INDICE

ACTA SESIÓN ORDINARIA Nº2383 ***Miércoles 23 de marzo del 2022***

CAPÍTULO I **APROBACIÓN DE LAS ACTAS**

1° Aprobación de las actas de las sesiones: extraordinaria N°2380 del 14 de marzo del 2022; ordinaria N°2381 del 16 de marzo del 2022; y extraordinaria N°2382 del 18 de marzo del 2022.

CAPÍTULO II **ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL**

2° Política Empresarial para la Gestión y Portafolio de Riesgos Empresariales.

3° Responsabilidad sobre el suministro de información financiera al ICE de forma oportuna. ICE Consejo Directivo 6500 0012-148-2022.

4° Propuesta para la incorporación del proceso de Planificación Estratégica Empresarial y Desarrollo e Implementación del Plan Estratégico 2022-2025.

5° Temas estratégicos. Hechos relevantes de las sesiones técnicas y jurídicas ICE-RACSA Frecuencia 5G.

CAPÍTULO III **ASUNTOS DE JUNTA DIRECTIVA**

6° Contraloría General de la República Oficio N°04514 DFOE-CIU-0162. Comunicación de los criterios de auditoría sobre la gestión de capacidad financiera.

7° Evaluación del desempeño 2021 Alta Gerencia y colaboradores que dependen directamente de la Junta Directiva.

8° Informe Anual de Rendición de Cuentas del ICE y sus empresas 2021. ICE Consejo Directivo 6508 0012 232 2022. Confidencial.

9° Declaratorias de Confidencialidad: a) Dirección General de Contabilidad Nacional Balanza de Comprobación con corte al 31 enero 2022 RACSA. ICE Consejo Directivo 6509 0012-239-2022; b) Carta a la Gerencia -visita interina al 31 de diciembre 2021- de RACSA. ICE Consejo Directivo 6509 0012-238-2022.

CAPÍTULO IV **COMENTARIOS Y PROPOSICIONES**

10° Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP

11° Participación en la Transferencia del Modelo Dominicano de obtención de datos e información de Compras Públicas a Costa Rica en el marco del “Proyecto Apoyo para la implementación de una Iniciativa Piloto de Cooperación Triangular de República Dominicana”.

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA Nº2383

Previo a iniciar la sesión, la Presidenta de la Junta Directiva, señora Laura María Paniagua Solís, y la Secretaria, señora Ligia Conejo Monge, hacen constar que dicha sesión se realizará mediante la utilización de la plataforma tecnológica Zoom, la cual permite cumplir con las condiciones esenciales de simultaneidad, interactividad e integralidad en la comunicación de todos los participantes. Lo anterior en acatamiento de lo que establece la Directriz DPJ-001-2020 de la Dirección Registro de Personas Jurídicas sobre la celebración de asambleas y sesiones de junta directiva.

Celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de las diecisiete horas del miércoles veintitrés de marzo del año dos mil veintidós. 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, señor Gerson Espinoza Monge acompañado de la señora Yuliana Aguilar Fernández; la Directora Jurídica y Regulatoria, señora Ana Catalina Arias Gómez; y el responsable del Departamento Estrategia y Transformación Digital, señor Mauricio Barrantes Quesada.

CAPÍTULO I APROBACIÓN DE LAS ACTAS

Artículo 1° ***Aprobación de las actas de las sesiones: extraordinaria N°2380 del 14 de marzo del 2022; ordinaria N°2381 del 16 de marzo del 2022 y extraordinaria N°2382 del 18 de marzo del 2022:***

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, inicia la sesión somete a aprobación las actas de las sesiones: extraordinaria N°2380 del 14 de marzo del 2022; ordinaria N°2381 del 16 de marzo del 2022 y extraordinaria N°2382 del 18 de marzo del 2022.

El Directivo, señor Rodolfo Corrales Herrera, se abstiene de la aprobación de las actas de las sesiones: extraordinaria N°2380 del 14 de marzo del 2022; y extraordinaria N°2382 del 18 de marzo del 2022 debido a que no participó en las mismas debidamente justificado.

La Junta Directiva se manifiesta conforme con el contenido de las actas y las dan por aprobadas.

CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

Artículo 2° ***Política Empresarial para la Gestión y Portafolio de Riesgos Empresariales:***

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2314 del 14 de marzo del 2021, N°2366 del 8 de diciembre del 2021 y N°2375 del 16 de febrero del 2022, mediante el oficio de referencia GG-446-2022 del 17 de marzo del 2022, somete a consideración y aprobación de la Junta Directiva una propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de la Empresa y su respectivo portafolio.

La Junta Directiva señala que el objetivo de esta gestión es establecer a través de un instrumento normativo los principios rectores que deben observarse para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un proceso de administración integral de riesgos. La presentación explica el alcance, los responsables y los documentos de referencia que se han utilizado para la elaboración de la propuesta, así como el enfoque, el marco orientador y sus componentes y el procedimiento para la gestión de riesgos, la composición del portafolio de riesgos: estratégicos, financieros, operativos y de continuidad. Así como para efectos de implementación los responsables, el régimen disciplinario y la coordinación corporativa para optimizar esfuerzos en esta materia.

La Junta Directiva basada en la documentación aportada y en los elementos expuestos, resuelve:

Considerando que:

a) El artículo 10 de la Ley General de Control Interno No. 8292, señala que es responsabilidad del jerarca y de los titulares subordinados establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno Institucional, siendo la Gestión del Riesgo uno de los componentes de este sistema. Asimismo, en el artículo 14 de dicha ley se establecen como deberes del jerarca y los titulares subordinados identificar, analizar, adoptar y establecer mecanismos que minimicen los riesgos asociados al logro de los objetivos institucionales.

b) El artículo 18 de la Ley General de Control Interno No. 8292 y el punto 2.1 de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), establece que la Empresa deberá contar con un Sistema de Valoración del Riesgo Institucional por áreas, sectores, actividades o tareas, que permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de riesgo. De igual manera, conforme lo establecen dichas directrices generales, debe establecerse dentro del componente Marco Orientador del SEVRI, una política de valoración del riesgo institucional.

c) Es responsabilidad de la Administración Activa promover el fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la Empresa, a través de una delegación precisa y razonada, instrumentada en mecanismos de control interno ajustados a la realidad de RACSA en observancia de los incisos 2.2 “Compromiso Superior” y 4.1

“Actividades de Control”, de las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE.

d) La Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en RACSA vigente fue aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva de Sesión Ordinaria N.º 2243, celebrada en fecha 08 de octubre del año 2019. La misma establece en su apartado No. 9 que corresponde al Depto. Gestión Empresarial, actualmente Riesgo y Cumplimiento llevar a cabo una revisión de la política una vez al año o cuando se considere necesario.

e) La Dirección Jurídica y Regulatoria, mediante oficio DJR-171-2022 de fecha 07 de marzo del 2022, otorgó el visto bueno jurídico a la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., y el anexo N° 1 Portafolio de Riesgos Empresariales.

f) El Departamento de Estrategia y Transformación Digital, mediante oficio DETD-74-2022 de fecha 07 de marzo del 2022, otorgó el visto bueno a la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., y el anexo N° 1 Portafolio de Riesgos Empresariales.

g) El Departamento de Riesgo y Cumplimiento, por medio del oficio DRC-69-2022 de fecha 08 de marzo del 2022, eleva a la Gerencia General la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., y su anexo N°1 Portafolio de Riesgos Empresariales.

h) Los ajustes puntuales realizados a la Política y al Portafolio son los siguientes: En el apartado de las responsabilidades se ajustaron con el objetivo de brindar mayor claridad. Asimismo, de acuerdo con lo establecido en el Código de Gobierno Corporativo, se incluyó en el punto 2.12. la obligación del Departamento de Riesgo y Cumplimiento de revisar y actualizar anualmente el portafolio de riesgos se incluyó en el punto 2.5. la valoración previa por parte de RACSA del riesgo al que podría exponerse RACSA en caso de una contratación o negocio perdidoso. Por otra parte, en el portafolio de Riesgos empresariales, se incluyeron los riesgos de Corrupción, Enriquecimiento Ilícito y el riesgo de soborno.

i) La Gerencia General por medio del oficio GG-446-2021 del 17 de marzo del 2022, avala y eleva para aprobación de la Junta Directiva la propuesta de actualización de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A. y su anexo N°1 Portafolio de Riesgos Empresariales.

j) Conforme a lo establecido en los artículos 181 y 188 del Código de Comercio y 9.4 del Reglamento de Junta Directiva, corresponde a dicho Órgano Colegiado aprobar la Reglamentación, las Políticas y la Declaratoria de Apetito de Riesgos, por ser parte de su función estratégica de administración. Así mismo, según lo

establecido en el Artículo 20° del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, establece que corresponde a la Junta Directiva aprobar la Política Empresarial de Gestión de Riesgo.

Por tanto, acuerda:

1) Aprobar la propuesta de actualización de la "Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A y su anexo 1 el "Portafolio de Riesgos Empresariales", de acuerdo con el siguiente texto:

Política Empresarial para la Gestión de Riesgos
en Radiográfica Costarricense S.A.

1. OBJETIVO

Establecer los principios rectores que deben observarse para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un proceso de Administración Integral de Riesgos, constituyéndose en un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA.

2. ALCANCE

La Junta Directiva, Gerencia General, titulares subordinados y demás colaboradores de RACSA asumen el compromiso permanente de utilizar esta política como un proceso clave para apoyar la correcta gestión de los riesgos empresariales con base en mejores prácticas.

3. ABREVIATURAS

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.
RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.

4. DEFINICIONES

Administración Activa: Desde el punto de vista funcional, es la actividad decisoria ejecutiva, resolutoria, directa u operativa de la administración; desde el punto de vista orgánico, es el conjunto de dependencias y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; ésta incluye al jerarca, titulares subordinados y colaboradores.

Amenaza: Factores, fuerzas y condiciones del entorno externo a la Empresa, que pueden provocar afectaciones en las ventajas competitivas, capacidades estratégicas y efectividad en los objetivos empresariales.

Apetito de Riesgo: El nivel y el tipo de riesgo que RACSA está dispuesta a asumir, que ha sido aprobado por la Junta Directiva para alcanzar sus objetivos estratégicos y plan de negocio.

Colaborador: Trabajador de la administración activa que, de conformidad con la normativa y regulaciones vigentes, adquiere la condición de servidor y se desempeña bajo los principios de una relación laboral.

Declaración de Apetito de Riesgo: La articulación por escrito del nivel y tipos de riesgo que una entidad acepta o evita, con el fin de alcanzar sus objetivos. Incluye medidas cuantitativas expresadas en relación con los ingresos, el capital, medidas de riesgo, liquidez y otras mediciones pertinentes, según proceda. También incluye declaraciones cualitativas para hacer frente a los riesgos de reputación y de conducta, así como de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, entre otras.

Gerencia General: Es el superior administrativo de las dependencias de la institución, de la Empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la Empresa.

Impacto: Es la afectación material en los activos tangibles e intangibles de una Empresa, que se puede provocar como consecuencia de un evento determinado; es decir los efectos derivados de una situación o hecho particular.

Inteligencia de Riesgos: Instrumento técnico sustentado en mejores prácticas que representa la evaluación de los riesgos y permite documentar formalmente la identificación, análisis y gestión de las vulnerabilidades y amenazas asociadas a una estrategia, casos de negocio, proyectos, procesos operativos u otro enfoque que se considere relevante.

Junta Directiva de RACSA: Ente superior jerárquico deliberativos y de dirección de RACSA que se constituye como órgano colegiado que ejerce la administración y estrategia dentro de la Empresa.

Mapa de Calor: Representación gráfica de los riesgos que permite mostrar a través de colores la intensidad de cada riesgo en términos de probabilidad, impacto y criticidad.

Probabilidad: Es la determinación de la medida de certidumbre asociada a un suceso o evento futuro, es decir, la frecuencia con que podría materializarse un acontecimiento determinado.

Riesgo: La posibilidad de que algo que suceda tenga un impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización. El riesgo es medido en términos de consecuencias y probabilidad.

Titular Subordinado: Colaborador de la administración activa responsable de un proceso empresarial, revestido con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

Vulnerabilidad: Son debilidades de control o puntos débiles dentro del contexto interno de la Empresa, que pueden causar limitaciones en el desarrollo efectivo de la estrategia empresarial o bien dificultades en la gestión táctica y operativa de la organización.

