

Radiográfica Costarricense S.A.

Informe de Cierre de Gestión

*Dirección Administrativa Financiera
Período marzo 2016 a setiembre 2019*

*Patricia Chavarría Lizano
Octubre 2019*

Contenido

Informe Final de Gestión.....	2
RESULTADOS DE LA GESTIÓN.....	2
I. Presentación.....	2
(Resumen ejecutivo del contenido del informe).....	2
II. Estado de las principales funciones.....	3
(Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado).....	3
III. Principales cambios.....	7
(Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado).....	7
IV. Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno.....	8
(Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado).....	8
V. Estado de los planes correctivos para cerrar las brechas del Sistema de Control Interno. .	9
(Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado).....	9
VI. Logros alcanzados.....	14
(Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda).....	14
VII. Estado de los proyectos principales.....	14
(Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir).....	14
VIII. Administración de los recursos financieros.....	15
(Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda).....	15
IX. Recomendaciones sugeridas.....	16
(Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario).....	16
X. Detalle de los activos bajo su custodia.....	17
(Entrega y recepción de los bienes institucionales asignados a los jefes o titulares según corresponda).....	17
XI. Retos pendientes de atender.....	17
(Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario).....	17
XII. Cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República.....	17
(Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República).....	17
XIII. Cumplimiento de las disposiciones otros órganos de control externo.....	18
(Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración).....	18
XIV. Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.....	20
(Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna).....	20

Informe Final de Gestión

según lo dispuesto en el artículo No. 12 inciso e)
 Ley General de Control Interno No. 8292

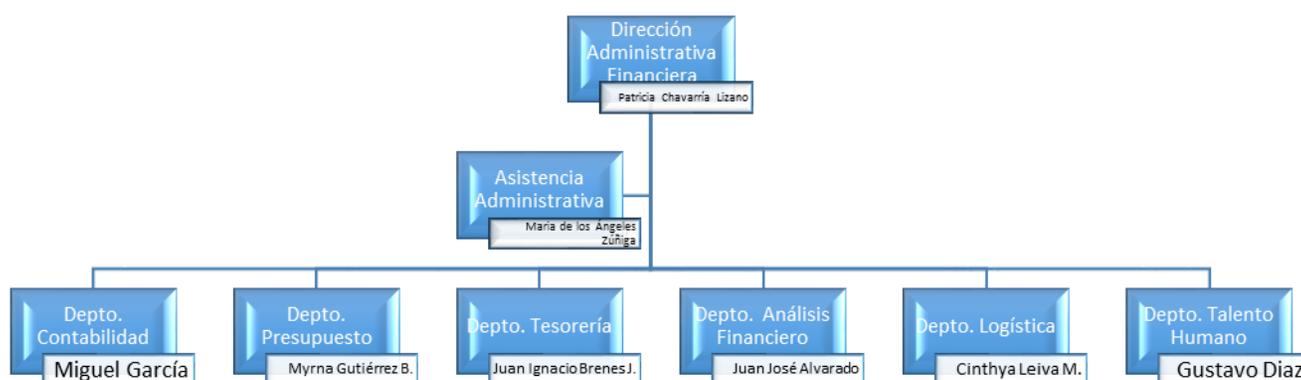
En cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley General de Control Interno No. 8292, la Directriz R-CO-61 y oficio 08540 de la Contraloría General de la República, me permito presentar el Informe Final de Gestión correspondiente a mi desempeño en el cargo de Directora Administrativa Financiera-RACSA ejercido durante el periodo comprendido entre el 01 de marzo del 2016 y el 30 de setiembre del 2019.

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

I. Presentación. (Resumen ejecutivo del contenido del informe).

Como parte de lo establecido por Ley Control Interno, así como en el Convenio de Préstamo CR-077-16 Clausula Cuarta, inciso 4.5, entregar al ICE, dentro de los 15 días posteriores a la finalización del convenio un informe final respecto al desempeño de la funcionaria cedida.

El presente informe pretende dar una visión general de las principales labores realizadas en cada uno de los procesos que reportan de forma directa a Dirección Administrativa Financiera de RACSA (de ahora en adelante DAF), la cual según la estructura organizacional al momento de la finalización del convenio es la siguiente:



Debido a la diversidad de temas según la especialización de cada área el informe se desarrollará haciendo un resumen de los principales actividades y logros en cada uno de los departamentos adscritos.

No se incluyen datos económicos, financieros, comerciales de forma puntual, debido a que los resultados empresariales han sido declarados confidenciales por parte de los órganos colegiados competentes.

Asimismo, la dinámica de la DAF, a nivel organizacional es de un ámbito muy amplio, ya que, representa un apoyo directo hacia la Gerencia General y en general al resto de direcciones, y se constituye en el enlace con las áreas Corporativas del ICE.

II. Estado de las principales funciones.

(Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado).

Departamento de Contabilidad: En general la contabilidad ha sido un proceso muy estructurado cuya principal responsabilidad es la emisión de los estados financieros bajo el cumplimiento de las normas Niif, asimismo es responsable de toda la gestión para el pago de impuestos, desde las declaraciones informativas, cálculos para adelantos de renta y la coordinación para los pagos en tiempo y forma, labor que con la entrada en vigencia de la Ley 9635, que se explica más adelante, se ha incrementado y aumentado el grado de complejidad sustancialmente

En los últimos 3 años se asignó a la Contabilidad la responsabilidad de llevar el control de los hallazgos de la Carta a la Gerencia, logrando un cumplimiento de prácticamente el cierre del 90% de los hallazgos desde el 2016 a la fecha.

Asimismo, correspondió a este proceso liderar la implementación del IVA a partir del 1 de julio del 2017, asociado a la Ley 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, logrando establecer todas las directrices necesarias para mitigar el impacto a nivel empresarial, así como coordinar con la consultoría que para tal efecto fue contratada por la DAF; gracias a todos los esfuerzos de coordinación se logró la presentación de las declaraciones de agosto y setiembre, con mucho esfuerzo y trabajo en concordancia con los cierres de los estados financieros respectivos.

Departamento de Presupuesto: Tiene a su cargo no solo la gestión del presupuesto desde su formulación hasta su ejecución, sino también el proceso de inversiones bursátiles, información contable para consolidación de estados financieros corporativos y estructuración inicial del Plan Financiero por objeto de gasto.

Durante los últimos tres años se ha logrado una mejora en la etapa de formulación que ha permitido el involucramiento de todas las direcciones en el proceso, desde sus inicios, con el objetivo de evitar reprocesos y lograr que el presupuesto cumpla como su objetivo de constituirse en el instrumento de la planificación financiera de la empresa debidamente alineado con el Plan Financiero que representa el límite máximo de gasto y la proyección de ingresos necesarios para cumplir con la utilidad operativa deseada.

