

INDICE

SESIÓN ORDINARIA N°2470

Lunes 9 de octubre del 2023

CAPÍTULO I	APROBACIÓN DEL ACTA
1°	Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2469 del 2 de octubre del 2023.
CAPÍTULO II	ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL
2°	Estrategia Empresarial 2024-2027. Plan táctico empresarial.
3°	Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S.A.
4°	Política de Innovación Empresarial.
5°	Propuesta de inversión financiera para brindar renovación del Servicio Administrado de Video Vigilancia para la Municipalidad de Pococí.
6°	Figura Corporativa Mayorista. ICE Consejo Directivo 6583 0012-521-2023. Confidencial.
CAPÍTULO III	ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA
7°	Lineamiento para el funcionamiento del Comité de Vigilancia de RACSA. ICE Consejo Directivo del ICE 6593 0012-674-2023.
CAPÍTULO IV	COMENTARIOS Y PROPOSICIONES
	No hubo.

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2470

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, la Ley N°10053 y la Norma Técnica NTN-006.

Acta de la sesión ordinaria número dos mil cuatrocientos setenta, celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, a partir de las diecisiete horas con treinta y cinco minutos del lunes nueve de octubre 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; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata, ubicado en su domicilio; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís, ubicada en su domicilio; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, ubicado en su oficina.

Por RACSA; el Director Comercial, señor Marco Meza Altamirano, ubicado en su domicilio; y la Directora Jurídica y Regulatoria, señora Illiana María Rodríguez Quirós, ubicada en su domicilio.

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

“Iniciamos la sesión ordinaria N°2470 de hoy lunes 9 de octubre del 2023. Al ser las diecisiete horas con treinta y cinco minutos.”

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

Artículo 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2469 del 2 de octubre del 2023:

El señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, indica: *“Como primer punto de la agenda, someto a votación la aprobación del acta correspondiente a la sesión ordinaria N°2469 celebrada el 2 de octubre del 2023.”*

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la Vicepresidenta, señora Danielle María Jenkins Bolaños; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; 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° Estrategia Empresarial 2024-2027. Plan táctico empresarial:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, indica: *“La Gerencia General, en cumplimiento a lo dispuesto en la sesión N°2411, por medio del oficio de referencia GG-2054-2023 del 29 de setiembre del 2023, somete a conocimiento del Comité Integral de Estrategia con copia a esta Junta Directiva, la*



propuesta del Plan Táctico Empresarial que acompañará el proceso estratégico para el período 2024-2027.

Este tema cuenta con la recomendación positiva del Comité Integral de Estrategia, según consta en el oficio de referencia JD-CIE-07-2023, órgano que conforme a sus competencias, recomienda a esta Junta Directiva, en términos generales lo siguiente: 1) Establecer la periodicidad del seguimiento de las brechas identificadas a través de un informe ejecutivo que describa las acciones emprendidas y el nivel de cumplimiento; 2) la incorporación de indicadores KPI de cumplimiento debidamente alineados a la Estrategia Corporativa; y 3) Complementar el tema con un informe ejecutivo que permita el análisis integral del plan táctico y que la presentación se ajuste en función del documento.

Asimismo, se identifica en el expediente el oficio JD-CIE-06-2023, mediante el cual el Comité de Integral de Estrategia da por recibidos los dos oficios de la Junta Directiva, a saber: JD-418-2023 y JD-433-2023, ambos relacionados con la Estrategia Empresarial 2024-2027 y recomiendan establecer el seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos una vez que entre en vigencia.

En virtud de lo anterior propongo acoger las recomendaciones emitidas por el Comité Integral de Estrategia y la propuesta de acuerdo aportada por la Administración.”

El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la señora Danielle María Jenkins Bolaños; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven acoger las recomendaciones emitidas por el Comité Integral de Estrategia sobre este tema, las cuales se trasladarán a la Gerencia General para su atención. Asimismo, con el propósito de continuar con el plan para alcanzar los objetivos estratégicos se acoge la propuesta de acuerdo planteada por la Administración.