5. RESPONSABILIDAD

Junta Directiva de RACSA:

- **Aprobar la presente política, así como las modificaciones que se le incorporen al menos una vez al año.**
- **Aprobar y supervisar la Declaración de Apetito de Riesgo, que determine los riesgos que se consideren aceptables para la organización.**
- **Asegurar el adecuado funcionamiento del Comité de Riesgo y Tecnologías.**
- **Tomar las decisiones que minimicen el riesgo, antes de que éste se materialice, ante las alertas o recomendaciones que realicen los órganos internos de la Empresa.**
- **Ordenar el desarrollo e implementación de planes de acción para evitar que un riesgo se materialice o minimizar su impacto a nivel empresarial.**

Gerencia General:

- **Emitir las instrucciones que correspondan con el objetivo de que las políticas, normas y procedimientos vinculados a la gestión de riesgos estén debidamente documentados, oficializados y actualizados para ser divulgados y puestos a disposición de los titulares subordinados y demás colaboradores.**
- **Vigilar el cumplimiento, validez y suficiencia de las políticas, normas y procedimientos que instrumentan la gestión de riesgos.**
- **Hacer de conocimiento de la Junta Directiva las alertas o recomendaciones que eviten o minimicen el impacto de los riesgos a nivel empresarial.**
- **Proponer a la Junta Directiva planes de acción precisos, medibles y alcanzables, para efectos de evitar o minimizar el impacto de un riesgo.**
- **Ejercer su potestad disciplinaria cuando se omitan o debiliten las actuaciones necesarias para dar sostenibilidad a la gestión integral de riesgos.**

Titulares Subordinados:

- **Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado de la Política de Gestión de Riesgos Empresariales, de manera que se genere un alto valor agregado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.**

- **Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados con el logro de los objetivos y las metas empresariales definidos en los planes estratégicos y los planes de mediano y corto plazo, al menos una vez al año.**
- **Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y probabilidad de ocurrencia; tomando las acciones y medidas que correspondan para gestionarlos.**
- **Garantizar la adecuada ejecución y monitoreo de las acciones y medidas establecidas para minimizar la materialización o el impacto de los riesgos asociados con una estrategia, caso de negocio, proyectos, procesos operativos u otro enfoque que se considere relevante.**
- **Analizar e implementar las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por los órganos de fiscalización internos y externos.**
- **Designar a nivel interno a un colaborador o persona responsable de llevar el control, seguimiento y documentación de las acciones de mitigación de riesgos de las cuales es responsable su área.**
- **Alertar en tiempo y forma a su jefatura inmediata en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización.**
- **Solicitar formalmente la actualización de los documentos denominados "Inteligencia de Riesgos" que tiene bajo su responsabilidad al Departamento de Riesgo y Cumplimiento.**
- **Comunicar de manera oportuna a la Gerencia General las alertas o recomendaciones que eviten o minimicen riesgos en la Empresa.**
- **Proponer a la Gerencia General planes de acción precisos, medibles y alcanzables, para efectos de evitar o minimizar el impacto de los riesgos que se detecten.**
- **Implementar medidas de control y prevención útiles, pertinentes y necesarias para evitar o minimizar el impacto de los riesgos.**
- **Llevar el control de la gestión de los riesgos que sean inherentes a su Dirección o Departamento.**

Colaboradores:

- **Acatar y ejecutar las disposiciones, políticas y medidas que sean emitidas por la Junta Directiva, Gerencia General y demás titulares subordinados, con el objetivo de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la gestión de los riesgos empresariales.**
- **Ejecutar las acciones y demás medidas asignadas por su jefatura para evitar o mitigar el impacto de los riesgos.**

Departamento de Riesgo y Cumplimiento:

- **Responsable de ejecutar el proceso de valoración de riesgos a nivel de RACSA.**
- **Revisar periódicamente y mantener actualizada toda la documentación que respalda la Gestión Integral de Riesgos (Política, Portafolio de Riesgos**

Empresarial, el Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos, entre otras normativas).

- **Realizar seguimientos periódicos a los planes de mitigación de riesgos.**
- **Coadyuvar con el control de la gestión de los riesgos según lo asigne la Gerencia General.**
- **Establecer y comunicar los instrumentos de control específicos que apalanquen la gestión del riesgo en la Empresa.**
- **Fortalecer la cultura de riesgos a nivel empresarial.**

Departamento de Estrategia y Transformación Digital:

- **Revisar, desde el ámbito de sus competencias, el presente documento.**
- **Incluir, modificar, controlar los cambios y aprobaciones que se le realicen al presente documento.**
- **Custodiar la última versión oficial aprobada del presente documento e incluirla en el repositorio del sistema de gestión integral.**

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Constitución Política de la República, artículo No. 11 Principio de Legalidad.**
- **Ley General de Control Interno No. 8292.**
- **Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007.**
- **Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico para la Valoración del Riesgo Institucional SEVRI R-CO-64-2005 / D-3-2005-CO-DFOE.**
- **Código de Gobierno Corporativo RACSA.**
- **Norma ISO / IEC 31.000: 2018 Risk Management – Guidelines.**
- **Informe COSO III. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.**

7. POLÍTICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN RACSA

Artículo N°1. Enfoque General de la Política Empresarial.

Promover una gestión de riesgos, instrumentada en un proceso sistemático, mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan, comunican y monitorean las vulnerabilidades y agentes amenazantes existentes, constituyéndose en un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA y la adecuada gestión de sus proyectos estratégicos.

Artículo N°2. Marco Orientador de la Política Empresarial.

2.1. Promover la Gestión Estratégica de la Empresa.

La Gerencia General a través de sus titulares subordinados y demás colaboradores deberá promover una gestión de riesgos oportuna, transparente y robusta que le permita identificar los riesgos asociados con una estrategia, caso de negocio, proyecto, proceso operativo u otro enfoque que se considere relevante.

2.2. Evaluación de la Planificación.

La gestión de los riesgos es una actividad que permite complementar los procesos de planificación, dándoles más precisión, efectividad y pertinencia. Los supuestos que sustentan las estrategias, casos de negocio para proyectos, factibilidades o bien objetivos propios de los procesos de negocio, serán la base para la evaluación de los riesgos y someter a un ejercicio de estrés las potenciales desviaciones que se podrían materializar como producto de que eventos y riesgos, afecten la consecución de los objetivos que se haya propuesto la administración.

2.3. Marco Normativo.

La Gerencia General en coordinación con el Departamento de Riesgo y Cumplimiento establecerá y comunicará instrumentos de control específicos tales como procedimientos, manuales, normativas y prácticas que apalanquen la gestión del riesgo en la Empresa. Tales instrumentos estarán aparejados con la realidad de RACSA, acordes con el marco jurídico vigente y actualizado con las mejores prácticas a nivel internacional.

2.4. Ambiente de Apoyo para la Política Empresarial.

La Gerencia General se instrumentará en el Departamento de Riesgo y Cumplimiento para facilitar y dinamizar la gestión de los riesgos a nivel empresarial, quien a su vez se acompañará de equipos de trabajo ad hoc con representación de cada una de las direcciones y demás áreas sustantivas de la Empresa.

2.5. Identificación y Evaluación Periódica del Riesgo.

El Departamento de Riesgo y Cumplimiento llevará a cabo evaluaciones de los riesgos asociados a la estrategia, casos de negocio, proyectos, procesos operativos u otro enfoque que se considere relevante cuando sean requeridos por la administración, con el fin de emprender las medidas pertinentes para que la Empresa sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos. A dicha evaluación se le denominará "Inteligencia de Riesgos" y su horizonte de proyección será de doce meses, pudiéndose extenderse a plazos más cortos o superiores a través de actualizaciones periódicas que serán identificadas con un control de versiones. Además, se llevarán a cabo seguimientos

formales y periódicos para determinar el comportamiento de los riesgos y la efectividad de los planes de mitigación.

En relación con la selección de proveedores y socios empresariales, el artículo 67° del Código de Gobierno Corporativo, establece que el proceso de selección de proveedores y los socios empresariales debe ser objetivo, tomando en cuenta aspectos tales como: capacidad técnica y patrimonial, valoración de riesgos, continuidad del negocio, idoneidad y experiencia, precio ofrecido y soporte.

Por lo tanto, los Titulares Subordinados y demás colaboradores vinculados con el proceso de selección de proveedores y socios empresariales, previo a su selección, deben valorar cuales aspectos o factores podrían exponer a la Empresa en una contratación o negocio perdidoso; Asimismo, apegarse a la normativa interna vigente que rige los procesos empresariales para este tema en mención.

2.6. Parámetros para la Evaluación del Riesgo.

El Departamento de Riesgo y Cumplimiento asegurará una correcta evaluación de probabilidades, impactos y niveles de exposición al riesgo, con base en la información suministrada por las diferentes áreas de la Empresa; considerando para ello los indicadores empresariales y factores que sean necesarios según sea el tipo de riesgo y la realidad de la Empresa.

En una estrategia, proyecto, proceso de negocio u otra actividad, será necesario establecer los parámetros de probabilidad e impacto para la evaluación del riesgo en forma particular con el objetivo de guardar la debida proporcionalidad en la medición.

Por otra parte, los riesgos que se ubiquen en un nivel superior a los parámetros establecidos en la Declaración de Apetito de Riesgo[1] Empresarial deben ser evaluados y analizados por la Junta Directiva para su aprobación y gestión de las medidas correspondientes.

2.7. Documentación de los Riesgos.

El instrumento denominado Inteligencia de Riesgos incluirá la información obtenida en las diferentes etapas de la valoración de riesgos (Establecimiento, identificación, análisis, evaluación, administración), información de alto valor para la toma de decisiones.

Los Titulares Subordinados como una buena práctica de control interno, deben crear un expediente que integre todo el material de respaldo de los planes de mitigación de

[1] Política de Inversiones de Capital y Declaración del Apetito de Riesgo, aprobado en la sesión ordinaria Nº2328, Artículo 3°, celebrada el 2 de junio del 2021.

riesgos, que permita verificar el cumplimiento de las acciones de mitigación de riesgos independientemente del porcentaje de avance. A su vez, la Administración Activa mantendrá repositorios de información que registren los principales y más importantes eventos, que amenacen o puedan provocar una crisis o vulnerabilidades para la Empresa, así como informar al Departamento de Riesgo y Cumplimiento la materialización de estos.

2.8. Divulgación de Riesgos.

El Departamento de Riesgo y Cumplimiento entregará la Inteligencia de Riesgos mediante nota formal a la jefatura del área solicitante, teniendo un horizonte de proyección de doce meses, pudiéndose llevar actualizaciones a plazos más cortos o extensos en caso de ser requerido.

2.9. Seguimiento a los Planes de Acción.

A partir de las prioridades establecidas en los mapas de calor, cada jefatura establecerá los plazos definitivos para la ejecución de dichas acciones y gestionar seguimientos formales, esto para determinar la efectividad de cada acción con respecto a los riesgos asociados.

Los titulares subordinados responsables de gestionar los planes de mitigación de riesgos impulsarán que los mismos sean conocidos, aceptados y establecidos como compromisos formales de desempeño de sus colaboradores.

Los titulares subordinados responsables de los riesgos a cargo de su dirección o departamento, en caso de detectar algún cambio, aparición de un nuevo riesgo o eventual materialización, deberá desarrollar los planes de mitigación complementarios para gestionar el impacto de dicho evento e informarlo sin ninguna demora a su jefatura inmediata y en caso de ser requerido solicitar el acompañamiento del Departamento de Riesgo y Cumplimiento para actualizar la Inteligencia de Riesgos.

Como parte de sus funciones, el Departamento de Riesgo y Cumplimiento llevará a cabo seguimientos vinculados con el nivel de avance de los planes de acción establecidos para gestionar los riesgos, por lo que solicitará a las jefaturas información al respecto, que será empleada como insumo para elaborar un informe consolidado a la Gerencia General.

2.10. Análisis Costo - Beneficio.

En la formulación de las acciones y planes correctivos que se promuevan para minimizar, tratar, trasladar, tolerar o terminar la incidencia de los riesgos, el titular subordinado debe valorar a nivel interno el análisis de costo beneficio de ejecutar

alguna acción, con el fin de optimizar el uso de los recursos que se destinen para los procesos de mitigación.

2.11. El Proceso de Gestión del Riesgo.

El proceso de Gestión Integral de Riesgos contendrá al menos las siguientes etapas:

- **Establecimiento del Contexto: Estableciendo la relación entre la Empresa y su entorno incluyendo los riesgos emergentes de la industria, sus capacidades estratégicas, objetivos, metas, estrategias, alcance, indicadores, recursos y parámetros de evaluación de cada actividad.**

- **Identificación del Riesgo: Utilizando un proceso sistemático por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la Empresa, que identifique los riesgos presentes y potenciales, detallando las causas que dan origen al riesgo y las posibles consecuencias en caso de que este se materialice.**

- **Análisis del Riesgo: Separando los riesgos de menor y mayor nivel, prestando consideración a los factores que dan origen al riesgo, su impacto, su probabilidad y la efectividad de los controles existentes para mitigarlos.**

- **Evaluación del Riesgo: Comparando los niveles de riesgo diagnosticados contra los parámetros de riesgo estructurados bajo el esquema de indicadores de gestión. El producto de esta fase será un listado de los riesgos con su correspondiente prioridad para la Empresa.**

- **Tratamiento del Riesgo: Identificando los rangos de opciones para tratar los riesgos, teniendo en consideración las siguientes alternativas: i) evitar el riesgo, decidiendo no proceder con la actividad que se está llevando a cabo, ii) reducir sus probabilidades y consecuencias, iii) transferir o compartir el riesgo a un tercero y iv) aceptar el riesgo.**

- **Documentación del Riesgo: Integrando el instrumento denominado Inteligencia de Riesgos con la información obtenida en las diferentes etapas (Establecimiento, identificación, análisis, evaluación, administración). Además, cada jefatura deberá contar con un expediente que integre el material de respaldo del seguimiento de los planes de mitigación de riesgos, así como información de los riesgos materializados.**

- **Comunicación del Riesgo: Trasladando la información de la Inteligencia de Riesgos a los titulares subordinados por medio de una nota formal mediante el sistema de gestión documental.**

- **Seguimiento del Riesgo: Dando estrecho seguimiento a las medidas correctivas que se tomarán para asegurar que las circunstancias que dan origen a los riesgos sean mitigadas oportunamente.**

2.12. Portafolio de Riesgos Empresariales.

RACSA establecerá un portafolio de riesgos para sustentar y orientar las evaluaciones de riesgo, sin perjuicio de que puedan completarse con riesgos de carácter emergente, las evaluaciones considerarán los siguientes grupos de riesgo.