Desde la perspectiva de inversiones bursátiles, se buscó diversificar la cartera y obtener mejores rendimientos, también se estableció dentro de los indicadores de desempeño una meta que cuantifica los ingresos esperados por este tipo de inversiones.

Departamento de Tesorería: La actividad de tesorería en la empresa es muy dinámica y diversa, ya que, este proceso asume la responsabilidad de la gestión de cobro administrativo y judicial, adicional a las actividades propias de un área de este tipo, como lo son: la conciliación de cuentas bancarias, la determinación de necesidad de fondos para los pagos periódicos, la administración del sistema SINPE, control de las cuentas por cobrar, la administración del fondo de trabajo centralizado y coordinación con fondos 3 fondos de menor cuantía en las áreas de Gerencia, Administración de Agencias y Sicop, entre otros.

Durante los últimos tres años, este proceso vio incrementada su actividad al tener que asumir procesos conciliatorios de los negocios que antes estaban en el ICE dentro de la estructura de Gobierno Digital, por lo cual fue necesario incorporar la conciliación de las cuentas de SICOP y e-commerce con una cuenta nueva que se abrió con el BAC San José, lo cual provocó un aumento en las actividades operativas y de control, donde por esas cuentas de orden se mueven diariamente centenares de transacciones.

Asimismo, le correspondió asumir la administración del contrato de gestión de cobro administrativo y judicial, por medio de la empresa “Gestión de Cobro del Grupo ICE”, creada para ese fin. Dado que la actividad de cobro judicial durante muchos años estuvo bajo la responsabilidad de la Asesoría Jurídica, al trasladar la administración del contrato a la Tesorería, fue necesario realizar un proceso de conciliación del auxiliar contable, y una vez analizada la cartera por parte de la empresa de cobro, se realizaron los análisis necesarios con el objetivo de que se realizará la absorción en la estimación de incobrables de las cuentas dudosas. Todas estas actividades se han asumido con gran responsabilidad y profesionalismo por parte de dicho proceso.

Departamento Análisis Financiero: en esta área se concentran los temas de análisis de casos de negocio y de los estados financieros mensuales, elaboración del análisis Dupont, asimismo se realiza el control y seguimiento del cumplimiento del Plan Financiero anual.

Durante los últimos 3 años se ha tratado de mejorar en lo referente a la presentación de informes, así como la implementación del proceso mediante la herramienta SAP-Hibris para el control de tiempos de atención de los análisis de casos de negocio.

A nivel del control del Plan Financiero, se da seguimiento y se establecen en coordinación con la Gerencia General y las direcciones, las acciones para mitigar los riesgos de incumplimiento, actividad que requiere el establecer relaciones con todas las áreas de la empresa que permitan asegurar el logro de las metas establecidas.

En el último año se ha trabajado de manera coordinada con el área Comercial con el objetivo de desarrollar un modelo de costos, que permita apoyar la toma de decisiones a nivel empresarial, este esfuerzo, aunque se desarrolló de forma muy manual, mientras se concluye la implementación de un ERP que venga a automatizar el proceso, ha venido a dar visibilidad de información valiosa en lo referente a la rentabilidad del portafolio de servicios de la empresa.

Departamento de Logística: representa una de las áreas con mayor diversidad de funciones, que van desde los procesos para la gestión de la contratación administrativa por medio de la Proveeduría Institucional, hasta la administración de los contratos para atender los servicios comunes de la empresa, administración y gestión de la flotilla, así como el mantenimiento del complejo de edificios, gestión de seguros y administración de la seguridad institucional. Como parte de las mejoras dentro del Reglamento de Asociaciones Empresariales, en este departamento también se incorporó la actividad del registro de socios, custodia de los expedientes en esta materia y más recientemente parte de la gestión para selección de aliados. Asimismo, tiene a cargo el archivo central y la administración y gestión de inventarios y bodegas.

Dada la diversidad de las funciones en los últimos años, se buscó con la jefatura anterior, establecer un nuevo modelo de organización mediante el cual se visualizará un proceso de “Cadena de Abastecimiento”, situación que no fue posible. Con la incorporación de la nueva jefatura el proceso ha venido a mejorar de forma sustancial en temas, tales como:

Optimización de la flotilla vehicular, donde se logró sacar de circulación los carros con mayor antigüedad y promover un primer remate. A la vez se realizó una compra de vehículos que vino a mejorar la disponibilidad de vehículos, así como mejorar la flotilla asignada a la Dirección de Operación y Mantenimiento. Asimismo, a nivel de controles establecieron mejoras en el sistema de control de flotilla para préstamo y mantenimiento de los vehículos disponibles.

Proceso de cierre y concesión de la soda, la cual, aunque en el primer concurso se declaró infructuosa, el área ha realizado las gestiones pertinentes para que el espacio destinado para comedor institucional cumpla con lo necesario para el consumo de alimentos por parte de los funcionarios.

Se ha logrado optimizar los contratos de servicios como alquiler de impresoras, seguridad y limpieza.

Se ha trabajado en forma coordinada con el departamento de contabilidad la estructuración del auxiliar de compras, como uno de los insumos necesarios dentro de la entrada en vigencia del IVA.

Departamento de Talento Humano: Ésta área representa uno de los procesos más críticos a nivel de la Empresa, ya que, es responsable de toda la gestión del talento humano, desde la atracción de personal hasta la finalización de su vida laboral, por cualquier causa, y en medio de este ciclo de vida se encuentran todas las gestiones, tales como modelos de compensación, pago de la nómina, gestión del desempeño, desarrollo profesional, planes de sucesión, cumplimiento de los planes de capacitación, control de vacaciones, gestión de incapacidades y permisos, atención de conflictos laborales y de salud ocupacional, entre otros.

Uno de los mayores retos en los últimos tres años, fue el establecimiento de un nuevo Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos (MCVP) que permitió a la empresa iniciar el proceso de cierre de brecha salarial, que venía pendiente desde el 2014. Esto generó no solo un arduo trabajo de preparación y aprobación, sino que también requirió atender el proceso de apelaciones en razón de la ubicación definida por las jefaturas para algunos funcionarios. Sin embargo, es importante indicar que en el mes de julio del 2019 la nueva Junta Directiva solicitó a la Gerencia General, un análisis integral del MCVP, que se encuentra en etapa de gradualidad, situación que se está analizando a la fecha de cierre de este informe.

