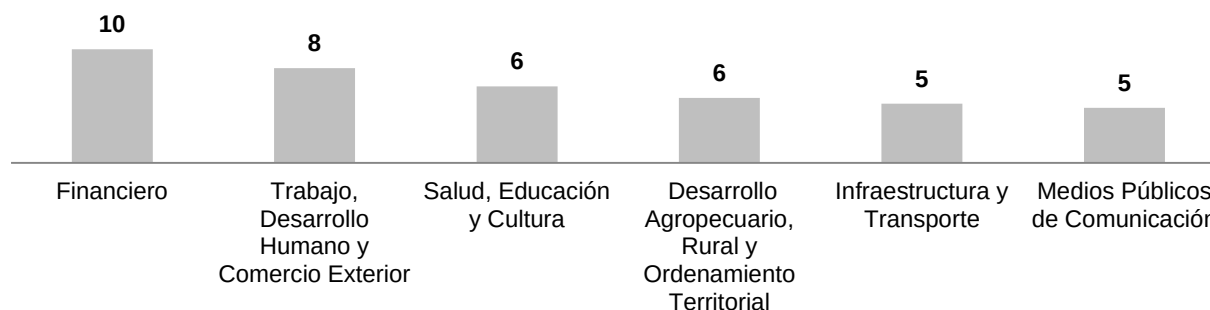
PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. El órgano de dirección debe realizar una autoevaluación anual de su desempeño, dar a conocer sus resultados y emitir un informe sobre operaciones extraordinarias o estratégicas de la entidad.
2. Adoptar mecanismos para evaluar y mantener la eficacia del rendimiento y la independencia de sus miembros de manera anual y estructurada.
3. Evaluar sistemáticamente el rendimiento del órgano de dirección y sus miembros, como una herramienta útil para identificar su dinámica, composición, remuneración y problemas de tamaño, eficacia del programa de inducción y capacitación; y, como un incentivo para que los directores sean miembros activos y dedicados.
4. Imponer una autoevaluación del desempeño del órgano de dirección e individual de los miembros y el presidente en la cual pueden participar externos para mejorar la objetividad, en especial en las entidades de gran tamaño.

COMITÉS TÉCNICOS DE APOYO

De los resultados obtenidos se tiene que 52 órganos de dirección cuentan con comités o comisiones técnicos en temas, tales como: auditoría, riesgos, cumplimiento, tecnologías de información, inversiones y planeamiento estratégico. La cantidad de comités o comisiones técnicas por entidad varía entre 1 y 16. A continuación se detalla el promedio de comités técnicos establecidos por sector:

GRÁFICO N° 7 PROMEDIO DE COMITÉS TÉCNICOS POR SECTOR



Fuente: CGR, con información suministrada por las 57 entidades públicas

Se determinaron debilidades en la regulación del funcionamiento de esos comités, siendo que la regulación cubre únicamente en alguna medida, los siguientes aspectos:

- El 51% incluye el funcionamiento, integración y procedimientos de trabajo.
- El 46% establece la obligación de contar con actas.
- El 40% señala la participación de un miembro director del órgano de dirección.
- El 40% define las competencias y experiencias de los miembros.
- El 46% indica que existe independencia de criterio necesaria de sus miembros.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- Los órganos de dirección deben considerar la posibilidad de que sus comités se compongan por miembros independientes y cualificados, para ayudar en el desempeño de sus funciones.
- Deben elaborarse pautas que definan los casos en los que el órgano de dirección puede plantearse la constitución de comités, con base en criterios, tales como tamaño de la entidad, riesgos a los que se enfrenta, naturaleza y complejidad de las funciones institucionales.
- Es fundamental que los comités técnicos estén presididos por un miembro que no pertenezca a la entidad e integrados por un número suficiente de miembros independientes. La proporción de esos últimos, así como el tipo de independencia, dependerá del tipo de comité, lo sensible que sea la cuestión a los conflictos de intereses y el sector al que pertenece la entidad.
- La existencia de comités técnicos no exime al órgano de dirección de su responsabilidad colectiva en todos los asuntos. Debe otorgarse a esos comités un mandato por escrito en el que se definan sus obligaciones, facultades y composición; deben informar al órgano de dirección y deben constar en actas sus reuniones.

DETERMINACIÓN Y COMPORTAMIENTO DEL PAGO DE DIETAS

Se determinaron deficiencias respecto a las políticas remunerativas de los directores, siendo que no se cuenta con políticas retributivas claras para los órganos de dirección, que especifique el vínculo entre la remuneración y los resultados. Siendo que el monto de las dietas de las entidades públicas analizadas se define, entre otros, por los siguientes criterios⁵:

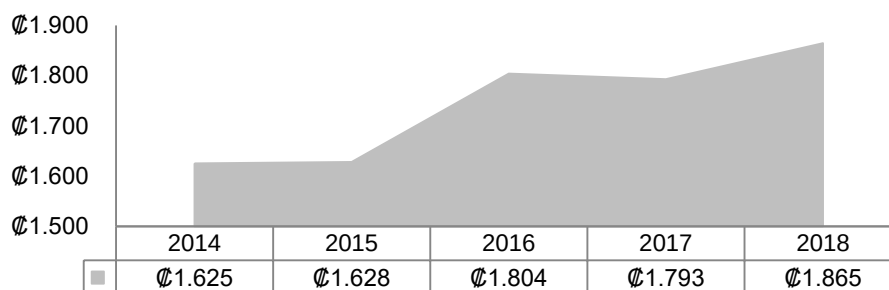
- Aumentos basados en el índice de inflación (Acuerdo Consejo de Gobierno N° 191, del 1 de septiembre de 1997).

