

## INDICE

**SESIÓN ORDINARIA N°2461**

**Miércoles 16 de agosto del 2023**

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>APROBACIÓN DEL ACTA</b>
1°	Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2460 del 7 de agosto del 2023.
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL</b>
2°	Fondo de Ahorro y Préstamo. Informe de gestión y situación al I Semestre del 2023.
3°	Subcontrato para la Prestación del Servicio Complementario de Escaneo de Contenedores en la Terminal de Contenedores de Moín. (Proyecto SINI). Visto bueno para la declaratoria de confidencialidad.
4°	Asociación Nacional de Técnicos y Trabajadores de la Energía y las Comunicaciones. Oficio ANTTEC 337 -2023. Propuesta de respuesta.
5°	Informe ejecutivo del Gerente General sobre la visita a la Empresa Astrophysics en Estados Unidos. (Proyecto SINI).
6°	Política Corporativa de Ciberseguridad. ICE Consejo Directivo 6569 0012- 258-2023. Seguimiento al oficio JD-262-2023. Informe sobre acciones para la implementación.
7°	Manual de Organización de la Empresa. Actualización.
8°	Evaluación de Desempeño Directores al segundo semestre 2022.
9°	Caso de Negocio para el Servicio Administrado Internet Satelital para el Instituto Costarricense de Electricidad mediante figura de Práctica Comercial con ITELLUM.
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA</b>
10°	Seguimiento al Servicio preventivo de Advertencia sobre el deber de proteger y conservar el patrimonio público como objetivo del Sistema de Control Interno en el Contrato Nro. C-CC-25-10-18-11731 (Ref. AUI-43-2023), relacionado con el Informe Ref. DN-126-2023, a través del cual la Administración le dio atención al acuerdo JD-215-2023 de la Junta Directiva.
11°	Plan Estratégico de la Auditoría Interna - período 2024-2027. Insumos para la actualización. AUI-130-2023.
12°	Declaratoria de confidencialidad: Análisis Figura Corporativa Mayorista, Propuesta de necesidades de RACSA con el ICE. ICE Consejo Directivo 6585 0012-530-2023.
13°	Estrategia Empresarial de Radiográfica Costarricense, S.A. Ajuste ICE Consejo Directivo 6586 0012-544-2023.



14° Estados Financieros Auditados 2022. Autorización para el Presidente Ejecutivo del ICE para asistir a las asambleas de accionistas. ICE Consejo Directivo 6586 0012 545 2023.

15° Modelo para la Administración de Proyectos API Grupo 2. Documentos Normativos. ICE Consejo Directivo 6585 0012-549-2023.

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

16° Estrategia Empresarial 2024-2027. Presentación sobre planificación estratégica para el Comité de Estrategia del ICE. Confidencial.

### **ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2461**

Previo a iniciar la sesión, la Presidencia de la Junta Directiva y la Secretaría de la Junta Directiva, 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.

Acta de la sesión ordinaria número dos mil cuatrocientos sesenta y uno, celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de diecisiete horas con cuarenta y nueve minutos del miércoles dieciséis de agosto del año dos mil veintitrés. Presentes; el Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, ubicado en su oficina; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños, ubicada en su domicilio; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís, ubicada en su domicilio; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata, ubicado en su domicilio; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, ubicado en su domicilio.

Por RACSA: la Auditora Interna a.i., señora Maria Gabriela Solano Loaiza, ubicada en su domicilio; en representación de la Dirección de Gestión de Plataformas, el señor Fausto Roldán Gamboa, ubicado en su domicilio; y la Jefatura a.i. del Departamento de Estrategia e Innovación, la señora Jimena Zárate Manzanares, ubicada en su domicilio; y la Directora Jurídica y Regulatoria, señora Illiana María Rodríguez Quirós, ubicada en su domicilio.

Ausente el Gerente General, señor Mauricio Barrantes Quesada.

El señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, en su condición de Presidente, inicia la sesión e indica: *“Muy buenas tardes compañeros. Espero que se encuentren muy bien.*

*Vamos a dar inicio a la sesión ordinaria N°2461 de hoy miércoles 16 de agosto del 2023, al ser las diecisiete horas con cuarenta y nueve minutos.*

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

**Artículo 1°      Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2460 del 7 de agosto del 2023:**

El señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, indica: “Como primer punto de la agenda, someto a aprobación el acta de la sesión ordinaria N°2460 celebrada el pasado miércoles 7 de agosto del 2023.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, se manifiestan de acuerdo con el contenido del acta y la dan por aprobada.

**CAPÍTULO II                      ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL**

**Artículo 2°      Fondo de Ahorro y Préstamo. Informe de gestión y situación al I Semestre del 2023:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, señala: “La Gerencia General por medio del oficio GG-1616-2023 del 03 de agosto del 2023, en observancia a lo dispuesto en las sesiones N°2401 y N°2433 presenta el Informe de Labores del Fondo de Ahorro y Préstamo correspondiente al primer semestre del 2023.

*En términos generales presenta la estructura organizacional actual, la cantidad de afiliados, la conformación que tiene la Junta Administrativa, la situación financiera y el estado actual del Proceso Contencioso Administrativo.*

*En virtud de que no hay hechos relevantes, propongo dar por recibido el informe.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, dan por recibido el informe y se programa la presentación del informe correspondiente al segundo semestre para el mes de febrero del 2024, conforme a lo dispuesto en la sesión N°2429.

**Artículo 3°      Subcontrato para la Prestación del Servicio Complementario de Escaneo de Contenedores en la Terminal de Contenedores de Moín. (Proyecto SINI). Visto bueno para la declaratoria de confidencialidad:**

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en el artículo 2 del Capítulo II de la sesión 6593 del 19 de setiembre del 2023, según oficio 0012-650-2023, por un plazo de diez años, visto en la sesión de Junta Directiva N°2468 artículo 9.01 del 25 de setiembre del 2023.

**Artículo 4°**     **Asociación Nacional de Técnicos y Trabajadores de la Energía y las Comunicaciones. Oficio ANTTEC 337 -2023. Propuesta de respuesta:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera comenta: *“La Gerencia General, en cumplimiento a lo dispuesto en la sesión N°2458 del 26 de julio del 2023, mediante el oficio de referencial GG-1629-2023 del 4 de agosto del 2023, somete a conocimiento de esta Junta Directiva una propuesta de respuesta para la Asociación Nacional de Técnicos y Trabajadores de la Energía y las Comunicaciones (ANTTEC), documento de referencia 337-2023, relacionada con un requerimiento de información sobre el estado de la frecuencia 3.5 GHz de RACSA.*

*En virtud de lo anterior, propongo acoger la propuesta de respuesta planteada por la Administración y encomendar a la Gerencia General para que proceda a dar respuesta.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven acoger la propuesta planteada por la Administración para atender el requerimiento de información planteado por ANTTEC y encomendar a la Gerencia General para que proceda a dar respuesta.

**Artículo 5°**     **Informe ejecutivo del Gerente General sobre la visita a la Empresa Astrophysics en Estados Unidos. (Proyecto SINI):**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, señala: *“El Gerente General en cumplimiento a lo que establece la normativa vigente, mediante el oficio de referencia GG-1645-2023 del 8 de agosto del 2023, presenta el informe con los principales aspectos de la visita que realizó del 26 al 29 de julio del 2023, en la ciudad de Los Ángeles en Estados Unidos, durante su visita a la empresa Astrophysics.*

*En términos generales, el Gerente General concluye que se cumplió satisfactoriamente con las expectativas y objetivos planteados de cara a la puesta en producción y comercialización del servicio de escáneres en APM Terminals.*

*Por tratarse de un asunto de carácter informativo, propongo darlo por recibido.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor



Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el informe presentado por el Gerente General.

**Artículo 6°** **Política Corporativa de Ciberseguridad. ICE Consejo Directivo 6569 0012- 258-2023. Seguimiento al oficio JD-262-2023. Informe sobre acciones para la implementación:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: *“Conforme a lo dispuesto en la sesión anterior, en esta oportunidad se presentará el alcance del oficio de la Gerencia General de referencia GG-1587-2023 del 31 de julio del 2023, relacionado con el informe de las acciones que se han ejecutado a nivel empresarial para la implementación de la Política Corporativa de Ciberseguridad, en el marco de lo dispuesto por el Consejo Directivo del ICE en el oficio 6569-0012-258-2023.*

*Este tema será expuesto por los representantes de la Administración, quienes se incorporan a la sesión a partir de este momento.”*

Ingresan a la sesión de forma virtual, en representación de la Dirección de Gestión de Plataformas, el señor Fausto Roldán Gamboa.

Inicia la exposición el señor Fausto Roldán, con el apoyo de una presentación e indica: *“Buenas tardes. Me indicaron que Yandell está en el Consejo Directivo del ICE a solicitud de don Mauricio.*

*Es un seguimiento que se le está dando a una nota que viene del Consejo Directivo precisamente, con respecto al desarrollo de una Política Corporativa de Ciberseguridad motivada en el asunto de una gestión, tal vez más estandarizada a nivel corporativo en el ámbito de la ciberseguridad.*

*Este servidor es parte de un Comité de Ciberseguridad que está conformado de manera corporativa y en ese espacio hemos conocido un poco el desarrollo de esta propuesta.*

*Es una política que combina elementos administrativos con algunos otros elementos técnicos. Muchos de los lineamientos que posee esta Política, ya están cubiertos o han sido cubiertos en el tiempo con nuestras normativas internas y con nuestra propia Política de Seguridad de la Información y con el Lineamiento de uso de recursos informáticos que manejamos en RACSA.*

*Como antecedentes, propiamente para la elaboración de un plan de implementación. La Política consta de 17 lineamientos particulares, en esa conformación que les comentaba.*

*Lo que vemos es un resumen, que está disponible en el anexo, que responde a una matriz donde tenemos a los tres departamentos de la Dirección de Gestión de Plataformas, que son en primera instancia los que tienen mayor impacto en la gestión de estos lineamientos y algunas acciones que van a ser ejecutadas, otras en proceso, y otras van a ser ejecutadas en corto mediano plazo, relacionadas con el cumplimiento de estos lineamientos corporativos.*

*Tal vez de estos lineamientos quiero comentar que uno de los más importantes, va a ser la implementación de algunas infraestructuras en la parte de ciberseguridad. Recordemos que está muy motivado con el asunto de los ciberataque que sucedieron en el pasado, entonces algunos elementos de infraestructura, por ejemplo, algunos sistemas están un poco más avanzados de los que hemos tenido hasta el momento y son infraestructuras que van a entrar a operar este año, según lo que está planificado.*

*Estamos trabajando también en una propuesta para llevar algunos lineamientos o el cumplimiento, algunos de esos lineamientos, con el caso de terceros, dígame proveedores o socios comerciales que eventualmente por su rol en la prestación de servicios, también es importante que tengan un cumplimiento de estos lineamientos, es como en algunos casos de servicios que es necesario equipar.*

*Este es el resumen de lo que se está ejecutando al momento, muchas de las acciones que se están planteando para esta fase son acciones diagnósticas, en algunos casos y como les comentaba otras son ya temas de implementación que están previstos para este año en el caso de las infraestructuras de ciberseguridad.*

*No sé si quisieran ver el detalle del anexo por si tienen alguna consulta particular.”*

**El señor Rodolfo Corrales Herrera, responde: “Sí por favor exponer el anexo”**

*El señor Fausto Roldán continua con la exposición: “Como les comentaba, aquí tenemos los 17 lineamientos, en algunos casos que hicimos un barrido sobre todo con respecto a si hay un cumplimiento o no, de cada uno de los lineamientos en los departamentos de la Dirección, no obstante, aunque pusimos no en algunos casos o departamentos, lo que sucede es que no les aplica el lineamiento en sí.*

*Por ejemplo, en el caso de continuidad de negocio, en el punto cuatro, que es velar relaciones con terceros, ya sean prestadores de servicios, proveedores, empresas, lo que estamos promoviendo es el asunto de la implementación de un lineamiento de uso aceptable de servicios de RACSA y también estamos trabajando en valorar cómo podemos implementar algunas acciones específicas a nivel de los reglamentos, que precisamente estamos trabajando con la Dirección Jurídica en el proceso de construcción o de actualización del Reglamento de Asociaciones Empresariales y de otras formas de negocio.*

*Otro que puede ser de interés, es la parte de controles destinados a la prevención y tratamiento de incidentes a ser adoptados por proveedores, con terceros, que lo estaríamos abarcando precisamente con esas reformas.*

*En el punto 11: implementar herramientas y controles de defensa para proteger de forma proactiva y predictivo. Esta política no dice hasta qué punto, no tiene una métrica, lo que dice es implementar herramientas y controles de defensa. Nosotros lo que hacemos es tratar de hacer un análisis de cuál es el máximo nivel que podríamos tener de implementación en función de los recursos que actualmente*

*poseemos y en los que se pueden invertir, entonces a partir de ahí es que se desarrollan estas propuestas y se ejecutan este tipo de inversiones.*

*El punto 13: priorizar acciones para la implementación de controles a fin de mitigar el apetito de riesgo. Estamos en una fase de estudio para lo que es la estimación de tolerancia y parámetros de apetito de riesgo, traducir mucho de la parte financiera a la parte técnica.*

*Estos son un ejemplo de lo que estaríamos en una fase de construcción. Lo que aparece en verde son elementos que ya por “default” se manejan o se tienen contenidos, ya sea a nivel normativo, a nivel procedimental o a nivel técnico.*

*Igual situación manejamos con el Departamento de Soporte Interno e Infraestructura, donde se destaca algunos que son interesantes, como el de medidas de protección de equipos y dispositivos para que se eviten la materialización de ataques. Se han implementado una serie de sistemas y plataformas, en la parte antivirus. Este micro cloud que aparece aquí, es un sistema que nace o se implementa a partir del tema de los ciberataques del año pasado. El múltiple factor de autenticación, que ya es algo estándar en nuestra organización, que brinda una barrera importante para que no haya terceros no autorizados accediendo a los sistemas ofimáticos de la Empresa.*

*Otro punto interesante puede ser: controles destinados a la prevención y tratamiento de incidentes. Para este Departamento no hay un rastreo, no hay un radar de terceros que estén actuando con este tipo de sistemas, entonces este es un caso en donde no se requiere, un plan de acción específico.*

*Hay algunas que clasificamos como cumplimientos parciales, por ejemplo, lo que es clasificación de información, porque aquí estamos en un proceso en el que se está gestionando una parte de la información y se está clasificando, cuando ya esté finalizado, entonces lo damos por terminado.*

*Finalmente hay un asunto muy interesante porque en la parte de ciberseguridad, en cada una de las áreas y subprocesos siempre hay elementos que pueden ser susceptibles de mejora, entonces así lo hemos hecho, lo hemos conversado con las jefaturas, les hemos indicado todos los lineamientos que necesitamos tener en el radar para poder cumplir y que hagan entonces ese barrido de cumplimiento para ir dando ese seguimiento.*

*La idea nuestra es hacer algunas sesiones de seguimiento constante, por lo menos una vez cada tres meses para ir viendo el avance y finalmente cumplir.*

*Del lado de la parte corporativa también nos han indicado y casualmente hoy, que hay un plan de trabajo que nos van a trasladar porque ellos en la Dirección de Ciberseguridad, quieren casualmente establecer una serie de esfuerzos conjuntos, siento que ellos tienen personal muy especializado y herramientas muy especializadas para también hacer procesos de análisis de vulnerabilidades, de auditorías, de ese tipo de cosas y a nosotros nos parece. En el pasado lo hemos ejecutado, tal vez de una forma un poco menos formal, pero nos parece bien contar también con ese soporte que nos están*

*brindando, creo que en los próximos días ya va a llegar como el oficio formal con esta parte, lo cual a nosotros también nos interesa mucho y de sobremanera llevarlo adelante.*

*No sé si tienen alguna consulta o algún comentario.”*

**El señor Luis Ramírez, agrega:** *“Primero felicitarlos, porque se ve que sí hicieron el análisis detallado de la Política, contra la parte interna de la Empresa.*

*A mí me interesaba conocer en el tema de cultura, porque en este tema de ciberseguridad una de las labores principales siempre es la persona o el funcionario, si ese tema de la cultura, la capacitación y demás, sí tienen algún plan, porque eso es uno de los puntos que constantemente hay que estar reforzando.*

*Y el segundo punto, entender con los terceros, los contratos que hay con terceros para prestación de servicios, sí a ellos también se le van a emitir algunos lineamientos o si ya existían. Tal vez ampliar un un poquillo esos esos dos puntos.”*

**El señor Fausto Roldán, responde:** *“En la parte de formación, sin duda eso es clave. Hemos ido combinando diferentes estrategias a lo largo de los ciclos anuales. Porque a veces es un poco cansado que siempre sea una capacitación con presentaciones y más ahora con el modelo de teletrabajo, captar esa atención. Al final lo que queremos es que la gente tenga ese conocimiento, que tenga esa instrucción de cómo actuar, qué debe hacer, qué no debe hacer, nos hemos valido de diferentes herramientas, este año hicimos una formación en línea a través de una herramienta automática de una empresa especializada en ciberseguridad, involucramos a todo el personal, los hicimos pasar por un curso muy interactivo, muy bonito además, y que evalúa al final al personal su conocimiento y después de eso hicimos una experiencia muy interesante, la de Fortinet. Después de que hicimos una campaña anti-phishing, entonces lo que hicimos fue mandar correos para ver quién caía.*