Esta área ha liderado todo el proceso de evaluación de desempeño, desde la elaboración de la normativa hasta el apoyo en la definición de metas y evaluación de los trabajadores, con el objetivo de cumplir con lo establecido en la Ley 9623, siguiendo el siguiente proceso:



Otro logro ha sido el proceso de implementación de la modalidad de trabajo, donde con más de un año en operación se ha visualizado no solo el seguimiento sino las mejoras requeridas.

Esta área también ha liderado a nivel empresarial todo lo referente a la implementación de los valores empresariales y los principios éticos dentro de la administración pública.

III. Principales cambios.

(Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado).

El principal cambio del entorno durante la gestión fue la aprobación de dos Leyes:

Ley 9343 Ley de la Reforma Procesal Laboral, que fue aprobada el 14 de diciembre del 2015 y entró en vigencia 18 meses después de su publicación (25 de julio 2017); esta ley vino a dar un cambio sustancial en materia laboral costarricense, ya que representó la mayor reforma desde la aprobación del código de trabajo en 1943.

Se incluyen aspectos importantes como las causas del despido, cambios en las condiciones laborales de los trabajadores, la resolución alternativa de conflictos, la intervención más activa del Estado en materia de huelgas, asimismo se amplía el tema de discriminación donde se incluyen una variedad de discriminaciones, pero queda abierto a cualquier otra "*numerus apertus*", donde es el patrono el que tiene la carga de la prueba, asimismo se da una mayor protección mediante fueros especiales para dirigentes sindicales, mujeres embarazadas o periodo de lactancia y adolescentes trabajadores. A la vez se hacen más expeditos los procesos judiciales para la defensa de los derechos de los trabajadores. Todo esto obligó a la Empresa a ajustar algunos procesos internos, así como la revisión de toda la normativa interna, ya que, con esta reforma, los jefes de recursos humanos y representantes de la empresa responden con su propio peculio ante las posibles denuncias del personal.

Ley 9623 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que fue aprobada el 3 de diciembre del 2018, en donde temas en materia laboral entraron a regir a partir de su publicación, generando un gran impacto a nivel de los trabajadores, en particular por la pérdida del derecho de cesantía para las instituciones que tenían un reconocimiento superior a los 12 años de servicio, asimismo establece la medición de desempeño para el pago de anualidades y se establece ésta como un monto máximo y no porcentual como se venía reconociendo. Estos cambios a nivel laboral generaron varios cambios a nivel de la gestión de la planilla.

En materia fiscal y de impuesto sobre la renta, la ley empieza a regir 6 meses después de su publicación, el 1 de julio de 2019, para lo cual la empresa tuvo un arduo trabajo de preparación, ya que no solo era la implementación a nivel de ingresos con el cobro del impuesto sobre el valor agregado (IVA), y por ende la modificación en la versión 4.3 para comprobantes electrónicos, sino el impacto en los gastos y las declaraciones mensuales de IVA y su registro dentro de los tasas diferenciadas y definición de la prorrata como una labor totalmente nueva. Asimismo, fue necesario estructurar los

auxiliares de ingresos y gastos que permitan llevar el control de las declaraciones efectuadas.

Esta Ley ha sido muy compleja, ya que, los reglamentos salieron muy tarde, ha requerido muchas interpretaciones por falta de claridad en los conceptos utilizados en la redacción de ley.

**IV. Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno.
(Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado).**

A nivel de autoevaluación de control interno, cada área a cargo de la DAF realiza en forma independiente su cierre de brechas, a nivel de la coordinación se realizó el cuestionario para el 2019, donde se evalúan los 5 componentes del SCI denominados: Ambiente de Control, Actividades de Control, Sistemas de Información, Seguimiento del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo, bajo los siguientes Criterios de Autoevaluación

1	Muy Deficiente	No existen políticas, procedimientos, manuales o prácticas que permitan el cumplimiento y observancia a esa norma.
2	Deficiente	El cumplimiento y observancia de ésta norma es deficiente y condicionado al criterio de que algunas personas apliquen revisiones sin un esquema definido, al finalizar las operaciones y actividades.
3	Regular	Se da un cumplimiento que satisface a medias los requerimientos mínimos, regularmente aparecen errores detectados a posteriori por personal de la dependencia, después de que finalizan las operaciones y actividades.
4	Satisfactorio	Se da un cumplimiento y observancia que satisface los requerimientos mínimos, incluso existen algunos procedimientos para conducir las actividades y operaciones de la dependencia, que son susceptibles de mejorar.
5	Muy Satisfactorio	Se da un cumplimiento y observancia muy satisfactoria a ésta norma; existen políticas, procedimientos, manuales y otros instrumentos que son periódicamente actualizados a los cambios que se suscitan, con el fin de que su propósito se cumpla.

En los últimos años los indicadores han estado ubicados en los niveles 4 y 5, los cuales son verificados por el área de Gestión Empresarial de RACSA donde se comprueba el cumplimiento.

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

(Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado).

En lo referente a las brechas de C.I. durante el último año a nivel de la DAF se establecieron acciones para el cumplimiento de lo referente al fortalecimiento de la Ética Institucional, donde se promulgó el código de ética, se firmó por todos los colaboradores los principios éticos y se desarrolló una campaña sobre los valores institucionales.

A continuación, se presenta la tabla, con las brechas identificadas, y las acciones definidas para cada una y su estado a la fecha, donde solamente una contempla un nivel de ejecución del 40% y está relacionada con la flexibilidad de los sistemas de información, del componente Sistema de información, esto por cuanto la brecha se cerraría cuando se tenga implementado el ERP, situación que se proyecta para el año 2021, para lo cual se tiene un plan de proyecto desde la estrategia TED/23.

Componente	Brecha identificada	Acción Correctiva Propuesta	Plazo de ejecución	% meta acumulada a Marzo	% meta acumulada a Julio	Justificación del avance
Actividades de Control	4.1 Actividades de Control	Aumentar el apoyo y seguimiento a los aspectos del SCI por medio del fortalecimiento de las labores de asistencia a la Dirección y a los departamentos que la componen.	2 meses	100		
Sistemas de Información	5.1.1 Sistemas de Información	Mantener reuniones informativas mensuales con las Jefaturas de Dirección y personal de Asistencia. Aprovechar mejor el sistema de Correo Electrónico interno para informar al personal de DAF según corresponda.	2 meses	100		
	5.2 Flexibilidad de los Sistemas de Información	Mantener el apoyo y seguimiento para implementación del ERP como sistema de mayor flexibilidad para la gestión Administrativa Financiera, incluyendo las áreas de Talento Humano y Logística. (Bis 2016)	12 meses	40	40	Debido a la suspensión del ERP se esta realizando un nuevo análisis de productos en el mercado aprovechando parte de los requerimientos del PMAF, razón por la cual se mantiene el mismo nivel de avance.
Seguimiento Sistema de Control Interno	6.5.1 Contratación de Auditorías Externas	Las auditorías externas para RACSA, desde el año 2015, son contratadas a nivel de Grupo ICE bajo el proceso de sinergias corporativas.	CERRADA ENERO	100		

Dentro de este mismo apartado es importante agregar las acciones establecidas dentro del plan de fortalecimiento del Índice de Gestión Institucional (IGI), para el cual de detectaron algunas brechas y a continuación se presenta el plan de acción establecido y su avance a marzo 2019.