⁵ A partir del 1 de julio de 2019 entró en vigencia el artículo 43 del capítulo 5 de la Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas, N° 9635, en el que se establece que la remuneración de los miembros de los órganos de dirección no podrá superar por mes el equivalente a diez salarios base mensual de la categoría más baja de la escala de sueldos de la Administración Pública.

- b) De acuerdo con el artículo 24 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, N° 7558 correspondiente al 10% del salario del Contralor (a).
- c) En el caso de conglomerados o grupos el monto de las dietas lo establece la entidad matriz.
- d) Monto fijo mensual, según lo establecido en el marco legal respectivo.

Adicionalmente, se determinó que en promedio el gasto anual por concepto de dietas de 46 entidades que remiten el presupuesto inicial para aprobación de la Contraloría General, durante el periodo 2014 a 2018 fue en promedio de ₡1.743 millones⁶, con el siguiente comportamiento:

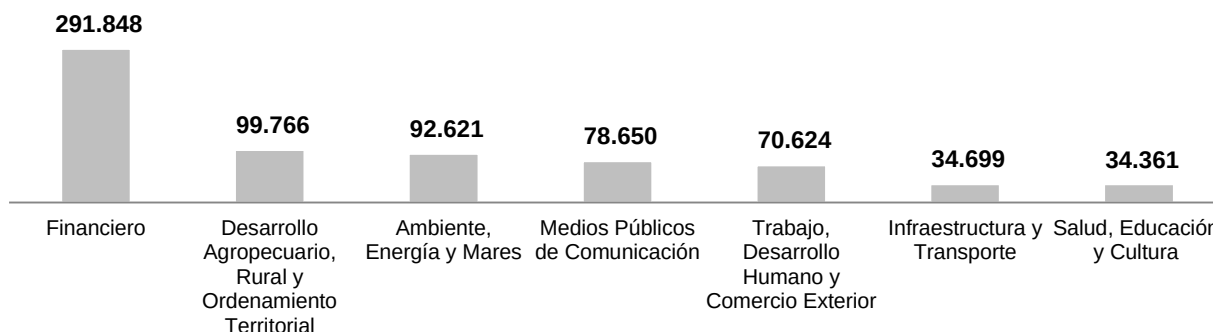
GRÁFICO N° 8 GASTO ANUAL POR DIETAS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS ANALIZADAS, PERIODO 2014-2018 (MILLONES)



Fuente: CGR, elaboración propia con base en información disponible en el Sistema de Información de Planes y Presupuesto (SIPP).

Considerando el gasto ejecutado por dietas y la cantidad de miembros directores por entidad para el periodo 2018, se observa la siguiente distribución del gasto por sesión de cada miembro de los órganos de dirección según sector:

GRÁFICO N° 9 GASTO DE DIETAS POR SESIÓN Y MIEMBRO POR SECTOR, EN COLONES DURANTE EL PERIODO 2018



Fuente: CGR, elaboración propia con base en información disponible en el SIPP.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. Establecer una política retributiva clara para los órganos de dirección que promueva el interés de la entidad a medio y largo plazo, que permita atraer y motivar a profesionales cualificados.
2. Los órganos de dirección deben formular y publicar una declaración sobre la política retributiva de sus miembros en la que se especifique el vínculo entre remuneración y resultados, que además incluya indicadores medibles que enfatizen los intereses a largo plazo de la entidad sobre las consideraciones a corto plazo.

⁶ Cabe indicar, que el pago de dietas para los miembros de un órgano de dirección es de ₡800, en razón de la legislación aplicable.

3. El órgano de dirección debe asegurar el alineamiento de objetivos, estrategia, capital, planes de negocio y prácticas de remuneración de incentivos con la declaración del riesgo aceptable de la entidad.

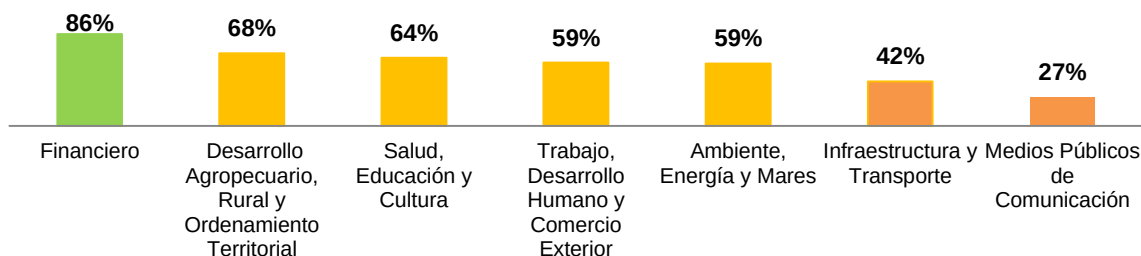
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, CULTURA Y RIESGOS

Corresponde al análisis de las acciones realizadas por el órgano de dirección para definir estructuras y prácticas de buen gobierno corporativo; y, conocer claramente la capacidad de la entidad para asumir riesgo, considerando sus objetivos y metas alineados con la cultura corporativa.