*La idea era ver qué tanto había calado la campaña. Este tipo de cosas refuerzan mucho, porque nos damos cuenta también que incluso con campaña en el medio y todo, siempre hay gente que por alguna razón cae en las trampas de los ciber atacantes y es parte de ese reforzamiento.*

*Cuando entra el personal nuevo, nosotros siempre tomamos un espacio para darle formación, que quede nivelado un poco con las estrategias, con las políticas y con los lineamientos, y de esa forma vamos tratando de estandarizar ese conocimiento con la población y tratando de que todos tenemos cada cierto tiempo refrescamientos.*

*Por el lado de los terceros, en efecto, vamos a tratar de ver de qué manera podemos. Aquí hay dos escenarios, el de los terceros que ya vienen trabajando con nosotros, que ya han firmado sus contratos, sus acuerdos, con ellos, en algunos casos hemos tratado de llevarlos a un modelo de mejores prácticas, si es que este tipo de cosas no se habían contemplado en su momento tiempo atrás.*



*Para lo que es servicios nuevos, ahí sí definitivamente estamos entrándole de lleno a incorporar una serie de mecanismos y de requerimientos que van a hacer necesarios, de cumplimiento por cualquier tercero que quiera asociarse con RACSA para poder ejecutar negocios.*

*Esto porque es difícil y casualmente hoy lo comentamos en la mañana en una sesión y nosotros aquí atendemos el tema de seguridad, pero también el de continuidad de negocio. Y al final están muy relacionados. Continuidad del negocio para una empresa como RACSA descansa mucho en la parte de ciberseguridad. Hoy comentábamos que casualmente mucho del tema con terceros, es que comprendan los parámetros operativos que son requeridos para RACSA y que nada hacemos nosotros con tener un nivel muy alto de respuesta, ante incidentes, si el tercero que tiene de repente operar algo, no tiene esa capacidad de respuesta y no tiene esa capacidad operativa para atender un incidente, ya sea un ciber incidente o un incidente de continuidad de cualquier otra índole.*

*En esa línea es que vamos a tratar lo que es servicios nuevos en conjunto con lo que ya se viene operando.”*

El señor Luis Ramírez, consulta: *“Perfecto. Una última consulta. Han recibido alguna solicitud de la Auditoría Interna referido a temas de ciberseguridad.”*

El señor Fausto Roldán responde: *“No lo tengo en el radar en este momento, tengo que verlo con la Jefatura de la Dirección. Pero sí con ellos hemos conversado, en un tiempo que manejamos una comunicación bastante abierta sobre temas específicos de continuidad de negocio y de la parte de seguridad.*

*No hay requerimientos específicos, pero sin ningún problema podemos recibirlos.”*

A partir de este momento abandona la sesión el señor Roldán.

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el informe.

#### **Artículo 7°      Manual de Organización de la Empresa. Actualización:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera comenta: *“La Gerencia General, en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2440 del 12 de abril del 2023 y N°2447 del 22 de mayo del 2023, por medio del oficio de referencia GG-1640-2023 del 8 de agosto del 2023, somete a consideración de esta Junta Directiva una propuesta de actualización del Manual de Organización de la Empresa, el cual está ajustado a la nueva estructura organizacional aprobada por Junta Directiva en el artículo 3° de la sesión ordinaria N°2420 del 14 de noviembre del 2022.*



*Esta gestión cuenta con el visto bueno de la Dirección Jurídica y Regulatoria de la Empresa, por lo que propongo acoger la propuesta planteada por la Administración.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven acoger la propuesta de acuerdo planteada por la Administración.

**La Junta Directiva basada en la documentación aportada, resuelve:**

**Considerando que:**

- a) **La implementación de la nueva estructura organizacional inició a partir del 1° de diciembre del 2022.**
- b) **La Junta Directiva en el acuerdo tomado en el artículo 15° de la sesión ordinaria N°2431, celebrada el 6 de febrero del 2023, aprueba la actualización del Manual de Organización de RACSA.**
- c) **La Junta Directiva en el acuerdo tomado en el artículo 13° de la sesión ordinaria N°2440, celebrada el 12 de abril del 2023, solicita a la Gerencia General realizar una revisión exhaustiva del Manual de Organización de RACSA para incorporar las observaciones realizadas al instrumento en la sesión de cita.**
- d) **La Dirección Jurídica y Regulatoria, por medio del oficio DJR-460-2023 del 19 de julio del 2023, otorgó el visto bueno a la propuesta de actualización del Manual de Organización de RACSA.**
- e) **El Departamento de Estrategia e Innovación, por medio del oficio DEI-334-2023 de fecha 26 de julio del 2023, eleva a conocimiento de la Gerencia General la propuesta de Actualización del Manual de Organización de RACSA.**
- f) **La Gerencia General, mediante oficio GG-1640-2023 del 8 de agosto del 2023, eleva para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva la propuesta de actualización del Manual de Organización de RACSA.**

**Por tanto, acuerda:**

- 1) **Aprobar la propuesta de actualización del “Manual de Organización de RACSA”, de acuerdo con el siguiente texto:**



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RACSA

### 1. OBJETIVO

Presentar la información básica relativa a la estructura organizacional, la función general y las específicas de las áreas en todos los niveles jerárquicos y a la vez proporcionar un esquema funcional a efecto de facilitar un mayor aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones a lo interno de las dependencias.

### 2. ALCANCE

Este manual comprende toda la estructura organizacional de RACSA, la cual inicia con el Nivel Directivo el cual está compuesto por la Asamblea de Accionistas, Comité de Vigilancia, Junta Directiva, Auditoría Interna y Secretaría de Junta Directiva, continua con el Nivel Gerencial, integrado por la Gerencia General, Direcciones y el Nivel Departamental que completen las Direcciones y la Gerencia General.

### 3. ABREVIATURAS

- ICD: Instituto Costarricense sobre Drogas.
- ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.
- OLA's: Operating Level Agreement "Acuerdo del Nivel de Operación".
- RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.
- SICOP: Sistema Integrado de Compras Públicas
- SLA's: Service Level Agreement "Acuerdos de Niveles de Servicio".
- SUTEL: Superintendencia de Telecomunicaciones.
- TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

### 4. DEFINICIONES

**Acuerdo de Nivel Operacional (Operational Level Agreement, OLA):** acuerdo entre un proveedor de servicios de TI y otra parte de la misma empresa en el que se definen los bienes y servicios que se proveen y las responsabilidades de ambas partes.

**Acuerdos de Niveles de Servicio (Service Level Agreement SLA):** acuerdo entre un proveedor de servicios de TI y el cliente, entre RACSA y el socio en este documento se describe el alcance del nivel de servicio que brinda junto con las responsabilidades de ambas partes.

**Administrador de Contrato:** colaborador designado formalmente por el titular de la unidad que promueve una contratación de suministro de bienes, obras o servicios. Será el responsable directo de la correcta ejecución del contrato y en tal sentido es responsable de tomar oportunamente las decisiones necesarias para que el contratista



se ajuste al estricto cumplimiento de las condiciones, especificaciones y plazos establecidos en la contratación, así como cumplir con las demás obligaciones adjudicadas.

**Departamento:** área de la estructura organizacional formal de la empresa. Depende jerárquicamente de una Dirección.

**Dirección:** dependencia de la empresa aprobada oficialmente e incorporada en la estructura organizacional, que integra un conjunto de Procesos Nivel 1, cuando corresponda. Depende jerárquicamente de la Gerencia General.

**Estrategia Empresarial:** Planeamiento estratégico que organiza los esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos empresariales y de impacto en el desarrollo.

**Plan Operativo:** es un documento oficial en el que los responsables de cada Dirección enumeran y definen los objetivos, acciones, indicadores y metas que deberán ejecutarse en el corto, mediano y largo plazo, así como los recursos financieros necesarios para obtener los resultados esperados. Se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual.

**Registro de Proveedores:** Es el instrumento en el que se inscriben las personas físicas y jurídicas, que desean participar en los procesos de contratación de las Empresas.

**Roadmap:** Método que permite monitorear el estado y avance de una venta en RACSA.

## 5. RESPONSABILIDADES

**Junta Directiva:**

- Aprobar el Manual Organizacional de RACSA, así como las modificaciones que se le incorporen.

**Gerencia General:**

- Elevar el Manual Organizacional de RACSA, así como las modificaciones que se le incorporen para aprobación de la Junta Directiva.
- Proponer cuando correspondan las reformas integrales o parciales al presente Manual.

**Direcciones/Auditoría Interna:**



- **Validar la información del Manual de Organización referente a su área.**

#### **Dirección Jurídica y Regulatoria:**

- **Revisar y brindar el visto bueno a la propuesta o modificaciones del presente manual según su ámbito de competencia.**

#### **Departamento de Estrategia e Innovación:**

- **Realizar la inclusión, modificación, control de cambios y aprobaciones que se realicen al manual.**
- **Velar por que el presente manual se ajuste al formato y estructura propia de las guías, de acuerdo con la Guía para la Estructura y Contenido de los Documentos aprobada.**
- **Custodiar la última versión oficial aprobada del documento e incluirla en el repositorio del sistema de gestión integral.**

### **6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- **Pacto Constitutivo.**
- **Código de Comercio.**
- **Código de Gobierno Corporativo Radiográfica Costarricense S.A.**
- **Reglamento Corporativo de Organización**
- **Reglamento de Junta Directiva.**
- **Ley General de Contratación Pública N°9986**
- **Reglamento a la Ley General de Contratación Pública N°9986**
- **Ley General de Control Interno N°8292**

### **7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**La estructura organizacional responde a los requerimientos del mercado desde una perspectiva de procesos, estableciendo Direcciones que se enfocan en macroprocesos específicos y proveen insumos para las demás áreas, con el fin último de garantizar la provisión de los servicios hacia los clientes con los niveles de calidad esperados. La estructura se compone de 3 niveles jerárquicos: Directivo, Gerencial y Departamental.**



**Figura 1. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se revisa de forma anual mediante un análisis técnico con el objetivo de determinar si la misma responde a las necesidades empresariales en cuanto a procesos, gobernanza, generación de ingresos, otros. Asimismo, se verifica su alineación con la estrategia empresarial y corporativa.

## 8. NIVEL DIRECTIVO

### a) Asamblea de Accionistas

Órgano supremo de la empresa que expresa la voluntad colectiva en las materias de su competencia.

Sus funciones se pueden encontrar en los siguientes cuerpos normativos:

- Código de Comercio
- Pacto Constitutivo
- Reglamento Corporativo de Organización
- Código de Gobierno Corporativo de RACSA

### b) Comité de Vigilancia



Órgano Colegiado cuya responsabilidad es fiscalizar, supervisar, intervenir, controlar, examinar, inspeccionar todas las operaciones económicas, financieras y administrativas realizadas por los distintos órganos que participan en la administración de la sociedad.

Sus funciones se pueden encontrar en el siguiente cuerpo normativo:

- Código de Comercio
- Código de Gobierno Corporativo de RACSA

c) Junta Directiva

Órgano Colegiado cuya responsabilidad es administrar los negocios de la empresa y dirigir la gestión empresarial de acuerdo con las atribuciones que le fije la escritura social, los estatutos, los reglamentos, la Estrategia Corporativa del Grupo ICE y el Gobierno Corporativo.

Sus funciones se pueden encontrar en el siguiente cuerpo normativo:

- Código de Comercio
- Pacto Constitutivo
- Reglamento Corporativo de Organización
- Código de Gobierno Corporativo de RACSA
- Reglamento Junta Directiva RACSA

d) Secretaría de Junta Directiva

Unidad que apoya a los Órganos Colegiados en el desempeño de su labor, cumpliendo los reglamentos internos y la ley; por otro lado, es responsable de conservar y mantener al día los registros y documentos que generen estos Órganos.

**Funciones Específicas:**

1. Redactar las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias, presenciales o virtuales de la Junta Directiva; plasmar el espíritu de los acuerdos tomados y realizar los ajustes o correcciones necesarios que formulen los Directivos.
2. Asistir a las sesiones de la Junta Directiva y Comisiones en calidad de Secretario de esos órganos.
3. Preparar el orden día con los asuntos a tratar en las sesiones de la Junta Directiva.

4. Los plazos para la entrega de la documentación para las sesiones ordinarias y extraordinarias se definirán a través del Procedimiento para la recepción de documentos a ser sometidos a conocimiento y/o resolución a Junta Directiva.
5. Dirigir, coordinar e informar periódicamente al Presidente de la Junta Directiva respecto al avance de la ejecución de los acuerdos.
6. Verificar y coordinar para que la información de respaldo para las sesiones ordinarias y extraordinarias, presenciales o virtuales, sea recibida en tiempo y forma por los integrantes de los órganos colegiados, o en su defecto se proceda de inmediato con la exclusión en el orden del día. Se exceptúan aquellos temas que por su naturaleza requieran ser conocidos con carácter de urgencia, los cuales podrían ser incluidos, previa autorización del Presidente.
7. Poner a disposición en el sitio web de la Junta Directiva o enviar mediante correo electrónico, los informes, que por su periodicidad o contenido no sean incluidos en la agenda para conocimiento de la Junta Directiva, esto a su criterio.
8. Velar por que durante las sesiones se cuente con el soporte logístico necesario para los Directivos.
9. Comunicar oportunamente los acuerdos o resoluciones del Órgano Colegiado, cuando ello no corresponda al Presidente.
10. Asistir a los Directivos en la elaboración de informes técnicos relacionados con la actividad del cargo.
11. Llevar el control de asistencia de los Directivos a las sesiones y coordinar el pago de las dietas respectivas.
12. Atender y resolver las consultas verbales y escritas que le presenten las otras dependencias de la Empresa, clientes, proveedores, instituciones públicas y público en general, relativos al trámite de asuntos sometidos al conocimiento de la Junta Directiva.
13. Extender certificaciones referentes a los actos o actuaciones materiales de la Junta Directiva que de oficio o a petición de parte debe extenderse.
14. Mantener una oportuna comunicación con las distintas dependencias internas de RACSA, así como con las empresas subsidiarias y otras instituciones públicas o privadas.
15. Representar a la Junta Directiva en actos o eventos cuando así sea definido.
16. Ejecutar las tareas y funciones que específicamente le encargue la Junta Directiva o el Presidente.
17. Conformar y custodiar los Libros Oficiales de Actas de los Órganos Colegiados.
18. Orientar a los miembros de los órganos colegiados sobre acuerdos anteriores, relacionados con los asuntos que se deban resolver, a fin de evitar contradicciones o repeticiones con respecto a sus propios actos.
19. Verificar que los documentos conocidos, tramitados o producidos en cada sesión de los Órganos Colegiados, sean debidamente archivados mediante un expediente creado para tal efecto, conforme a las políticas empresariales.

20. Velar por la elaboración y ejecución del presupuesto de la Junta Directiva, previendo todas las necesidades.
21. Realizar el trámite correspondiente ante la Administración o las dependencias que corresponda, cuando se reciba documentación enviada a la Junta Directiva por parte de terceros, según su criterio.
22. Definir y actualizar periódicamente la normativa necesaria para la adecuada presentación de los documentos que se someten a conocimiento de la Junta Directiva.
23. Las demás que le asignen la ley, los reglamentos y el estatuto.
24. Implementar el modelo de Gobierno Corporativo.

e) Auditoría Interna

**Función General:**

Proporcionar seguridad al ente u órgano que fiscaliza, a través de su actividad independiente, objetiva y asesora, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones y contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en las entidades y los órganos sujetos a la Ley General de Control Interno.

**Funciones Específicas:**

1. Realizar auditorías o estudios especiales semestralmente, en relación con los fondos públicos sujetos a su competencia institucional, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar. Asimismo, efectuar semestralmente auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con los artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en el tanto estos se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional.
2. Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de su competencia institucional, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes.
3. Verificar que la administración activa tome las medidas de control interno señaladas en la Ley de Control Interno N°8292, en los casos de desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros; asimismo, examinar regularmente la operación efectiva de los controles críticos, en esas unidades desconcentradas o en la prestación de tales servicios.
4. Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.