- **Riesgos de la Gestión Estratégica: Evaluación del entorno, evaluación de resultados, arquitectura empresarial, planificación estratégica, gestión corporativa, dirección y gobernabilidad, alineamiento de la estrategia, responsabilidad social empresarial, exposición mediática, político, legal, de regulación, de la industria.**

- **Riesgos Financieros: De liquidez, de transferencias, de derivados, de liquidación de operaciones, de crédito, de inversión, de garantías, planificación presupuestaria, de impuestos, tasa de cambio, tasa de interés, inflación, concentración de ingresos, aseguramiento de ingresos.**

- **Riesgos Operativos: De competencia, de fraude de la administración, de fraude del funcionario, de actos ilegales, de uso no autorizado, de reputación y de integridad humana, de eficiencia, de capacidad productiva, de diferencial con la competencia, de oportunidad, de obsolescencia empresarial, seguridad de la información, accesos, incidentes.**

- **Riesgos de Continuidad del Negocio: Mantenimiento y evaluación de los planes de continuidad, desastres naturales, amenazas de origen ambiental, disponibilidad de energía, enlaces de comunicación, afectación ambiental o cualquier otro evento que afecte la continuidad del funcionamiento normal de la Empresa.**

- **El portafolio de riesgos empresariales será revisado y actualizado por el Departamento de Riesgo y Cumplimiento al menos una vez al año, a efectos de asegurar la respectiva armonización entre la realidad empresarial y el contexto en el que se desenvuelve, considerando que los riesgos son dinámicos.**

2.13. Sistemas de Información de Riesgo.

RACSA cuenta con una herramienta para apoyar la gestión de registro, planificación, ejecución y monitoreo de los riesgos operativos, así como la generación de reportes que soporten la toma de decisiones a nivel empresarial, el Departamento de Riesgo y

Cumplimiento podrá hacer uso de un sistema informático, teniendo los titulares subordinados la responsabilidad de alimentar dicho sistema con la información vinculada con los avances de los planes de mitigación de los riesgos operativos.

2.14. Fortalecimiento de la Cultura de Riesgo.

Se establecerán programas de comunicación a nivel de toda la Empresa, con el fin de fortalecer la cultura del riesgo y su prevención a nivel de todas sus dependencias.

Cuando corresponda el Departamento de Riesgo y Cumplimiento capacitará a equipos considerados estratégicos, por su rol y su apoyo en materia de riesgos a nivel empresarial.

Artículo N°3. Responsabilidad por la Implementación de la Política Empresarial.

Será responsabilidad directa de la Gerencia General, Jefaturas de Dirección y las Jefaturas de Departamento, en su condición de titulares subordinados de RACSA establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la Gestión de los Riesgos, dando estricta observancia a esta Política Empresarial.

Artículo N.º 4. Régimen Disciplinario.

Los titulares subordinados y demás funcionarios de RACSA que, con sus actuaciones, debiliten la presente Política Empresarial u omitan las actuaciones necesarias para establecerla, mantenerla, perfeccionarla y evaluarla, estarán sujetos al régimen disciplinario establecido en el artículo 39 de la Ley General de Control Interno No. 8292, Código de Trabajo y el Estatuto de Personal de RACSA en su Capítulo VIII. Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores.

Artículo Nº 5. Coordinación Corporativa con el Grupo ICE.

Los titulares subordinados y demás funcionarios de RACSA prestarán un alto nivel de apoyo y coordinación con las instancias que el Grupo ICE y sus empresas subsidiarias establezcan, para optimizar sus esfuerzos corporativos en materia de gestión de riesgos.

Artículo Nº 6. Derogatoria.

Se deroga la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en RACSA aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva de Sesión Ordinaria Nº 2243, celebrada en fecha 08 de octubre del año 2019.

Artículo Nº 7. Vigencia.

La presente Política rige a partir de su publicación en el repositorio del sistema de gestión empresarial.

ANEXO N°1
PORTAFOLIO DE RIESGOS EMPRESARIALES
GRUPOS DE RIESGO EMPRESARIAL

1. Riesgos de la Gestión Estratégica

1.1. Riesgo Político: Acciones, presiones y decisiones de gobierno que afectan los intereses económicos de las empresas, comprometiendo negativamente su competitividad, idoneidad y la continuidad de sus operaciones.

1.2. Riesgo de Industria: Crecimiento y diversificación digital de la industria de las telecomunicaciones, cambios en las mejores prácticas, presiones por parte de los competidores con ventajas competitivas, pueden generar pérdida de oportunidades y afectar la competitividad de la Empresa.

1.3. Riesgo de Evaluación del Entorno: Los fallos en el monitoreo permanente y oportuno del contexto externo y sus efectos en el plano empresarial (tendencias y mejores prácticas); pueden causar que la Empresa conserve estrategias más tiempo del requerido, convirtiéndose en obsoleto.

1.4. Riesgo de Brecha Digital: La falta de procesos de transformación, digitalización de servicios y recursos estratégicos, mantienen a mercados clave fuera de la economía digital, dificultando sensiblemente la adopción de estrategias, tecnologías y proyectos digitales.

1.5. Riesgo de Gestión Corporativa: La falta de alineamiento a nivel estratégico (Roles de cada una de las empresas), el manejo inapropiado de los recursos y las dificultades para gestionar las expectativas de la corporación; comprometen negativamente la toma de decisiones estratégicas y la atención efectiva de las necesidades del mercado, por parte del Grupo ICE.

1.6. Riesgo de Relaciones con Accionistas: La pérdida de confianza de los accionistas e inversionistas hacia la Empresa; pueden deteriorar su habilidad y condiciones para obtener capital, consolidar alianzas empresariales, mantener su cartera de clientes y preservar su posición en el mercado.

1.7. Riesgo de Dirección y Gobernabilidad: La falta de un modelo implementado de liderazgo y gestión robusta por parte del jerarca o titular subordinado que sea congruente con el contexto, amenaza la capacidad de la Empresa para alcanzar sus objetivos, mantener su credibilidad y preservar la confianza de sus clientes.

1.8. Riesgo de Evaluación de Resultados: La falta de evaluaciones apropiadas y oportunas que permitan conocer los resultados del negocio y el desempeño empresarial; pueden afectar negativamente la habilidad de la Empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

1.9. Riesgo de Arquitectura Empresarial: El diseño inapropiado de la estructura organizacional en función del modelo de negocio que se desea desarrollar, puede

amenazar el alcance de los objetivos estratégicos, el soporte operativo, la satisfacción del cliente y la capacidad de cambio de la Empresa.

1.10. Riesgo de Planificación Estratégica: El establecimiento de un proceso de planificación estratégica poco competitivo y desfasado con el contexto, así como la ausencia de un seguimiento oportuno; amenaza la competitividad de la Empresa, su subsistencia en el mercado y la continuidad del negocio.

1.11. Riesgo de Alineamiento con la Estrategia: La falta de un correcto alineamiento de los objetivos tácticos y las medidas de desempeño de los procesos de negocio, con la estrategia empresarial; amenazan el cumplimiento de los objetivos, así como afectación o implicaciones en la asignación de los recursos.

1.12. Riesgo de Diversificación de Portafolio de Servicios: La falta de diversificación o actualización del portafolio de servicios a desarrollar por la Empresa o bien a través de terceros con base en las tendencias y requerimientos del mercado, puede conducir a la Empresa a minimizar su actuación en el mercado y por tanto perder competitividad.

1.13. Riesgo Legal: Se relaciona con el incumplimiento en el que pueda incurrir la Empresa con respecto a la legislación que le aplique a nivel nacional o internacional; las consecuencias del riesgo podrían generar incumplimientos en los compromisos adquiridos a nivel contractual ya sea con clientes, socios comerciales o demás terceros, afectaciones económicas por procesos judiciales-administrativos cuyo resultado no sea favorable para la Empresa, deterioro de la relación con el cliente, perdida de futuros negocios, así como afectación en la imagen empresarial.

1.14. Riesgo Regulatorio: Se relaciona con el incumplimiento en el que pueda incurrir la Empresa con respecto a la legislación que le aplique a nivel nacional o internacional en materia de telecomunicaciones; las consecuencias del riesgo pueden generar sanciones económicas debido al incumplimiento de la legislación, incumplimiento de directrices tanto del Ente Rector como del Ente Regulador y apertura de procesos administrativos ante usuarios finales.

1.15. Riesgo Normativo: Se refiere a la ausencia de procedimientos o bien normativa desactualizada relacionada con políticas, lineamientos, manuales, reglamentos, códigos, etc.; lo que podría generar que se ejecuten actividades de manera incorrecta, posibilidad de incurrir en sanciones legales o administrativas, pérdidas financieras o de reputación, así como deterioro de la experiencia del cliente interno y externo.

1.16. Riesgo de Calidad de la Información: La emisión de información incompleta, errónea o tardía, a solicitud de las partes interesadas del negocio; podrían generar reprocesos a nivel interno, afectación en la toma de decisiones oportunas, finalmente la Empresa podría ser objeto de multas, penalidades y sanciones.

1.17. Riesgo de Incumplimiento de Objetivos: Se refiere al incumplimiento de objetivos estratégicos/operativos, metas, indicadores, cronogramas, causados por factores externos o internos; los cuales podrían comprometer sensiblemente la gestión de la Empresa.

1.18. **Riesgo de Exposición Mediática: La ausencia de respuestas o aclaratorias oportunas a informaciones infundadas (noticias falsas "fake news" o denuncias públicas negativas) sobre la Empresa a los diferentes Entes externos, sobre un proceso de negocio sensible y altamente expuesto a la opinión pública; podría generar opiniones, ideas o interpretaciones erróneas que se difunden por medios de comunicación afectando la reputación y el valor de la marca empresarial.**

1.19. **Riesgo de Imagen Empresarial: Las políticas y prácticas empresariales percibidas como injustas por el cliente, el talento humano clave y la sociedad en general; provocan un deterioro en la percepción de la marca que la Empresa ostenta a nivel de su mercado.**

1.20. **Riesgo de Responsabilidad Social Empresarial: La falta de prácticas aparejadas con una gestión empresarial responsable, sostenible y transparente; amenazan negativamente la imagen de la Empresa con proveedores, gobierno, ambiente y sociedad en la que se desenvuelve.**

2. **Riesgos Financieros**

2.1. **Riesgo de Liquidez: La inadecuada gestión de la estructura de activos, pasivos y posiciones fuera de balance (garantías, operaciones a plazo, futuros entre otros); imposibilitan que la Empresa tenga los recursos efectivos para cumplir con el pago de sus obligaciones.**

2.2. **Riesgo de Crédito: La inexistencia de prácticas, medidas de control y reglas de negocio, para gestionar el nivel de crédito que puede otorgar la Empresa a sus clientes; compromete los ingresos y generan pérdidas financieras por concepto de incobrables.**

2.3. **Riesgo de Morosidad en la Captación de Ingresos: La falta de pago o bien el pago atrasado de los clientes, compromete sensiblemente a la Empresa para recuperar los recursos aportados, dar sostenibilidad y rentabilidad a los mismos en el tiempo establecido.**

2.4. **Riesgo de Contención y Reducción de Costos: La falta de una estrategia y/o una incorrecta gestión que permita contener y reducir los costos de operación en la Empresa y a nivel de servicios; ponen en riesgo la rentabilidad y continuidad del negocio.**

2.5. **Riesgo de Transferencias de Mercado Financiero: El tiempo requerido para transferir y captar fondos a través del sistema financiero; puede provocar pérdidas en el valor de los recursos administrados por la Empresa.**

2.6. **Riesgo de Mercado Económico Financiero: Los factores financieros y económicos a nivel país, en conjunto con sus indicadores e índices; afectan negativamente la posición financiera de la Empresa y los resultados de su desempeño.**

2.7. **Riesgo de Inversiones: La falta de una planificación clara y una estrategia de inversiones enfocada en el negocio; ponen en desventaja competitiva a la Empresa y no le permiten recuperar el valor invertido al presentarse un**

rendimiento menor a lo esperado impidiendo generar un impacto positivo o los ingresos esperados en el negocio.

2.8. Riesgo de Fondeo: Una inadecuada administración financiera de la Empresa y/o sus clientes, socios o aliados; pueden impedir que la Empresa tenga la capacidad de captar los fondos requeridos para cumplir con sus obligaciones debidamente establecidas.

2.9. Riesgo de Asignación de Recursos: Un proceso inadecuado de distribución de recursos e información que lo respalde; puede impedir el desarrollo de negocios, proyectos y la incorrecta utilización de los recursos asignados.

