



## INDICE

### ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2338

*Miércoles 21 de julio del 2021*

#### **CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA**

- 1° Aprobación del acta de la sesión N°2336 del 14 de julio del 2021

#### **CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL**

- 2° Sistema de Planificación de Recursos Empresariales. Plan de Trabajo. Solicitud de ampliación de plazo para la sesión del 28 de julio
- 3° Servicio preventivo de advertencia sobre el uso eficiente de la Frecuencia 3.5 GHz. Oficio de la Auditoría Interna AU-107-2021 (JD.343.2021); e Informes de SUTEL sobre bandas de frecuencia (JD.333.2021)- Solicitud de ampliación de plazo para la sesión del 28 de julio del 2021.
- 4° Plan Financiero 2021 sensibilizado y Plan de Acción de Sostenibilidad Financiera. Aval para la declaratoria de confidencialidad
- 5° Temas estratégicos (Informe semanal Plan de Trabajo Frecuencia 3.5 GHz; y Comisión Ad Hoc ICE RACSA)

#### **CAPÍTULO III ASUNTOS DE JUNTA DIRECTIVA**

- 6° Plan de Desempeño 2021 del Auditor Interno. Propuesta de ajuste
- 7° Trámite para el requerimiento de ajuste de regulaciones administrativas. AU-112-2021. Solicitud de ampliación de plazo para la sesión del 28 de julio del 2021
- 8° Comisión Ad Hoc. Atención al oficio JD-331-2021. ICE Consejo Directivo 6461 0012 525 2021

#### **CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES**

- 9° Solicitud información sobre lo actuado en torno a la situación financiera de la Empresa, la advertencia de costos que data desde el año 2014 y el uso de la frecuencia en la banda 3.5 GHz. ICE Consejo Directivo 6445 0012-289-2021 (Acuerdo JD-233-2021); Advertencia sobre resultados financieros de RACSA período 2017-2020 y corte a marzo 2021. Auditoría Interna AU-99-2021 (Acuerdo JD-302-2021). Confidencial
- 10° Acciones estratégicas
- 11° Fortalecimiento de habilidades blandas

### ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2338

Celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de las diecisiete horas del miércoles veintiuno de julio del año dos mil veintiuno. Presentes: la Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el Vicepresidente, señor Gustavo



Adolfo Valverde Mora; el Secretario, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y la Vocal, señora Ileana María Camacho Rodríguez.

Por RACSA: el Gerente General a.i., señor Gerson Espinoza Monge; la Directora Administrativa, señora Anabel Calderón Sibaja; la Directora de Gestión de Plataformas, señora María de la Cruz Delgado Alpizar acompañada del señor Max Castro Solera; por el Departamento de Análisis de Negocio, el señor Juan José Alvarado Fernández y la señora Yuliana Aguilar Fernández; y la Directora Jurídica y Regulatoria, señora Illiana Rodríguez Quirós.

Como invitada: la señora Marcela Barboza Salazar, representante de la firma De Vida Consultores.

## **CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA**

### **Artículo 1º Aprobación del acta de la sesión N°2336 del 14 de julio del 2021:**

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, inicia la sesión y explica que en el marco de lo que dispone el Reglamento de este órgano colegiado se realiza la sesión bajo la modalidad virtual.

De seguido, somete aprobación del acta de la sesión N°2336 del 14 de julio del 2021.

La Junta Directiva se manifiesta conforme con el contenido del acta y la da por aprobada.

## **CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL**

### **Artículo 2º Sistema de Planificación de Recursos Empresariales. Plan de Trabajo. Solicitud de ampliación de plazo para la sesión del 28 de julio:**

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que conforme a lo dispuesto en las sesiones: N°2311 del 3 de marzo del 2021, N°2314 del 24 de marzo del 2021, N°2324 del 10 de mayo del 2021 y N°2335 del 7 de julio del 2021, la Gerencia General mediante el oficio de referencia GG-1112-2021 del 16 de julio del 2021, solicita una ampliación de plazo para presentar el resultado del estudio de mercado y disponer del tiempo necesario para el análisis desde el punto de vista técnico y económico.

La Junta Directiva acoge la solicitud planteada por la Gerencia General y resuelve programar la presentación de este tema para la sesión del 28 de julio próximo.