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

Considerando que:

- a) La Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2452 del 21 de junio del 2023, aprobó la Estrategia Empresarial 2024-2027, como principal elemento para encauzar la dirección estratégica de RACSA.**
- b) La Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2461 del 16 de agosto del 2023, instruye a la Gerencia General para que, en los próximos días, presente para su aprobación el plan táctico que acompaña la Estrategia Empresarial**

correspondiente al período 2024-2027.

- c) El Reglamento para del Funcionamiento del Comité Integral de Estrategia en el artículo 3, inciso a) y e) señala, que le corresponde al Comité de Estrategia: “Verificar el alineamiento de la estrategia empresarial (Plan Estratégico Empresarial y Planes Tácticos), en procura de la competitividad de RACSA y el cumplimiento de su direccionamiento empresarial” y “Conocer y valorar los planes tácticos derivados de la Estrategia”.
- d) El plan táctico empresarial incluye las metas, objetivos y acciones específicas establecidas por cada Dirección para cumplir con lo establecido en la planificación estratégica.
- e) El Departamento de Estrategia e Innovación, por medio del oficio DEI-437-2023 de fecha 26 de setiembre del 2023, eleva a conocimiento de la Gerencia General la propuesta del Plan Táctico Empresarial.
- f) La Gerencia General, mediante el oficio GG-2054-2023 del 29 de setiembre del 2023 eleva para conocimiento del Comité Integral de Estrategia la propuesta del Plan Táctico Empresarial.
- g) El Comité Integral de Estrategia mediante el oficio de referencia JD-CIE-07-2023 del 4 de octubre del 2023, emite la recomendación positiva a la propuesta planteada por la Administración y una serie de recomendaciones sobre el seguimiento a las brechas identificadas.
- h) Conforme a lo establecido en el artículo 9.1 del Reglamento de Junta Directiva, corresponde a dicho Órgano Colegiado aprobar los planes empresariales debidamente alineados con la estrategia del Grupo ICE.
- i) Debido al carácter estratégico y con el fin de iniciar con la planificación operativa y poder concluirla para tener los insumos para elaborar los planes de desempeño, resulta oportuno y conveniente declarar en firme este acuerdo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Dar por conocido y aprobada el Plan Táctico Empresarial que acompañará la ejecución de la Estrategia Empresarial 2024-2027, conforme al oficio emitido por la Gerencia General de referencia GG-2054-2023 del 29 de setiembre del 2023.

- 2) **Trasladar a la Gerencia General las recomendaciones emitidas por el Comité Integral de Estrategia para su atención.**
- 3) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General, en lo que corresponde al cumplimiento de las metas establecidas. ACUERDO FIRME.**

Artículo 3° Política de Inversiones de Capital:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, indica: “*La Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en la sesión N°2395 del 8 de junio del 2022, mediante el oficio de referencia GG-2043-2023 del 29 de setiembre del 2023, somete a conocimiento y resolución de esta Junta Directiva la actualización de la Política de Inversiones de Capital de la Empresa.*”

Considerando que la propuesta tiene como objetivo definir los lineamientos para la elección, evaluación y aprobación de propuestas de inversión, y su posterior seguimiento, para asegurar la aplicación correcta de los recursos financieros empresariales y, por ende, el uso apropiado de los fondos públicos, a efectos de invertir en opciones que sean rentables para RACSA y que se encuentren en concordancia con la estrategia empresarial vigente y que cuente con los vistos buenos correspondientes, sugiero acoger la propuesta de acuerdo aportada por la Administración y establecer un seguimiento semestral de las inversiones que se hayan aprobado a partir de la entrada en vigencia de esta Política.”

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

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

Considerando que:

- a) **La Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A. tiene como propósito definir los lineamientos para la elección, evaluación y aprobación de propuestas de inversión, y su posterior seguimiento, con el objetivo de asegurar la aplicación correcta de los recursos financieros empresariales y, por ende, el uso apropiado de los fondos públicos, a efectos de**

invertir en opciones que sean rentables para RACSA y que se encuentren en concordancia con la estrategia empresarial vigente.