5. Autorizar, mediante razón de apertura, los libros de contabilidad y de actas que deban llevar los órganos sujetos a su competencia institucional y otros libros que, a criterio del auditor interno, sean necesarios para el fortalecimiento del sistema de control interno.
6. Preparar los planes de trabajo, de conformidad con los lineamientos que establece la Contraloría General de la República.
7. Elaborar un informe anual de la ejecución del plan de trabajo y del estado de las recomendaciones de la auditoría interna, de la Contraloría General de la República y de los despachos de contadores públicos; en los últimos dos casos, cuando sean de su conocimiento, sin perjuicio de que se elaboren informes y se presenten al jerarca cuando las circunstancias lo ameriten.
8. Mantener debidamente actualizado el reglamento de empresa y funcionamiento de la auditoría interna.
9. Las demás competencias que contemplen la normativa legal, reglamentaria y técnica aplicable, con las limitaciones que establece el artículo 34 de la “Ley General de Control Interno”

## 9. NIVEL GERENCIAL

### a) Gerencia General

#### **Función General:**

**Dirigir la empresa en los ámbitos políticos, estratégicos y administrativos, orientándola hacia la ejecución de las disposiciones Corporativas y la Junta Directiva para garantizar el adecuado alineamiento, la definición estratégica y las acciones relacionadas con los diferentes negocios empresariales, por medio de la instrucción y medición de resultados de las Direcciones; con el propósito de garantizar el cumplimiento de la ejecución de la Estrategia Empresarial. Además, es el superior administrativo de las dependencias de la empresa y su personal, excepto de la Auditoría Interna.**

#### **Funciones Específicas:**

1. Acatar los lineamientos de integración estratégica dictados por la Casa Matriz y los que en complemento defina la Junta Directiva o Consejo de Administración, para la atención de la relación corporativa con el ICE.
2. Formular y actualizar la Estrategia Empresarial y someterla a aprobación de la Junta Directiva.
3. Ejecutar y controlar la Estrategia Empresarial debidamente alineada a la Estrategia Grupo ICE, coordinando con las Gerencias del ICE los proyectos asociados a ésta.
4. Ejecutar y reportar trimestralmente a la Junta Directiva o Consejo de Administración, las acciones del Plan Financiero que le correspondan en el

- marco de sus competencias, para el cumplimiento de las proyecciones y metas financieras derivadas de la ejecución de la Estrategia Grupo ICE.
5. Coordinar con las Gerencias ICE los aspectos relacionados con la prestación de servicios de apoyo y generación de sinergias, con calidad, cantidad y oportunidad que requiera.
  6. Establecer las acciones necesarias para garantizar la conducción estratégica de su negocio, en concordancia con lo que defina la División de Estrategia correspondiente, en cumplimiento del rol conferido a ésta por el Consejo Directivo.
  7. Implementar la estrategia regulatoria que defina la Casa Matriz y aprobada por la Junta Directiva.
  8. Definir lineamientos y políticas generales para el control estratégico de los negocios y la gestión empresarial, que permitan dar seguimiento y control a la estrategia empresarial.
  9. Aprobar la normativa requerida para el eficiente desarrollo de las actividades de la Empresa, en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.
  10. Propiciar la optimización de los costos de operación, de producción y entrega de los servicios, garantizando la sostenibilidad financiera de la empresa.
  11. Fomentar la innovación y la oferta de nuevos servicios, con el objetivo de mantener el enfoque estratégico empresarial e impulsar el cumplimiento de las metas.
  12. Establecer relaciones con los medios de comunicación colectiva y los funcionarios, suministrando información oportuna sobre los proyectos comerciales.
  13. Definir, desarrollar y fortalecer el proceso interno y externo de comunicación para el conocimiento colectivo de los lineamientos empresariales de cara a la nueva orientación de negocio de RACSA.
  14. Mantener activos los canales de comunicación entre las autoridades de la empresa y los colaboradores como herramienta para el fortalecimiento de la credibilidad y la confianza hacia la administración superior de la empresa.
  15. Diseñar, ejecutar y dar seguimiento a una estrategia de Comunicación que garantice información permanente a los colaboradores sobre los avances en materia de estrategia empresarial desde la perspectiva comercial, financiera, operativa y del talento humano, mediante la divulgación de comunicados basados en textos, infografías, videos, animaciones, otros.
  16. Recopilar los insumos informativos que permitan construir los mensajes requeridos para responder a necesidades puntuales de los diferentes medios de comunicación sobre la empresa y la industria.
  17. Velar por el eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la Empresa y del resultado del desempeño de su equipo de Directores Funcionales, el cual deberá ser informado a la Junta Directiva de manera semestral.

18. Proponer a la Junta Directiva los planes tácticos y velar por su implementación, asegurando que estos se encuentren alineados con la estrategia empresarial y corporativa, a la vez que se dedica a la supervisión de la gestión diaria del negocio.
19. Velar porque el conocimiento del Código de Gobierno Corporativo sea parte de los programas de inducción de todos los nuevos funcionarios de la Empresa y de capacitaciones periódicas para todo el personal.

**b) Dirección Jurídica y Regulatoria**

**Función General**

Asesorar en el campo jurídico a la Junta Directiva, Gerencia General y demás dependencias operativas, asimismo asesorar cuando sea requerido en el desarrollo de los negocios de la empresa atendiendo en tiempo y forma consultas internas de índole legal y efectuar, en nombre de RACSA, diversas gestiones legales a nivel administrativo y judicial ante entidades y poderes del Estado. Así como la defensa de los intereses empresariales en los procesos judiciales que se interpongan en las distintas jurisdicciones (constitucional, contencioso administrativa, laboral, penal, etc).

**Funciones Específicas**

1. Participar en el equipo director en la elaboración de la planificación y formulación estratégica de RACSA, dentro del ámbito de su competencia, clarificando las competencias legales de RACSA, considerando lo dispuesto por la Corporación y el giro del negocio de la empresa.
2. Asesorar y hacer la revisión legal respectiva en contrataciones y asociaciones en tiempo y forma para la adecuada y oportuna materialización de negocios.
3. Atender las solicitudes y requerimientos de consultas legales en materia tributaria, laboral, notarial, consumidor, derecho administrativo, constitucional, comercial, gobierno corporativo, contratación administrativa, negocios, de competencia y otras, por lo que es su deber prestar los servicios bajo los niveles de prontitud y calidad que requiere el negocio.
4. Asesorar y conformar equipos multidisciplinarios para la implementación de proyectos, normativa y otros según se requiera.
5. Representar y ejercer la defensa jurídica ante conflictos administrativos o judiciales en donde RACSA figure como actor o demandado ante autoridades administrativas o judiciales.
6. Brindar asesoría y acompañamiento legal a las áreas atendiendo oportunamente los requerimientos formulados a fin de contribuir a brindar respuesta oportuna conforme las exigencias del mercado.
7. Alertar, opinar y recomendar a la empresa respecto de cambios legales externos que pueden afectar el entorno legal y regulatorio de RACSA.

8. Asesorar a la Junta Directiva, Comité de Vigilancia, Comisión de Adquisiciones, Gerencia General y otros Comités en la toma de decisiones de conformidad con lo que establece el ordenamiento jurídico respectivo.
9. Asesorar en el cumplimiento oportuno de aquellas obligaciones jurídicas y regulatorias de RACSA y que corresponden a las funciones asignadas a esta Dirección, ya sea por disposición legal o reglamentaria, así como a la(s) petición (es) de los órganos de regulación, control o fiscalización.
10. Analizar, asesorar y recomendar en temas regulatorios, de consumidor y de competencia que puedan afectar la entrada en producción o salida de un producto comercial, según sea requerido.
11. Elaborar y/o revisar, desde la perspectiva jurídica la normativa interna que requiera la Empresa, con el fin de que esté alineadas a la estrategia empresarial y al ordenamiento jurídico aplicable.
12. Efectuar todos los actos notariales y registrales que requiere la empresa para la protección, la observancia de requisitos ante instancias externas, formalización y legalización de las actuaciones de la empresa.
13. Colaborar y asesorar en la obtención de permisos previos a la comercialización de un producto comercial o en la operativa de RACSA (permisos municipales, de salud, patentes, SUTEL, etc.).
14. Elaborar respuestas sobre proyectos de ley en trámite ante la Asamblea Legislativa relacionados con el quehacer empresarial y coordinar la posición con Casa Matriz cuando éstos requieran una posición corporativa.
15. Asesorar y atender requerimientos de diversas Instituciones Públicas (Defensoría de los Habitantes, Contraloría General de la República, Ministerios, Municipalidades, etc.)
16. Realizar investigaciones preliminares por presuntas irregularidades en RACSA por recomendación de orden civil, penal o disciplinario, con el fin de realizar las acciones correctivas.
17. Participar en representación de RACSA en diversas comisiones de la Cámara de Infocomunicaciones.

**c) Dirección Administrativa Financiera**

**Funciones Generales**

Planificar, dirigir y controlar la Gestión de Talento Humano a fin de poder direccionar al recurso humano a una cultura organizacional que les permita alcanzar de forma eficiente los objetivos estratégicos propuestos, el rendimiento de los planes y las metas. Asimismo, gestionar todo lo referente a la proveeduría empresarial, la administración de materiales e infraestructura y mantener las instalaciones y servicios auxiliares que le permitan a RACSA ejercer su actividad.

Planificar, organizar y coordinar las actividades del proceso presupuestario, contable y de aseguramiento de los fondos de la Empresa, velando por la gestión y el adecuado manejo del Flujo de Caja, el uso racional de los recursos financieros, la atención de las obligaciones financieras y el asesoramiento en materia financiera, en cumplimiento del plan estratégico empresarial. Ejecutar los informes consolidados en materia contable para el ICE y agentes reguladores y la formulación de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera, así como realizar las revisiones de estructuras tarifarias acorde con los estudios de mercado, con el objetivo de velar por el cumplimiento de las metas establecidas a nivel de los ingresos de la Empresa, los análisis de actividades atinentes a la inversión y reinversión financiera, revisar y analizar la solidez financiera de potenciales socios comerciales y las principales variables de la economía y la industria. Además, de elaborar y analizar los componentes de costo y gasto para la toma de decisiones empresariales.

#### **Funciones Específicas**

- 1. Participar en coordinación con los involucrados claves de la empresa en la elaboración de la planificación y formulación estratégica de RACSA, considerando lo dispuesto por la corporación y presentando propuestas actualizadas en el campo de su actividad.**
- 2. Velar por el adecuado cumplimiento de los procesos relacionados con la Contratación Administrativa.**
- 3. Gestionar y coordinar los procesos en los cuales se administran y reorganizan los servicios de relaciones con socios, clientes internos y el talento humano de la empresa.**
- 4. Coordinar las actividades de servicios internos para la empresa como son los servicios generales y el talento humano, además de gestionar el desarrollo de la cultura empresarial.**
- 5. Velar por que las actividades y el área de proveeduría se gestione de forma adecuada y se brinde el soporte requerido a los socios comerciales. Para ello tiene la visión de operar los servicios bajo la perspectiva del cliente interno o externo acorde con los valores de la empresa.**
- 6. Proveer y coordinar los bienes e infraestructura y mantener las instalaciones y servicios auxiliares necesarios para el funcionamiento interno de la empresa.**
- 7. Definir, implementar, proponer, actualizar y someter a aprobación del órgano competente las políticas y reglamentos en materia de Recursos Humanos.**
- 8. Dirigir el proceso de atracción, selección, retención, capacitación y desarrollo del Talento Humano.**
- 9. Garantizar y gestionar de manera oportuna las actividades relacionadas con el pago de compromisos empresariales.**
- 10. Ejecutar la aplicación de la metodología de Evaluación del Desempeño de los funcionarios a nivel individual en todas las áreas de la Empresa.**

11. Dirigir y ejecutar la aplicación de las políticas de compensación y beneficios para mantener niveles de pago equitativos y competitivos en relación con el mercado
12. Velar por la administración eficiente de los servicios generales de apoyo.
13. Participar de manera estratégica en el control de la gestión de las finanzas de la empresa, con el objetivo de lograr la consecución de la Estrategia.
14. Apoyar a la Dirección de Negocios en el análisis de los casos de negocio, asociaciones empresariales y oportunidades de negocio en busca de la óptima rentabilidad de los proyectos.
15. Definir y dar seguimiento a políticas para la administración y control de los recursos financieros; con el fin de impulsar el cumplimiento eficiente de procedimientos y la estrategia empresarial.
16. Planificar, organizar y coordinar las actividades que aseguren la sostenibilidad financiera de la empresa a través de un adecuado manejo de los fondos, su flujo de caja, el control en la generación de ingresos y la atención oportuna de las obligaciones financieras y tributarias.
17. Administrar las cuentas bancarias que mantiene la empresa en las diversas instituciones financieras locales e internacionales y administración de los auxiliares, con el fin de controlar los ingresos y salidas de fondos.
18. Impulsar la implementación de sistemas que ayuden a gestionar de forma más eficiente las actividades financieras de la empresa.
19. Proponer y coordinar la implementación de procesos de optimización para cumplir con las metas establecidas en la Estrategia de Sostenibilidad Financiera.
20. Coordinar la elaboración y control del Presupuesto y Plan Anual Operativo empresarial, con el fin de mantener los gastos e inversiones alineados con la estrategia empresarial.
21. Colaborar en la medición y mitigación de los riesgos financieros de la empresa.
22. Velar por un adecuado proceso y gestión de la recaudación de los ingresos provenientes de la prestación de servicios.
23. Coordinar con entes externos y fiscalizadores los requerimientos de información financiera.
24. Dar seguimiento al plan de rotación de labores y separación de funciones.
25. Dar seguimiento a las directrices emitidas con respecto a las autorizaciones y aprobaciones de los procesos financieros.

**d) Dirección de Negocios**

**Funciones Generales:**

Asegurar el cumplimiento de las metas de ingresos y la retención de los clientes de la empresa manteniendo el nivel de satisfacción, mediante el diseño de planes de mercadeo a corto, medio y largo plazo, donde se establezcan las prioridades y



estrategias de venta del portafolio empresarial, y el acceso a los mercados según la estrategia empresarial. Asimismo, debe establecer la interacción directa con los clientes con la finalidad de realizar la preventa y venta de los Productos y Servicios que ofrece la empresa a sus clientes.

Dirigir la conceptualización, desarrollo, alambrado, implementación y desempeño de productos y servicios que respondan a las necesidades de los clientes y el negocio, así mismo garantizar que el desarrollo de los nuevos negocios sean impulsados por la innovación y la evolución de la empresa, coordinando con todas las áreas de la empresa según lo demanden las características de los servicios en desarrollo; de acuerdo con el plan de negocios empresariales y en alineamiento con la Estrategia Empresarial.

#### **Funciones Específicas:**

1. Participar en coordinación con los involucrados claves de la empresa en la elaboración de la planificación y formulación estratégica de RACSA, considerando lo dispuesto por la corporación y presentando propuestas actualizadas en el campo de su actividad.
2. Dirigir, controlar y soportar la gestión administrativa de los departamentos de Gestión Comercial, Mercadeo, Despliegue del Servicio y Aseguramiento Comercial para el cumplimiento estratégico de RACSA y de las metas previamente establecidas.
3. Dirigir el diseño e implementación de la estrategia de ventas, de manera que se cumplan las metas y objetivos comerciales según la planificación establecida.
4. Administrar y desarrollar los canales de comercialización de acuerdo con los segmentos de mercado, con el fin de lograr el mercadeo y venta efectiva del portafolio de servicios.
5. Conducir el diseño de los planes de marketing de la empresa, alineados con la estrategia empresarial para el impulso de las ventas.
6. Definir en coordinación con la Dirección Administrativa Financiera la estrategia de precios del portafolio de servicios con el fin de cumplir con los márgenes de rentabilidad deseados.
7. Conducir el desarrollo de metodologías que permitan la identificación de los diferenciadores dentro del segmento de mercado para robustecer la oferta empresarial.
8. Contribuir a la promoción de la cultura de servicio y orientación al cliente, acorde a lineamientos estratégicos, consiguiendo una mejora continua en pro de la retención y fidelización del mercado meta.
9. Generar y mantener una relación positiva de la empresa con los clientes, mediante el control efectivo de los procesos de atención al cliente, contacto directo con los clientes y haciendo de la satisfacción del cliente su máxima prioridad.
10. Asegurar la imagen y servicio asociado con la marca RACSA como sinónimo de innovación, tecnología y credibilidad.