COMPONENTE	ACCIÓN PROPUESTA	PLAZO	NIVEL DE EJECUCIÓN - MARZO	JUSTIFICACIÓN DEL AVANCE
4.8 ¿La institución publica su plan de adquisiciones en su página de Internet o por otros medios, para conocimiento público?	Publicar en la página web el Plan Anual de Compras 2019.	6 meses	100	El plan se publicó en la intranet en la pestaña PROVEEDURÍA en febrero del año en curso.
4.12 ¿La institución realiza, al final del periodo correspondiente, una evaluación de la ejecución del plan o programa de adquisiciones, su eficacia y su alineamiento con el plan estratégico?	Realizar la Evaluación del Plan de Compras realizadas en el 2019, con corte a Diciembre 2019.	12 meses	40	El plazo para la ejecución del plan de compras 2019 finaliza el 31 de diciembre, por tanto su evaluación debe realizarse en enero del 2020.
4.13 ¿Se prepara un plan de mejoras para el proceso de adquisiciones con base en los resultados de la evaluación de la ejecución del Plan o programa de adquisiciones?	Ejecutar el Plan de Mejoras derivado de la Evaluación del Plan de Compras 2018. (Oficio DL.AA.36.2019.PCL).	12 meses	80	De las 9 acciones contempladas en el plan de mejora están cumplidas las acciones 1, 2, 5 y 6. Se da estricta atención a lo establecido en las acciones 3 y 4 conforme se presentan los casos. En cuanto a la acción 7 a partir del mes de abril se procedió con el control mensual y se elevó a conocimiento de los Directores. La acción 8 está referida a un informe de seguimiento trimestral de la ejecución del plan de compras, informe que está en proceso de elaboración. La acción 9 se tiene presente dicha disposición que será de aplicación en el mes de noviembre
4.14 ¿La institución publica en su página de Internet o por otros medios, la evaluación de la ejecución de su plan o programa de adquisiciones?	Valorar la posibilidad de publicar en la página web de la empresa, la evaluación de la ejecución del Plan de Compras del periodo 2019.	12 meses	40	El depto de Logística recomienda publicar una versión tipo resumen del resultado de la evaluación de la ejecución del plan de compras. Esta pendiente la socialización de esta recomendación con la DAF.

ÍTEM DEL CUESTIONARIO	ACCIÓN PROPUESTA	PLAZO	NIVEL DE EJECUCIÓN - MARZO	JUSTIFICACIÓN DEL AVANCE
1.10 ¿La institución ha ejecutado y evaluado los resultados de la estrategia de fortalecimiento de la ética?	Ejecutar un seguimiento trimestral, que permita medir el avance de la implementación de la Estrategia de la ética, por medio de los indicadores de gestión establecidos en dicho documento. Al final del periodo se debe tener un Informe integral del seguimiento de la Estrategia de incorporación y fortalecimiento de la ética para la prevención de fraude y corrupción.	12 meses	40	Se están realizando capacitaciones a todo el personal de planta fija desde el 25 de marzo y hasta el 29 de abril del 2019. A partir del mes de mayo se capacitará al personal de proyectos. Además se realizará la Campaña de Comunicación de manera constante reforzando los valores y formando una cultura ética. Se indica el avance de los Indicadores establecidos en la Estrategia de Implementación del Código de ética en el documento adjunto.
2.6 ¿La institución cuenta con un manual de funciones actualizado y oficializado para organizar el desarrollo del proceso financiero-contable?	Elaborar un Manual que delimite las funciones y descripciones de los procedimientos adoptados por la empresa para llevar a cabo el proceso financiero-contable. (Sujeto a la implementación del Sistema ERP).	12 meses	20	Una vez que se tenga el plan del trabajo del sistema que automatice los procesos financieros y administrativos (ERP) se debe revisar, ajustar y actualizar toda la normativa aplicable.
2.12 ¿Se realizó en el período comprendido entre enero 2016 a diciembre 2018, una auditoría o estudio orientados al análisis de riesgo de fraude, el cual pudo ser ejecutado por parte de la auditoría interna o de un externo contratado por la institución específicamente para ese propósito?	Evaluar la conveniencia de realizar una auditoría o estudio orientado al análisis de riesgo de fraude, el cual puede ser ejecutado por parte de la auditoría interna o de un externo contratado por la empresa específicamente para ese propósito.	12 meses	20	De momento la Administración no ha definido dentro del plan de trabajo una auditoría para análisis de riesgo de fraude. Con el oficio DAF.290.2017 se indicó a la Auditoría Interna que se consideraba de conveniencia empresarial la contemplación de este tipo de riesgo, y se sometía a su consideración la incorporación de este análisis al menos una vez al año por parte de la Auditoría Interna. La Auditoría Interna con el AU-160-2017 comunica que dentro del personal de esa Unidad, no cuentan con expertos en materia de fraude y que lo recomendable sería que la Administración se aboque a la tarea de contratar un profesional experto para desarrollar esta evaluación.
3.3 ¿En los últimos cinco años, la entidad se ha sometido a una auditoría de la gestión ética institucional, ya sea por parte de la propia administración, de la auditoría interna o de un sujeto externo?	Evaluar la conveniencia de realizar una auditoría de la gestión ética empresarial, ya sea por parte de la propia Auditoría Interna o de un sujeto externo.	3 meses	40	La Estrategia de Implementación de Ética se encuentra en proceso de ejecución durante el 2019, derivado de este proceso se está recabando el respaldo documental respectivo para cuando se nos realice la Auditoría ya sea interna o externa.
3.7 ¿La institución ha promulgado normativa interna respecto de la rendición de cauciones por parte de los funcionarios que la deban hacer?	Actualizar la Normativa interna sobre la rendición de cauciones a favor de RACSA- Enero 2008.	6 meses	80	El proceso se encuentra en revisión final por parte de la Auditoría Jurídica, enviado el 28 de febrero del 2019, mediante Nota DAF-159-2019
8.7 ¿Se evaluó, en el período al que se refiere el IGI, el desempeño de por lo menos el 95% de los funcionarios?	Herramienta de medición de desempeño para todos los colaboradores de RACSA.	12 meses	40	La Evaluación de Desempeño a nivel empresarial se encuentra en periodo de ejecución, ya se ha realizado el levantamiento de indicadores para todo el personal. La medición tiene fecha de cierre al 31 de diciembre 2019.
8.16 ¿La institución aplica políticas oficializadas para que el 100% de su personal disfrute de sus vacaciones anualmente, incluyendo un período de al menos tres días consecutivos en fechas diferentes a las de vacaciones colectivas?	Actualizar la Política Disfrute de Vacaciones, 2009.	6 meses	60	Mediante Oficio 20.GR.891.2009 se aprueba la Política sobre el disfrute de vacaciones en RACSA. Seguidamente, mediante Oficio 20.GR.792.2011, de fecha 11 de octubre del 2011 se establecen acciones a ejecutar por parte del Departamento de Talento Humano, como recordatorio a las Jefaturas. Por lo cual, Trimestramente el área de Nómina envía Notas formales a las Jefaturas donde se indica el saldo de vacaciones de sus colaboradores a cargo. La Política sobre disfrute de las Vacaciones vigente del 2009 se encuentra en proceso de actualización, esperando tenerla actualizada para el segundo semestre del 2019.
8.17 ¿La institución ejecuta un Plan de sucesión para prever la dotación de funcionarios que sustituyan a quienes dejan la entidad?	Establecer un Plan Oficial de sucesión Empresarial.	12 meses	40	En primera instancia se está trabajando en la Evaluación de Desempeño para todo el personal en el período abril-diciembre 2019, por lo cual se estará trabajando en lo referente a Planes de Sucesión a partir del 2do Semestre del 2019.