2.10. Riesgo de Planificación Presupuestaria: La falta de un proceso apropiado de previsión de recursos en forma proporcionada, razonable y precisa; que permita dotar de los recursos necesarios para dar contenido a los diferentes negocios, proyectos y operaciones; puede provocar problemas en la gestión de la Empresa y una afectación sensible en la consecución de los objetivos.

2.11. Riesgo de Impuestos: El incumplimiento total o parcial de las obligaciones empresariales en materia de impuestos y tributos; expone a la Empresa a sanciones financieras, penales y la consecuente afectación de la continuidad del negocio.

2.12. Riesgo de Tasa de Cambio: La falta de previsión a nivel empresarial y/o los cambios repentinos en el mercado financiero sobre las tasas de cambio en la moneda utilizada por la Empresa para desarrollar sus operaciones comerciales; amenazan su condición financiera y las proyecciones presupuestarias.

2.13. Riesgo de Tasa de Interés: Un inadecuado proceso de previsión y/o los cambios suscitados en las condiciones de mercado, que inciden directamente en la definición de las tasas de interés con las cuales debe gestionar la Empresa sus diferentes operaciones financieras, pueden afectar sensiblemente su flujo de caja y además sus activos financieros.

2.14. Riesgo de Inflación: El incremento generalizado y significativo en los precios de los bienes y servicios con relación a la moneda que utiliza la Empresa, para gestionar sus operaciones comerciales en un periodo determinado, amenaza el poder adquisitivo de la organización y su competitividad en el mercado.

2.15. Riesgo de Concentración de Ingresos: La incorrecta gestión comercial de los clientes que representan participaciones de gran relevancia en la composición de la cartera de ingresos de la Empresa; pueden provocar su desvinculación hacia la competencia y afectar significativamente los ingresos esperados.

2.16. Riesgo de Aseguramiento de Ingresos: La falta de un proceso normalizado que permita conciliar y prevenir las fallas en la facturación de los productos y servicios de la Empresa; amenazando la captación oportuna de los ingresos y consecuentemente los resultados financieros de la Empresa.

2.17. Riesgo de Pérdida de Ingresos: Una gestión inadecuada de la ejecución de las estrategias de negocio que se desarrollan a nivel empresarial para mantener y obtener nuevos recursos financieros; condiciones externas adversas o ajustes presupuestarios en las empresas e instituciones; podrían generar falta de liquidez

en la empresa y dificultad para mantener el nivel de ingresos esperado (proyectado).

2.18. Riesgo de Deterioro de Activos: La pérdida de valor de mercado, la obsolescencia técnica o daño y la falta de aprovechamiento del valor de los activos que finalizaron su vida útil; deterioran la estructura de costos de la Empresa y consecuentemente sus resultados financieros.

3. Riesgos Operativos

A. Riesgos de Talento Humano

3.1. Riesgo de Abuso de Autoridad: Aparece cuando un colaborador se aprovecha de una situación de subordinación gracias a su cargo superior o a sus atribuciones, por falta de regulación de las líneas jerárquicas y el alcance de las decisiones de los colaboradores con autoridad; pueden causar que se lleven a cabo actos indebidos en perjuicio de los intereses empresariales.

3.2. Riesgo de Fuga de Talento Humano Clave: La falta de una estrategia de talento humano que permita atraer, mantener, retener y desarrollar el talento humano clave de la Empresa; amenaza con la fuga del capital humano especializado y asociado con los procesos de negocio sustantivos.

3.3. Riesgo de Desarrollo Profesional: La falta de procesos permanentes de formación y desarrollo del talento humano; amenazan con generar obsolescencia organizacional y desfasar los procesos de negocio con la realidad del mercado.

3.4. Riesgo de Manual Organizacional: Relacionado con la falta de un documento actualizado que describa claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada área de la organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro en la Empresa.

3.5. Riesgo de Vinculación del Talento Humano: Una incorrecta gestión de los antecedentes laborales y el formal establecimiento de las funciones, responsabilidades y condiciones de contratación del talento humano, ponen en riesgo la consecución de objetivos empresariales.

3.6. Riesgos de Separación del Talento Humano: La falta de prácticas y protocolos para gestionar la devolución de activos, permisos de acceso y cambios de puesto, del personal desvinculado de la Empresa, amenazan la seguridad de la información y los sistemas que soportan la operación del negocio.

3.7. Riesgo de Carencia de Talento Humano: La falta de un proceso de planificación del talento humano que permita contar con la cantidad y el personal requerido en cuanto a competencias, innovación y creatividad; ponen en desventaja a la Empresa con respecto a su competencia.

3.8. Riesgo de Clima Organizacional: Las dificultades para gestionar el ambiente organizacional constituido por las percepciones de los colaboradores, respecto a los valores, la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral entre otros aspectos; afectan la consecución de los objetivos empresariales y genera un clima hostil que consecuentemente podría afectar la productividad.

3.9. Riesgo de Fraude de la Administración: Acciones realizadas por la Administración, para debilitar, desmotivar y omitir la evaluación del sistema de gestión incumpliendo con la normativa; amenazan el patrimonio de la Empresa, la confiabilidad y veracidad de la información y la efectividad de sus operaciones y negocios.

3.10. Riesgo de Fraude del Colaborador: La gestión de colaboradores por cuenta propia, o bien en conjunto con clientes y proveedores, para realizar fraudes y anomalías en contra de la Empresa; amenaza sensiblemente la consecución de los objetivos empresariales y su patrimonio.

3.11. Riesgo de Integridad Humana: La falta de prácticas y medidas de control apropiadas para gestionar la seguridad humana en las instalaciones de la Empresa o su establecimiento desconcentrados, atentan contra la integridad de los colaboradores, clientes y proveedores que interactúan en sus instalaciones; exponiéndola a responsabilidades de corte civil y penal.

3.12. Riesgo de Relaciones Laborales: Se refiere al incumplimiento tanto del patrono como del colaborador de las normas fijadas en el Estatuto de Personal, Código de Ética y demás norma interna aplicable; exponiendo a la Empresa a posibles procesos legales.

3.13. Riesgo de Conflictos de Interés: Se refiere a un conflicto entre los intereses públicos o comerciales de las Empresas del Grupo y los intereses privados de un funcionario público, colaborador o asesor externo, cuando éste tiene intereses a título privado que podrían afectar la forma en que cumple con sus obligaciones y responsabilidades, generando problemas éticos que afectan de forma negativa la imagen de la Empresa, llegando incluso a derivar en problemas de reputación y el cumplimiento de objetivos.

3.14. Riesgo de Corrupción: Posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular

3.15. Riesgo Enriquecimiento Ilícito: Delito contra la Administración pública en el que el servidor público, durante su vinculación con la Administración, o quien haya desempeñado funciones públicas y en los dos años siguientes a su desvinculación, obtiene, para sí o para otro, incremento patrimonial injustificado, siempre que la conducta no constituya otro delito.

3.16. Riesgo de Soborno: Se refiere a quien ofrezca o acepte, prometa u otorgue, de forma directa o mediante un intermediario, a un funcionario público, entidad o Empresa pública en que se desempeñe, o a un funcionario del sector privado, directa o indirectamente, cualquier dádiva sea en dinero, moneda virtual o bien mueble o inmueble, valores, retribución o ventaja indebida, ya sea para ese funcionario o para otra persona física o jurídica, con el fin de que dicho funcionario, utilizando su cargo, realice, retarde u omita cualquier acto o, indebidamente, haga valer ante otro funcionario la influencia derivada de su cargo. Las consecuencias del riesgo podrían generar implicaciones legales, deterioro de la imagen empresarial y pérdida de confianza de los grupos de interés.

B. Riesgos de Operación y Control

3.17. Riesgo de Procesos Operativos: Las operaciones y tareas desarrolladas en forma ineficiente como parte de un proceso de negocio, enfocado en atender los requerimientos del cliente y la cadena de valor; amenazan los resultados finales de la Empresa y el deterioro de la experiencia de cliente.

3.18. Riesgos de Oportunidad: El manejo inadecuado de las operaciones en términos de tiempo y costo, amenazan la capacidad de la Empresa para gestionar productos y servicios a un costo igual o menor que los incurridos por los competidores y/o la industria.

3.19. Riesgo de Automatización de Procesos: Se refiere a la necesidad de eliminar o reducir procesos manuales, disminuir actividades redundantes, optimizar los tiempos de ejecución de los procesos; por consiguiente, la ausencia de procesos automatizados podría generar que no se cuente con información en tiempo real y de fácil acceso para la toma de decisiones eficiente en el tiempo requerido, así como deterioro de la experiencia del cliente interno y externo.

3.20. Riesgo de Competencia: El inadecuado monitoreo de los nuevos competidores en el mercado con ventajas comerciales sobre la Empresa, pueden amenazar la preservación de la superioridad competitiva y la conservación de la cartera de clientes.

3.21. Riesgos de Diferencial con la Competencia: La imposibilidad de formular una propuesta de valor competitiva, en cuanto a precios y atributos del servicio de cara a lo que brinda la competencia; amenazan la demanda de los productos y/o servicios en las operaciones comerciales de la Empresa.

3.22. Riesgo de Precios y Tarifas: Ausencia de estudios de mercado, o bien, la falta de información relevante que soporte la determinación de los precios o tarifas de mercado de los diferentes servicios de las líneas de negocio; pueden amenazar la competitividad de la Empresa en términos de sostenibilidad de la relación con el cliente y su manejo de costos a nivel empresarial.

3.23. Riesgo de Inteligencia del Negocio: La falta de información relevante y confiable sobre el comportamiento de las diferentes líneas de negocio de la Empresa; puede impedir la gestión estratégica del valor de cada una de ellas e interferir negativamente en el manejo real, transparente y proporcionado de la Empresa.

3.24. Riesgo de Gestión del Ciclo de Vida: La falta de información pertinente y confiable sobre el comportamiento de los ciclos de vida de los productos/servicios de la Empresa; amenaza su capacidad para permanecer en el mercado con productos competitivos de alto valor para el cliente.

3.25. Riesgo de Ejecución de Garantías: Las fallas en la gestión de aplicación de las garantías, ocasionan pérdidas parciales o totales sobre el valor de un activo dado en garantía como parte de las operaciones de la Empresa y exponiéndola a posibles pérdidas financieras.

3.26. Riesgo de Cadena de Abastecimiento: El incorrecto establecimiento de los procesos operativos y las deficiencias en la gestión de los flujos de trabajo interno de las diferentes áreas que soportan la gestión empresarial; amenazan la

prestación del servicio al cliente, incrementan los costos, reprocesos en el desarrollo de un producto y su salida al mercado, en perjuicio de la Empresa.

3.27. Riesgo de Seguimiento y Auditorías: La falta de procesos de aseguramiento y revisiones periódicas, relacionadas con la gestión integrada, exponen a la Empresa a ser objeto de desviaciones en la administración de los recursos.

C. Riesgos de Proyectos

3.28. Riesgo de Acuerdo Contractual: La incorrecta administración de los acuerdos contractuales que gestiona la Empresa, en términos de definir claramente las cláusulas de inicio, permanencia y finalización; ponen en una posición de desventaja a la Empresa y le provocan problemas para dar continuidad a sus negocios.

3.29. Riesgo de Incumplimiento Contractual: Se refiere a posibles incumplimientos contractuales de una de las partes en la ejecución del contrato, que puedan provocar la aplicación de multas y sanciones, clausula penal, aplicación de garantía de cumplimiento y apertura de procedimientos para definir la responsabilidad de la parte que incumple.

3.30. Riesgo de Gestión de Proyectos-Negocios: La incorrecta gestión y documentación de proyectos y/o negocios en cuanto a su viabilidad comercial, técnica, financiera, jurídica y administrativa; generando reprocesos, pérdida de oportunidades de negocio, comprometiendo negativamente el alcance de los objetivos empresariales.

3.31. Riesgos de Deterioro de la Relación con el Cliente: Inadecuados procesos de comunicación, información y gestión con el cliente, que permitan capturar los resultados de su experiencia y atender sus requerimientos; comprometen negativamente la competitividad de la Empresa en el mercado y deterioran su relación con los clientes, incluso pérdida de este.

3.32. Riesgo de Participación de Fabricante: La participación de fabricantes en la cadena de valor de un negocio aprovechando sus fortalezas de trayectoria, posición en el mercado y capacidad financiera para llegar en forma directa al cliente final; amenazan sensiblemente las condiciones de intermediarios y minoristas en el mercado.

3.33. Riesgo de Eficiencia Operativa: El plazo excesivo entre el inicio y el término de un proceso de negocios, debido a actividades redundantes, innecesarias o irrelevantes; amenazan la capacidad de la Empresa para producir servicios en el espacio de tiempo que el mercado demanda.

3.34. Riesgo de Atraso: Se refiere a la afectación en el cumplimiento de actividades o entregables programados para un servicio, portafolio o proyecto, por razones de dependencia del cliente/socio comercial/ fabricante o bien la operativa interna de la Empresa, que influyen de forma negativa en la consecución de los objetivos empresariales.

3.35. Riesgo de Asociaciones: La gestión inapropiada de los procesos de fusión, adquisición y alianzas estratégicas para el fortalecimiento empresarial y el

desarrollo de nuevos negocios; amenaza la competitividad de la Empresa y su posibilidad de proponer un portafolio de productos/servicios diseñados a la medida del cliente.