- b) La Política de Inversiones y Apetito de Riesgo vigente fue aprobada en la sesión ordinaria de Junta Directiva N°2328 artículo 3° del 2 de junio del 2021.
- c) La Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2395 artículo 11° celebrada el 8 de junio del 2022, señaló la importancia de realizar una actualización de la Política de Inversiones de la Empresa para que se encuentre conforme a la realidad empresarial y con la Ley General de Contratación Pública N°9986 que entró a regir en diciembre 2022.
- d) La Contraloría General de la República, en su informe DFOE-CIU-IF-00007-2022 del 6 de julio del 2022 señaló la conveniencia de que la Empresa cuente con alternativas de financiamiento para la inversión con el objetivo de lograr mayor participación en oportunidades de negocio y ofrecer precios competitivos.
- e) La Dirección Jurídica y Regulatoria, mediante oficio DJR-535-2023 de fecha 25 de agosto del 2023, otorga el visto bueno jurídico a la propuesta de actualización de la Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A.
- f) El Departamento Estrategia e Innovación, mediante oficio DEI-401-2023 de fecha 30 de agosto del 2023 otorga la revisión y visto bueno a la propuesta de actualización de la Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A.
- g) La Dirección Administrativa Financiera mediante oficio DIAF-542-2023 de fecha 22 de setiembre del 2023 remite a la Gerencia General, la propuesta de actualización de la Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A., la cual dentro de sus principales ajustes se encuentran: actualización total del objetivo, alcance, responsabilidades, definiciones; se incluye: una definición de inversión, un apartado en el que se desarrollan la prioridad de las inversiones de capital y cuando se deberá realizar una evaluación y una preevaluación de las inversiones; se ajusta un apartado referente al financiamiento de las inversiones; aspectos que se observarán para la aprobación y rechazo de las inversiones; se desarrolla un apartado para la presentación de una proyección del plan anual de inversiones; asimismo, se incluye los niveles de los montos para su aprobación.

- h) La Gerencia General, mediante oficio de referencia GG-2043-2023 del 29 de setiembre del 2023, avala y eleva para aprobación de la Junta Directiva la propuesta de actualización de la Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A.
- i) De conformidad con el artículo 4° de la Ley 3293 y la cláusula octava del Pacto Constitutivo corresponde a la Junta Directiva definir la Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A.
- j) Conforme lo establece el artículo 188 del Código de Comercio y el artículo 9.4 del Reglamento de Junta Directiva, corresponde a dicho órgano colegiado la aprobación de dicho instrumento; asimismo, por el contenido y alcance en cuanto a la toma de decisiones de una manera expedita a nivel empresarial resulta oportuno y conveniente implementar esta Política a la mayor brevedad posible, por lo que se requiere declarar firme el acuerdo respectivo

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la propuesta de actualización de la Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A., cuyo texto se transcribe a continuación:

Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S. A.

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos para la elección, evaluación y aprobación de propuestas de inversión, y su posterior seguimiento, con el objetivo de asegurar la aplicación correcta de los recursos financieros empresariales y, por ende, el uso apropiado de los fondos públicos, a efectos de invertir en opciones que sean rentables para RACSA y que se encuentren en concordancia con la estrategia empresarial vigente.

2. ALCANCE

La presente Política es aplicable a toda aquella utilización de los recursos financieros empresariales en materia de inversión, toda vez que ésta sea parte del giro del negocio de la organización y esté alineada con la estrategia empresarial.



3. ABREVIATURAS

- **RACSA:** Radiográfica Costarricense, S. A.
- **CAPEX:** Gasto de capital.
- **OPEX:** Gasto de operación.
- **WACC:** Costo Promedio Ponderado de Capital

4. DEFINICIONES

Inversiones Fijas (CAPEX): son todas aquellas inversiones que se realizan para la adquisición de activos fijos como terrenos, edificios, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, entre otras similares. Este tipo de inversión es típicamente depreciable (a excepción de los terrenos), de acuerdo con la vida útil estimada en cada caso.

Inversiones Intangibles (CAPEX): básicamente las inversiones en estos rubros tienen la característica de que no son de tipo físico. Las principales categorías de inversión intangibles son, por ejemplo: licencias y software, sistemas y aplicaciones, derechos de paso o servidumbres sobre terrenos. Estas inversiones, también son amortizables, por el principio contable de asociación.