Otro aspecto al cual se le ha dado seguimiento y se ha constituido en una herramienta fundamental para el control de la gestión es la de análisis de riesgos, cuyos resultados a junio 2019 se presentan a continuación.

ID	Riesgo	Acciones propuestas	Responsable	Plazo de implementación	Controles Existentes	KPI KRI	JUSTIFICACIÓN DEL AVANCE A JUNIO 2019
R1	Riesgo de Liquidez y Fondo	a) Mantener un monitoreo permanente de las metas referidas a los ingresos efectivos.	Dirección de Nuevos Negocios e Innovación Dirección Comercial Dirección Administrativa Financiera	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Revisiones mensuales de la tendencia de los ingresos para el cumplimiento de metas.	% cumplimiento de metas, según Plan Financiero 2019.	100%. Se lleva un control mensual de los resultados y análisis de desviaciones del plan financiero con el fin de tomar las medidas correctivas. Con corte a Febrero se hizo el análisis mediante nota AF 041-2019, con corte a Marzo en análisis a nivel de Estados Financieros mediante nota AF 046-2019, DAF
R2	Riesgo de Transferencias de Mercado Financiero	a) En función del Portafolio de Inversiones, casos de negocio rentables y las necesidades de recursos de la Empresa, recurrir al mercado financiero para explorar las mejores opciones para la obtención de fondos que atiendan los intereses de RACSA.	Dirección Administrativa Financiera Dirección de Nuevos Negocios e Innovación	A julio 2019	1. Casos de negocio normalizados. 2. Monitoreo y seguimiento de proyectos y negocios en fase de operación.	Porcentaje de cobertura de las necesidades de fondos.	Se presentó a JD una propuesta política de inversiones y se solicitaron varias mejoras, la nueva propuesta se presentará en el mes de agosto. DAF dispone de los recursos financieros necesarios para invertir en proyectos de inversión, falta la definición a nivel comercial de los proyectos prioritarios y más rentables en los cuales se debe maximizar la participación de la Empresa. DAF
		b) Desarrollar estudios de condiciones financieras del mercado.	Dirección Administrativa Financiera	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Evaluación de tasas de mercado y condiciones crediticias de mercado.	Cantidad de estudios desarrollados para la toma de decisiones.	100%. Constante evaluación de tasas de mercado para inversiones. Asimismo en agosto se presentará ante JD la versión final de una política de inversiones que coadyuve en dicho proceso.
R3	Riesgo de Crédito y Morosidad en la Captación de Ingresos	a) Asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito para clientes comerciales, aprobada por la Gerencia General.	Dirección Administrativa Financiera	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Monitoreo constante de la situación de morosidad de la cartera comercial destacando los casos de mayor impacto. 2. Reportar la información de casos especiales a los niveles superiores.	PMC - Periodo Medio de Cobro de la cartera comercial.	100% Seguimiento mensual al indicador, así como análisis y medidas correctivas datos a junio 2019: Comercial: 39 días General incluye Gobierno: 78 días Fuente: Razones Financiera EEFF junio anexo 6
		b) Asegurar el cumplimiento de la Política de Crédito para clientes del Gobierno de Costa Rica.	Dirección Administrativa Financiera	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Monitoreo constante de la situación de morosidad de la cartera de Gobierno, destacando los casos de mayor impacto. 2. Reportar la información de casos especiales a los niveles superiores.	PMC - Periodo Medio de Cobro Gobierno. PMC - Cuentas por Cobrar con el ICE.	100% Seguimiento mensual al indicador, así como análisis y medidas correctivas datos a junio 2019: Comercial: 39 días General incluye Gobierno: 78 días Fuente: Razones Financiera EEFF junio anexo 6
		c) Realizar un acercamiento con la Casa Matriz, para mejorar la respuesta de pago de las diferentes transacciones comerciales entre las Empresas, ya sea por servicios directos prestados, como por la facturación vía ICE de contratos RACSA con clientes del Sector Público.	Dirección Administrativa Financiera - Gerencia General	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Monitoreo constante de la situación de morosidad de la cartera de Gobierno y del ICE, destacando los casos de mayor impacto.	Cantidad de reuniones ejecutadas con la Casa Matriz.	Se esta coordinando una sesión de trabajo con NN para establecer un plan de trabajo con un director de proyecto para dar seguimiento y lograr cerrar a la mayor brevedad las CXC. Se dará seguimiento a lo establecido en el plan de trabajo establecido en DAF 243