3.36. Riesgo de Liquidación de Operaciones: El incumplimiento de condiciones contractuales por alguna de las partes; puede conducir a la liquidación de las operaciones contratadas, con el consecuente impacto negativo en la continuidad del negocio y la prestación del servicio, así como la pérdida de ingresos proyectados.

3.37. Riesgo de Vandalismo: La hostilidad, robo y destrucción en contra de la infraestructura física de la Empresa y/o sus activos necesarios para la prestación del servicio; amenazan la continuidad de este y obligan a la Empresa y/o socio a incurrir en costo de sustitución.

D. Riesgos de Activos

3.38. Riesgo de Inventario de Activos: La falta de verificaciones periódicas que comprueben el estado y el inventario de los activos empresariales, podría afectar la gestión operativa en cuanto a la oportunidad, calidad de sus operaciones y disponibilidad de equipos.

3.39. Riesgo de Clasificación de Activos: La falta de procesos de clasificación, etiquetado y manipulado de los activos, afectan la toma de decisiones en todos los planos de la gestión empresarial.

3.40. Riesgo de Uso de Activos no Autorizado: El uso no autorizado de los activos tangibles e intangibles de la Empresa, por parte de colaboradores y terceros; exponen a la Empresa a demandas, incremento de costos y deterioro de la imagen.

E. Riesgos de la Gestión de las Tecnologías de Información

- **Estratégicos de Tecnologías de Información**

3.41. Riesgo de Planificación Estratégica de las Tecnologías de Información: La falta de un plan estratégico que establezca formalmente la dirección tecnológica de la Empresa en cuanto a su arquitectura de sistemas, planes de adquisiciones, estándares, estrategias de migración y administración de contingencias; ponen en peligro las decisiones estratégicas que en materia de tecnologías de información y comunicación se puedan tomar para dar soporte al negocio.

3.42. Riesgo de Alineamiento de las Tecnologías de Información: La falta de concordancia entre la estrategia empresarial y la gestión de las tecnologías de información, los proyectos e inversiones en tecnología; afectan negativamente la consecución de los objetivos estratégicos y la gestión empresarial.

- **Riesgo de Inversión en Tecnologías de Información: La falta de planes y programas de inversión de TI que abarquen los costos, beneficios, prioridades y la administración del presupuesto; dificulta la evolución del modelo de negocio y el adecuado retorno de las inversiones.**

- **Seguridad de las Tecnologías de Información**

3.43. Riesgo de Política de Seguridad de la Información: La falta de un instrumento de control que aborde los lineamientos de seguridad de la información, o bien, que dicho documento se encuentre desactualizado, así como la falta de su aplicación; amenazan la gestión de las tecnologías de información y la continuidad del negocio.

3.44. Riesgo de Autorización y Responsabilidad: La falta de protocolos de autorización y la falta de una asignación formal de responsabilidades, en cuanto a la seguridad de la información amenazan la correcta ejecución de los planes operativos y tácticos de la Empresa.

3.45. Riesgo de Revisión de la Seguridad: La falta de revisiones periódicas independientes para determinar las vulnerabilidades asociadas a las tecnologías de información; exponen a la Empresa a ser objetivo de ataques en contra de los sistemas que soportan el negocio, eventual fuga de información sensible y consecuentemente un impacto a nivel mediático.

3.46. Riesgo de Seguridad y Vulnerabilidad de la Información: La falta de políticas y prácticas de control, asociadas con la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información que es objeto de intercambio e interconexión con los socios y entidades externas; amenazan la seguridad de los sistemas y la información de la Empresa y sus clientes.

3.47. Riesgo de Control Criptográfico: La falta de procedimientos y medidas de control para proteger la información sensible a través de técnicas de criptografía, ponen en riesgo la confidencialidad, autenticidad e integridad de la información almacenada en los dispositivos fijos y móviles utilizados por los trabajadores.

3.48. Riesgo de Acceso no Autorizado: La falta de mecanismos e instrumentos de control adecuados; amenazan con accesos no autorizados a los sistemas de información vitales y un uso indebido de información confidencial.

3.49. Riesgo de Integridad Tecnológica: La inexistencia de prácticas y medidas de control en la gestión de los sistemas automatizados; amenazan la integridad física de la infraestructura de los sistemas de información que soportan la gestión de la Empresa.

3.50. Riesgo de Áreas Seguras: La incorrecta gestión para establecer perímetros de seguridad y acceso físico controlado a oficinas, despachos e instalaciones sensibles, genera vulnerabilidades en contra de los recursos de TI (aplicaciones, información e infraestructura).

3.51. **Riesgo de Seguridad de Equipos fuera de las Instalaciones: La falta de prácticas y procedimientos de control, ponen en riesgo los recursos de TI, que se encuentran fuera de las instalaciones de la Empresa.**
3.52. **Riesgo de Enlaces de Comunicación: La interrupción en los enlaces de comunicación, utilizados en los procesos de negocio y los sistemas de gestión; impacta negativamente el servicio prestado a los clientes.**
3.53. **Riesgo de Reutilización y Retiro Seguro de Equipos: La falta de protocolos de seguridad y la aplicación de medidas para remover y eliminar la información confidencial de los equipos que serán reutilizados o retirados, comprometen la información y los activos relacionados con TI.**
3.54. **Riesgo de Gestión de Incidentes de Seguridad: La falta de un protocolo que permita garantizar una respuesta rápida, efectiva y ordenada, incluyendo la cuantificación y documentación del incidente de seguridad; compromete sensiblemente las operaciones de la Empresa.**
3.55. **Riesgo de Gestión de Mejoras para Incidentes de Seguridad: La falta de planes y medidas de control orientados al mejoramiento y fortalecimiento de incidentes de seguridad, comprometen la capacidad de la Empresa para tomar decisiones en cuanto su cuantificación, monitoreo, categorización, volumen y costo de estos.**
3.56. **Riesgo de Confidencialidad: La falta de acuerdos de confidencialidad con colaboradores, socios y terceros que manipulan la información de la Empresa, ponen en peligro los datos que la organización utiliza para gestionar el negocio.**
3.57. **Riesgo de Información de Terceros: Una incorrecta gestión en cuanto al manejo, tratamiento y acceso a la información relacionada con datos de clientes, socios y terceros expone a la Empresa a demandas en su contra.**
3.58. **Riesgo de Intercambio de Información: La falta de políticas y prácticas de control asociadas con la protección y confidencialidad de la información que es objeto de intercambio e interconexión con entidades externas, amenazan la seguridad de la información de la Empresa y sus clientes.**
3.59. **Riesgo de Copias de Seguridad: La falta de lineamientos y prácticas oportunas de respaldo de información crítica para el desarrollo del negocio, afectan la integridad y disponibilidad de los servicios de información y comunicación de la Empresa.**
3.60. **Riesgo de la Seguridad de las Redes: La inexistencia de prácticas de seguridad y protección de las redes de comunicación de la Empresa, pueden crear vulnerabilidades que amenazan la infraestructura de las redes y su uso no autorizado.**
3.61. **Riesgo de Cómputo Móvil y Teletrabajo: La falta de políticas formales para regular el uso correcto de dispositivos móviles por parte de los trabajadores, pone en riesgo la seguridad de la información empresarial que se utiliza, almacena y trasiega en tales dispositivos.**

- **Operación de las Tecnologías de Información**

3.62. **Riesgo de Responsabilidades y Procedimientos de Operación: La falta de procedimientos y protocolos de operación y segregación de deberes,**

comprometen el procesamiento de la información, la integridad de las modificaciones y el control de acceso a los recursos de TI.

3.63. Riesgo de la Provisión Prestada por Terceros: La falta de prácticas y medidas de control para garantizar la efectividad de los controles de seguridad, definiciones de servicio y niveles de calidad en los servicios provistos por terceros, comprometen en forma crítica la seguridad y el acceso a la información.

3.64. Riesgo de Malware (Virus): La falta de controles de detección, prevención y recuperación para proteger los sistemas contra códigos maliciosos, así como la inexistencia de protocolos de seguridad para administrar los códigos descargables, comprometen la integridad de los sistemas y la información acopiada en los mismos.

3.65. Riesgo de Manipulación de Soportes: La falta de políticas para administrar los dispositivos removibles de información, la eliminación de información y la gestión de información confidencial, amenazan con la manipulación no autorizada de datos, el uso no autorizado de activos y la interrupción de las actividades comerciales de la Empresa.

3.66. Riesgo de Servicios de Comercio Electrónico: La falta de medidas de control y protección de la información relacionada con operaciones de comercio o transacciones en línea, comprometen a la Empresa a ser objeto de fraudes, disputas contractuales, divulgación de información sensible y alteración de información.

3.67. Riesgo de Fallo en el Servicio: La gestión caracterizada por productos defectuosos o servicios mal diseñados; expone a la Empresa a recibir inconformidades del cliente, exposición mediática, reclamos de garantías, reparaciones, devoluciones o bien pérdida de participación y reputación en el mercado, incluso perdida del cliente y futuros negocios.

3.68. Riesgo de Construcción de Plataformas Tecnológicas: Dificultades en la gestión interna que permita garantizar oportunamente los permisos y despliegue de la red que soporte el servicio, compras y habilitación de sitios con observancia de los supuestos de tiempo y costo; amenaza la sostenibilidad y continuidad de los servicios.

3.69. Riesgo de Integración de Soluciones de Terceros: La falta de un proceso adecuado que garantice la integración de las plataformas necesarias para consolidar las soluciones provistas por aliados, socios estratégicos o bien clientes, en tiempo y atributos técnicos requeridos para una adecuada prestación del servicio (acceso, transporte y derivados); comprometen sensiblemente la gestión de la Empresa.

3.70. Riesgo de Vencimiento de Suscripciones de Software: Se encuentra relacionado con la gestión inapropiada de contratos que garanticen la disponibilidad de los recursos de TI para la actualización de las licencias.

3.71. Riesgo de Control y Acceso: La inexistencia de políticas y prácticas de control que regulen el acceso de usuarios a las redes, su registro, privilegios, contraseñas y revisión periódica de los derechos de acceso, ponen en riesgo la seguridad e integridad de los recursos de TI.

3.72. Riesgo de Responsabilidad del Usuario: La falta de protocolos formales y la adopción de mejores prácticas de seguridad, orientadas a regular la inscripción y des inscripción de usuarios y la administración de privilegios, comprometen la seguridad y el acceso de sujetos no autorizados a los recursos de TI de la Empresa.

4. Riesgos de Continuidad del Negocio

4.1. Riesgo de Continuidad del Negocio de Servicios con Terceros: La ausencia o falta de madurez de un sistema de gestión de continuidad del negocio, que permita sostener las actividades empresariales críticas de terceros (proveedores, socios comerciales y otros), que tengan operación conjunta o unilateral para la prestación de servicios de RACSA, que, ante el impacto de eventos disruptivos no planificados, el tercero no pueda sostener rangos operativos y tiempos de recuperación objetivo aceptables.

4.2. Riesgo de Tratamiento para la Gestión de Continuidad del Negocio: La falta o insuficiencia de presupuesto para proyectos de continuidad de negocio, tendientes a la implementación de medidas de tratamiento de riesgos identificados que puedan impactar procesos de negocio, infraestructuras o servicios empresariales identificados como críticos.

4.3. Riesgo de Respuesta Ineficaz Ante Eventos de Continuidad del Negocio: La falta de compromiso de las distintas Direcciones y áreas empresariales en la participación y desarrollo de las fases de implementación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, pone en riesgo la reacción de la Empresa ante la aparición de un evento disruptivo no planificado que impacte procesos, infraestructuras o servicios empresariales identificados como críticos.

4.4. Riesgo de Mantenimiento y Evaluación de los Ciclos de Gestión de Continuidad del Negocio: La falta de un proceso especializado y suficiente en la coordinación transversal a nivel empresarial de la aplicación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, así como el proceso de evaluación y mejora continua, asociado al mismo, pone a la Empresa en riesgo de reacción ante la aparición de eventos disruptivos mayores no planificados.

4.5. Riesgo de Falta de Capacidad para la Recuperación ante Desastres: Falta o insuficiencia de recursos y respuesta estratégica-táctica por parte de RACSA y terceros involucrados en la prestación de servicios críticos, ante eventos naturales o antrópicos que sobrepasen las capacidades operativas estándar.

4.6. Riesgo de Impacto de Eventos de Fuerza Mayor (Eventos de Cisne Negro[2]): La fuerza mayor es un acontecimiento que no puede preverse o que, previsto, no

[2] **Evento cisne negro**: el término se refiere a un acontecimiento inesperado o evento extremadamente difícil de predecir. Estos acontecimientos atípicos son prácticamente imposibles de predecir y suelen venir acompañados de consecuencias catastróficas.

puede evitarse, un impacto potencialmente severo o crítico amenazando directamente la sobrevivencia de la Empresa. Ciertos hechos pueden ser citados como típicos de fuerza mayor, por ejemplo, terremoto de gran magnitud en el Valle Central, caída de objetos de gran tamaño del espacio exterior, ciber amenazas de día cero, ciber amenazas persistentes avanzadas, que nos afecten el Centro de Datos y sus infraestructuras, entre otros.