Asimismo, se analiza cómo el órgano de dirección contribuye y conduce los negocios, estableciendo mecanismos para definir la estructura organizacional considerando el tamaño y composición de la entidad, perfil, roles y responsabilidades de su personal, estándares éticos, legales y de gobierno corporativo, aprobación y seguimiento del plan estratégico, política de incentivos, criterios y regulaciones con sus partes interesadas, así como la gestión integral del riesgo y el sistema de información, control y supervisión.

Los resultados generales sobre las prácticas de buen gobierno corporativo asociadas a la estructura institucional, cultura y riesgos indican que en este pilar los órganos de dirección en promedio alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo” (67%) de esas prácticas. Según se detalla por sector:

GRÁFICO N° 10 ÓRGANO DE DIRECCIÓN EN LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, CULTURA Y RIESGOS



Fuente: CGR, con información suministrada por las 57 entidades públicas

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en cada componente:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD

Respecto a las acciones que el órgano de dirección ha definido para gestionar la estructura organizacional, normativa y funcional de la entidad, se determinó un nivel de aplicación “en desarrollo” (70%), con base en los siguientes resultados:

- a) El 65% considera prácticas para la revisión del tamaño y composición de la entidad acorde con sus necesidades, específicamente en la aprobación de procesos de contratación, requisitos del personal, roles, responsabilidades, rendición de cuentas y cadena de mando.
- b) El 63% cuenta con políticas para regular sus relaciones con partes interesadas e intragrupo.
- c) El 62% dispone de planes de contingencia, continuidad del negocio y la aplicación de criterios contables.
- d) El 77% realiza el seguimiento de las recomendaciones y objetivos estratégicos, el 14% parcialmente y el 9% no lo consideran en su gestión.
- e) El 33% dispone de un sistema de información Gerencial, el 47% de forma parcial y el 19% que no poseen de ese sistema.

- f) El 40% realiza la evaluación del desempeño a la alta gerencia y los órganos de control interno, el 29% de forma parcial y el 31% no realizan esa evaluación.
- g) El 49% realiza una comunicación constante con entes reguladores o supervisores y el 16% de forma parcial.
- h) El 58% realiza acciones para asegurar que las transacciones con partes interesadas consideren la política de riesgos y de prevención de conflictos de interés.
- i) El 41% realiza la aprobación y aseguramiento del sistema de remuneraciones e incentivos alineados con las políticas de riesgos, código de conducta y la evaluación del desempeño.
- j) El 56% realiza la aprobación y supervisión de un código de gobierno corporativo y el 12% señalan realizarlo parcialmente.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El órgano de dirección debe:

1. Asegurar que la organización cumple con la legislación y regulación aplicable a la entidad, las políticas, códigos y otras disposiciones internas.
2. Definir los mandatos y objetivos generales de las entidades, incluidos los objetivos, su estructura, los niveles de tolerancia al riesgo, y supervisar su aplicación.
3. Contar con procedimientos, planes de trabajo y reglamentos que contribuyan a la eficiencia de sus funciones respecto a la revisión continua de la estructura de la entidad para garantizar que existe una cadena clara de responsabilidades de gestión.
4. Velar por que las operaciones con partes vinculadas se aprueben y realicen de forma que la gestión de los conflictos de interés sea adecuada y se protejan los intereses de la entidad. Además, se harán públicas las políticas o criterios adoptados para clasificar como tales las operaciones con partes vinculadas.
5. Revisar y orientar la estrategia corporativa, los planes de actuación, estrategias y procedimientos de gestión de riesgos, presupuestos anuales; fijar objetivos en materia de resultados; realizar un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la entidad.
6. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros, incluida la auditoría independiente, y la adopción de sistemas adecuados de control, en concreto, de gestión de riesgos, de control económico y operativo, y su adecuación a la legislación y a las normas pertinentes.

CULTURA Y VALORES CORPORATIVOS

En este componente se determina si el órgano de dirección ha establecido las funciones requeridas para la adopción de una cultura corporativa, considerando los conflictos de interés y la definición de un código de Gobierno Corporativo, determinando que las prácticas aplicadas alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo”, en un 65%, con base en los siguientes resultados:

- a) El 56% tiene alguna interacción entre órganos de la entidad.
- b) El 79% manifiesta aplica y vela por el Código de Conducta, el 10,5% de forma parcial y en el 10,5% no dispone de un código de conducta.
- c) El 70% promueven una cultura de gestión de riesgos y el 18% lo realizan parcialmente.
- d) El 56% promueve, monitorea y da seguimiento a la cultura de la entidad y el 25% de forma parcial.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

El órgano de dirección debe:

1. Promover una cultura de gestión de riesgo sólida, transmitiendo a la organización sus expectativas y la importancia de que la entidad opere conforme se ha dispuesto.