11. Formular, revisar y aprobar en conjunto con la Dirección Gestión de Plataformas los presupuestos de ingresos y gastos asociados, así como el control y seguimiento de la ejecución presupuestaria.
12. Responsable del desarrollo y gestión de las tareas de mercadeo asociadas tanto a la planificación estratégica del marketing requerido por RACSA, como a la planificación operativa (extremo – extremo).
13. Realizar estudios de mercado que brinden los insumos necesarios para la adecuada comercialización de los productos y servicios de la empresa y de esta manera cumplir con los objetivos estratégicos.
14. Comprender la gestión extremo a extremo del mercadeo de la Empresa, la planificación, definición y operatividad de la estrategia de posicionamiento de productos (plan comercial).
15. Valorar la modificación del precio final de los productos y servicios para mejorar las ofertas que se le ofrecen a los clientes a partir de los límites y rangos establecidos por el Departamento de Desarrollo de Negocios.
16. Coordinar la preparación y elaboración de las ofertas para los clientes, así como la atención de todas las gestiones y ofertas vinculadas con los procesos licitatorios, y participa en la elaboración de la facturación de los servicios prestados.
17. Ejecutar las acciones de retención y fidelización fijadas en el proceso de gestión de ciclo de vida del Cliente.
18. Asegurar que el área de Mercadeo aporte recomendaciones para el desarrollo de productos potenciales, ya sea a través de la innovación interna o externa.
19. Definir los productos con sus respectivas reglas de negocio y comerciales que soporten los términos en que estos se pueden comercializar.
20. Proponer y desarrollar el Roadmap de producto.
21. Asegurar mediante análisis integrales el correcto desempeño de cada uno de los productos y sus servicios asociados, garantizando la buena salud de estos, de manera que se mantengan en el portafolio, evolucionen o sean retirados en caso de ser necesario.
22. Coordinar con todas las áreas necesarias la puesta en operación comercial de los nuevos servicios. Esto incluye la coordinación técnica, el aseguramiento de recursos y la inclusión de los productos en los sistemas, o bien cualquier otra actividad que garantice una correcta inserción de estos en la lógica funcional de la empresa.
23. Coordinar a modo de oficina de proyecto, cuando sea requerido, la implementación de cada uno de los servicios de clientes que se ofrecen sobre los productos definidos.
24. Dirigir la gestión del portafolio de proyectos utilizando mejores prácticas y en alineamiento con los reglamentos, las políticas, procedimientos, metodologías empresariales y corporativas.

25. Garantizar la adecuada gestión del ciclo de vida de los proyectos, desde la prefactibilidad, diseño, implementación y pruebas, hasta su entrega para su uso comercial, gestión operativa y su salida comercial.
26. Brindar el acompañamiento y asesoría de los clientes tanto del sector público como privado, para la definición de requerimientos en atención a sus necesidades y/o proyectos en los que RACSA pueda ser su proveedor/integrador tecnológico.
27. Coordinar la gestión de negociaciones con Socios Comerciales, Subsidiarias, Organismos Internacionales, proveedores, fabricantes y otros.
28. Liderar mediante acuerdos, convenios y otras figuras, relaciones que potencien la creación de productos generando nuevos diferenciadores a RACSA.
29. Dirigir y gestionar el análisis del entorno nacional que permita la identificación de acciones y acuerdos con entes públicos y privados que faciliten la creación de oportunidades de negocio.
30. Velar por el cumplimiento de los procesos y procedimientos para la formulación de proyectos y asociaciones empresariales, así como de todas las gestiones que les corresponde realizar en esta materia, en apego a la normativa institucional, empresarial y las mejores prácticas.
31. Liderar y controlar el proceso de desarrollo de Servicios, con el fin de disponer de una cartera de servicios diferenciada, innovadora, con enfoque en el valor agregado para el cliente.
32. Dirigir la Implementación de oportunidades de mejora e innovación en el portafolio de soluciones existentes con el fin de mantenerlos atractivos y competitivos en el mercado.
33. Garantizar la entrega oportuna de soluciones implementadas hacia las áreas comerciales y de operaciones para su incorporación al portafolio de soluciones.
34. Elaborar los casos de negocios para las oportunidades planteadas y elevarlos a la Gerencia General para someterlos a aprobación de la Junta Directiva.
35. Efectuar evaluaciones de experiencia técnica de los socios comerciales, con la colaboración de la Dirección de Gestión de Plataformas.
36. Evaluar la calidad de los servicios y el desempeño de los recursos, así como una gestión adecuada en el diseño y desarrollo de nuevos productos y/o servicios, modificación de los existentes, portafolios de proyectos, relaciones con aliados y procesos de negociación.
37. Realizar el adecuado alambrado de los productos y/o servicios, asegurando que la Empresa está preparada para el correcto despliegue de los productos y servicios nuevos, así como aquellos existentes que lo requieran. Esto incluye la coordinación con áreas técnicas y de infraestructura, sistemas de información, sistemas de facturación, procesos, y cualquier otro elemento de la Empresa que se requiera para la comercialización y operación de los productos.

38. Gestionar las implementaciones del sistema integrado de compras públicas en las instituciones del estado. Asimismo, debe asegurar la continuidad y el correcto funcionamiento de la plataforma.
39. Atender y solucionar las necesidades de las Instituciones compradoras, para esto se atienden diferentes consultas o requerimientos de parte de los usuarios que requieren realizar la compra de sus bienes y servicios a través de SICOP.

e) **Dirección de Gestión de Plataformas**

**Función General:**

Planificar, dirigir, controlar y coordinar el planteamiento, diseño, ingeniería, gestión, operación y mantenimiento de soluciones para alcanzar las metas y objetivos estratégicos de RACSA, mediante la operación eficiente y optimización de los procesos y plataformas de infocomunicaciones y telecomunicaciones que soportan la provisión de los servicios y soluciones que se brindan a los clientes de la empresa. Además, dirigir y liderar la gestión del cambio necesaria para la incursión en nuevos negocios inalámbricos (fijos y móviles de última generación), generar y gestionar las alianzas técnicas y comerciales con distintos actores del grupo corporativo, entes reguladores, socios y aliados de negocio de la empresa.

**Funciones Específicas:**

1. Planificar, diseñar, adquirir, desplegar y operar redes inalámbricas de última generación para la provisión de servicios fijos y móviles.
2. Participar de manera activa en las iniciativas corporativas (alianzas, consorcios, otros) generando una influencia positiva que permita maximizar la utilización de los recursos en procura de la generación de nuevos ingresos.
3. Dirigir los equipos técnicos, tanto de la empresa como corporativos, que faciliten la incursión en nuevos negocios inalámbricos.
4. Liderar la transformación estructural necesaria para la provisión de nuevos servicios de infocomunicaciones y telecomunicaciones, así como el desarrollo de las competencias y capacidades requeridas.
5. Generar las sinergias necesarias dentro del grupo corporativo, para la coordinación de la oferta de productos y servicios que respondan a la atención de las necesidades de los distintos segmentos del mercado de las infocomunicaciones y las telecomunicaciones.
6. Participar en coordinación con los involucrados claves de la empresa en la elaboración de la planificación y formulación estratégica de RACSA, considerando lo dispuesto por la corporación y presentando propuestas actualizadas en el campo de su actividad.

7. **Asegurar extremo a extremo las operaciones de la empresa, contemplando la operación en 3 dimensiones: Operaciones de Cliente, Operaciones de Servicio y Operaciones de Recurso.**
8. **Coordinar las actividades de planificación y despliegue de los recursos, y de los servicios gestionados, así como asegurar el soporte a los clientes y servicios, de manera que se comprometa con todo lo necesario para asegurar la continuidad de negocio.**
9. **Mantener en óptimo estado de operación y funcionamiento las redes, equipos y soluciones con los que dispone la empresa para los servicios, así como tener todos los canales correspondientes para la atención de incidentes de clientes con su respectivo seguimiento y atención.**
10. **Coordinar con las otras áreas de la Empresa a fin de poder cumplir con todas las actividades previstas para RACSA con especial foco en los objetivos estratégicos para el cumplimiento del Plan Estratégico.**
11. **Construir y desplegar la infraestructura física y lógica necesaria para la prestación de los productos y servicios.**
12. **Promover el cumplimiento de los objetivos y planes de desarrollo del negocio, así como la calidad del servicio que se presta, para satisfacer en forma competitiva y oportuna, las necesidades de los distintos segmentos de clientes, apoyados en estudios técnico-económicos que garanticen la mejor solución a un costo razonable.**
13. **Controlar la calidad de los servicios y el desempeño de los recursos, así como una gestión adecuada del aseguramiento, operación y mantenimiento de los sistemas y plataformas del negocio.**
14. **Planificar y coordinar la operación de las plataformas de TIC, equipos de telecomunicaciones y soporte a los proyectos especializados mediante el diseño de soluciones confiables, seguras, optimizadas, con el fin de asegurar la continuidad del negocio.**
15. **Coordinar la gestión de contratos técnicos y servicios con terceros (proveedores de servicio de redes de transporte y acceso, corresponsales internacionales y clientes del negocio de acceso e interconexión) con el fin de garantizar la continuidad de los servicios.**
16. **Planificar la operación técnica de las soluciones especializadas, según los niveles de disponibilidad y de prestación de servicio con el fin de satisfacer los compromisos establecidos entre el cliente y RACSA.**
17. **Planificar la operación y mantenimiento de los equipos y sistemas vitales (infraestructura electromecánica) que soportan la red RACSA, asegurando la continuidad del servicio con los mejores estándares de calidad.**
18. **Planificar, coordinar y controlar, la administración técnica de los contratos de los clientes y socios, la gestión de las incidencias, la medición del desempeño, la calidad y continuidad de los servicios, la recepción de requerimientos del**



negocio, con el fin de asegurar la continuidad del negocio y el cumplimiento de la propuesta de valor.

19. Generar, planificar y gestionar la estrategia requerida que permita garantizar a la empresa contar con los recursos y condiciones necesarias para la continuidad de los servicios que se brindan a los clientes y las operaciones de la empresa.

## 10. NIVEL DEPARTAMENTAL

### a) Departamento de Estrategia e Innovación

#### Función General

Coordinar el desarrollo de la efectividad empresarial (gestión y mejora de procesos, sostenibilidad, Arquitectura Empresarial, salud ocupacional, sistema de gestión de ideas de innovación, gestión estratégica del portafolio de proyectos, experiencia al cliente) planificación estratégica (Vigilancia e Inteligencia, Gestión de la Estrategia Empresarial, Digitalización y el análisis de datos empresariales, Alineamiento de Operación y Estrategia, cooperación internacional) riesgos, control y seguimiento (riesgos, control interno, seguimiento acuerdos de órganos colegiados, IGI, mejora regulatoria) facilitando el proceso de planificación táctica-operativa de la Empresa en función de los lineamientos emitidos por la Junta Directiva a fin de garantizar el soporte a los fines y objetivos estratégicos previstos para la empresa; a la vez que apoya los Procesos Empresariales de la Cadena de Valor.

#### Funciones Específicas

1. Cumplir con la legislación vigente y aplicable en materia de planificación, según los lineamientos de Casa Matriz.
2. Facilitar la metodología para que en coordinación con los involucrados claves de la empresa se elabore la planificación y formulación estratégica de RACSA, considerando lo dispuesto por la corporación y presentando propuestas actualizadas en el campo de su actividad.
3. Planificar, coordinar y controlar las actividades de seguimiento y ejecución de la estrategia de RACSA.
4. Asesorar a la Gerencia General en la emisión, desarrollo y control de directrices en el ámbito táctico-operativo y de cumplimiento empresarial.
5. Coordinar, los procesos de alineamiento de los Planes Anuales Operativos de las direcciones con la estrategia y la gestión del desempeño, atendiendo lineamientos técnicos y metodológicos para su elaboración según la normativa vigente.

6. Apoyar técnica y operativamente la atención de las diferentes consultas que se realizan a la Gerencia General y participar en representación de esta en las diferentes instancias que requieran participación de la Administración Superior.
7. Controlar la efectividad de la empresa mediante el seguimiento de las metas empresariales en coordinación con las direcciones.
8. Desarrollar indicadores para el seguimiento y control de la gestión empresarial, según la visión de la Gerencia General.
9. Liderar la digitalización y el análisis de datos para soportar la toma de decisiones empresariales, así como la gestión y la coordinación de las acciones y actividades relacionadas con la definición de la arquitectura empresarial.
10. Diseñar, ejecutar y dar seguimiento en conjunto con el departamento de Talento Humano a la ejecución del Plan de Gestión del Desempeño.
11. Proponer mejoras al Sistema de Gestión Integral de los procesos (ISO 9001) en función de la evaluación de los objetivos de los procesos.
12. Coordinar y ejecutar el análisis, diseño y rediseño de procesos empresariales, así como su estandarización en toda la empresa.
13. Proponer, revisar, ajustar y tramitar la aprobación de los diferentes documentos normativos empresariales, así como herramientas y entrenamiento para gestionar eficientemente los procesos.
14. Realizar estudios de carga de trabajo a solicitud del Departamento de Talento Humano y Cultura.
15. Coordinar y realizar los análisis técnicos, ajustes y actualizaciones de la estructura empresarial, incluyendo las actividades administrativas internas que implican las modificaciones.
16. Identificar y analizar las nuevas tendencias y su impacto en el modelo de negocio, realizando propuestas y planes de evolución a nivel empresarial, tecnológicos, social, programas y proyectos de transformación empresarial y del modelo de negocio con su respectiva fundamentación.
17. Dar un seguimiento global de cada una de las interacciones del cliente dentro de su experiencia con la empresa para que estas sean positivas, y que, se cumpla con lo dispuesto por el Customer Journey, de modo que se cumplan los niveles de lealtad de los clientes hacia la Empresa.
18. Asegurar que las actividades empresariales que tengan como su foco principal la satisfacción del cliente, razón por lo cual debe mantenerse en contacto constante con ellos para obtener los insumos necesarios que permitan alimentar esta relación.
19. Gestionar, divulgar e implementar las actividades relativas a la transformación de la empresa y de aquellos proyectos internos estratégicos definidos, orientados a la Transformación Digital de RACSA, y asegurar que estos están priorizados dentro del esfuerzo empresarial.
20. Ser el enlace entre la Gerencia General de la empresa con las demás áreas para la implementación de temas como transformación digital y transformación de

la empresa, debiendo velar porque los objetivos estratégicos trasados se cumplan a cabalidad.

21. Gestionar los esfuerzos de cooperación internacional.
22. Gestionar el proceso de Sostenibilidad, salud ocupacional y responsabilidad social empresarial.
23. Dar claves para identificar y comunicar oportunidades que mejoren la rentabilidad de la empresa optimizando procesos y / o añadiendo negocios nuevos. Interviene en la identificación y concreción del concepto innovación en la visión de la Empresa
24. Elaborar y coordinar programas de tutorización al proceso de maduración y puesta en marcha de nuevas ideas empresariales, en colaboración con Centros de Innovación Instituciones y agentes implicados.
25. Controlar, atender y dar seguimiento a los temas relacionados con la Junta Directiva, Comité de Vigilancia y Consejo Directivo.
26. Coordinar, gestionar y controlar el desarrollo de las labores técnicas, administrativas de servicio, especializadas y profesionales en proyectos de alto nivel, atendiendo las directrices, políticas y estratégicas definidas a nivel empresarial y por la Gerencia General.
27. Coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de investigaciones administrativas confidenciales de alta complejidad, concernientes a un área profesional específica o de carácter interdisciplinario, por requerimiento de la Gerencia General.
28. Coordinar, gestionar y supervisar la resolución de gestiones atinentes a las labores de los proyectos asignados, realizados por la Auditoría Interna, Gerencia General, Junta Directiva u Órganos Externos; con el propósito de que los asuntos empresariales se resuelvan de la forma más adecuada.
29. Gestionar, atender y resolver consultas en materia de su competencia a nivel interno de la empresa y a nivel externo a funcionarios de entidades públicas y privadas; emitiendo criterios, propuestas y recomendaciones para una gestión ágil, oportuna y una adecuada toma de decisiones.
30. Apoyar y asistir a la Gerencia General en todo lo relacionado con la gestión de los proyectos que lidera, en temas sustantivos de la empresa para el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de la Estrategia empresarial.
31. Participar en el diseño e implementación de la Estrategia Empresarial, alineando la misma a los aspectos relacionados con los proyectos a su cargo, presentando propuestas actualizadas en el campo de su actividad.
32. Coordinar y atender la agenda de la Gerencia, eventos, solicitudes internas y externas vía telefónica, correo electrónico y la recepción de correspondencia.
33. Coordinar, gestionar y controlar los recursos físicos y materiales asignados a la Gerencia General (personal del staff, vehículos, equipos, fotocopiadoras, faxes, proyectores, etc.).

34. Ejecutar la gestión del Sistema de Control Interno Empresarial con el objetivo de proteger los recursos de la empresa, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.
35. Ejecutar actividades relacionadas con el proceso de evaluación de las normas que componen el sistema de control interno; para impulsar oportunidades de mejora y fortalecimiento en el mismo, siguiendo la normativa técnica aplicable.
36. Atender de forma técnica los procesos de fiscalización por el Índice de Gestión Institucional (IGI) de la Contraloría General de la República (CGR).
37. Coordinar con las diferentes dependencias de la empresa, la entrega y justificación técnica de los instrumentos y protocolos de control que sustentan el cumplimiento de los componentes del IGI según la CGR.
38. Gestionar el Sistema de Gestión de Riesgos para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa, gestionando dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.
39. Ejecutar la evaluación y seguimiento de los riesgos vinculados con nuevos negocios, proyectos, procesos empresariales, planes operativos, estrategia, entre otros.
40. Revisar periódicamente y mantener actualizada toda la documentación que respalda la Gestión Integral de Riesgos (Política de Riesgos, Portafolio de Riesgos Empresarial y el Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos de la Empresa).
41. Implementar seguimientos periódicos a los planes de tratamiento establecidos en las Inteligencias de Riesgos con el fin de conocer el nivel de ejecución global de cada estudio.
42. Desarrollar informes ejecutivos periódicos sobre el nivel de ejecución global de los planes de acción de los estudios de riesgos empresariales para la Gerencia General.
43. Participar activamente en el Comité de Control Interno, coadyuvando en los planes operativos del Comité Técnico de Control Interno de RACSA, que debe garantizar la ejecución de los planes empresariales de control interno con informes trimestrales para la Gerencia General de RACSA y la Comisión Corporativa.
44. Elaborar y dar seguimiento al plan de mejora regulatoria, definiendo las actividades generales para que las áreas responsables puedan conducir esta materia y para que las unidades involucradas puedan implementarlas.