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

Artículo 3° ***Responsabilidad sobre el suministro de información financiera al ICE de forma oportuna. ICE Consejo Directivo 6500 0012-148-2022:***

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2308, N°2314, N°2317, N°2370, N°2373 y N°2378, mediante el oficio de referencia GG-454-2022 del 18 de marzo del 2022, presenta el plan de trabajo para cumplir con la responsabilidad sobre el suministro de la información financiera el ICE de forma oportuna, según lo señalado por el Consejo Directivo en el oficio 6500 0012-148-2022.

Ingresan a la sesión de forma virtual el Gerente General, señor Gerson Espinoza Monge acompañado de la señora Yuliana Aguilar Fernández y el responsable del Departamento Estrategia y Transformación Digital, señor Mauricio Barrantes Quesada, quienes explican que el objetivo de esta gestión es presentar a la Junta Directiva las acciones que se han realizado al interno para la recolección de la información empresarial para atender las directrices corporativas y en cumplimiento de los plazos establecidos para el proceso de integración.

Con el apoyo de una presentación presentan el cronograma para la emisión de los estados financieros, los cuales a partir del mes de febrero incluyen lo correspondiente a la Balanza de Comprobación para atender el requerimiento de la Dirección General de Contabilidad Nacional y el Boletín Financiero. Explican el proceso para la integración de la información que se remite al ICE y por último el cronograma de actividades y tiempo necesario para la confección de los informes para aprobación.

Comentan que esta gestión se ha complementado con un documento que desarrolla los antecedentes sobre las valoraciones y análisis que se ha venido planteando respecto a las fechas propuestas por Casa Matriz y se propone un plan de acción con el fin de lograr un acuerdo y evitar incumplimientos en la presentación de la información según los plazos establecidos. En virtud de lo anterior, la matriz que se aporta permite visualizar de una forma general los diferentes informes que se deben integrar en la corriente corporativa, con la periodicidad, responsable, plazo establecido y la fecha propuesta conforme a la realidad empresarial.

Concluyen que una vez analizados todos los elementos, es importante mencionar que se han

realizado esfuerzos para atender en tiempo y forma los requerimientos y cumplir con las fechas propuestas por la Casa Matriz; sin embargo, en tanto no se cuente con la operación del nuevo ERP (Proyecto SIP), resulta materialmente imposible emitir los estados financieros antes del 15 de cada mes, y por ende el análisis de la información que respaldan los informes que se emiten desde las diferentes dependencias de la Empresa y otro elemento que suma días al proceso, es el deber de acatar plenamente lo que señala la Política Corporativa de la Confidencialidad de la Información vigente, para proteger la información sensible de la Empresa.

La Junta Directiva señala que el informe aportado por la Administración muestra el esfuerzo que se está realizando al interno para ajustar procesos y cumplir con los entregables dentro de los plazos establecidos por los lineamientos corporativos; no obstante, la propuesta debe ser sensibilizada con las contrapartes ICE, a saber: la División de Estrategia, la Gerencia de Finanzas y la División Jurídica, con el propósito de que se analice de manera conjunta la posibilidad de identificar un mecanismo que facilite la integración. Agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión a partir de este momento.

La Junta Directiva una vez conocido el asunto resuelve:

Considerando que:

a) La Junta Directiva en las sesiones N°2314 del 24 de marzo del 2021 y N°2328 del 2 de junio del 2021, giró instrucciones a la Gerencia General para que se realizara una evaluación del proceso de integración de la información financiera e implementara las medidas necesarias que permitieran disponer de los resultados de manera oportuna, de manera tal que presentara la reforma del plan de trabajo para la implementación del Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable a la mayor brevedad posible.

b) El Consejo Directivo del ICE, mediante oficio de referencia 0012-148-2022 de fecha 23 de febrero del 2022 comunica a la Junta Directiva y al Gerente General el acuerdo tomado en la sesión N°6500, relacionado con la responsabilidad sobre el suministro de información al ICE de forma oportuna.

c) En la sesión N°2378 del 2 de marzo del 2022, se instruye a la Gerencia General para que tome las acciones correctivas, de planificación adecuadas y necesarias de inmediato y presente la reforma del plan de trabajo para la implementación del Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable en un plazo de dos semanas, que permita suministrar de forma oportuna la información periódica que se debe remitir a la Dirección General de Contabilidad Nacional y a la Casa Matriz.

d) La Gerencia General mediante el oficio de referencia GG-454-2022 del 18 de marzo

del 2022, presenta el plan de trabajo para cumplir con la responsabilidad sobre el suministro de la información financiera el ICE de forma oportuna, según lo señalado por el Consejo Directivo en el oficio 6500 0012-148-2022.

Por tanto, acuerda:

1) Instruir a la Gerencia para que inicie de inmediato un plan de sensibilización con el ICE del plan de trabajo que se indica en el considerando d) de este acuerdo, específicamente con la Gerencia Financiera, la División de Estrategia y la División Jurídica, para que de manera conjunta se identifiquen oportunidades de mejora que permita la integración de la información financiera de forma oportuna e informe el resultado a esta Junta Directiva.

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

Artículo 4° ***Propuesta para la incorporación del proceso de Planificación Estratégica Empresarial y Desarrollo e Implementación del Plan Estratégico 2022-2025:***

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que en el marco de lo que se ha venido discutiendo en las sesiones: N°2352 del 29 de setiembre del 2021, N°2358 del 3 de noviembre del 2021, N°2360 del 15 de diciembre del 2021, N°2372 del 27 de enero del 2022, N°2375 del 16 de febrero del 2022 y N°2378 del 3 de marzo del 2022, la Gerencia General, mediante el oficio de referencia GG-440-2022 del 17 de marzo del 2022, indica que ha iniciado un proceso de análisis para la definición de la estructura, perfiles, macro actividades, funciones actuales y asociadas según el rol, al proceso de planificación estratégica y de gobierno corporativo.

La Junta Directiva señala que es importante el esfuerzo conjunto que se está llevando a cabo para la formulación de una propuesta debidamente sustentada que permita definir la organización de estas áreas adscritas a la Junta Directiva, en ese sentido se programa la presentación de la propuesta para la sesión del 6 de abril próximo.

Artículo 5° ***Temas estratégicos. Hechos relevantes de las sesiones técnicas y jurídicas ICE-RACSA Frecuencia 5G:***

CAPÍTULO III ASUNTOS DE JUNTA DIRECTIVA

Artículo 6° ***Contraloría General de la República Oficio N°04514 DFOE-CIU-0162. Comunicación de los criterios de auditoría sobre la gestión de capacidad financiera:***

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, somete a conocimiento de la Junta Directiva el oficio de la Contraloría General de la República, N°04514 DFOE-CIU-0162, dirigido

a la Gerencia General, mediante el cual comunica los criterios de auditoría sobre la gestión de capacidad financiera de la Empresa.

La Junta Directiva agradece la información y la da por recibida.

Artículo 7° ***Evaluación del desempeño 2021 Alta Gerencia y colaboradores que dependen directamente de la Junta Directiva:***

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, somete a conocimiento y discusión los oficios de referencia JD-OCGC-031-2022 y JD-OCGC-032-2022, mediante los cuales la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo de manera conjunta con la Secretaría de la Junta Directiva, presentan el informe de cierre del proceso de evaluación de desempeño correspondiente al período 2021 de la alta gerencia y de los colaboradores que dependen directamente de la Junta Directiva.

La Junta Directiva analiza la propuesta planteada en cuanto al cumplimiento de metas y realizan la evaluación de las competencias para el cierre del proceso de este período.

La Junta Directiva basada en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, resuelve:

Considerando que:

a) El artículo 13, inciso e) de la Ley General de Control Interno Nº8292 determina como uno de los deberes de los jerarcas en cuanto al ambiente de control: "establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas", dentro de las cuales se incluye la evaluación del desempeño.

b) El Reglamento para la Gestión de Desempeño, aprobado en la sesión N°2271 del 22 de mayo del 2020, establece que es responsabilidad de la Junta Directiva aprobar e impulsar acciones que permitan el gerenciamiento del desempeño de la Empresa, así como la definición de los indicadores de las metas cuantitativas y de los parámetros de medición de acuerdo con la necesidad empresarial, así como efectuar el seguimiento y evaluación de los resultados.

c) En la sesión ordinaria N°2305, celebrada el 17 de diciembre del 2020, esta Junta Directiva aprobó los planes de desempeño para el período 2021 de los siguientes colaboradores: Auditor Interno, Gerente General, Secretaria de la Junta Directiva y Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

d) En la sesión N°2338, del 21 de julio del 2021, esta Junta Directiva aprobó la solicitud planteada por el Auditor Interno de modificar el Plan de Desempeño para

el período 2021, según con lo señalado documentos AU-119-2021 del 12 de julio del 2021.

e) En la sesión ordinaria N°2341, celebrada el 4 de agosto de 2021, este órgano colegiado, aprobó la definición de las metas de los planes de desempeño para el período 2021 de los directores de la Empresa.

f) Esta Junta Directiva, en sesión ordinaria N°2344, del 18 de agosto del 2021, aprobó el resultado de la evaluación de desempeño correspondiente al primer semestre del 2021, de los siguientes colaboradores: Auditor Interno, Gerente General, Secretaria de la Junta Directiva y Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

g) En la sesión ordinaria N°2347, celebrada el 31 de agosto del 2021, esta Junta Directiva aprueba la definición de las metas del plan de desempeño del Gerente General para el II Semestre 2021. Además, solicita a la Dirección Administrativa aplicar al señor Gerson Espinoza Monge el plan actualmente designado para la atención de las metas como Director de Gestión Financiera y aplicarle temporalmente, en su condición de Gerente General a.i, los planes de desempeño, para el segundo semestre 2021 con las metas asociadas al Gerente General. Esta Junta Directiva estará a cargo de la evaluación de ambos planes de desempeño del señor Gerson Espinoza Monge, con la finalidad de salvaguardar la transparencia e imparcialidad de los resultados obtenidos en el período 2021.

h) Mediante oficio de referencia DJR-679-2021, de fecha 28 de octubre del 2021, emitido por la Dirección Jurídica y Regulatoria, se indicó que a la Junta Directiva le corresponde seleccionar y evaluar el desempeño del Gerente General y los Directores, de conformidad con las prácticas de gobierno corporativo, que promueven la rendición de cuentas, el monitoreo del cumplimiento de objetivos e indicadores y el control del ejercicio de la Alta Gerencia, aspectos que permitirán a la Junta Directiva contar con elementos suficientes en la toma de decisiones, garantizando la calidad de la gestión y la efectividad de la Alta Administración en la consecución de sus objetivos.

i) Corresponde a la Junta Directiva evaluar a los colaboradores que dependen de ellos, para lo cual se utiliza como sustento los informes de gestión rendidos por cada una de las áreas, que se describen a continuación: Informe Integrado del Gerente General correspondiente al segundo semestre del 2021, oficios de referencia GG-147-2022 y GG-174-2022 y el Informe del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, referencia JD-OCGC-014-2022, vistos en la sesión N°2373, de fecha 28 de enero del 2022. El Informe de seguimiento de acuerdos correspondiente al segundo semestre del 2021 de la Secretaría de la Junta Directiva, documento referencia JD-001-2022, visto en la sesión N°2372, de fecha 27 de enero del 2022.

j) **La Auditoría Interna, mediante correo electrónico del 18 de febrero del 2022, remite el resultado del cumplimiento de las metas de su evaluación de desempeño, debido a que el informe de rendición de cuentas sobre el cumplimiento del Plan Anual de Actividades del periodo 2021, se encuentra en vías de declaratoria de confidencialidad, según lo dispuesto en la sesión N°2379, del 9 de marzo del 2022.**

k) **La Gerencia General mediante oficio GG-396-2022, del 8 de marzo del 2022, aporta el informe de cumplimiento de metas de la Alta Gerencia, insumos base para la formulación de esta evaluación.**

l) **Los resultados obtenidos al segundo semestre del 2021 han sido debidamente consensuados con las partes interesadas y deben registrarse en el sistema que soporta esta gestión a nivel empresarial.**

m) **Es interés de la Junta Directiva coadyuvar en la óptima ejecución del proceso de gestión de desempeño, así como alinear las acciones y tomar las decisiones necesarias para la mejora de la gestión empresarial.**

n) **De conformidad con lo establecido en el artículo 22 del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, el cual establece en relación con la administración de la Empresa, que a la Junta Directiva le corresponde: seleccionar, vigilar y evaluar el desempeño del Gerente General, los Directores funcionales, los auditores internos y externos, miembros externos de comités y otros funcionarios bajo su responsabilidad de acuerdo con el marco legal vigente.**

o) **La Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y la Secretaría de la Junta Directiva mediante los oficios JD-OCGC-031-2022 y JD-OCGC-032-2022 eleva a conocimiento de la Junta Directiva la propuesta para el cierre de la evaluación de desempeño del período 2021 de los colaboradores que dependen directamente de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia.**

Por tanto, acuerda:

1) **Aprobar el resultado de la evaluación de desempeño correspondiente al segundo semestre del 2021, en lo que corresponde a metas y competencias de los siguientes colaboradores: Auditor Interno, Secretaria Junta Directiva, Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, Gerente General y Directores funcionales, de acuerdo con el siguiente detalle:**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Auditoría Interna	Junta Directiva	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**Javier Paulino Cordero González**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENT		
1	Cumplir con el 95% de los planes de mejora resultantes de la autoevaluación anual de la calidad de la Auditoria Interna, a diciembre 2021.	95%	90%	100%	10%	**10,00%**
2	Cumplir el 99% del Plan Anual de actividades de la Auditoria Interna, a diciembre de 2021.	99%	95%	100%	70%	**69,72%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**79,72%**

Fuente: Correo electronico del 18 de febrero del 2022.