**Artículo 3º** **Servicio preventivo de advertencia sobre el uso eficiente de la Frecuencia 3.5 GHz. Oficio de la Auditoría Interna AU-107-2021 (JD.343.2021); e Informes de SUTEL sobre bandas de frecuencia (JD.333.2021)- Solicitud de ampliación de plazo para la sesión del 28 de julio del 2021:**

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General, con el propósito de dar cumplimiento a lo dispuesto en las en las sesiones N°2333, N°2334 y N°2336, mediante el documento de referencia GG-1110-2021 del 16 de julio del 2021, solicita a la Junta Directiva una solicitud de ampliación de plazo para entregar la documentación complementaria a este tema relacionada con lo que respecta al cronograma con las acciones para la implementación de proyectos en el corto plazo, para el aprovechamiento de la frecuencia con esquemas de financiamiento y el análisis de las advertencias realizadas por parte de la Auditoría Interna sobre este tema y el tratamiento brindado.

La Junta Directiva se manifiesta de acuerdo con la propuesta planteada sobre este tema y resuelve programar la presentación del mismo para la sesión del 28 de julio próximo.

**Artículo 4º** **Plan Financiero 2021 sensibilizado y Plan de Acción de Sostenibilidad Financiera. Aval para la declaratoria de confidencialidad:**

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6466 artículo 3 Capítulo II del 6 de marzo del 2021, según oficio 0012-573-2021, por un plazo de 4 años, visto en la sesión de Junta Directiva N°2342 artículo 15.4 del 11 de agosto del 2021.

**Artículo 5º** **Temas estratégicos (Informe semanal Plan de Trabajo Frecuencia 3.5 GHz; y Comisión Ad Hoc ICE RACSA):**

### **CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

**Artículo 6º** **Plan de Desempeño 2021 del Auditor Interno. Propuesta de ajuste:**

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que el Auditor Interno, mediante las notas de referencia AU-115-2021 del 7 de julio del 2021 y AU-119-2021 del 12 de julio del 2021, presenta a la Junta Directiva una propuesta para ajustar el Plan de Desempeño para el período 2021.

La Junta Directiva comenta que la solicitud del Auditor Interno se fundamenta en que la meta denominada: “Cumplir trimestralmente el 100% de los requerimientos informativos solicitados por la Junta Directiva a diciembre 2021” cuyo peso es del 10%, fue aprobada en la sesión N°2305 del 17 de diciembre del 2020 y en la sesión N°2307 del 10 de febrero del 2021, una vez presentado el informe se da por atendida. En ese sentido, la propuesta del Auditor Interno resulta razonable y se manifiesta de acuerdo en asignar ese porcentaje a la meta denominada “Cumplir



el 99% del Plan Anual de Actividades de la Auditoría Interna a diciembre 2021”, pasando de un 60% a un 70%, justificado en que responde a las actividades sustantivas de esa Unidad.

La Junta Directiva una vez discutido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) El Auditor Interno, mediante las notas de referencia AU-115-2021 del 7 de julio del 2021 y AU-119-2021 del 12 de julio del 2021, presenta a la Junta Directiva una propuesta para ajustar el Plan de Desempeño para el período 2021, aprobado en la sesión N°2305 del 17 de diciembre del 2021.
- b) La propuesta planteada por el Auditor Interno resulta razonable, en razón de la justificación planteada.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la solicitud planteada por el Auditor Interno para modificar el Plan de Desempeño para el período 2021, de la siguiente manera:

PLAN DE DESEMPEÑO 2021							
NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A		NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR		DIRECCIÓN		PERIODO DE MEDICION	
AUDITORIA INTERNA		Junta Directiva		Junta Directiva		INICIA	FINALIZA
Nombre responsable del plan:		Nombre Jefatura Superior:		ene-21		dic-21	
Nombre responsable del plan:		Nombre Jefatura Superior:		ene-21		dic-21	
METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACION							
Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido	
		CUÁNTO	BAJO	SOBRESALIENTE			
1	Cumplir el 99% del Plan Anual de actividades de la Auditoría Interna, a diciembre de 2021	99%	95%	100%	70%		
2	Cumplir con el 95% de los planes de mejora resultantes de la autoevaluación anual de la calidad de la Auditoría Interna	95%	90%	100%	10%		
SEGUIMIENTO TRIMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO							
METAS	I Semestre				II Semestre		Método de Cálculo
	% Proyectado	% Alcancado	% Proyectado	% Alcancado			
1	50%		99%		Acumulado		
2	100%		100%		Promediado		
COMPETENCIAS A EVALUAR EN ESTE PERIODO							
COMPETENCIAS ACTITUDINALES				NIVEL REQUERIDO		CALIFICACIÓN	
Adaptación al cambio				A			
Trabajo en Equipo				A			
Comunicación Efectiva				A			
Liderazgo				A			
Innovación				A			
Orientación al logro				A			
Compromiso con los principios organizacionales				A			
Enfoque al cliente interno y externo				A			
Orientación a los resultados y la eficiencia				A			
Capacidad de planificación y organización				A			
Firma de la persona evaluada				Firma de la Jefatura			
Fecha:							



- 2) Instruir a la Secretaría de la Junta Directiva para que remita a la Dirección Administrativa este acuerdo con la documentación de sustento, para que proceda a modificar las metas en el sistema de gestión empresarial.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad del Auditor Interno, de la Dirección Administrativa y de la Secretaría de la Junta Directiva.

**Artículo 7°** **Trámite para el requerimiento de ajuste de regulaciones administrativas. AU-112-2021. Solicitud de ampliación de plazo para la sesión del 28 de julio del 2021:**

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, somete a conocimiento y resolución de la Junta Directiva, la propuesta planteada por la Dirección Jurídica y Regulatoria, oficio de referencia DJR-443-2021, mediante la cual plantea una prórroga de una semana para atender el requerimiento planteado en la sesión N°2234 del pasado 14 de julio, relacionado con nota la Auditoría Interna, referencia AU-112-2021 del 2 de julio del 2021, intitulada: “Trámite de requerimiento de ajuste de regulaciones administrativas”.

La Junta Directiva acoge la solicitud planteada y programa la presentación del análisis jurídico para la sesión del 28 de julio próximo.

**Artículo 8°** **Comisión Ad Hoc. Atención al oficio JD-331-2021. ICE Consejo Directivo 6461 0012 525 2021:**

## **CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES**

**Artículo 9°** **Solicitud información sobre lo actuado en torno a la situación financiera de la Empresa, la advertencia de costos que data desde el año 2014 y el uso de la frecuencia en la banda 3.5 GHz. ICE Consejo Directivo 6445 0012-289-2021 (Acuerdo JD-233-2021); Advertencia sobre resultados financieros de RACSA período 2017-2020 y corte a marzo 2021. Auditoría Interna AU-99-2021 (Acuerdo JD-302-2021). Confidencial:**

Declarado confidencial por el Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6466 artículo 3 Capítulo II del 6 de marzo del 2021, según oficio 0012-573-2021, por un plazo de 4 años, según aval otorgado por la Junta Directiva N°2338 del 21 de julio del 2021

**Artículo 10°** **Acciones Estratégicas:**

La Junta Directiva señala que en razón de que se cuenta con un instrumento orientador para la sostenibilidad financiera, es necesario iniciar de inmediato la planificación estratégica para mediano y largo plazo, con un plan de optimización de procesos orientado a mejorar la experiencia, retención y captación de nuevos clientes.

**Una vez discutido el tema, resuelve:**



**Considerando que:**

- a) **RACSA cuenta con una Estrategia Empresarial de RACSA para el período 2019-2023, aprobada en la sesión ordinaria N°2200 del 20 de noviembre del 2018, que se encuentra en ejecución.**
- b) **RACSA está expuesta a un mercado dinámico y altamente competitivo, que requiere la definición de acciones para la planificación estratégica para el mediano y largo plazo, conforme al rol que le sea asignado por la Casa Matriz.**
- c) **Es necesario iniciar de inmediato un proceso de pensamiento estratégico, que permita a la Empresa un replanteamiento de los objetivos, enfoque en el negocio, definición de la visión y misión empresarial y mejorar el desempeño empresarial.**