R4	Riesgo de Contención y reducción de Costos	a) Garantizar la efectividad del gasto e inversión.	Dirección de Nuevos Negocios e Innovación Dirección de Operaciones Dirección Comercial Dirección Administrativa Financiera Asesoría Jurídica	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Protocolo de revisión y firmas para gastos e inversiones. 2. Plan de Compras 2018. 3. Directriz emitida por Gerencia General para Límite de Gasto.	Gastos o Inversiones orientados a la generación de ingresos o disminución de costos.	100% control mensual de los costos mediante EEFF. 100% Aprobación del Plan de Compras 2019 a la Gerencia General; Para el seguimiento más oportuno se estableció un archivo compartido con todas las jefaturas para que lleven el control de su plan, según referencia DL.AA.231.2019
R5	Riesgo de Inversiones y Asignación de Recursos	d) Implementar un protocolo de priorización de negocios y proyectos (Gestión del Portafolio).	Dirección Administrativa Financiera Dirección de Nuevos Negocios e Innovación Dirección Comercial	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Análisis de conveniencia empresarial y metas de ingresos: Ingresos proyectados, Impacto país, Fortalecimiento de la Marca, entre otros. 2. Portafolio con criterios de aceptación y rechazos, con vinculación a la Estrategia Empresarial. 3. Acciones que permitan identificar las necesidades del Estado para proponer desde la Empresa las soluciones requeridas.	Aporte de valor al margen de contribución empresarial.	Se presentó a JD una propuesta política de inversiones y se solicitaron varias mejoras, la nueva propuesta se presentará en el mes de agosto, con el fin de priorizar los proyectos y recursos financieros que se asignarían según dicha prioridad. DAF
R6	RIESGO DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	b) Seguimiento a los informes financieros para coadyuvar a una correcta rendición de cuentas.	Dirección Administrativa Financiera Dirección de Operaciones a través de Administradores de Contratos	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Informes de Ejecución y Evaluación Presupuestaria. 2. Estados financieros.	Análisis DUPONT. Análisis de rentabilidad por servicio implementado.	100% Análisis DUPONT 2 semanas después del cierre mensual de EEFF. En cuanto al análisis de rentabilidad en concordancia con el R9
		c) Mantener el equilibrio financiero entre la forma de percibir los ingresos y la estructura de egresos.	Dirección Administrativa Financiera Dirección de nuevos Negocios e Innovación Dirección Comercial	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Estados financieros. 2. Revisión en los Casos de Negocio, que las premisas financieras cumplan con los parámetros establecidos.	Margen de contribución neto. Casos recibidos y revisados con premisas financieras. % Cumplimiento del Plan de Cuentas.	100% Análisis de los Estados Financieros mensuales. 100% casos recibidos y analizados (precios y ofertas) en la parte de análisis financiero. Se ha mantenido el análisis de precios a pesar del aumento en los registros del sistema Alfa. DAF
R7	Riesgo de Impuestos	c) Contratación de servicios profesionales especializados en materia fiscal, que brinden soporte en el proceso de implementación y aplicación de la Ley Nº 9635.	Dirección Administrativa Financiera	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Informes periódicos asociados a los criterios solicitados. 2. Ejecución de un Plan de Implementación.	Porcentaje de avance en la implementación del Plan. Cantidad de asuntos atendidos en ese tema. Cantidad de días promedio para resolver los casos consultados en este tema.	100% los servicios fueron contratados a la Empresa Consortium, la cual esta trabajando con el equipo de trabajo conformado para tal efecto
R9	Riesgo de Concentración de Ingresos	b) Monitoreo periódico de la rentabilidad o generación de valor de los productos, servicios y contratos con los segmentos servidos.	Dirección de Operaciones Dirección Comercial Dirección Administrativa Financiera	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Análisis y detalle de la estructura de costos con la finalidad de determinar la rentabilidad bajo un enfoque de negocio según proyecciones.	Control mensual de: Metas de ingresos (Dirección Comercial) Estructura de costos (Dirección de Operaciones). Rentabilidad (Dirección Administrativa Financiera).	Se mantiene el control y seguimiento según la información de los costos, a nivel de la Gerencia se creará un equipo de trabajo para dar seguimiento y tomar acciones concretas en razón de la rentabilidad de los servicios, el ciclo de vida de los productos y las capacidades de infraestructura. DAF
R11	Riesgo de Deterioro de Activos	b) Finalizar la implementación y socializar a todas las Direcciones, la nueva Taxonomía definida a los activos en Operación (Activos que son fuente de Generación de Ingresos).	Dirección Administrativa Financiera, en coordinación con los funcionarios de PIFE.	Diciembre 2019 En proceso permanente	1. Entrenar a todos los colaboradores involucrados de realizar las adquisiciones de activos, en lo que corresponde a la nueva metodología y Taxonomía de gestionar activos en Operación a través de los conceptos de UMA (Unidades Mínimas activables o contables) y UMI (Unidades Mínimas Invariables u Operativas).	% Avance en el conocimiento y gestión de la Taxonomía de los activos en operación a nivel empresarial.	100% dado que el alcance del proyecto en esta etapa incluía únicamente el activo productivo se capacitó al personal de operaciones, contabilidad e inventarios para la nueva taxonomía. En este momento se encuentra en una etapa 2 del proyecto, que consiste en hacer la depuración de los activos productivos con el fin de contar con una BD actualizada. DAF

VI. Logros alcanzados.

(Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda).

En conjunto con el equipo de trabajo de la DAF y la coordinación con la Gerencia General, se logró durante el último periodo una evaluación de desempeño “sobresaliente”, a nivel de cumplimiento de las metas establecidas. Temas adicionales que se han representado logros importantes son:

1. Implementación de la Ley 9623 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas
2. Mejoras en la metodología para la formulación del Presupuesto
3. Atención de las recomendaciones de Auditoría Interna en cuanto al análisis de la legalidad de la subvención por servicio de alimentación y concesión de la Soda RACSA.
4. Inicio del proceso para la implementación de un ERP RACSA
5. Implementación de la Ley 9343 Ley de la Reforma Procesal Laboral
6. Aprobación de gran parte de la normativa laboral, a nivel de procesos de reclutamiento, nómina, evaluación de desempeño, teletrabajo y de capacitación
7. Implementación del Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos agosto 2018.
8. Implementación del proceso para el seguimiento de los hallazgos de Carta a la Gerencia.
9. Proceso de expropiación para la ampliación de la Circunvalación Norte
10. Ejecutó el traslado del archivo central hacia el Edificio Principal, como elemento de liberación del espacio expropiado.
11. Finiquitó del proceso de entrega de la finca el Cerrito
12. A nivel de la Auditoría Externa uno de los logros más importantes ha sido no tener salvedades dentro de los Estados Auditados, lo cual refleja el esfuerzo de la empresa en la mejora continua.

Adicionalmente el involucramiento para la ejecución de la Estrategia 2014-2018 en los proyectos asociados al área, como fue el proyecto Edificio, donde se culminó el alcance establecido, asimismo el apoyo a la Estrategia TED/23 de reciente aprobación.