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	100%	50%	100%	150%	**Promediado**	100,00%	Sobresaliente	10	**10,53%**
2	50%	44%	99%	54,60%	**Acumulado**	98,60%	Cuanto	70	**69,72%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Secretaría de Junta Directiva	Junta Directiva	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**Ligia Margoth Conejo Monge**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva.**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Preparar el 100% de las órdenes del día con los asuntos a tratar en las sesiones de los órganos colegiados, a diciembre del 2021.	100%	95%	100%	**20%**	**20%**
2	Realizar el seguimiento en 15 días hábiles después de finalizado el trimestre, los acuerdos y proposiciones de la Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Comité de Vigilancia y Comisión de Adquisiciones, a diciembre 2021.	15	20	14	**30%**	**28%**
3	Remitir en un plazo máximo de 3 días hábiles el acta borrador de la sesión, para revisión por parte de los miembros de los órganos colegiados: Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Comité de Vigilancia y Comisión de Adquisiciones, a diciembre 2021.	3	4	2	**30%**	**30%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**78%**

Fuente: Informe de seguimiento de acuerdos correspondiente al segundo semestre del 2021 de la Secretaría de la Junta Directiva, documento referencia JD-001-2022, visto en la sesión N°2372.

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	100%	100%	100%	100%	PROMEDIADO	**100%**	Sobresaliente	**20**	20,00%
2	15	18	15	14	PROMEDIADO	**16,00**	Cuanto	**30**	28,00%
3	3	2	3	2,00	PROMEDIADO	**2,00**	Sobresaliente	**30**	30,00%

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo	Junta Directiva	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	Carlos Rojas Gallardo			
Nombre Jefatura Superior:	Junta Directiva			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Cumplir con el 95% del Plan de Implementación de los Comités incluidos en el Código de Gobierno Corporativo, a diciembre 2021.	95%	90%	100%	40%	34%
2	Desarrollar e implementar en los primeros 15 días del mes de setiembre 2021, la Herramienta Informática de Gestión Documental y de Reuniones para Comités de Junta Directiva (Plan de Trabajo del OCGC 2021).	15	20	10	20%	**20%**
3	Elaborar el 95% de los Instrumentos de Gobierno Corporativo, a diciembre 2021. (Plan de Trabajo del OCGC 2021, incluye revisión, ajustes y alineamiento).	95%	90%	100%	20%	**20%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**74%**

Fuente: Informe del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, referencia JD-OCGC-014-2022, visto en la sesión N°2373.

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	40%	40%	95%	40%	**Acumulado**	80%	Bajo	40	**34%**
2	15	15,00			**Acumulado**	15,00	Cuanto	20	**20%**
3	50%	50%	95%	50%	**Acumulado**	100%	Sobresaliente	20	**21%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Gerencia General	Junta Directiva	Junta Directiva	jul-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	Gerson Espinoza Monge			
Nombre Jefatura Superior:	Junta Directiva			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Garantizar que la participación sustancial promedio anual de RACSA (aportes e ingresos) en asociaciones empresariales activas sea de un 55%, a diciembre 2021.	55%	50%	60%	5%	**4,84%**
2	Lograr el 100% de los ingresos por 33 053 millones establecidos en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	25%	**24,56%**
3	Lograr el 100% de margen EBITDA, a diciembre 2021. (187 millones/0,57%).	100%	98%	100%	15%	**15,00%**
4	Lograr el 99% de la meta de utilidad de operación -2024, a diciembre 2021.	99%	95%	100%	20%	**20,20%**
5	Lograr un Net Promoter Score (NPS) de 60%, a diciembre, 2021.	60%	55%	65%	5%	**3,83%**
6	Reducir en 4% los gastos y costos operativos de la empresa incluidos en el presupuesto 2021 aprobado por Junta Directiva a diciembre 2021.	4%	3%	5%	10%	**10,00%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**78,43%**

Fuente: : Informe Integrado del Gerente General correspondiente al segundo semestre del 2021, oficios de referencia GG-147-2022 y GG-174-2022, visto en la sesión N°2373 y el oficio GG-396-2022 del 8 de marzo del 2022.
Fecha nombramiento interino: 1 de julio del 2021. Sesión N°2332 y N°2333

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro Alcanzado	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	0%	0,0%	55,00%	53,20%	Acumulado	**53,20%**	Bajo	5	**4,84%**
2	0%	0,0%	100%	98,24%	Acumulado	**98,24%**	Cuanto	25	**24,56%**
3	0%	0,0%	100%	100%	Acumulado	**100,00%**	Sobresaliente	15	**15,00%**
4	0%	0,0%	99%	100%	Acumulado	**100,00%**	Sobresaliente	20	**20,20%**
5	0%	0,0%	60%	46%	Acumulado	**46,00%**	Bajo	5	**3,83%**
6	0%	0,0%	4%	5,33%	Acumulado	**5,33%**	Sobresaliente	10	**13,33%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Dirección Administrativa	Gerencia General	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**Anabel Calderón Sibaja**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Coadyuvar en la consecución del 100% de los ingresos por 33 053 millones establecidos en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	20%	**20,0%**
2	Cumplir con el 80% del plan de trabajo para la ejecución de 2 análisis del mercado salarial: I semestre y II semestre del año 2021, al 31 diciembre 2021.	80%	70%	90%	10%	**10,0%**
3	Ejecutar el 95% de las acciones necesarias para la ejecución del plan de compras de la empresa aprobado, al 31 de diciembre 2021.	95%	90%	100%	15%	**15,0%**
4	Gestionar el 100% de lo programado para optimizar los recursos empresariales: artículos en bodega de poca rotación, modernización flota vehicular, salidas de Inventarios, distribución y asignación espacio Físico en nueva normalidad y requerimientos de nueva estructura, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	15%	**15,0%**
5	Lograr una ejecución del 90% del presupuesto disponible de capacitación destinado a liderazgo y nuevos negocios, a diciembre 2021.	90%	85%	95%	10%	**10,0%**
6	Reducir en 4% los gastos y costos operativos de la empresa incluidos en el presupuesto 2021 aprobado por Junta Directiva, a diciembre 2021.	4%	3%	5%	10%	**10,0%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**80,0%**

Fuente: Oficio GG-396-2022 del 8 de marzo del 2022.

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro Alcanzado	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	0%	0,0%	100%	100,4%	Promediado	**100,40%**	Sobresaliente	20	**20,08%**
2	40%	50,0%	50%	50,0%	Acumulado	**100,0%**	Sobresaliente	10	**12,50%**
3	45%	45,0%	45%	55,0%	Acumulado	**100,0%**	Sobresaliente	15	**15,79%**
4	60%	65,0%	40%	57,0%	Acumulado	**122%**	Sobresaliente	15	**18,30%**
5	45%	80,0%	45%	11,0%	Acumulado	**91%**	Cuanto	10	**10,11%**
6	2%	2,0%	2%	2,0%	Acumulado	**4%**	Cuanto	10	**10,00%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Dirección Comercial	Gerencia General	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**Marco Meza Altamirano**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Aumentar a 11,63 años el periodo medio de vida del cliente con RACSA para los servicios no regulados, a diciembre 2021.	11,63	11,42	11,84	10%	**10,0%**
2	Lograr el 100% de los ingresos por 33 053 millones establecidos en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	30%	**29,47%**
3	Lograr un Net Promoter Score (NPS) de 60%, a diciembre 2021.	60%	55%	65%	15%	**12,5%**
4	Participar en el 80% de los procesos licitatorios que estén definidos como parte de los negocio establecidos en el plan estratégico empresarial, a diciembre 2021.	80%	75%	85%	20%	**20,0%**
5	Reducir en 4% los gastos y costos operativos de la empresa incluidos en el presupuesto 2021 aprobado por Junta Directiva, a diciembre 2021.	4%	3%	5%	5%	**5,0%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**77,0%**

Fuente: Oficio GG-396-2022 del 8 de marzo del 2022.

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro Alcanzado	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	0%	0,0%	11,63	11,83	Acumulado	**11,83**	Sobresaliente	10	**10,17%**
2	0%	0,0%	100%	98,24%	Acumulado	**98,24%**	Cuanto	30	**29,47%**
3	60%	54,0%	60%	46%	Promediado	**50,00%**	Bajo	15	**12,50%**
4	80%	96,0%	80%	97%	Promediado	**96,50%**	Sobresaliente	20	**24,13%**
5	2%	20,0%	2%	11%	Acumulado	**31,00%**	Sobresaliente	5	**38,75%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Dirección Gestión Financiera	Gerencia General	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**Gerson Espinoza Monge**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Coadyuvar en la consecución del 100% de los ingresos por 33 053 millones establecidos en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	20%	**19,65%**
2	Controlar el cumplimiento del 100% de los indicadores de los proyectos incluidos en el Plan de Inversiones Empresariales en congruencia con el plan de desarrollo de servicios aprobado por la Junta Directiva considerados en el Plan Financiero 2021.	100%	95%	100%	15%	**15,0%**
3	Entregar a la Gerencia General el 100% de los análisis de rentabilidad de acuerdo a la programación de entrega de los servicios contemplados en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	10%	**10,0%**
4	Liberar un 30% de la liquidez que permanece como colateral de garantías de cumplimiento y participación a, diciembre 2021.	30%	25%	35%	15%	**15,0%**
5	Reducir el balance de liquidez en dólares en un 30%, a diciembre 2021.	30%	25%	35%	15%	**6,85%**
6	Reducir en 4% los gastos y costos operativos de la empresa incluidos en el presupuesto 2021 aprobado por Junta Directiva a diciembre 2021.	4%	3%	5%	5%	**5,0%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**71,5%**

Fuente: Oficio GG-396-2022 del 8 de marzo del 2022. .
Asume la Gerencia General de manera interina a partir del 1 de julio del 2021. Sesión N°2332 y N°2333

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro Alcanzado	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	0%	**0,00%**	100%	98,24%	Acumulado	**98,24%**	Sobresaliente	20	**19,65%**
2	100%	**100,00%**	100%	100%	Promediado	**100,00%**	Sobresaliente	15	**15,00%**
3	100%	**100,00%**	100%	100%	Promediado	**100,00%**	Cuanto	10	**10,00%**
4	15%	**0,89%**	15%	57,39%	Acumulado	**58,28%**	Sobresaliente	15	**29,14%**
5	15%	**0,00%**	15%	13,69%	Acumulado	**13,69%**	Bajo	15	**6,85%**
6	2%	**0,00%**	2%	6%	Acumulado	**6,00%**	Sobresaliente	5	**7,50%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Dirección Gestión de Plataformas	Gerencia General	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**María de la Cruz Delgado Alpízar**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Coadyuvar en la consecución del 100% de los ingresos por 33 053 millones establecidos en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	20%	**19,64%**
2	Cumplir el 90% de las solicitudes de estudios de factibilidad técnica de acuerdo con tiempos y recursos requeridos por los clientes externos, a diciembre 2021.	90%	85%	95%	15%	**15,0%**
3	Disponer de las capacidades operativas para que RACSA pueda lograr un nivel de aportación en los nuevos negocios de un 70% en los servicios no regulados a desarrollar durante el año 2021.	70%	65%	71%	15%	**15,0%**
4	Gestionar el 95% de los casos registrados en MSE conforme el tiempo de solución establecido en el contrato con el cliente, a diciembre 2021.	95%	93%	97%	15%	**15,0%**
5	Realizar el plan de continuidad para 4 servicios externos de acuerdo con la metodología aplicada para la selección de los mismos, a diciembre 2021.	4,00	3,00	5,00	10%	**10,0%**
6	Reducir en 4% los gastos y costos operativos de la empresa incluidos en el presupuesto 2021 aprobado por Junta Directiva a diciembre 2021.	4%	3%	5%	5%	**5,0%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**79,64%**

Fuente: Oficio GG-396-2022 del 8 de marzo del 2022

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro Alcanzado	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	0%	0,0%	100%	98,20%	Acumulado	**98,20%**	Bajo	20	**19,64%**
2	90%	92,3%	90%	93,93%	Promediado	**93,12%**	Cuanto	15	**15,52%**
3	70%	70,0%	70%	100%	Promediado	**85,00%**	Sobresaliente	15	**18,21%**
4	95%	96,4%	95%	97,05%	Promediado	**96,73%**	Cuanto	15	**15,27%**
5	2,00	2,00	2,00	2,00	Acumulado	**4,00**	Cuanto	10	**10,00%**
6	2%	9,9%	2%	4%	Acumulado	**13,9%**	Sobresaliente	5	**17,38%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Dirección Jurídica y Regulatoria	Gerencia General	Junta Directiva	ene-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**Illiana María Rodríguez Quirós**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Asegurar que se entregen en 5 días hábiles las viabilidades jurídicas de los negocios requeridas para la conformación del caso de negocio, a diciembre 2021.	5,00	6,00	4,00	15%	**15,0%**
2	Atender un 92% de las consultas jurídicas dentro del plazo establecido (10 días hábiles para las consultas en general y 5 días hábiles para contratos de asociación, cumplir con el plazo que establezcan entidades como SUTEL y Juzgado), a diciembre 2021.	92%	88%	96%	20%	**20,0%**
3	Brindar mensualmente en un 90% el acompañamiento en materia legal a los negocios claves de la Empresa, a diciembre 2021.	90%	80%	100%	20%	**20,0%**
4	Coadyuvar en la consecución del 100% de los ingresos por 33 053 millones establecidos en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	15%	**14,7%**
5	Promover en un 90% la generación de acciones a lo interno de RACSA que permitan mitigar los riesgos jurídicos o regulatorios identificados, a diciembre 2021.	90%	85%	95%	10%	**10,0%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**79,7%**

Fuente: Oficio GG-396-2022 del 8 de marzo del 2022.
Fecha de cese de nombramiento como Directora: 07 de diciembre del 2021 según acuerdo JD-642-2021.