**b) Departamento de Talento Humano y Cultura**

**Función General:**

**Planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de la Gestión de Talento Humano, la gestión del cambio y la cultura organizacional, como elementos estratégicos**



para el desarrollo de la empresa, a fin de cumplir de forma eficiente el funcionamiento y el rendimiento de los planes, metas valores y objetivos empresariales, así como gestionar la generación de una cultura que apoye el desarrollo empresarial.

#### **Funciones Específicas:**

- 1. Planificar y desarrollar el talento requerido, considerando el fenómeno digital, las nuevas generaciones, capacitar al personal actual y diseñar estrategias para hacer convivir diferentes generaciones con aspiraciones diversas.**
- 2. Realizar y gestionar las actividades relacionadas con el ciclo de vida del talento humano, como lo es la planificación, atracción y selección de personal, así como el desarrollo, capacitación, formación, plan de sucesión y evaluación del desempeño.**
- 3. Realizar y gestionar las actividades relacionadas con las relaciones y conflictos laborales, las relaciones sindicales, así como la gestión psicológica y social en la empresa.**
- 4. Apoyar técnicamente a su Dirección en la planificación y ejecución de la estrategia del Talento Humano.**
- 5. Administrar el sistema de clasificación de puestos de la Empresa.**
- 6. Administrar el archivo de expedientes de personal.**
- 7. Coordinar la aplicación para la evaluación individual del desempeño para todos los colaboradores, con el fin de diseñar los planes de mejora cuando se requiera.**
- 8. Planificar y coordinar los modelos de compensación para incrementar y mantener la competitividad a nivel externo y una equidad interna balanceada, así como aprobar las actividades relacionadas con el pago de nómina, la confección y administración presupuesto institucional de salarios y las gestiones asociadas con el fin de responder a los requerimientos empresariales.**
- 9. Coordinar y supervisar la implementación de los planes de mejora individual y el modelo para la gestión del desempeño y velar por el cumplimiento de estos.**
- 10. Coordinar la actualización de las políticas, reglamentos y procedimientos para el funcionamiento de la gestión del Talento Humano.**
- 11. Coordinar la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo por competencias del personal con el propósito de dotarlo del conocimiento y habilidades necesarias para el desempeño dentro de la empresa.**
- 12. Apoyar, coordinar y aprobar los programas de gestión del cambio, cultura y ambiente laboral para el cumplimiento de la estrategia empresarial.**
- 13. Ejecutar todas las actividades relativas al funcionamiento del Fondo de Ahorro y Préstamo.**
- 14. Trabajar en conjunto con todas las direcciones, la gestión de la cultura acorde a lo establecido en el proceso de Planeación y Desarrollo Estratégicos,**

definiendo en conjunto la Cultura que quiere y necesita construir la empresa de tal manera que llegue a cumplir los objetivos estratégicos.

15. Fomentar la cultura emprendedora empresarial y desarrollar medidas tendientes a mejorar la formación para la acción emprendedora y específicamente la capacitación de personas emprendedoras.
16. Elaborar planes de sensibilización, divulgación y formación en materia de innovación empresarial.
17. Identificar líderes y colaboradores con una inclinación a la innovación y al concepto de innovación estratégica.

**c) Departamento de Proveeduría**

**Funciones Generales:**

Planificar, coordinar, dirigir y controlar lo relativo a la adquisición de los bienes y servicios que requiere la empresa tanto para su funcionamiento interno como para la prestación de los servicios a sus clientes, de acuerdo con el Plan Estratégico y el marco normativo vigente, con el fin de asegurar los servicios y la transparencia en los procedimientos de Contratación Administrativa de la Empresa, así como las actividades relacionadas con el uso y aprovechamiento de los recursos empresariales establecidos en la gestión de mantenimiento de edificio, la administración de la flota vehicular, ejecución de lo dictado por el proceso de seguridad integral en materia de control de accesos, la gestión de almacén, el manejo del archivo, administración del programa de seguros empresariales y la gestión de servicios auxiliares tales como: recepción, portería, mensajería y pago de servicios públicos.

**Funciones Específicas:**

1. Impulsar el manejo del modelo de Gestión de Compras Estratégicas y sostenibles.
2. Planificar, dirigir, coordinar, evaluar y asesorar los procedimientos en Contratación Administrativa de la Empresa con el fin de cumplir con la legislación vigente.
3. Analizar, validar y remitir la recomendación de adjudicación a la Administración Superior, así como supervisar y emitir los actos finales en procedimientos administrativos, en sanciones, rescisiones, resoluciones y reclamos administrativos, para la respectiva adjudicación.
4. Controlar y dar seguimiento al plan de compras empresarial, generando ventajas competitivas por medio de la gestión de compras, determinando los riesgos asociados a las adquisiciones y el gasto en el que se incurren en las mismas.
5. Gestionar todo el proceso de adquisición de los bienes y servicios desde el momento de la promulgación de la decisión inicial por parte del área contratante

- hasta la recepción a satisfacción de estos, incluyendo la administración de las garantías respectivas.
6. Elaborar el machote de cartel y comunicarlo a lo interno de la Empresa, para lo cual podrá contar con el apoyo técnico, legal y financiero respectivo.
  7. Revisar, publicar y comunicar los carteles y verificar que dichas contrataciones estén incluidas en el Programa de Adquisiciones.
  8. Publicar en SICOP las audiencias virtuales, así como las invitaciones en los procedimientos de contratación que correspondan, aclaraciones, modificaciones, y cualquier otra comunicación que se requiera.
  9. Recibir las ofertas por medio de la plataforma SICOP y proceder a su apertura.
  10. Adjudicar las contrataciones que por cuantía le corresponda o en su defecto preparar y remitir la recomendación de adjudicación al órgano competente.
  11. Custodiar, mantener foliado y actualizado el expediente administrativo de las contrataciones y demás procedimientos que realice la Empresa, según las normas archivísticas de la empresa y en orden cronológico de recepción de documentos, en aquellos casos donde paralelamente se confeccione un expediente físico.
  12. Dirigir y supervisar el proceso de comercio internacional relativo a la importación y exportación de los bienes adquiridos por la institución, así como aplicar la normativa vigente en materia de Administración Aduanera.
  13. Formular, coordinar y supervisar que los procedimientos internos sean óptimos y oportunos para cumplir con los tiempos estipulados en materia de contratación administrativa.
  14. Registrar las garantías respectivas, así como su ejecución y aplicación de multas según corresponda.
  15. Apoyar a través del coordinador de contratación administrativa a las diferentes áreas en todo lo atinente a los procesos de contratación administrativa asesorando y verificando el cumplimiento del marco legal y normativa que rige la materia.
  16. Responsable de realizar el proceso de Gestión de Proveedores de RACSA.
  17. Conformar y administrar el Registro de Proveedores con los cuales RACSA tiene contratos activos.
  18. Custodiar en el Registro de Proveedores, el historial de cumplimiento y efectividad de los proveedores estratégicos o críticos para la Empresa suministrados por el Administrador de Contrato.
  19. Conformar y administrar el registro electrónico de socios, así como mantener actualizada la ficha técnica del socio en el sistema de registro de socios.
  20. Efectuar al menos una invitación anual para integrar el registro electrónico de socios; no obstante, los interesados se podrán inscribir en cualquier momento.
  21. Gestionar y atender los Socios y aliados con los que cuenta la empresa para la prestación a los clientes de los productos y servicios, por lo que deberá velar por el registro y control de los socios.

22. Dirigir, supervisar y evaluar las actividades en materia de Cadena de Abastecimiento con el fin de satisfacer las necesidades empresariales, cumpliendo con las políticas y lineamientos emitidos por la Administración Superior.
23. Planificar, dirigir y supervisar de forma eficaz y eficientemente los servicios generales de apoyo, así como las actividades relacionadas con la gestión logística y flota vehicular a nivel institucional.
24. Implementar y supervisar la adecuada administración de la flota vehicular, el mantenimiento preventivo y correctivo, para optimizar los costos de operación y maximizar la disponibilidad.
25. Gestionar los planes de mantenimiento preventivo y correctivo del Edificio.
26. Garantizar la correcta ejecución de los procesos (Logística) derivados de la Gestión de almacenes (Manejo de Inventarios y Manejo de Activos)
27. Controlar los inventarios de los bienes requeridos para el desarrollo de la gestión empresarial, con el fin de aprovisionarlos oportunamente y dar continuidad a las actividades empresariales.
28. Coordinación anual de la toma física de inventarios asignados a los funcionarios.
29. Proponer políticas, procedimientos y normativa para el uso eficiente de los suministros, de manera que los inventarios sean acordes a los parámetros como costo total logístico, rotación, prevención de la obsolescencia y manejo de riesgos.
30. Registro de facturas de compras derivadas de Órdenes de compra y de stock de bodega realizadas por medio de los Fondos de Trabajo de RACSA (caja chica).
31. Dirigir la implementación y desarrollo de mecanismos para resguardar y difundir la documentación física generada por la gestión empresarial; así como los requeridos para el desarrollo del Centro de Gestión de Documentación e Información.
32. Implementar planes y programas para la disposición y ordenamiento de los residuos valorizables de la empresa, así como la aprobación de las gestiones de regencia química ante el ICD e instancias respectivas para la compra de materiales restringidos.
33. Gestionar y administrar la atención de servicios auxiliares: recepción del edificio, comedor, pagos de los diferentes servicios públicos y otros que la empresa requiera (electricidad, agua, servicios e impuestos municipales, patentes, otros).
34. Gestionar la seguridad física del edificio y control de ingreso, los servicios de vigilancia de seguridad para el edificio, los bienes, equipo y personal.
35. Procurar la protección del recurso humano, del patrimonio, los procesos y actividades, mediante la adquisición de los seguros adecuados a las necesidades de RACSA.



**36. Gestionar de forma oportuna el trámite administrativo para la solicitud de patentes municipales.**

**d) Departamento de Aseguramiento Financiero**

**Funciones Generales:**

**Planificar, organizar y coordinar todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener los estados financieros requeridos por la Empresa, así como establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, con el fin de cumplir con las Normas de Información Financiera y con las políticas contables del Grupo ICE**

**Planificar, organizar y coordinar las actividades del proceso presupuestario de la Empresa en sus diferentes etapas, velar por la gestión y el adecuado manejo del Flujo de Caja de la Empresa, dando el debido control a través de la emisión de informes mensuales de la ejecutoria presupuestaria, del uso racional de los recursos financieros con el fin de velar por el cumplimiento en forma oportuna con todas las obligaciones de los Proveedores y Acreedores de la Empresa.**

**Planificar, organizar y coordinar la gestión de los flujos líquidos, por medio de los ingresos de la facturación de clientes y otras fuentes, además de la atención de las obligaciones financieras y el asesoramiento en materia financiera en inversiones y otras de confianza con el fin de cumplir de forma eficiente el funcionamiento y el rendimiento de los planes, metas y objetivos.**

**Funciones Específicas:**

- 1. Coordinar y elaborar la información contable-financiera requerida para realizar los cierres mensuales.**
- 2. Elaborar y mantener el Plan de Cuentas de la Empresa.**
- 3. Actualizar la base de datos que suministra información para presupuesto y de costos de la Empresa.**
- 4. Atender las obligaciones fiscales de la Empresa, en materia contable, relacionadas con las leyes que regulan los impuestos de ventas y renta incluida la liquidación anual para el cierre fiscal.**
- 5. Efectuar las conciliaciones periódicas de la gestión comercial y de servicios con el Instituto Costarricense de Electricidad con el fin de verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro, por parte de RACSA o por parte del ICE.**

6. Preparar informes contable-financieros para entes externos e internos regulatorios con el fin de cumplir con los requisitos de información solicitada de forma eficaz y oportuna.
7. Mantener actualizado el Manual de Políticas Contables.
8. Elaborar y mantener actualizado el Manual descriptivo de cuentas.
9. Atender los lineamientos emitidos por Casa Matriz para la presentación de la información financiera.
10. Consolidar e integrar el documento presupuestario a nivel institucional de acuerdo con el Plan Estratégico Empresarial y en cumplimiento a la normativa presupuestaria dictada por la Contraloría General de la República, con el fin de establecer las necesidades empresariales y controlar el adecuado uso de los recursos.
11. Implementar y dar seguimiento a las etapas del proceso presupuestario (formulación, gestión, control y evaluación) a nivel de cada dependencia, con el fin de elaborar los respectivos documentos presupuestarios.
12. Gestionar la presentación del presupuesto institucional ante la Gerencia General y la Junta Directiva.
13. Realizar la liquidación presupuestaria.
14. Elaborar los ajustes presupuestarios que sean necesarios tanto a lo interno como a lo externo (movimientos internos y/o presupuestos extraordinarios) según corresponda.
15. Gestionar y controlar el flujo de caja y liquidez institucional por medio de una programación detallada que permita observar y determinar las variaciones de las entradas y salidas de caja.
16. Controlar y gestionar las inversiones transitorias de colocación de recursos para obtener beneficios durante un periodo de tiempo futuro.
17. Elaborar y controlar las conciliaciones bancarias y depuraciones entre RACSA y otras entidades.
18. Gestionar y controlar adecuadamente el servicio de la deuda de la empresa, mediante una revisión y control mensual de cada uno de los contratos de crédito.
19. Participar en el proceso de Gestión de Proveedores en el seguimiento al plan de adquisiciones con las aprobaciones o modificaciones a los presupuestos.
20. Participar en el proceso de aprovisionamiento para asegurar el presupuesto necesario para la adquisición de los bienes y servicios necesarios para que la empresa pueda entregar a sus clientes los servicios contratados en las condiciones y tiempos acordados.
21. Administrar las cuentas bancarias que mantiene la empresa en las diversas instituciones financieras locales e internacionales, incluyendo la administración de los auxiliares.
22. Programar los pagos de las obligaciones empresariales.
23. Coordinar el registro contable de todas las transacciones de egresos líquidos.

24. Gestionar y controlar los auxiliares contables, el registro documental y manejo de los físicos, en la custodia de valores.
25. Administrar el acceso a las plataformas SINPE del Banco Central de Costa Rica.
26. Gestionar las cuentas de los clientes comerciales locales y clientes del sector Gobierno que se les factura los diferentes servicios empresariales, con el fin de realizar el debido cobro y recuperación de fondos.
27. Proponer, desarrollar, supervisar y asesorar, en la implementación de las políticas, procedimientos y mecanismos para los diferentes procesos de tesorería.
28. Atender los requerimientos que presenta el Ministerio de Hacienda mediante la preparación de información sobre los contratos, pagos y retenciones que se realizan a los beneficiarios de los pagos tramitados, para las declaraciones Informativas.
29. Tramitar el reintegro de las sumas retenidas por disposiciones de Ley, al Ministerio de Hacienda, en los plazos y forma que éste disponga.
30. Desarrollar e implementar procedimientos de captación de ingresos provenientes de recaudadores externos e internos, así como la red de recaudación en línea y otros mecanismos de captación de ingresos.
31. Controlar la identificación y registro de los movimientos de ingresos, que se cursan fuera de la Red de Recaudación en Línea (depósitos bancarios, transferencias bancarias, otras formas).
32. Supervisar el registro contable de todas las transacciones de captación de ingresos.
33. Administrar el contrato y la relación con la Empresa Gestión Cobro (Grupo ICE)
34. Autorizar pagos, transacciones, transferencias, cheques y otros documentos relacionados con el manejo de las cuentas bancarias de la Empresa.
35. Ejecutar y controlar el plan de rotación de labores y separación de funciones.
36. Velar por el cumplimiento de las directrices emitidas con respecto a las autorizaciones y aprobaciones de los procesos financieros.

e) Departamento de Control y Evaluación Financiera

**Función General:**

Ejecutar el Control de Gestión, relacionado con el adecuado control y fiscalización de los presupuestos y beneficios de los diversos proyectos y alternativas de inversión a corto y largo plazo, analizar los flujos de efectivo, la tasa interna de retorno, las rentabilidades y estimación de los proyectos de inversión, los activos fijos, el capital de trabajo, el costo de oportunidad, los estados financieros, los flujos del proyecto, y distintos factores que son indicadores de rentabilidad, además de planificar, coordinar, dirigir y supervisar el diseño de precios observando la estructura de costos, los estudios de mercado, los proyectos de inversión, la solidez financiera de potenciales



socios comerciales, empresas para consorcios y las principales variables de la economía y la industria, elaborar los flujos financieros que garanticen la viabilidad de los diferentes negocios.