2. Establecer y cumplir los valores corporativos que aplican para sí mismo, la alta administración, demás empleados de la entidad y partes interesadas que, por sus funciones o cargos, participen en el gobierno corporativo de la entidad; e incluir compromisos y comportamientos para que los negocios o actividades se lleven a cabo dentro de un marco de legalidad y ética.
3. Aprobar y supervisar la implementación de una política de divulgación a los funcionarios, de valores, estándares profesionales, código de conducta, políticas y objetivos de la entidad.
4. Establecer medidas disciplinarias para la alta administración y demás empleados ante desviaciones e incumplimientos a la cultura, políticas, código de conducta y valores de la entidad.

GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

Se determinó que las prácticas aplicadas por el órgano de dirección para la aprobación e implementación del marco para la gestión integral de riesgos (GIR), políticas, procedimientos y metodologías para identificar, medir, dar seguimiento, gestionar y comunicar los riesgos relevantes que podrían afectar la consecución de los objetivos, con el fin de mitigar su impacto, alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo” (65%), con base en los siguientes resultados:

- a) En 41% cuenta con una estrategia para la gestión de riesgos, incluidos los riesgos de corrupción y mecanismos de divulgación y el 33% de manera parcial.
- b) El 54% dispone de mecanismos para identificar y atender desviaciones de la GIR y el 18% de forma parcial.
- c) El 56% ha formulado y aprobado el apetito al riesgo⁷ de la entidad y el 23% de forma parcial.
- d) El 63% llevan el seguimiento de la GIR y el 21% parcialmente.
- e) El 44% realiza una evaluación independiente de la GIR y el 28% lo realiza parcialmente.
- f) El 58% ejecutan procesos de autoevaluación de la GIR y el 25% de forma parcial.
- g) El 49% definen y comunican responsabilidades en la GIR y el 26% de forma parcial.
- h) El 54% disponen de medidas correctivas a los funcionarios y el 23% indican de forma parcial.
- i) El 51% cuenta con procesos de autoevaluación de políticas y del Sistema de Control Interno.
- j) El 49% considera para la toma de decisiones los resultados sobre el gobierno de riesgo y del Sistema de Control Interno.
- k) El 54% dispone de mecanismos para subsanar debilidades de gestión de riesgos.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

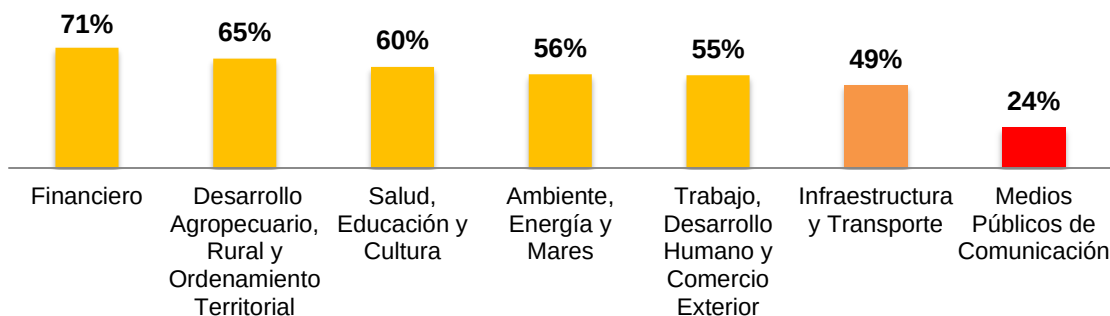
1. El órgano de dirección debe formular y supervisar estrategias eficaces de gestión de riesgos y procedimientos en lo referente a los riesgos financieros y operativos, así como a los derechos humanos y cuestiones de índole laboral, ambiental y tributaria, cerciorándose de su difusión e implementación por las restantes áreas de la organización. Además, debe velar por el desarrollo de una Cultura de Riesgo, la formulación de la Declaración de Apetito de Riesgo y la definición de las responsabilidades sobre la gestión y control de riesgos.
2. La gestión de riesgos conlleva la supervisión de la rendición de cuentas y responsabilidades en el manejo de riesgos, debiendo especificarse los tipos y el grado de riesgo que una entidad está dispuesta a asumir para cumplir sus objetivos y cómo gestionará los riesgos derivados de sus operaciones y relaciones.

⁷ El nivel y los tipos de riesgos que una entidad está dispuesto a asumir, y que han sido aprobados por el órgano de dirección, de acuerdo con el análisis respectivo, para alcanzar sus objetivos estratégicos.

SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Los resultados generales obtenidos señalan que en promedio el nivel de prácticas relacionadas con las funciones que debe ejecutar el órgano de dirección para velar por el cumplimiento de la normativa aplicable, la supervisión del cumplimiento de los objetivos de parte de la alta administración y la forma en que contribuye la función de la auditoría interna y externa, con el objetivo de lograr cumplir con la estrategia y objetivos del negocio; se encuentra “en desarrollo” (61%). Los resultados por sector se ilustran el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 11 ÓRGANO DE DIRECCIÓN EN LA SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



Fuente: CGR, con base en información suministrada por los órganos de dirección

CUMPLIMIENTO DEL MARCO NORMATIVO

En este componente se analiza si el órgano de dirección realiza funciones relacionadas con el cumplimiento de la legislación y la regulación aplicable, considerando su rol como orientador de las unidades de control interno y la alta administración, determinando que las prácticas aplicadas alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo”, en un 60%, con base en los siguientes resultados:

- El 46% verifica que las unidades de control interno supervisan la regulación aplicable, el 44% de manera parcial y el 11% indican que no lo efectúan.
- El 33% ha establecido la periodicidad de los informes de la unidad de control interno, el 51% parcialmente y el 16% señala que no lo tienen formalmente establecido.
- El 25% ha establecido la periodicidad de los informes de la alta administración, el 65% de forma parcial y el 11% que no lo hace.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- El órgano de dirección velará por la eficacia de los controles internos y los programas o medidas para promover el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas.
- Debe garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros, incluida la auditoría independiente, y la adopción de sistemas adecuados de control, en concreto, de gestión de riesgos, de control económico y operativo, y su adecuación a la legislación y a las normas pertinentes.

SUPERVISIÓN A LA ALTA GERENCIA

Para el caso de este componente se consideró si el órgano de dirección ejecuta acciones para supervisar el cumplimiento de los objetivos por parte de la alta administración determinando que las prácticas aplicadas alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo” en un 62%, con base en los siguientes resultados:

- El 35% aprueba el proceso de contratación, promoción y destitución de la alta administración, el 51% de forma parcial y el 14% no aprueba dicho proceso.
- El 25% dispone de un plan de sucesión y el 23% de forma parcial.

- c) El 40% recibe informes de la alta administración para la toma de decisiones⁸, el 50% parcialmente y el 10% no recibe información.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. Revisar y orientar la estrategia de la entidad, planes de actuación, estrategias y procedimientos de gestión de riesgos, presupuestos anuales y planes de negocio; fijar objetivos en materia de resultados; realizar un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la entidad; y supervisar la inversión en activo fijo, las adquisiciones y las desinversiones de mayor cuantía.
2. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la entidad, y la adopción de sistemas adecuados de control, en concreto, de gestión de riesgos, de control económico y operativo, y su adecuación a la legislación y a las normas pertinentes.
3. Seleccionar, retribuir, controlar y, en los casos necesarios, sustituir a los ejecutivos clave y supervisar los planes de sucesión.

MONITOREO DE LA AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

Se determinó que las prácticas aplicadas por el órgano de dirección para contribuir con la eficacia de la función de la auditoría interna y externa alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo” (60%), con base en los siguientes resultados:

- a) El 40% promueve la evaluación del Sistema de Control Interno, la gestión de riesgos y sistema de procesos de gobierno corporativo, el 44% de forma parcialmente y el 16% no lo promueve.
- b) El 40% verifica que el personal de auditoría tenga la experiencia, cualidades, personal y recursos necesarios, el 42% de forma parcial⁹ y el 18% que no lo verifica.
- c) El 65% asegura que la auditoría interna tenga acceso al órgano de dirección, el 23% de forma parcial y el 12% señalan no realizarlo.
- d) El 37% ejecuta acciones para que la auditoría interna realice una evaluación periódica de la gestión de riesgos institucional, el 40% de forma parcial y el 23% que no lo realizan.
- e) El 23% asegura que la auditoría externa cumpla con la regulación aplicable, el 39% de forma parcial y el 39% que no lo realizan.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. El órgano de dirección y la alta administración contribuyen a la eficacia de la función de auditoría interna, respetando y promoviendo su independencia.
2. Las entidades públicas deben crear una función de auditoría interna bajo la supervisión y dependencia del órgano de dirección y del comité de auditoría.
3. Para una ejecución eficaz de la entidad se requiere que se asigne claramente a las distintas autoridades las responsabilidades en materia de supervisión, aplicación y acciones de cumplimiento, de modo que se respeten y se ejerzan con la máxima eficacia las competencias de los diversos departamentos y órganos complementarios para lo cual el órgano de dirección debe definir e implantar cadenas de responsabilidad y rendición de cuentas en la organización.
4. El órgano de dirección debe asegurar que la función de auditoría externa aporta una visión independiente y que cumple con la regulación específica del supervisor.