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro Alcanzado	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	5%	4,00	5,00	4,50	Promediado	**4,25**	Sobresaliente	15,00	**15,94%**
2	92%	100,0%	92%	96%	Promediado	**97,75%**	Sobresaliente	20,00	**21,25%**
3	90%	100,0%	90%	100,0%	Promediado	**100,0%**	Sobresaliente	20,00	**22,22%**
4	0%	0,0%	100%	98,2%	Acumulado	**98,2%**	Cuanto	15,00	**14,74%**
5	90%	93,0%	90%	98,5%	Promediado	**95,75%**	Sobresaliente	10,00	**10,64%**

PLAN DE DESEMPEÑO 2021

NOMBRE DEPENDENCIA DEL EVALUADO/A	NOMBRE DEPENDENCIA INMEDIATA SUPERIOR	DIRECCIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN	
			INICIA	FINALIZA
Dirección Productos y Proyectos	Gerencia General	Junta Directiva	ago-21	dic-21
Nombre responsable del plan:	**Heleine Mc Lean Gayle**			
Nombre Jefatura Superior:	**Junta Directiva**			

METAS Y PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN

Nº	METAS	PARÁMETROS			Peso (%) de la meta	Resultado obtenido
		CUANTO	BAJO	SOBRESALIENTE		
1	Coadyuvar en la consecución del 100% de los ingresos por 33 053 millones establecidos en el Plan Financiero, a diciembre 2021.	100%	95%	105%	20%	**20,0%**
2	Desarrollar 2 servicios nuevos dentro del Portafolio de Servicios dentro del Pilar Diversificación "Palancas de Crecimiento", a diciembre 2021.	2	1	3	15%	**15,0%**
3	Desarrollar el 80% del alambrado de los nuevos productos y/o modificados y servicios para asegurar su correcto despliegue, a diciembre 2021.	80%	75%	85%	10%	**10,0%**
4	Garantizar que la participación sustancial promedio anual de RACSA en las asociaciones empresariales nuevas sea de un 60%, a diciembre 2021.	60%	55%	61%	15%	**15,0%**
5	Implementar el 100% de los servicios considerados en el plan financiero aprobado que ingresan al Depto. de Despliegue del Servicio, con fecha de finalización, a diciembre 2021.	100%	90%	105%	15%	**15,0%**
6	Reducir en 4% los gastos y costos operativos de la empresa incluidos en el presupuesto 2021 aprobado por Junta Directiva, a diciembre 2021.	4%	3%	5%	5%	**5,0%**
Resultado total de Metas 80%					**80%**	**80,0%**

Fuente: Oficio GG-396-2022 del 8 de marzo del 2022.
Inicio de nombramiento temporal: 16 de agosto del 2021 de acuerdo con la Sesión N°2342 JD-434-2021

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

METAS	I Semestre		II Semestre		Método de Cálculo	Resultado Obtenido al Periodo	Parámetro Alcanzado	Peso relativo de la meta (%)	Peso relativo obtenido por el colaborador
	% Proyectado	% Alcanzado	% Proyectado	% Alcanzado					
1	0%	0,0%	100%	100%	Promediado	100%	Cuanto	20	**20%**
2	0%	0,00	2	4	Acumulado	4,00	Sobresaliente	15	**30%**
3	0%	0,0%	80%	80%	Promediado	80%	Cuanto	10	**10%**
4	0%	0,0%	60%	60%	Promediado	60%	Cuanto	15	**15%**
5	0%	0,0%	100%	100%	Acumulado	100%	Cuanto	15	**15%**
6	0%	0,0%	4%	4%	Promediado	4%	Cuanto	5	**5%**

2) **Se instruye a la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y a la Secretaría de la Junta Directiva, para que procedan a registrar los resultados en el sistema que soporta esta gestión.**

3) **Se instruye a la Secretaría de la Junta Directiva para que comunique este acuerdo al Departamento de Talento Humano y Cultura para los efectos que corresponde.**

4) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y de la Secretaría de la Junta Directiva**.

Artículo 8° ***Informe Anual de Rendición de Cuentas del ICE y sus empresas 2021. ICE Consejo Directivo 6508 0012-232-2022. Confidencial:***

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, somete a conocimiento el oficio del Consejo Directivo del ICE, referencia 0012-232-2022 del 17 de marzo del 2022, mediante el cual comunica a la Junta Directiva el acuerdo tomado en la sesión N°6508 y remite el Informe Anual de Rendición de Cuentas del ICE y sus Empresas 2021, documento que por su naturaleza ha sido declarado confidencial por un plazo de ocho años, según lo dispuesto en la sesión N°6506 del 8 de marzo del 2022.

La Junta Directiva señala que en razón de que el Consejo Directivo del ICE gira instrucciones para que se atiendan los compromisos y proyectos que evidencian oportunidades de mejora, en los plazos de cumplimiento que se establezcan, en procura de la eficacia y eficiencia en el funcionamiento de las empresas del Grupo ICE, a efecto de que se incluyan en el informe de avance del Rendición de Cuentas correspondiente al período 2022, conviene trasladarlo a la Gerencia General, con la advertencia respectiva de la condición de confidencialidad para que se tomen las medidas necesarias para proteger la información.

Artículo 9° ***Declaratorias de Confidencialidad: a) Dirección General de Contabilidad Nacional Balanza de Comprobación con corte al 31 enero 2022 RACSA. ICE Consejo Directivo 6509 0012-239-2022; b) Carta a la Gerencia -visita interina al 31 de diciembre 2021- de RACSA. ICE Consejo Directivo 6509 0012-238-2022:***

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, somete a conocimiento los oficios del Consejo Directivo del ICE, mediante los cuales comunica a la Junta Directiva y a la Gerencia General las resoluciones sobre las solicitudes de declaratoria de confidencialidad de los siguientes temas:

a) Dirección General de Contabilidad Nacional Balanza de Comprobación con corte al 31 enero 2022, oficio del Consejo Directivo del ICE 6509 0012-239-2022, declara confidencial por un periodo de cuatro años, conforme al visto bueno otorgado en la sesión N°2379 del 9 de marzo del 2022.

b) Carta a la Gerencia -visita interina al 31 de diciembre 2021, oficio del Consejo Directivo del ICE 6509 0012-238-2022, declara confidencial por un periodo de cuatro años, conforme al visto bueno otorgado en la sesión N°2379 del 9 de marzo del 2022.

La Junta Directiva da por conocido el tema

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

Artículo 10° ***Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP***:

La Junta Directiva comenta que a nivel del ICE y RACSA se encuentra en proceso la negociación para realizar la contratación que logre formalizar el uso de la plataforma de SICOP que brinda a su vez servicio al Ministerio de Hacienda.

En virtud de lo anterior, la señora Ileana Camacho Rodríguez en su condición de miembro de esta Junta Directiva fungirá como mediadora en el proceso e informará a la Junta Directiva de manera oportuna el avance.

Artículo 11° ***Participación en la Transferencia del Modelo Dominicano de obtención de datos e información de Compras Públicas a Costa Rica en el marco del "Proyecto Apoyo para la implementación de una Iniciativa Piloto de Cooperación Triangular de República Dominicana":***

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que en atención a una solicitud planteada por la Gerencia General, ha autorizado colocar en la agenda de la sesión de hoy este tema. En ese sentido somete a consideración de la Junta Directiva, el oficio de referencia GG-482-2022 del 23 de marzo del 2022 y anexos, mediante el cual solicita la autorización para que un colaborador de RACSA, participe en la transferencia del Modelo Dominicano de obtención de datos e información de compras públicas a Costa Rica en el marco del "Proyecto Apoyo para la Implementación de una iniciativa Piloto de Cooperación Triangular de República Dominicana.

Ingresa a la sesión el Gerente General, señor Gerson Espinoza Monge quien explica que esta gestión responde a una invitación por parte del Ministerio de Economía, Industria y Comercio – MEIC, y que tiene como objetivo compartir la experiencia dominicana en los sistemas de compras y contrataciones, la iniciativa Open Data, desarrollo de herramientas de consulta y análisis de datos, desarrollo de la herramienta de alerta de procesos basados en la metodología de bandera roja, entre otros temas identificados. Es importante indicar que el anfitrión del evento asume el costo del pasaje aéreo, el traslado de ida y vuelta, hospedaje y alimentación. En cumplimiento a lo que señala el Reglamento de Viajes, la propuesta se ha complementado con los elementos y requisitos establecidos.

La Junta Directiva señala que este tipo de experiencias le permite a la Empresa analizar el entorno y valorar oportunidades de negocio. Asimismo destaca, que la fuente de

financiamiento es el proyecto “Apoyo para la Implementación de una Iniciativa Piloto de Cooperación Triangular de República Dominicana como Oferente para Apoyar los Sistemas de Compras Públicas Nacionales de El Salvador y Costa Rica financiado a República Dominicana por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)”. Agradece la participación del Gerente General, quien abandona la sesión a partir de este momento.

La Junta Directiva basada en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, resuelve:

Considerando que:

a) Desde el mes de octubre 2021, personal de SICOP ha estado participando en sesiones lideradas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) donde se han abordado temas como el uso de las tecnologías de la información y la ciencia de los datos para el desarrollo de aplicativos que permitan la creación de sistemas de gestión de datos, crear capacidades para el diseño de normas y políticas de prevención de incumplimiento regulatorio e irregularidades administrativas, además de capacidades para la toma de decisiones estratégicas que fomenten las compras públicas.

b) El Gobierno de República Dominicana bajo su Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo invita al MEIC a designar una misión de trabajo para recibir la transferencia de conocimiento del 28 de marzo al 1° de abril del 2022 en Santo Domingo, República Dominicana mediante oficio MEPyD-INT-2022-01-860 y con agenda en oficio VAECI-07334, saliendo del país el día 27 de marzo del 2022 y regresando el día 2 de abril del 2022.

c) El MEIC solicita la participación colaborativa de RACSA en el Proyecto Apoyo para la Implementación de una Iniciativa Piloto de Cooperación Triangular de República Dominicana mediante el oficio VMi-OF-017-2022, del 11 de marzo 2022, para lo cual indica que existe un espacio para asignar a RACSA.

d) La Dirección Producto y Proyectos mediante oficio referencia DPP-81-2022 de 23 de marzo del 2022, señala la importancia de la asistencia de RACSA en dicha Iniciativa, como titular del Sistema de Compras Públicas de Costa Rica y para ello propone que participe el señor Ronald Argüello Leandro, funcionario del área de SICOP, el cual cumple con el perfil requerido para participar en la capacitación y los requisitos establecidos en el artículo 4 y 8 del Reglamento de Viajes al Exterior para el personal de RACSA.

e) En el inciso 4) del oficio VMi-OF-020-2022 de fecha 23 de marzo de 2022, el Ministerio de Economía; industria y Comercio aclara que RACSA no incurrirá en ningún gasto asociado a dicha capacitación, ya que el viaje no tiene costo para los

representantes de las instituciones participantes, salvo el seguro obligatorio de viajes con el que ya cuenta RACSA según lineamientos del Departamento de Servicios Generales.

f) De conformidad con el artículo 15 y 16 del Reglamento de Viajes al Exterior para el personal de RACSA, corresponde a la Junta Directiva el análisis y aprobación de la solicitud de viajes al exterior de los funcionarios de RACSA.

g) La Gerencia General avala la solicitud de viaje al exterior requerida por la Dirección de Producto y Proyectos y eleva para aprobación de Junta Directiva mediante oficio de referencia GG-482-2022 del 23 de marzo del 2022, según le confiere la competencia el artículo 15 del Reglamento de Viajes al Exterior para el personal de RACSA.

h) En razón de que se debe gestionar a la brevedad la confirmación de la participación del recurso por parte de RACSA y que se realicen los trámites administrativos y logísticos concernientes al viaje y el evento se solicita la declaratoria en firme del acuerdo.

Por tanto, acuerda:

1) Aprobar la participación del funcionario Ronald Argüello Leandro en esta misión de trabajo para recibir la transferencia de conocimiento presidida por el MEPyD en Santo Domingo, República Dominicana, de conformidad con los términos de la agenda del caso aprobado por la Gerencia General, del 27 de marzo al 2 de abril del 2022.

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

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