VII. Estado de los proyectos principales.

(Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir).

El proyecto adscrito al área con mayor relevancia es del ERP, que durante el año 2018 se trabajó como Patrocinador, para el análisis el roll out de SAP con la Casa Matriz, sin embargo, luego de los análisis y el alcance que se dio a nivel corporativo se documentó lo necesario para que RACSA no fuera parte del modelo ERP SAP ya que

se consideró no solo a nivel alcance muy grande para la empresa, sino el nivel de costos que debían asumir no era posible el asumirlos.

Una vez finiquitada y expuesta la situación ante Casa Matriz, se retomó a lo interno de RACSA bajo los proyectos de TED/23 el implementar un ERP acorde con las capacidades de RACSA, el cual quedó en su etapa de planificación, para iniciar proceso de contratación durante el último trimestre e implementación a partir del 2021.

VIII. Administración de los recursos financieros. (Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda).

El presupuesto asignado a la DAF es básicamente lo correspondiente a la planilla y pagos correspondientes a la Auditoría Externa para Estados Financieros, Estudio Actuarial y Precios de Transferencia, las cuales son coordinadas a nivel Corporativo.

Otros rubros importantes que se gestionan a través de la dirección son:

- ✓ Cánones de Regulación
- ✓ Asesoría en materia laboral
- ✓ Asesoría en materia fiscal

En otros departamentos adscritos a la dirección, el que más recursos financieros requiere y ejecuta de forma optimizada es Logística, con contratos tales como:

- ✓ Seguridad
- ✓ Aseo
- ✓ Mantenimiento de Edificios
- ✓ Mantenimiento de zonas verdes en telepuerto
- ✓ Pago de primas de seguros
- ✓ Especies fiscales para los procesos de contratación administrativa
- ✓ Soporte y alquiler de equipos de impresión
- ✓ Todo lo referente a pagos de servicios públicos tanto de RACSA como de los proyectos actuales de video vigilancia.

En Talento Humano, lo referente a:

- ✓ Todas las capacitaciones que se imparten en la empresa
- ✓ Coordinación de eventos para fechas importantes
- ✓ Pagos de pruebas psicométricas

A continuación, se presenta la ejecutoria presupuestaria de los recursos administrados directamente por la Dirección.

Dirección Administrativa Financiera
Ejecución Presupuesto del año 2016 a setiembre 2019
miles de colones

Año	Presupuesto Modificado	Ejecución	%
2016	472.650	335.294	71%
2017	345.838	259.541	75%
2018	497.909	444.336	89%
2019	444.917	233.805	53%

fuelle: Sistema de Presupuesto RACSA

IX. Recomendaciones sugeridas.

(Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario).

Es fundamental realizar un ordenamiento en el proceso de definición de casos de negocio y precios de los servicios, ya que, con la dinámica actual, se puede poner en riesgo, la consecución de negocios y por ende la sostenibilidad de empresa. Dentro de esta nueva dinámica es necesario implementar la práctica de la elaboración de reglas de negocio, donde queden claramente definidas las responsabilidades de cada área según la etapa en que se encuentre el proyecto y en particular una vez que entre en operación, en esas reglas es fundamental que se definan la “reglas contables” de cada negocio, en especial los que tienen particularidades y que generan una dinámica operativa y administrativa diferentes, tales como consorcios.

Dada el entorno que se visualiza, con la modificación del Reglamento de Contratación Administrativa que permite la contratación directa entre entes de derecho público, es necesario reforzar los procesos y el equipo de trabajo para la búsqueda constante en SICOP de negocios, en los cuales RACSA pueda participar y promover ofertas competitivas que le permitan mantener la estabilidad financiera.

Asimismo, con el fin de hacer más eficiente el proceso de adquisición de materiales y equipos para soportar los negocios y/o servicios en que RACSA resulte adjudicado, es recomendable que a nivel de la Dirección de Operaciones se promuevan las contrataciones por demanda, para de esta forma lograr que se cumplan los tiempos, tan ajustados, de implementación y no solo dar cumplimiento a los requerimientos de

los clientes sino asegurar la consecución de los ingresos según la planificación financiera.

Se adjunta a este informe la última versión trabajada de la Política de Inversiones Bursátiles y para Desarrollo de Proyectos, con el objetivo de que sirva para como insumo en la revisión que se realizará con la firma que tenga a cargo el asesoramiento hacia RACSA en materia de Gobierno Corporativo.

**X. Detalle de los activos bajo su custodia.
(Entrega y recepción de los bienes institucionales asignados a los jerarcas o titulares según corresponda).**

Los activos bajo custodia correspondían al equipo y mobiliario de oficina que quedó a la orden de la Gerencia General, la computadora con la autorización respectiva se mantiene asignada en condición de préstamo a mi persona.

**XI. Retos pendientes de atender.
(Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario).**

A la luz de la implementación de la Ley 9623, es necesario que la administración se mantenga vigilante en lo referente a los procesos internos que realizan las dependencias en cuanto a la contabilización oportuna de las facturas, de forma tal que no se mantenga la práctica de realizar provisiones sin factura, que provocan una labor operativa de mucho desgaste. Con la implementación a nivel país de comprobantes electrónicos esta práctica debe ser la usual, donde los administradores de contrato asuman la responsabilidad de los registros en tiempo y forma.

En razón de lo anterior, es necesario reforzar en área de impuestos con personal con las competencias requeridas.

En materia de recursos humanos es fundamental continuar con los esfuerzos para la redefinición del modelo de compensación variable para el área de venta, de forma tal que se cuente con un instrumento de gestión que promueva las ventas de todo el portafolio de servicios.

**XII. Cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República.
(Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República).**

Durante el periodo de gestión la Contraloría General de la República no ha emitido ninguna recomendación particular para RACSA, se ha atendido en tiempo y forma

toda la normativa establecida para la formulación y ejecución del presupuesto de cada período.

Mediante número de comprobante “nw3236k232019”, se confirmó la recepción por parte de la CGR de la declaración jurada de bienes digital donde ha sido registrada y recibida en la Contraloría general de la Republica.

**XIII. Cumplimiento de las disposiciones otros órganos de control externo.
(Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración).**

A nivel de la DAF, se ha asignado el seguimiento de algunos hallazgos establecidos en la Carta a la Gerencia por parte de los auditores externos.