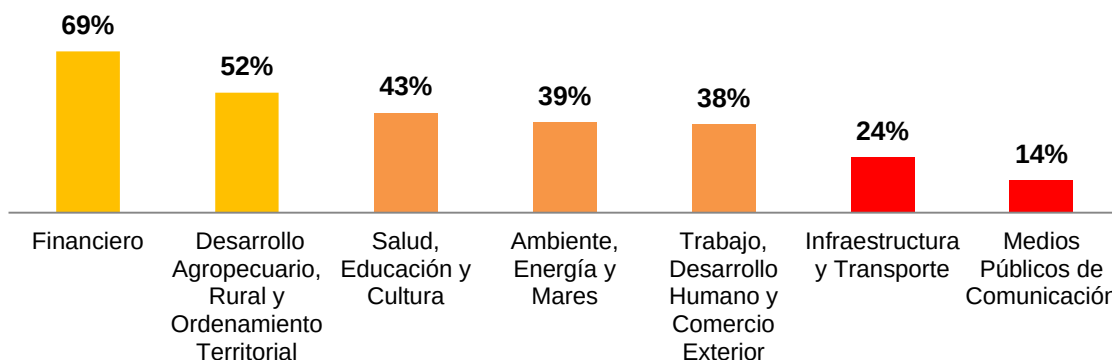
⁸ Relacionada con desviaciones de objetivos, estrategia, planes, actividades, niveles de capital, liquidez y solidez financiera tanto de la entidad como de terceros y el cumplimiento de planes de acción.

⁹ Dicho aspecto fue justificado por los órganos de dirección señalando que de acuerdo con la normativa aplicable ellos se encargan del nombramiento del auditor interno y por lo tanto verifican esos elementos.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Los resultados obtenidos, respecto a los mecanismos que debe definir el órgano de dirección para ofrecerle a las partes interesadas la información de su interés, además de la que sea obligatoria por ley o reglamento, cuando esté disponible, permitieron determinar un nivel de aplicación “en formación” (50%). Al realizar la comparación por sector, los resultados son los siguientes:

GRÁFICO N° 12 ÓRGANO DE DIRECCIÓN EN LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Fuente: CGR, con base en información suministrada por los órganos de dirección

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna se refiere a los mecanismos que posee el órgano de dirección para asegurar que ha establecido las políticas que fomenten la transparencia y rendición de cuentas a nivel interno de la entidad, específicamente sobre el acceso y remisión de información, determinando que las prácticas aplicadas alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo” en un 55%, con base en los siguientes resultados:

- El 32% dispone de procedimientos para la verificación y calidad de la información, el 19% de forma parcial y el 49% que no disponen del procedimiento.
- El 35% dispone de procedimientos para la divulgación de la información, el 30% que lo disponen parcialmente y el 35% que no disponen de procedimientos.
- El 50% ha definido los aspectos sobre las sesiones como el encargado de la agenda, el plazo y el tiempo para la remisión de la información y 27% parcialmente.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

- El órgano de dirección debe elaborar una política de divulgación que especifique el tipo de información que debe hacerse pública, los canales apropiados para su difusión y los mecanismos para asegurar su calidad.
- La entidad debe difundir de forma eficaz el marco de transparencia y divulgación, promover su aplicación y garantizar la calidad de la información a nivel de la entidad.

COMUNICACIÓN EXTERNA

En este componente se analiza si el órgano de dirección ha promovido políticas de comunicación y servicio al cliente, así como la divulgación de información de interés en el sitio web u otro mecanismo de fácil acceso, que fomente la transparencia y rendición de cuentas con las partes interesadas, determinando que las prácticas aplicadas alcanzan un nivel de aplicación “en formación” en un 46%, con base en los siguientes resultados:

- El 42% ha definido las características de la información y medios de comunicación, el 24% de forma parcial y el 34% indican que no lo han definido.

- b) El 53% ha definido los deberes y derechos de los usuarios del servicio brindado, atención de inquietudes, quejas y denuncias, el 19% de forma parcial y el 28% no lo han definido.
- c) El 28% comunica el detalle de los riesgos administrados y las políticas de operación financiera, el 32% de forma parcial y el 40% no lo han comunicado.
- d) El 44% ha establecido los lineamientos de acceso restringido de la información, el 23% parcialmente y el 33% no lo ha definido.

Asimismo, en relación con la información que las entidades públicas disponen en su página web, se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) El 61% publica los objetivos y estados financieros de la entidad y el 13% lo realiza de forma parcial.
- b) El 26% publica información sobre su política de remuneraciones del órgano de dirección y la alta administración y el 16% de forma parcial.
- c) El 7% revela información sobre la composición del órgano de dirección y sus miembros, y el 56% de forma parcial.
- d) El 4% informa sobre la alta administración de la entidad, y el 47% de forma parcial.
- e) El 12% presenta información sobre los comités técnicos y el 26% de forma parcial.
- f) El 40% publica su código de gobierno corporativo, el 51% estados financieros y el 70% los objetivos de la entidad.
- g) El 16% incluye información sobre las operaciones con partes vinculadas, las principales situaciones que afectan el cumplimiento de sus objetivos y cualquier otra información relevante sobre gobierno corporativo.

Es importante señalar que dentro de los aspectos determinados revisión de páginas web de las entidades públicas se determinó que:

- a) La información que se revela sobre remuneraciones corresponde en la mayoría de los casos a la escala salarial respectiva, ya sea determinada por la entidad o bien la establecida por el Régimen del Servicio Civil.
- b) Para las operaciones con partes vinculadas, se observa principalmente información sobre el plan de compras y adquisiciones de la entidad.
- c) Respecto a los comités técnicos, la información se encontraba en la mayor parte de los casos en el código de gobierno corporativo o en el informe anual respectivo.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. Las entidades deben publicar la información financiera y no financiera relevante con apego a estándares de calidad reconocidos sobre difusión de información, incluyendo aspectos que afectan al Estado como propietario y a los ciudadanos en general.
2. Asimismo, se considera como información relevante para revelar: los resultados financieros de la entidad, objetivos, beneficiarios, retribución e información de los miembros del órgano de dirección y de la alta administración (cualificación, proceso de selección e independencia), operaciones con partes vinculadas, factores de riesgo, otros aspectos que se crean de importancia para el cumplimiento de los objetivos.