#### **Funciones Específicas:**

- 1. Actualizar y retroalimentar a las diferentes dependencias empresariales con información de costos para el manejo comercial y financiero.**
- 2. Analizar y apoyar la definición de tarifas mínimas para los diferentes servicios, enfocándose en mantener la competitividad de la empresa en el mercado nacional.**
- 3. Brindar guía a las dependencias en la elaboración de estudios de planeación financiera.**
- 4. Realizar, los análisis financieros de las solicitudes tarifarias ante los entes reguladores, plan de gestión del riesgo de las inversiones.**
- 5. Implementar, cumplir y velar por el cumplimiento de los lineamientos, políticas, metodologías, procedimientos, e instructivos definidos en materia financiera**
- 6. Planificar y coordinar los estudios financieros, económicos y bursátiles, con el fin de minimizar el riesgo en la intervención de la empresa en los mercados existentes en que participa la institución.**
- 7. Realizar el análisis financiero de los Proyectos, asociaciones empresariales, socios empresariales, consorcios y servicios, coordinando el desarrollo de estudios especiales y específicos en el orden financiero, tanto a nivel interno como corporativo.**
- 8. Analizar los resultados de la gestión financiera empresarial con el fin de preparar información para la Dirección o Administración Superior.**
- 9. Confeccionar el flujo financiero y generación de precio para la oferta comercial de las licitaciones, con base en los diversos insumos y apoyo suministrado por los miembros del equipo de ofertas.**
- 10. Proponer opciones de precios para las ofertas que maximice tanto la rentabilidad para RACSA como sus probabilidades de éxito.**
- 11. Verificar la disponibilidad de los recursos financieros para las inversiones y gastos que correspondan a los aportes de RACSA en el negocio.**
- 12. Participar en el análisis de las ofertas presentadas por la competencia en las licitaciones y determinar los incumplimientos financieros de las ofertas presentadas, de acuerdo con lo solicitado en el cartel por la Administración Licitante.**
- 13. Ejecutar y controlar el plan de rotación de labores y separación de funciones.**
- 14. Velar por el cumplimiento de las directrices emitidas con respecto a las autorizaciones y aprobaciones de los procesos financieros.**



**f) Departamento de Desarrollo de Negocios**

**Función General:**

**Realizar la creación de nuevos negocios, en coordinación con todas las áreas de acuerdo con su ámbito de acción; con el objetivo de generar continuamente opciones de negocio que permitan mantener la competitividad de la Empresa en el mercado, se enfocaría en el fortalecimiento y gestión del ecosistema de socios comerciales, la relación con fabricantes para buscar las mejores opciones de negocio para la empresa y a gestionar el proceso de licitaciones.**

**Funciones Específicas:**

- 1. Construir, elaborar y concretar negocios comercializables que satisfagan las necesidades del mercado y acorde a las competencias de RACSA.**
- 2. Liderar, coordinar y llevar a cabo el desarrollo de un control de las actividades asociadas a los nuevos negocios estratégicos y de impacto país de acuerdo con la línea de negocio que maneja RACSA con el fin de garantizar el incremento de la cartera de servicios de la Empresa.**
- 3. Contribuir con la generación de nuevos ingresos, así como apoyar en la configuración de negocios orientados a la transformación digital.**
- 4. Tramitar y dar seguimiento a la gestión administrativa correspondiente con la administración del recurso tecnológico y financiero asociada a la elaboración de convenios con fabricantes, con el fin de apoyar en la correcta aplicación y cumplimiento de la normativa, directrices y demás lineamientos establecidos.**
- 5. Apoyar el desarrollo de iniciativas y nuevos proyectos para el proceso de transformación digital de RACSA.**
- 6. Realizar los análisis de prefactibilidad para las oportunidades de negocio que sean suministradas por el área comercial o el cliente con el fin de descartarlas o continuar con su desarrollo.**
- 7. Conducir los estudios de factibilidad de mercado, técnica, administrativa, de riesgos, jurídica y financiera para todos los casos de negocio preliminares.**
- 8. Realizar el análisis de riesgos con base en las factibilidades con el fin de establecer los mecanismos para su mitigación.**
- 9. Entregar al área encargada de proyectos los casos de negocio con la información necesaria para su implementación.**
- 10. Realizar convenios a nivel internacional y nacional que permitan a la Empresa adquirir habilidades para el desarrollo proyectos innovadores y alto contenido tecnológicos.**
- 11. Liderar mediante acuerdos, convenios y otras figuras, relaciones que potencien la creación de producto generando nuevos diferenciadores a RACSA.**

12. Elaborar o modificar la corrida financiera inicial, planteando los costos y precios para una oferta.
13. Informar y entregar al Departamento de Despliegue de Servicios el desarrollo del producto terminado.
14. Realizar a partir de los análisis suministrados las modificaciones en las tarifas de un producto si estas afectan sus características específicas o tipo de moneda.
15. Definir los precios para los servicios normalizados y no normalizados, considerando los rangos de rentabilidad y retorno, Capex inicial, rangos de precios y los grados de autonomía para la aprobación de estos.
16. Dar seguimiento constante a los resultados de las asociaciones comerciales con el fin de determinar su continuidad, cierre o exclusión del registro de Socios Empresariales.
17. Identificar oportunidades de negocio con el fin de ampliar estratégicamente el portafolio de soluciones de la empresa.
18. Desarrollar nuevas iniciativas a partir de las asociaciones nuevas o existentes, consorcios u otras figuras que posibiliten maximizar las ventajas que ofrecen los aliados.
19. Gestionar la atención de socios y aliados comerciales, consorcios, fabricantes, la gestión de las relaciones, con el fin de satisfacer las necesidades del negocio y los que están relacionados con los servicios que brinda o puedan brindar.
20. Ejecutar el análisis y formalización de asociaciones empresariales y/o consorcios con las empresas que representen mayores ventajas para RACSA.
21. Monitorear constantemente los procesos de licitación que se publiquen, y responder de una manera pronta y acertada sus requerimientos, sobreponiendo con ello la latencia operacional.
22. Articular todas las áreas de la compañía para obtener, en tiempo, forma y calidad las ofertas requeridas por el cliente.

**g) Departamento de Despliegue del Servicio**

**Función General:**

Definir y estructurar la gestión de las operaciones esenciales y procesos principales para asegurar que el producto cuenta con todo lo necesario para poder implementar los servicios a los clientes, además de controlar y dar seguimiento a la ejecución de los proyectos de implementación de servicios en apego a la normativa institucional, la metodología empresarial establecida y las mejores prácticas en administración de proyectos; con el fin de garantizar su desarrollo eficiente y el logro de las metas asociadas.

**Funciones Específicas:**

1. Definir y comunicar la metodología de Proyectos a utilizar en la empresa; así como las actividades de actualización en cuanto a nuevas tendencias y conceptos.
2. Apoyar los aspectos técnicos y logísticos de la capacitación y entrenamiento (coaching) a todos los funcionarios que tienen participación en el desarrollo de los proyectos empresariales y en las metodologías correspondientes.
3. Almacenar y asegurar la actualización de la información de la gestión de los proyectos en un repositorio, manteniéndolo disponible a los involucrados.
4. Ejecutar los proyectos de implementación en apego a la normativa institucional vigente y las mejores prácticas en administración de proyectos.
5. Verificar el cumplimiento de la normativa institucional en cuanto a las herramientas requeridas para soportar la gestión de programas y proyectos.
6. Realizar la gestión del portafolio de proyectos y un adecuado control y seguimiento de los proyectos que lo componen.
7. Recomendar e implementar mejoras en la gestión de proyectos, optimizando el uso de recursos y los tiempos de respuesta al mercado.
8. Realizar evaluaciones ex post para analizar la ejecución de los proyectos en cada una de las áreas de negocio, e identificar las causas de la variación entre lo estimado y lo real.
9. Dirigir, planificar y controlar el proyecto, dentro del presupuesto y los plazos de entrega fijados previamente con el cliente.
10. Definir las características básicas del proyecto y controlar la asignación de tareas a las personas responsables, ya sea bajo su control directo o el de las unidades u organizaciones que intervengan.
11. Realizar la entrega de los proyectos concluidos a las áreas correspondientes para que le brinde el soporte de operación requerido para la prestación del servicio.
12. Coordinar la creación y ejecución de los procesos necesarios para la comercialización y puesta en operación del producto.
13. Coordinar con el Departamento de Aseguramiento Comercial la forma en la que debe facturarse el producto o servicio de acuerdo con su tipo y características.
14. Gestionar los planes de pruebas necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del producto.
15. Gestionar con el Departamento de Planificación y Despliegue de Recursos, el alambrado técnico de infraestructura, sistemas de información, redes, recursos, capacidades empresariales, y otros requeridos para el correcto funcionamiento del servicio en la empresa.
16. Gestionar con el Departamento de Soporte Operativo de Servicios y Clientes todo lo referente a los contratos y acuerdos con los socios comerciales.
17. Preparar y coordinar con el Departamento de Soporte Operativo de Servicios y Clientes la elaboración de la documentación requerida para la correcta

- implementación de un producto (guías operativas, instructivos, manuales, otros).
18. Realizar la capacitación de las áreas requeridas para el desarrollo del producto o servicio.
  19. Gestionar con la Unidad de Prensa y Comunicación la creación de planes de comunicación interna y externa para la divulgación de la creación de nuevos productos.
  20. Gestionar las acciones y convenios requeridos para facilitar la gestión y construcción de productos.
  21. Analizar el entorno nacional para identificar acciones y acuerdos con entes públicos y privados que faciliten la creación de oportunidades de negocio.
  22. Analizar el entorno nacional para identificar acciones que permitan agregarle valor a soluciones que se encuentren en operación.

#### h) Departamento de Mercadeo

##### **Función General:**

**Gestionar la conceptualización y desempeño de productos y servicios en cada fase del ciclo de vida del producto para que respondan a las necesidades de los clientes y el negocio, coordinando con todas las áreas de la organización según lo demanden las características de los servicios en desarrollo; de acuerdo con el plan de negocios empresariales y en alineamiento con la Estrategia Empresarial, así mismo, la invención, creación o búsqueda de nuevas alternativas de productos y servicios que puedan mejorar la oferta comercial y que RACSA pueda brindar a sus clientes, además de desarrollar los planes de mercadeo y administrar las tácticas en el portafolio de servicios para el posicionamiento de la marca y de la imagen empresarial.**

##### **Funciones Específicas:**

1. **Monitorear el mercado a nivel de las necesidades, conductas y hábitos del consumidor, análisis de tendencias e inteligencia de mercado y minería de datos.**
2. **Realizar estudios de mercado para la evaluación de servicios operativos, así como análisis y exploración del mercado para servicios en desarrollo.**
3. **Realizar el monitoreo de competencia a través de procesos como benchmarking para evaluar comparativamente los servicios y procesos de trabajo de otras empresas que evidencian mejores prácticas y estrategias.**
4. **Establecer procesos de segmentación, paquetes de servicios y políticas comerciales.**
5. **Realizar propuestas de estrategias para retención y fidelización de clientes.**

6. Brindar soporte de tipo comercial para la gestión de ventas y el diseño de servicios nuevos.
7. Elaborar el presupuesto anual de publicidad que soporta el plan de comunicación comercial y de imagen de la Empresa.
8. Diseñar, ejecutar y controlar la estrategia de comunicación comercial e imagen de la Empresa, acorde al Libro de Marca institucional.
9. Realizar la certificación de los productos y servicios ante el catálogo corporativo de productos y servicios no regulados con el fin de fortalecer su comercialización.
10. Elaborar el plan anual de Mercadeo con los estimados de ingresos y promociones asociadas para los diferentes productos y servicios.
11. Realizar las factibilidades de mercado requeridas como insumo para la creación de nuevos productos o servicios.
12. Velar por el adecuado funcionamiento del sistema de incentivos y comisiones acorde a las condiciones financieras de la empresa y del mercado.
13. Brindar soporte en los diseños publicitarios, actualización y estandarización de los formatos de presentación en documentos (xls, ppt, doc).
14. Generar análisis de tendencia de los productos ofrecidos por RACSA a sus clientes.
15. Garantizar la orientación del Portafolio de Productos y Servicios al mercado meta de RACSA y mantenerlo alineado con los requerimientos y el portafolio Corporativo.
16. Proponer y desarrollar el Roadmap de producto.
17. Definir actividades para incentivar el crecimiento de las distintas líneas de producto como, por ejemplo, promociones, comisiones, etc.
18. Analizar el comportamiento operativo y de rentabilidad de cada uno de los productos del portafolio, así como el seguimiento integral de la gestión de riesgo del total de productos. Lo anterior con el fin de promover la definición de premisas financieras y mejoras operativas sobre los productos.
19. Realizar el seguimiento del comportamiento de los productos y/o servicios mediante la definición de distintos indicadores de gestión y cuadros de mando.
20. Proponer acciones correctivas o mejoras sobre los productos desde el punto de vista comercial, financiero, técnico y operativo.
21. Realizar el análisis para el cumplimiento de objetivos, desviaciones y crear la propuesta para la evolución del producto y de otras acciones financieras, comerciales y operativas.
22. Actualizar la documentación comercial requerida por el departamento de Gestión Comercial para la comercialización de los productos y/o servicios.
23. Recibir, analizar y priorizar las propuestas de modificación de servicios por parte del departamento de Gestión Comercial u otro departamento.

24. Generar documentación relacionada a los posibles escenarios que representa una baja de un producto y/o servicio y analizar dichos escenarios de acuerdo con el impacto operativo y comercial.
25. Analizar el impacto en el negocio debido a la baja de un producto y/o servicio, desde el punto de vista de: clientes, jurídico y contratos aliados, etc.
26. Crear herramientas que permitan generar alertas y desvíos en los negocios, así como para la toma de decisiones en cualquiera de las etapas del producto (construcción del negocio, implementación, operación y post venta).
27. Controlar, analizar y gestionar desde el punto de vista de riesgos el cumplimiento de las medidas de control identificadas en cada una de las etapas (construcción del negocio, implementación, operación y post venta).
28. Elaborar, ejecutar y evaluar los programas de actuación en materia de innovación empresarial.
29. Elaborar estudios y propuestas de actuaciones encaminadas a diseñar nuevos instrumentos para la mejora de la gestión empresarial en el ámbito de los recursos y la difusión de su utilización.
30. Identificar mapas de riesgo y generar planes de contingencia para los proyectos innovadores.
31. Enfocar su accionar en el cierre de brechas de innovación en la empresa.
32. Procurar que la Empresa sea parte activa del ecosistema de innovación del país, convirtiéndose en un líder en el sector público y un referente nacional e internacional en temas de innovación.
33. Implementar las buenas prácticas internacionales en materia de gestión de la innovación, a efecto de prepararse para una eventual certificación en la norma 166002, 166006 o afines.
34. Realizar un manejo adecuado de los obstáculos a la innovación, en estrecha relación con el departamento de Estrategia e Innovación y contando con insumos de soporte oportunos de esa dependencia.
35. Comunicar tanto a lo interno como a lo externo, las actividades innovadoras de la institución, de acuerdo con los alcances y políticas institucionales.
36. Vigilar por la transparencia y trazabilidad de los procesos de innovación.
37. Generar las estadísticas que permitan evaluar objetivamente la evolución en la posición institucional frente a elementos estratégicos como el Time to market, Price to market y matriz de enfoque.
38. Mantener la vigilancia sobre el cumplimiento de las métricas de innovación institucionales.
39. Brindar asesoría y soporte en diseño y producción gráfica y audiovisual a todas las áreas de la Empresa, tanto para comunicación interna como externa.

**i) Departamento de Gestión Comercial**

**Función General**

Planear, ejecutar y controlar las actividades dirigidas a la venta de los diferentes productos y servicios a todos los tipos de clientes, de acuerdo con los procedimientos establecidos y enfocándose principalmente en el cumplimiento de las metas de ventas para impulsar el logro de la estrategia empresarial y corporativa.

**Funciones Específicas:**

1. Elaborar el Plan de Ventas.
2. Administración comercial de los planes de cuenta y nuevas oportunidades de servicio.
3. Dimensionar los ingresos potenciales para la empresa y los posibles servicios a colocar a los clientes.
4. Presentar una oferta que responda a las necesidades del cliente en forma y costo, con el fin de incrementar las ventas y alcanzar las metas planteadas.
5. Colocar los servicios ofertados y cotizados efectivamente a los clientes; de acuerdo con las recomendaciones planteadas y siguiendo las estrategias de publicidad y mercadeo establecidas.
6. Concretar la oferta formal con el cliente garantizándole una experiencia positiva, generando así ingresos rentables para la empresa.
7. Administrar efectivamente la relación con los clientes, dándoles un servicio efectivo y eficiente a los clientes de acuerdo con sus necesidades.
8. Realizar la confirmación y entrega oportuna de la oferta del servicio.
9. Atender y coordinar con otros departamentos de la empresa las solicitudes de las clientes relacionadas al servicio recibido (información de servicios, soporte técnico, etc.) con el fin de garantizar su satisfacción y asegurar la retención de los clientes.
10. Controlar y dar seguimiento del Plan de visitas a clientes actuales y potenciales.
11. Desarrollar la cartera de clientes y asegurar la retención de los ingresos para todos los segmentos de clientes empresariales.
12. Asignar y distribuir el presupuesto de ventas y la cartera de clientes por Ejecutivo de Cuenta.
13. Controlar y dar seguimiento del presupuesto de ingresos y de ventas.
14. Cumplir en tiempo y forma con las licitaciones que se publiquen y ganar con su propuesta la mayoría de los concursos a los que se presenten.
15. Cumplir en tiempo y forma con los estudios de mercado que se publiquen y asegurar una oferta que cumpla con los requerimientos y alcances establecidos, a fin de controlar y dar seguimiento para el eventual proceso licitatorio o resultante acorde con las excepciones permitidas por la Ley.