**Por tanto, acuerda:**

- 1) **Instruir a la Gerencia General para inicie de inmediato un proceso de planeamiento estratégico con una perspectiva a futuro, que permita la definición de los objetivos de la Empresa dentro del contexto corporativo, promover una gestión eficiente de los recursos y de los procesos, con mayor orientación a mejorar la experiencia del cliente y el aseguramiento de la sostenibilidad financiera de la Empresa.**
- 2) **Solicitar a la Gerencia General, informar en un plazo de un mes el avance de este tema.**
- 3) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

**Artículo 11° Fortalecimiento de habilidades blandas:**

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, señala que conforme a lo dispuesto en la sesión anterior, se ha programado para el día de hoy la participación de la señora Marcela Barboza, facilitadora del proceso de fortalecimiento de habilidades blandas, con el propósito de que presente a la Junta Directiva un informe sobre los resultados que ha obtenido la Empresa durante este proceso.

Ingresa a la sesión virtual, la señora Marcela Barboza Salazar, representante de la firma De Vida Consultores y con el apoyo de una presentación en powerpoint denominada: *“Informe Reservado Junta Directiva – RACSA”* se refiere a los principales elementos abordados, la metodología empleada, las acciones para impulsar la gestión de la confianza, el liderazgo. Comenta que los resultados obtenidos de los procesos anteriores fueron entregados a la Presidencia de la Junta Directiva y a la Gerencia General de la Empresa.



Explica el impacto del proceso del programa, en donde destaca el desarrollo de competencias, la identificación de fortalezas, la confianza, cierre de brechas, gestión de emociones, entre otros. Concluye la presentación con las recomendaciones para llevar el proceso a los jefes de departamento, para asegurar el cambio en la organización, con un enfoque en la estrategia, para mejorar el desempeño, empoderar los mandos medios, asegurar la planificación y colaboración, en la ejecución de tareas, mayor involucramiento en la toma de decisiones y el aporte para la mejora continua.

La Junta Directiva agradece la participación de la señora Barboza Salazar, quien abandona la sesión a partir de este momento. Expresan que este tipo de proceso permite fortalecer las competencias de los líderes para la consecución de los objetivos. Resaltan del programa las actividades en equipo, dado que son los que permiten la integración, provocar la discusión y determinar las brechas para mejorar la gestión empresarial.

**La Junta Directiva una vez analizado el tema, resuelve:**

**Considerando que:**

- a) **RACSA cuenta una estrategia empresarial para el período 2019-2023, aprobada en la sesión N°2200 del 20 de noviembre del 2018, que requiere colaboradores que cuenten con las competencias necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.**
- b) **La Junta Directiva desde el año 2020 y con el apoyo del Departamento de Talento Humano y Cultura ha venido desarrollando un programa especializado para el fortalecimiento de las habilidades blandas del equipo gerencial y de los colaboradores que dependen directamente de la Junta Directiva.**
- c) **El resultado obtenido ha sido satisfactorio y resulta necesario dar continuidad y seguimiento al alineamiento del liderazgo de la organización, siendo fundamental mantener el enfoque en el proceso de fortalecimiento de habilidades blandas, dándole un alcance extensivo a Junta Directiva, equipo gerencial y jefes de departamento.**
- d) **Por tratarse de un tema de interés estratégico – empresarial, la Gerencia General gestionará el contenido presupuestario y resulta razonable su declaratoria en firme.**

**Por tanto, acuerdan:**

- 1) **Instruir a la Gerencia General, para que en coordinación con la Dirección Administrativa proceda a gestionar lo necesario para dar continuidad al programa de desarrollo, seguimiento y alineamiento del liderazgo actual de la organización, a fin de dar seguimiento al proceso especializado de alineamiento en la organización, que permita a la Junta Directiva y los colaboradores que dependen directamente de ella,**



**al equipo gerencial y a los jefes de departamento fortalecer las habilidades blandas, manteniendo el mismo enfoque y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos plasmados en la Estrategia Empresarial 2019-2023 y el replanteamiento estratégico en el corto, mediano y largo plazo.**

**2) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

*La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, da por terminada la sesión virtual al ser las veinte horas y veinte minutos. Agradece a los Directivos y a los representantes de la Administración su participación.*

*Secretaría Junta Directiva  
23/7/2021 16:16 hrs*