GOBIERNO CORPORATIVO EN GRUPOS Y CONGLOMERADOS

Respecto al rol del órgano de dirección de la entidad matriz en la constitución del gobierno corporativo del grupo o conglomerado de entidades públicas, se analizaron las respuestas de 41 miembros de 6 órganos de dirección de entidades públicas correspondientes a matriz de un grupo o conglomerado determinando que en promedio se alcanza un nivel de aplicación “en desarrollo” (56%) respecto a las prácticas de buen gobierno corporativo.

ROL DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD MATRIZ

En el componente sobre el rol del órgano de dirección de la entidad matriz, considera el grado de conocimiento y entendimiento sobre la estructura operativa del grupo o conglomerado y los riesgos asociados, determinando que las prácticas aplicadas alcanzan un nivel de aplicación “en desarrollo” en un 56%, con base en los siguientes resultados:

- a) El 67% conoce y entiende los riesgos asociados del grupo o conglomerado.
- b) El 50% define y comunica la estrategia de gestión de riesgos.
- c) El 83% ha establecido la estructura, gobierno corporativo con funciones y las responsabilidades.
- d) El 17% se asegura que el gobierno corporativo incluya procesos y controles para identificar y gestionar los potenciales conflictos de intereses, y el 67% de forma parcial.
- e) El 33% se asegura que se consideran procesos y controles para la gestión integral de riesgos.
- f) El 33% aprueba políticas y estrategias claras para establecer nuevas entidades individuales o cambios en la estructura, mientras que el 33% las aprueba parcialmente.
- g) El 17% considera la capacidad de supervisión de entidades individuales e identifica riesgos significativos que surgen de las estructuras y el 50% parcialmente.
- h) El 50% ha adecuado el gobierno corporativo a la estructura, negocios, actividades y riesgos, mientras que el 33% lo ha adecuado de forma parcial.
- i) El 67% dispone de un código de gobierno corporativo de la entidad matriz del grupo o conglomerado de acatamiento obligatorio, y el 17% de forma parcial.

PRÁCTICA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1. El órgano de dirección de la entidad matriz es el responsable de promover el buen gobierno corporativo en el grupo y garante del establecimiento y funcionamiento de un marco de claro y adecuado para la estructura, negocio y riesgos del grupo y sus entidades. Asimismo, ese órgano de dirección y la alta administración deben conocer y comprender la estructura organizativa del grupo o conglomerado y los riesgos que plantea.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que existen avances en la ejecución de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de los órganos de dirección; no obstante, es necesaria la definición de un marco estratégico e integrado, que permita una aplicación proporcional de acuerdo con los atributos de cada entidad pública. Respecto a la estructura del órgano de dirección, es necesaria la definición e implementación de acciones que permitan mejorar el proceso de nombramiento, selección y perfil de los miembros del órgano de dirección, así como la determinación de estándares y condiciones para su conformación y funcionamiento con base en la naturaleza, complejidad y riesgos de la entidad.

Por su parte, la existencia de relaciones de dependencia económica o profesional por parte de los miembros del órgano de dirección con funcionarios de la misma entidad y partes interesadas, podría afectar el desempeño de sus funciones y efectividad en la toma de decisiones, asimismo existen órganos de dirección donde su presidente es también el director o presidente ejecutivo de la entidad, lo que puede conducir a la concentración de poder y supervisión inadecuada de su gestión; situación que hace evidente la revisión y eventual actualización de marco legal aplicable a cada entidad y en el cual se definen dichos aspectos.

En relación con la estructura organizacional, cultura, riesgos y supervisión estratégica, si bien se han implementado prácticas de buen gobierno corporativo en la gestión de los órganos de

dirección, se debe establecer acciones que permitan la eficiencia y eficacia de su gestión en el proceso de toma de decisiones, así como, la transparencia y rendición de cuentas.

Finalmente, es importante resaltar que si bien las prácticas de buen gobierno corporativo implican reformas estructurales e integrales, los beneficios de hacerlo pueden traducirse en el aumento del valor de las entidades públicas y en la calidad de vida de los ciudadanos beneficiarios de los servicios públicos; por lo que los resultados aquí expuestos constituyen una fuente de información que permitirá a dichos órganos fortalecer su gestión en el gobierno corporativo de esas entidades, en procura de ampliar y reforzar las habilidades institucionales, disminuir el impacto de los riesgos, favorecer la eficiencia y eficacia de sus funciones y la confianza hacia la ciudadanía.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos por la Contraloría General se recomienda la definición, promoción e implementación de acciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del órgano de dirección en el gobierno corporativo de las entidades públicas.