**j) Departamento de Aseguramiento Comercial**



## **Función General**

**Brindar el soporte en la operación comercial ejecutando los trámites relacionados con productos y servicios comercializados por la empresa, administrando las relaciones con los clientes junto con la gestión de los reintegros por participaciones económicas a los socios comerciales y el aseguramiento de los ingresos a través de los procesos de facturación de los servicios.**

## **Funciones Específicas:**

- 1. Brindar soporte en el ámbito comercial, atendiendo y ejecutando las solicitudes, trámites y consultas de clientes internos y externos, para los servicios actuales y nuevos.**
- 2. Atender y resolver las quejas y/o reclamaciones presentadas por los clientes de todos los servicios dentro de los plazos establecidos por la SUTEL y otras entidades similares.**
- 3. Gestionar y controlar el pago de las participaciones económicas definidas en las asociaciones comerciales vigentes y nuevas.**
- 4. Asegurar los ingresos a través del control y seguimiento de la facturación de los clientes.**
- 5. Soportar servicios empresariales, masivos y especializados para los diferentes sectores que la empresa atiende.**
- 6. Ejecutar los procesos para la emisión de facturas para los servicios de RACSA ya sean cobrados mediante los ciclos automáticos o de manera inmediata.**
- 7. Realizar las modificaciones de información en las facturas de los Servicios brindados según sea necesario para que se pueda realizar el cobro o pago de estas.**
- 8. Garantizar el cumplimiento de los tiempos establecidos para el proceso de facturación.**
- 9. Reportar a la Dirección de Negocios cualquier inconveniente presentado con Clientes o Socios Comerciales relacionados con el proceso de facturación en los Servicios Administrados.**
- 10. Activar el procedimiento de pago a los Socios Comerciales, amparado en la documentación y Formularios (Orden de Pago) establecidos al efecto.**
- 11. Realiza el cálculo para el pago de comisiones de los Asesores Comerciales del Departamento de Ventas.**
- 12. Elaborar el archivo de auxiliar de ventas y base de datos de clientes y servicios exonerados a través de la captura de información de facturación y sistemas de RACSA.**
- 13. Realizar la conciliación mensual del auxiliar de ventas y los registros contables.**
- 14. Entregar insumo final de auxiliar de ventas y base de datos de clientes y servicios exonerados al Especialista en Impuestos, a más tardar al cuarto día**



hábil previo a la fecha de presentación de la Declaración del IVA, que establece el Ministerio de Hacienda.

15. Custodiar el auxiliar de ventas, en caso de que la Administración Tributaria lo solicite.
16. Gestionar el soporte de nivel 2 de reclamaciones y quejas relacionados con la facturación.

**k) Departamento Servicios Gestionados**

**Función General:**

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas a la gestión operativa de los servicios, que garantice la disponibilidad en la operación de las plataformas y de servicios específicos, que RACSA brinda de forma exclusiva a los clientes, a fin de garantizar la continuidad del negocio y el aseguramiento de los servicios en las condiciones definidas entre el cliente y RACSA.

**Funciones Específicas:**

1. Coadyuvar en la atención del Centro de Servicio al Cliente del ICE, gestionando la atención, información e interacción de los clientes actuales y potenciales, a través de canales personalizados e integrales, acorde con los requerimientos de los diferentes segmentos de clientes y territorios (llamadas entrantes, llamadas salientes, telemarketing, ventas, chat, redes sociales, 800 Empresa, 1026, entre otros). Dicho servicio de atención se efectúa en horario 24/7, los 365 días al año.
2. Atender las llamadas entrantes y salientes que ingresan al 1193 para atención de consultas, realizar ventas, trámites entre otras gestiones.
3. Administrar y operar los puntos comerciales solicitados por el ICE a nivel país y a lo largo del tiempo que el ICE defina, asimismo debe realizar el cierre del punto comercial, cuando se requiera por estrategia comercial del cliente.
4. Desarrollar los modelos de negocio derivados del Acuerdo de Asociación Empresarial, para la implementación de nuevos servicios, con la finalidad de generar ingresos frescos para la empresa.
5. Velar por la correcta administración y operación de las diferentes estaciones de Pesos y Dimensiones a lo largo del país, según lo definido en el contrato entre RACSA y CONAVI. Este servicio se efectúa en horario 24/7, los 365 días al año.
6. Gestionar la correcta operación del Centro de Relación con el Cliente CRC/1311, de acuerdo con las necesidades de los clientes y usuarios de los diferentes servicios que se brindan.

7. Coordinar y supervisar todos los aspectos administrativos del personal de las agencias y puntos comerciales ICE-RACSA, personal del Centro de Servicio al Cliente del ICE, estaciones de Pesos y Dimensiones y CRC/1311.
8. Controlar y registrar los ingresos con el fin de eliminar posibles pérdidas y o sanciones relacionadas.
9. Apoyar en las iniciativas y proyectos empresariales que se soliciten, aportando los insumos y requerimientos necesarios para lograr la materialización o puesta en operación de nuevos servicios o ampliaciones de los existentes.
10. Planificar, dirigir y evaluar las actividades administrativas y de control, que correspondan al interno de RACSA, para el logro de los objetivos y metas.

**I) Departamento Soporte Operativo de Servicios y Clientes**

**Función General:**

Planificar, coordinar y controlar la gestión de las incidencias, medición del desempeño, la calidad y continuidad de los servicios, la recepción de requerimientos del negocio, con el fin de asegurar la continuidad del negocio y el cumplimiento de la propuesta de valor, velando por el aseguramiento de los SLA's y los OLA's y contratos (RACSA/Socio, RACSA/Cliente) asociados a los servicios.

**Funciones Específicas:**

1. Promover el desarrollo e implementación de propuestas de mejora continua, marcos de trabajo y/o procedimientos técnicos para la adopción de mejores prácticas en TELCO/TIC dentro de la gestión de la Dirección.
2. Brindar y coordinar el desarrollo de prefactibilidades, factibilidades técnicas operativas, y su implementación en los servicios normalizados en operación, coordinando, proponiendo y valorando posibles modelos técnicos para estos planteamientos
3. Gestionar los indicadores del proceso, ejecutarlos y realizar un análisis de estos para encontrar puntos de mejora y/o inconsistencias para implementar planes de acción y de esta manera garantizar una mejor operación para los clientes.
4. Definir los planes de mantenimiento preliminares para la generación de la planificación de la operación de los recursos, servicios y cliente.
5. Elaborar la documentación de finalización del contrato incluyendo los informes respectivos del cierre y el estado final del servicio
6. Ejecutar todas las tareas contempladas con la Gestión Presupuestaria de la Dirección, así como administrar los centros funcionales asociados con proyectos y/o iniciativas de soluciones especializadas, así como el seguimiento para la optimización de los costos.

7. Coordinar la Mesa de Servicio a través de la gestión de recursos, a fin de cumplir con los SLA's acordados con los clientes, y de garantizar la continuidad en la operación de los servicios especializados y de conectividad empresarial.
8. Brindar soporte de manera directa a la Dirección en la atención de requerimientos internos / externos de carácter estratégico, en el desarrollo y aprovechamiento de sinergias corporativas, además de apoyar las acciones definidas por entes contralores.
9. Dar criterio Técnico sobre conocimiento, experticia y capacidad técnica del posible socio en el producto o servicio conforme solicitud del Departamento de Proveeduría para el Registro de Socios
10. Asegurar el correcto monitoreo y gestión contractual de cara al Cliente y Socios Comerciales conforme a lo establecido en el Reglamento de Asociaciones Empresariales y Otras Formas de Hacer Negocios vigente.
11. Elaborar de forma trimestral un informe técnico sobre el nivel de servicio (SLA) de RACSA con el Cliente y de RACSA con el socio, proyección de capacidad de la solución (nivel de ocupación de la infraestructura) cantidad de incidentes, cambios y peticiones reportados y solucionados, nuevos requerimientos, etc.
12. Revisar el informe de terminación anticipada del contrato de Asociación Empresarial donde se incorporan los criterios técnicos, comercial, de negocio y legal, aportados por las Direcciones competentes, con la respectiva recomendación.
13. Ser el canal único para la revisión y valoración de la aceptación de los servicios que se trasladan desde el área de despliegue del servicio para su operación.

m) Departamento de Soporte Interno de Infraestructura y TI.

**Función General:**

Planificar, coordinar y controlar la plataforma de tecnologías de información y comunicación de la empresa en los ámbitos de sistemas de información, infraestructura tecnológica y servicios especializados de TI, en alineación con la visión estratégica de la empresa de acuerdo con las mejores prácticas de TIC, estándares y normas establecidas, con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio, disponibilidad y seguridad de los servicios.

**Funciones Específicas:**

1. Dirigir la evolución, planificación, diseño e implementación de la arquitectura tecnológica interna que soporta el modelo de la organización (TI y comunicaciones).
2. Atender y dar seguimiento a los incidentes TI, asegurando el cumplimiento de los niveles de servicios previamente definidos, investigando y documentando

- las causas de este, así como enfocándose en las soluciones automatizadas y desarrollando, manteniendo y probando los planes de continuidad de TI.
3. Implementar, mantener y soportar la infraestructura tecnológica necesaria para brindar el ciclo de vida de los servicios de TI ofrecidos por la empresa; integrando, acreditando, optimizando, aprobando y mejorando el uso de los recursos de hardware/software y contratos de mantenimiento asociados a los servicios de TI, a través de la adquisición, instalación, optimización y/o coordinación con terceros para acreditación de soluciones y mantenimientos.
  4. Gestionar el desarrollo de proyectos, y que consideren el debido proceso de planificación, desarrollo e implementación de soluciones de TI para la mejora y eficiencia operativa interna.
  5. Garantizar el apoyo técnico a las diferentes áreas de la Empresa para la implementación de nuevos proyectos y servicios especializados bajo plataformas, sistemas o arquitecturas de TI que se encuentren en operación por parte de RACSA.
  6. Educar y capacitar a los usuarios, para asegurar un uso efectivo de la tecnología y que estén conscientes de los riesgos y responsabilidades involucradas mediante un plan de entrenamiento y desarrollo continuo.
  7. Definir los estándares para el diseño de nuevas arquitecturas TI, promover el desarrollo de nuevas aplicaciones y dar mantenimiento a las actuales, introduciendo los controles necesarios tanto preventivos como de detección, y brindando acceso a los ficheros para resolución de problemas, pruebas de los desarrollos y modificaciones del entorno de producción.
  8. Optimizar la seguridad de sistemas e infraestructura TI, salvaguardar información contra el uso, revelación o modificación no autorizada, daño o pérdida mediante controles de acceso lógico que aseguran que el acceso a los sistemas, datos y programas esté restringido a los usuarios no autorizados, a fin de garantizar la confidencialidad y consistencia de la información.
  9. Administrar los niveles de servicio en los contratos con terceros (de TIC, última milla, sitios de presencia, corresponsales, entre otros) a fin de establecer un entendimiento común del servicio técnico requerido, para formalizar los criterios de rendimiento contra los cuales se medirá el servicio entregado
  10. Colaborar en la identificación de oportunidades de negocios y participar en el proceso de análisis de factibilidad e implementación de proyectos de redes y servicios internacionales, así como la gestión de cuentas ante el ICE, coordinando además con el Departamento de Aseguramiento Financiero para la conciliación de servicios.
  11. Operar las infraestructura y redes necesarias para soportar los servicios ofrecidos por la empresa, a través de la adquisición, instalación, coordinación con terceros, acreditación de soluciones, mantenimiento y administración de los cambios en los servicios, y plataformas de redes, velando también por que



dichas acciones se lleven a cabo de acuerdo con estándares y niveles de calidad del mercado.

**n) Departamento de Planificación y Despliegue de Recursos**

**Función General:**

Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades técnicas que garanticen la disponibilidad en la operación de la infraestructura tecnológica de telecomunicaciones en los ámbitos de plataformas, acceso, sistemas vitales, gestión internacional, gestión de terceros, proyectos y servicios especializados, en alineamiento con el plan estratégico para cumplir con los niveles de calidad de servicio establecidos con el cliente y con las demás áreas de la empresa que brindan aseguramiento del servicio y que mantienen contacto directo con el cliente. Además de generar, planificar, adquirir y gestionar las acciones que permitan a la Empresa contar con los recursos necesarios para los servicios normalizados que se brindan a los clientes finales.

**Funciones Específicas:**

1. Planificar y desarrollar la evolución de las infraestructuras de Tecnologías de Información y Comunicaciones gestionadas por el departamento de manera alineada a la visión estratégica para la atención de los servicios externos.
2. Responsable de gestionar las Ordenes de Trabajo, y la coordinación con las áreas involucradas para el desarrollo de las actividades de aprovisionamiento y soporte técnico tanto internas como externas, dando seguimiento a los incidentes, y asegurando el cumplimiento de los niveles de servicio, investigando, documentando e informando a los clientes y demás canales internos las causas de este.
3. Administrar los mecanismos de control que permitan asegurar el desempeño, la calidad, y las capacidades de las plataformas con sus inventarios, a fin de documentar, informar y proponer esquemas de mejora continua en la calidad de recursos y servicios, y sus respectivos contratos.
4. Canal operativo para coordinar, gestionar y dar seguimiento ante el ICE y/o terceros proveedores de infraestructura de la solicitud de órdenes de servicios, incidentes, actualizaciones, seguimiento a la solución de problemas y coordinaciones.
5. Coordinar y autorizar cuando corresponda las labores de mantenimiento programadas por las áreas operativas sobre las plataformas activas, verificando el cumplimiento de requisitos y estableciendo e implementando la estrategia de comunicación hacia los clientes afectados.
6. Administrar los niveles de servicio en los contratos con terceros a fin de establecer un entendimiento común del servicio técnico requerido, para

formalizar los criterios de rendimiento contra los cuales se medirá el servicio entregado.

7. Operar mediante especialistas técnicos los niveles 1 y 2 de las plataformas que soportan los servicios ofrecidos por la empresa, a través de la adquisición, instalación, coordinación con terceros, acreditación de soluciones, mantenimiento y administración de los cambios en los servicios, y plataformas de redes.
8. Planificar e implementar los requerimientos de mejora, aprovisionamiento, configuración o modificación en el tema de acceso, infraestructura de redes, mediante los procesos de adquisición oportunos acordes con las necesidades que proyecta el área comercial de la empresa.
9. Asegurar el mínimo impacto al negocio en caso de una interrupción de servicios enfocándose en los planes de continuidad de plataformas.
10. Instalar, operar y dar mantenimiento a los equipos y sistemas de energía eléctrica y aire acondicionado, para proveer las mejores condiciones de operación a los equipos y a la infraestructura de la empresa.
11. Desarrollar y coordinar la implementación, la arquitectura de los recursos de la red, la migración y/o retiro de la infraestructura de TELCO, asegurando que los cambios tanto en las soluciones como en los procesos de gestión se lleven a cabo de manera coordinada tanto a lo interno como lo externo de la empresa.
12. Gestionar la operación de la infraestructura TIC que da soporte a los servicios normalizados de cara al cliente externo. Debe contemplar la gestión del ciclo de vida de los recursos, su planificación, las redundancias requeridas para el aseguramiento de la continuidad, los mantenimientos preventivos y correctivos y la gestión controlada de los cambios (a nivel físico y/o de configuración).
13. Gestionar trabajos de campo, atención de eventos o incidentes requeridos para dar soporte y continuidad a la operación de infraestructuras y plataformas (cuadrillas propias y/o tercerizadas).
14. Realizar el diseño de soluciones técnicas a partir de los requerimientos y necesidades de un cliente o de una oportunidad de negocio, determinando para ello las instalaciones por realizar, la tecnología a utilizar, entre otros.
15. Atender las actividades relacionadas con la preventa técnica de los diferentes productos (estandarizados o ah-hoc).