Aspectos Generales	TITULO	IMPLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	ACCIONES A REALIZAR	FECHA DE FINALIZACIÓN DE CADA ACCIÓN
1 -Seguimiento a la aplicación de normas aún no adoptadas y a las adoptadas durante el período 2018	Ingresos procedentes de actividades ordinarias	Si la Compañía no evalúa la existencia de activos del contrato al cierre del periodo, esto daría lugar a ingresos no reconocidos por la contraprestación a la que RACSA espera tener derecho, por los costos incurridos a la fecha más un margen de ganancia razonable.	Establecer una política para evaluar cada cierre de periodo el porcentaje de avance de cada proyecto en etapa de implementación, con base en los métodos establecidos en la NIIF 15, a saber, métodos del producto y métodos de recursos consumidos. Asimismo, la implementación de esta norma debe de ser responsabilidad de los departamentos encargados de formalizar contratos, con un adecuado seguimiento del departamento contable y de facturación.	1- Generar sesiones de trabajo entre las áreas comerciales, incluyendo facturación, con el soporte en normativa contable, para proponer a la Administración Superior, una política que evalúe al cierre de período el porcentaje de avance de cada proyecto en la etapa de implementación, con base en métodos establecidos en la Niif 15	31 de diciembre 2019
	Canon de reserva del espectro radioeléctrico	Esta situación podría afectar la integridad de los gastos de operación registrados por RACSA al 31 de diciembre del 2018.	Incluir cada cierre de periodo la provisión del monto a cancelar por el concepto de canon de reserva del espectro radioeléctrico, de manera que los estados financieros reflejen adecuadamente los pasivos a esa fecha.	En los primeros días de diciembre, se solicitará mediante nota formal al Departamento de Contabilidad, generar la provisión del gasto del periodo que se esté "cerrando", con respecto al Canon de reserva del espectro radioeléctrico.	5 de diciembre 2019

	Capital adicional pagado-absorción de déficit acumulado	No existe implicación	Con el fin de mostrar una estructura patrimonial más acorde a la realidad actual de RACSA, es importante que la Compañía evalúe la conveniencia financiera, fiscal, legal, reglamentaria, tomando en consideración la estrategia establecida por la Casa Matriz, acerca de la posibilidad o no de utilizar de forma parcial o total el capital adicional pagado ó las reservas legales (Ver punto de carta a la gerencia No 3.3 más adelante) para absorber el déficit acumulado que RACSA muestra en sus estados financieros al 31 de diciembre del 2018.	1- Considerar el aporte de la auditoría externa a los estudios o análisis que ya han sido elevados al Nivel Superior, si se cuenta con el elemento estratégico establecido por la JD de acciones ante el sistema bancario que impida acceder a créditos en razón de la situación patrimonial	31 diciembre 2019
	Documentación de Precios de Transferencia del período fiscal 2018	La Compañía se expone al cobro de sanciones por no presentación de información de trascendencia tributaria en caso de que la Administración Tributaria requiera los Estudios de Precios de Transferencia. El análisis de precios de transferencia correspondiente al período 2018 se encuentra en proceso de ejecución al cierre de la Auditoría Externa.		Seguir apoyando la solicitud de información que realiza la firma de consultoría KPMG, en análisis de precios de transferencia, dado que es una contratación corporativa, para que en función de la misma, se entregue prontamente el informe respectivo	30 de setiembre 2019
Otros Asuntos	Remesas al exterior	Ante una eventual fiscalización por parte de las Autoridades Tributarias podría solicitarles el pago de las retenciones en la fuente por remesas al exterior. Lo anterior traería como consecuencia multas, recargos e intereses; según lo establecido por el Código Tributario		. Analizar los tipos de compras que se realizan online por medio de tarjeta para las cuales se crea una imposibilidad material de realizar la retención, b. con base en dicho análisis: b.1. definir si se pueden adquirir dichos servicios por medios normales de contratación administrativa, b.2. de no ser posible y ser necesarios y únicos hacer la consulta a Hacienda	31 de diciembre 2019

Inconsistencias de facturación de periodos anteriores	Revisión limitada ISR			Someter a criterio especializado en materia fiscal, la conclusión de la firma KPMG, a fin de ampliar los elementos del juicio y plantear una recomendación a nivel superior	31 diciembre 2019
Deducción de canon y amortización del Backhaul				Dado por atendido el hallazgo por KPMG, se considera de la conclusión brindada, obtener argumentos que eventualmente agreguen valor al criterio técnico emitido, con el soporte especializado en materia fiscal	31 diciembre 2019
Análisis del cálculo de proporcionalidad				Formalizar la metodología de cálculo de la proporcionalidad del ISF en aras de que la misma esté debidamente aprobada por JD	30 de noviembre 2019

Los avances se presentan de forma trimestral ante la Gerencia General, para el corte de este informe el Avance se presentó a la Contabilidad con el objetivo de que consolide la información y se presente a mediados de octubre.

**XIV. Cumplimiento de las recomendaciones de la Auditoría Interna.
(Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna).**

A continuación, se presenta el estado con corte a julio de los planes de acción que se desarrollan en razón de las recomendaciones realizadas en los estudios de la Auditoría Interna.

Recomendación	Periodo	Estado a julio 2019
8) Elaborar un procedimiento de verificación que se ejecute como control cruzado, que permita garantizar el cumplimiento de las funciones del Administrador del contrato establecidas en la normativa, dentro de los procesos de adquisiciones.	2016	Ejecutado El procedimiento se ubica en la intranet
Registros auxiliares manuales. "Actualmente hemos determinado que la Compañía mantiene algunos registros auxiliares de manera manual y no integrados a los sistemas contables que la Compañía utiliza."	Periodos anteriores 2017	Se mantiene pendiente hasta que se retome la implementación del ERP en RACSA

7. Coordinar con la Dirección de Operaciones la elaboración de un procedimiento empresarial que indique la obligatoriedad de solicitar al Departamento de Tecnologías de Información un análisis técnico previo a futuras adquisiciones de herramientas automatizadas, que incluya aspectos tales como: cumplimiento de requisitos, seguridad, integración con otros sistemas, entre otros. (ID.2)	Periodo 2017	Ejecutado El procedimiento se ubica en la intranet
--	---------------------	---

ELABORADO POR: PATRICIA CHAVARRÍA LIZANO
Directora Administrativa Financiera
Radiográfica Costarricense, S.A

se firma digitalmente

Adjuntos:

Versión en borrador de política de inversiones

Resultados de Evaluación de desempeño último período evaluado 2018, donde se indica a nivel de metas lo siguiente: " Por lo tanto, de acuerdo con los datos proporcionados por esta variable, usted obtiene una calificación de 113.42 que le ubica en nivel SOBRESALIENTE".

Comprobante de presentación final de declaración de bienes ante la CGR