Entre ellas, que actores como el Ministerio de la Presidencia, el CONASSIF y las superintendencias, continúen como promotores del buen gobierno corporativo en el Sector Público, definiendo, ajustando e implementando un marco regulatorio integrado a nivel país, que sea vinculante a todas las entidades, valorando la proporcionalidad de su aplicación respecto al tipo de entidad, objetivos y fines institucionales; y, se definan prácticas uniformes y concisas, así como, funciones y responsabilidades para el fortalecimiento de los mecanismos referentes a la estrategia, coordinación, supervisión y transparencia.

Asimismo, a los miembros de los órganos de dirección de las entidades públicas analizadas, se les insta a considerar los resultados del análisis sobre su gestión, para la definición e implementación de prácticas de buen gobierno corporativo relacionadas con la estructura del órgano de dirección; definición de la estrategia institucional, cultura y gestión de riesgos; supervisión estratégica; transparencia y rendición de cuentas; así como, en los casos aplicables, la gestión del gobierno corporativo en grupos y conglomerados. Lo anterior, considerando el marco actual de gobierno corporativo y de buenas prácticas nacionales e internacionales, como insumo para revisar y rediseñar de ser necesario, su estructura de gobierno corporativo, con el objetivo que se establezcan de manera proactiva los cambios o ajustes requeridos, en procura de la obtención de los beneficios referentes a la efectiva toma de decisiones institucionales.

Licda. Jessica Víquez Alvarado
Gerente de Área



MS.c. Wendy Morales Chan
Fiscalizadora

Licda. Mariela Rodríguez Arguedas
Fiscalizadora Asociada

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco de Desarrollo de América Latina, (2015), La Transparencia del Gobierno Corporativo en las Empresas Propiedad del Estado en América Latina, Edición CAF.

Banco de Desarrollo de América Latina, (2015), El Gobierno Corporativo en Iberoamérica, Capítulo 15 El Buen Gobierno en las Empresas Públicas, Proyectos Editoriales S.A., Madrid.

Banco Mundial (2014) Tendencias del Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas en América Latina, Washington, DC.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (2006), Código Iberoamericano de Buen Gobierno, Montevideo, Uruguay.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, (2015). Principios de gobierno corporativo para bancos, Banco de Pagos Internacionales.

Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (2016) Reglamento de Gobierno Corporativo, Acuerdo SUGEF 16-16, La Gaceta N° 235, Costa Rica.

Instituto de Gobierno Corporativo (2017), Código Voluntario de Gobierno Corporativo,

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015) Estudio de Gobernanza Pública Costa Rica, Edición 2015, Editions OCDE, Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo en las Empresas Públicas, Edición 2015, Editions OCDE, Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2018), Flexibility and Proportionality in Corporate Governance, OECD Publishing, Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015), Prácticas de las Juntas Directivas y obtención de fondos y financiamiento de las Empresas Públicas en América Latina.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Editions OCDE, Paris.

Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil (2016), Referencial de evaluación de la gobernanza del centro de Gobierno, Brasília, 2016.

ANEXO N° 1 ENTIDADES PÚBLICAS CONSIDERADAS EN EL SEGUIMIENTO

ENTIDAD

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.
Empresa de Servicios Públicos de Heredia, S. A
Empresa Hidroeléctrica los Negros, S.A.
Gestión de Cobro Grupo ICE, S.A.
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
Instituto Costarricense de Electricidad
Junta Administrativa del Servicio Eléctrico de Cartago
Radiográfica Costarricense, S. A
Refinadora Costarricense de Petróleo, S.A.
Banco Hipotecario de la Vivienda
Compañía Internacional de Banano, S.A.
Consejo Nacional de Producción
Corporación Bananera Nacional
Corporación Hortícola Nacional
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
Liga Agrícola Industrial de la Caña
Banco de Costa Rica
Banco Internacional de Costa Rica, S.A.
Banco Nacional de Costa Rica
Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, S.A.
Banco Popular y de Desarrollo Comunal
BCR Sociedad Corredora de Seguros, S. A
BCR Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A.
BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A.
BCR Valores, S.A. - Puesto de Bolsa, S.A.
BICSA Arrendadora Internacional, S.A.
BICSA Capital, S.A.
BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A.
BN Sociedad Corredora de Seguros, S.A.
BN Valores Puesto de Bolsa S.A.
BN Vital Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S. A.
Instituto Nacional de Seguros
Operadora de Pensiones Complementarias y de Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social, S. A
Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A.
Popular Sociedad Agencia de Seguros, S. A
Popular Valores, Puesto de Bolsa, S.A.
Instituto Costarricense de Ferrocarriles
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo de la Vertiente Atlántica
Correos de Costa Rica, S.A.
Editorial Costa Rica
Junta Administrativa de la Imprenta Nacional
Sistema Nacional de Radio y Televisión Cultural, S.A.
Caja Costarricense Seguro Social
Colegio Universitario de Cartago
Colegio Universitario de Limón
Comisión Nacional de Préstamos para Educación
Instituto Nacional de Aprendizaje
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Universidad de Costa Rica
Universidad Estatal a Distancia
Universidad Nacional
Universidad Técnica Nacional
Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo
Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas
Promotora de Comercio Exterior