**o) Departamento de Continuidad del Negocio**

**Función General:**

**Generar, planificar y gestionar la estrategia requerida que permita garantizar a la empresa contar con los recursos y condiciones necesarias para la continuidad de los servicios que se brindan a los clientes y las operaciones de la empresa**

### **Funciones Específicas:**

- 1. Planificar los requerimientos y necesidades de las operaciones de acuerdo con las tendencias a nivel nacional e internacional y asegurar el cumplimiento de la Estrategia.**
  - 2. Planificar y coordinar las actividades y el personal necesario para asegurar la operación estable de la infraestructura de seguridad y tecnológica de la empresa. Esto incluye el desarrollo, mantenimiento, soporte y optimización de las áreas funcionales claves, particularmente la infraestructura de redes, comunicaciones, y seguridad de los sistemas y las telecomunicaciones.**
  - 3. Gestionar la gobernanza de Seguridad, Continuidad de Negocio e infraestructura en Seguridad, con el fin de proveer una arquitectura funcional y técnica con el propósito de garantizar la seguridad de los activos de acuerdo con mejores prácticas, estándares y normas establecidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.**
  - 4. Establecer el Plan de Continuidad del Negocio (BCP por sus siglas en inglés) que permita a la empresa mantener su operación en el momento que se presente un evento de cualquier tipo (desastres o calamidades).**
  - 5. Establecer un Plan de Recuperación de Desastres (DRP en inglés) que defina un plan de acción para cada una de estas calamidades, ya sean producto de la naturaleza o por causa del hombre.**
  - 6. Definir las formas mediante las cuales la Administración continuará operando de manera continua con independencia del evento que suceda, por lo que deberá contemplar sitios alternos de operación, redundancias, recuperación de desastres, personal asignado para estos eventos entre otros.**
  - 7. Participar en el intercambio de información con organismos externos a la Empresa y encontrarse alineado con la Estrategia Nacional en Ciberseguridad y el Centro de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática CSIRT, Ministerio de Seguridad Pública entre otros, así como los lineamientos estratégicos establecidos por el ICE.**
  - 8. Garantizar que el diseño y aprovisionamiento de TIC cumpla los requerimientos de los clientes, las políticas de seguridad y la continuidad del negocio.**
  - 9. Diseñar, desarrollar e implementar las Políticas de Seguridad y Continuidad Empresarial de acuerdo con mejores prácticas, estándares de la industria y normativa aplicable a TIC's, que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.**
- 2) Instruir a la Gerencia General para que proceda con la publicación del presente Manual de Organización de RACSA en el repositorio digital de normativa interna de la Plataforma SE Suite y lo comunique a lo interno de la organización.**
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

**Artículo 8°**      **Evaluación de Desempeño Directores al segundo semestre 2022:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “La Gerencia General en cumplimiento a lo que señala el Código de Gobierno Corporativo, mediante el oficio de referencia GG-1652-2023 del 9 de agosto del 2023, remite a esta Junta Directiva, el informe de los resultados de evaluación de desempeño del equipo director correspondiente al segundo semestre del 2022.

*En términos generales, durante ese periodo el equipo presenta resultados positivos en el cumplimiento de las metas de desempeño. Por tratarse de un asunto de carácter informativo, propongo dar por recibido el tema.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibida la información.

**Artículo 9°**      **Caso de Negocio para el Servicio Administrado Internet Satelital para el Instituto Costarricense de Electricidad mediante figura de Práctica Comercial con ITELLUM:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “La Gerencia General por medio del oficio de referencia GG-1688-2023 del 10 de agosto del 2023, presenta el caso de negocio aprobado por la Gerencia General para brindar el Servicio Administrado de Internet Satelital al Instituto Costarricense de Electricidad en atención al requerimiento planteado por el Ministerio de Educación Pública, con la finalidad de poder brindar el servicio a Centros Educativos donde no hay otro tipo de acceso de conectividad, de forma tal que pretende abarcar zonas rurales y zonas indígenas para poder satisfacer las necesidades de conectividad.

*El servicio no requiere de inversión ni de la aprobación de una asociación empresarial, se brindará mediante la figura de Práctica Comercial RACSA con ITELLUM, con base en el Acuerdo de revendedor ITELLUM-RACSA-VARCR-01-20221121.*

*Por tratarse de un asunto de carácter informativo propongo darlo por recibido.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibida la información.

**CAPÍTULO III      ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

**Artículo 10° Seguimiento al Servicio preventivo de Advertencia sobre el deber de proteger y conservar el patrimonio público como objetivo del Sistema de Control Interno en el Contrato Nro. C-CC-25-10-18-11731 (Ref. AUI-43-2023), relacionado con el Informe Ref. DN-126-2023, a través del cual la Administración le dio atención al acuerdo JD-215-2023 de la Junta Directiva:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “La Auditoría Interna por medio del oficio AUI-129-2023 del 3 de agosto del 2023, presenta a esta Junta Directiva, con copia al Comité de Vigilancia, el Seguimiento al Servicio preventivo de Advertencia sobre el deber de proteger y conservar el patrimonio público como objetivo del Sistema de Control Interno en el Contrato Nro. C-CC-25-10-18-11731 (Ref. AUI-43-2023), relacionado con el Informe Ref. DN-126-2023, a través del cual la Administración le dio atención al acuerdo JD-215-2023 de la Junta Directiva.

*Este tema será expuesto por la representante de la Auditoría Interna.”*

La señora María Gabriela Solano Loaiza, inicia la exposición e indica: “Buenas tardes. Espero que se encuentren muy bien.

*De previo a presentar el resultado del seguimiento considero que es importante, quizás por el cambio que ha ocurrido en la Empresa en cuanto al personal y al conocimiento que se tienen sobre los servicios de Auditoría, hacer una aclaración sobre el servicio preventivo.*

*El servicio preventivo de advertencia tiene como propósito suministrar información a la Administración, en este caso el Jerarca, para que conozca de antemano diferentes elementos y que con ellos pueda tomar una decisión informada.*

*En el servicio preventivo no se incluyen recomendaciones como tal, porque no pasa por todas las etapas que tiene un informe de control interno. Además, como son elementos puntuales y específicos, permite a la Administración darle flexibilidad para la toma de algunas acciones en el cumplimiento o en la atención del servicio que se está alertando.*

*La característica más representativa de este servicio es precisamente esa libertad que le da al Jerarca para que pueda tomar decisiones en atención a lo que se está advirtiendo o previniendo. El servicio como tal no dispone de una recomendación específica.*

*En este caso en particular, sin entrar en el detalle, el recorrido de esta advertencia se circunscribe al momento en que nosotros presentamos el documento a la Junta, ustedes como Junta Directiva proceden a solicitarle a la Gerencia tomar acciones para atender lo que se estaba advirtiendo y las acciones son comunicadas a ese órgano colegiado en su momento por parte de las distintas entidades de la Administración*

*¿Qué encontramos nosotros en cuanto a lo que se le indicó a la Junta Directiva? A la Junta Directiva se le dice que se habían realizado todas las acciones administrativas y legales necesarias ante el ICE para garantizar la recuperación de los fondos que se habían invertido en ese servicio o en ese contrato que no se llegó a implementar y además se le dice a la Junta Directiva que esos equipos fueron utilizados en otros negocios de tal manera, que se garantizaba de alguna u otra manera la organización, que la inversión que se hizo en su momento pudiera ser utilizada en otros servicios; sin embargo, no encontramos en los documentos que se aportaron evidencia de esas acciones, por lo cual solicitamos a la organización una aclaración de esa información.*

*En esa información que brindó la organización a la Auditoría, se indicó que se habían agotado las instancias administrativas con el ICE, pero que no se habían explorado otras opciones o de orden legal, como correspondería con cualquier otro socio.*

*En relación con los equipos, no todos los equipos fueron utilizados en los servicios y por tanto había unos que estaban en bodega, es decir, estaban almacenados ociosos.*

*¿Cuáles eran esos equipos y a cuánto ascendió? La contratación específicamente, si la recordamos nosotros indicamos en la advertencia que esta fue de 295 mil dólares, en el equipo que se adquirió para tales efectos.*

*A la fecha de verificación determinamos que aproximadamente en el orden de 34 mil dólares no habían sido puestos en servicios o proyectos que estará realizando RACSA. Es decir, hoy día existen equipos que no forman parte de actividades productivas, evidentemente han pasado alrededor de más de tres o cuatro años y corren el riesgo de obsolescencia considerando que es tecnología. A parte de eso, eventualmente se pueden constituir ya en una pérdida de la Empresa.*

*Concluimos también que podrían activarse otras gestiones de orden legal orientados a la recuperación de los fondos públicos que se han invertido como parte de la responsabilidad que tenemos como administradores.*

*Este seguimiento tiene como objetivo proporcionar a esta Junta Directiva información, como lo decía al inicio, que ésta conociera todos los escenarios existentes ante determinadas situaciones y tomar decisiones informadas, siempre en el resguardo de los fondos públicos que se administran. Más no debe entenderse que se sugiere alguna acción a emprender, dado que esa acción es exclusiva de la Administración Activa.*

*En ese sentido, si tenemos que tomar una decisión y definir qué acciones debemos realizar, ahí la Administración debe valorar el tema inclusive de costo-beneficio de un plan o de una acción determinada, considerando inclusive que es la Casa Matriz y que eventualmente, podría haber temas de imagen, inclusive un deterioro de la relación con la misma en proyectos futuros*

*Todos estos elementos deben de estar constituidos en un estudio o en un análisis que brinde la Administración para que la Junta pueda tomar una decisión, considerando también que es importante recalcar que las advertencias no tienen un carácter vinculante como tal, más, sin embargo, la decisión de apartarse de un panorama o de otro, debe estar debidamente fundamentado, en el entendido que inclusive podría haber estrategias de ganar para perder en un momento dado.*

*Entonces todas estas decisiones deben recaer en la Administración para que en función de los análisis que se hagan, pueda la Junta Directiva tomar una decisión que venga a salvaguardar los recursos o los fondos públicos y los intereses de la Empresa.*

*Este sería el resultado del análisis sobre el seguimiento de esta advertencia que se brindó en su momento.”*

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“Muchas María Gabriela, bastante claro. Creo que el tema está bien resumido. Someto a consulta si los compañeros de la Junta Directiva tienen alguna duda sobre esta presentación.”*

La señora María Gabriela Solano Loaizaa, interviene: *“Solamente para aclarar, que este tema ya fue conocido por el Comité de Vigilancia en la sesión anterior, dado que también este documento fue copiado al Comité en atención del interés que había mostrado por este tema en su momento.*

*Entonces ellos estarían a la espera de lo que resuelva la Junta Directiva para gestionar algún mecanismo ahí de parte de ellos que consideran oportuno.”*

A partir de este momento abandona la sesión la Auditora Interna de la Empresa.

El señor Rodolfo Corrales Herrera concluye: *“Una vez expuesto el tema, corresponde a esta Junta Directiva tomar las acciones que corresponda, por lo que propongo dar por recibido el informe y solicitar a la Gerencia General para que en un plazo de un mes presente un informe sobre la situación con las recomendaciones para resolver el tema desde el punto de vista corporativo. Asimismo, conviene que en adelante los temas que presenta la Auditoría Interna con copia al Comité de Vigilancia, se discutan primero en el seno de este órgano colegiado y así evitar reprocesos.*

*Someto a votación la propuesta.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el informe e instruir a la Gerencia General para que en un plazo de un mes presente ante esta Junta Directiva un análisis integral de la situación, con las respectivas recomendaciones que permitan atender el tema planteado por la Auditoría Interna e identifique una solución definitiva a nivel corporativo. Asimismo, con el propósito de evitar reprocesos,

los temas de la Auditoría Interna que son remitidos a esta Junta Directiva con copia al Comité de Vigilancia deberán ser conocidos primero en el seno de este órgano colegiado, con el propósito de evitar reprocesos.

**Artículo 11° Plan Estratégico de la Auditoría Interna - período 2024-2027. Insumos para la actualización. AUI-130-2023:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: *“La Auditoría Interna mediante el oficio de referencia AUI-130-2023 del 4 de agosto del 2023, informa a esta Junta Directiva que se encuentra en la etapa de formulación del Plan Estratégico de esa Unidad para el período 2024-2027, el cual está alineado con la Estrategia Empresarial y con el propósito de obtener los insumos necesarios consulta si es interés de este órgano colegiado considerar algún tema en particular que se deba evaluar, para lo cual establece un plazo de 10 días hábiles contados a partir de este momento.*

*Considero que es prudente esperar que el Consejo Directivo del ICE ratifique el ejercicio estratégico de la Empresa para el período 2024-2027, por lo que propongo plantear a la Auditoría Interna una ampliación de plazo para atender esta solicitud, hasta que se cuente con ese elemento.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven plantear a la Auditoría Interna una ampliación de plazo para atender este requerimiento, dado que es prudente esperar la ratificación por parte del Consejo Directivo del ICE a la Estrategia Empresarial de la Empresa correspondiente al período 2024-2027.

**Artículo 12° Declaratoria de confidencialidad: Análisis Figura Corporativa Mayorista, Propuesta de necesidades de RACSA con el ICE. ICE Consejo Directivo 6585 0012-530-2023:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: *“El Consejo Directivo del ICE, mediante el oficio de referencia 0012-530-2023 del 3 de agosto del 2023, remite a esta Junta Directiva y a la Gerencia General, el acuerdo tomado en la sesión N°6585, relacionado con la aprobación de la declaratoria de confidencialidad del documento denominado: “Análisis Figura Corporativa Mayorista, propuesta de necesidades de RACSA con el ICE”, por un período de dos años, conforme al visto bueno otorgado en la sesión N°2454.*

*Por tratarse de un asunto de carácter informativo, propongo darlo por recibido este tema.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el documento.

**Artículo 13° Estrategia Empresarial de Radiográfica Costarricense, S.A. Ajuste ICE Consejo Directivo 6586 0012-544-2023:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “El Consejo Directivo del ICE, mediante el oficio de referencia 0012-544-2023 del 9 de agosto del 2023, remite a esta Junta Directiva y a la Gerencia General, el acuerdo tomado en la sesión N°6586, mediante el cual acogen la recomendación emitida por el Comité de Estrategia del ICE, en el sentido de no conocer la Estrategia Empresarial de Radiográfica Costarricense, S.A., hasta que la misma se ajuste según lo indicado por dicho Comité y sea conocida por dicho Órgano Colegiado y posteriormente se eleve a conocimiento del Consejo Directivo en la sesión programada para el 29 de agosto de 2023.

*En virtud de lo anterior, se ha coordinado con la Gerencia General para que proceda a atender el requerimiento planteado por el Comité de Estrategia del ICE dentro del plazo señalado. En ese sentido, propongo dar por recibido el oficio.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el oficio del Consejo Directivo del ICE.

**Artículo 14° Estados Financieros Auditados 2022. Autorización para el Presidente Ejecutivo del ICE para asistir a las asambleas de accionistas. ICE Consejo Directivo 6586 0012 545 2023.:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “El Consejo Directivo del ICE, mediante oficio de referencia 0012-545-2023 del 9 de agosto del 2023, comunica al Presidente Ejecutivo del ICE, lo resuelto en la sesión N°6586, relacionado con la autorización para que asista a las Asambleas de Accionistas de la Compañía Radiográfica Internacional Costarricense S.A. (CRICSA) y de Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA), con el fin de conocer los Estados Financieros Auditados correspondientes al período 2022.

*Por tratarse de un asunto de carácter informativo, propongo dar por conocido el tema.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por conocido el tema.

**Artículo 15° Modelo para la Administración de Proyectos API Grupo 2. Documentos Normativos. ICE Consejo Directivo 6585 0012-549-2023:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “El Consejo Directivo del ICE, mediante el oficio de referencia 0012-549-2023 del 10 de agosto del 2023, remite a los órganos de dirección y gerencias generales de las empresas del Grupo ICE, el acuerdo tomado en la sesión N°6585 del 1° de agosto del 2023, relacionado con la aprobación de los documentos normativos para el Modelo para la Administración de Proyectos API.

*Este acuerdo establece acciones puntuales que se deben realizar en coordinación con la División de Estrategia del ICE, por lo que conviene instruir a la Gerencia General para que vele por la implementación de estas dentro de los plazos señalados.*

*Asimismo, sugiero trasladar este acuerdo a la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, para el análisis y apoyo que corresponda desde los Comités.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven dar por recibido el acuerdo del Consejo Directivo del ICE e instruyen a la Gerencia General velar por el cumplimiento de las actividades establecidas en la normativa dentro del plazo señalado. Asimismo, instruyen a la Secretaría de la Junta Directiva para que traslade este acuerdo a la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, para el respectivo análisis.

## **CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES**

### **Artículo 16° Estrategia Empresarial 2024-2027. Presentación sobre planificación estratégica para el Comité de Estrategia del ICE. Confidencial:**

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en el artículo 4 del Capítulo II de la sesión 6581 del 04 de julio del 2023, según oficio 0012-478-2023, por un plazo de cinco años, visto en la sesión de Junta Directiva N°2455 artículo 6.03 del 10 de julio del 2023.

El Presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera, concluye: “De esta manera estaríamos finalizando esta sesión virtual, al ser las diecinueve horas con veinticinco minutos. Muchas gracias.”