Inversiones en Capital de Trabajo: el capital de trabajo corresponde a los recursos financieros necesarios para iniciar la etapa de operación del negocio. Este monto de capital de trabajo deberá cubrir los costos necesarios durante los primeros meses de operación del negocio.

5. RESPONSABILIDADES

Junta Directiva:

- **Aprobar la presente Política de Inversiones de Capital, así como las modificaciones que se le incorporen.**
- **Aprobar el Plan Anual de Inversiones ante la Junta Directiva y los informes de seguimiento.**

Gerencia General:

- **Avalar y elevar para aprobación de la Junta Directiva la presente Política de Inversiones de Capital de RACSA y sus modificaciones.**
- **Velar porque se cumpla lo dispuesto en la presente Política de Inversiones.**
- **Presentar el Plan Anual de Inversiones ante la Junta Directiva.**
- **Presentar semestralmente ante la Junta Directiva, el informe de avance de implementación del Plan Anual de Inversiones.**

Dirección Administrativa Financiera:

- **Implementar la presente Política de Inversiones de Capital de RACSA.**
- **Calcular con ayuda del Departamento de Control y Evaluación Financiera al menos dos veces al año la tasa de costo promedio ponderado de capital (WACC), la cual servirá como uno de los parámetros de referencia en la elección, evaluación y aprobación de las inversiones.**
- **Definir, implementar y administrar los sistemas de control que se ejerce sobre la gestión integral de las Inversiones.**
- **Proponer los modelos de financiamiento adecuados para las inversiones que requiera realizar RACSA, según lo establecido en la documentación de respaldo a la inversión sugerida.**
- **Emitir las alertas necesarias y generar la realimentación respectiva en caso de que alguna inversión presente comportamiento y resultados no acordes con los términos, las condiciones, los parámetros y las definiciones originales establecidos/as.**
- **Recopilar el Plan Anual de Inversiones, desde sus diversas fuentes y atenderlo integralmente para su posterior elevación a la Gerencia General.**
- **Presentar semestralmente a la Gerencia General el informe de estado integral del Plan Anual de Inversiones.**

Dirección Jurídica y Regulatoria:

- **Apoyar a la Junta Directiva y la Administración Superior de RACSA, brindando asesoría en el análisis integral de alternativas, en su competencia, para la conformación de vehículos de propósito específico cuando se requiera.**
- **Revisar y dar el visto bueno a las propuestas de Política de Inversiones de Capital y sus modificaciones.**

Dirección de Operaciones y Dirección de Negocios:

- **Aplicar la presente Política de Inversiones de Capital en cada propuesta de negocio, y el respectivo seguimiento integral cuando se encuentren en la etapa de ejecución, todo en aras de la correcta aplicación de los recursos financieros empresariales, y de su alineamiento con la estrategia organizacional.**
- **Realizar la pre-evaluación de las opciones de inversión potenciales que tenga RACSA, incluidas las licitaciones, para que en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera y la Gerencia se tome la decisión sobre cuáles opciones se debe realizar el análisis detallado.**

Departamento de Estrategia e Innovación:

- **Realizar la inclusión, modificación, control de cambios y aprobaciones que se le realicen a la presente Política.**
- **Velar por que la presente Política se ajuste al formato y estructura propia, 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.**

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Ley N°3293 del 18 de junio de 1964. Ley Creación de RACSA.**
- **Ley N°8292 del 31 de julio de 2002. Ley General de Control Interno.**
- **Normas de control interno para el Sector Público, aprobadas mediante Resolución del Despacho de la Contraloría General de la República, N°CO-9-2009 del 26 de enero, 2009. Publicadas en “La Gaceta” N°26 del 6 de febrero 2009.**
- **Ley N°8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.**
- **Código de Gobierno Corporativo de RACSA.**
- **Política sobre conflictos de interés del Grupo ICE.**
- **Política de inversiones del Instituto Costarricense de Electricidad en las subsidiarias.**
- **Política Corporativa para la Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión**
- **Reglamento de Asociaciones Empresariales y Otras Formas de Hacer Negocios de RACSA.**

7. PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA DE INVERSIONES DE CAPITAL

7.1 Definición de Inversión

7.1.1 Una inversión es el uso o la aplicación de recursos empresariales en el proceso integral de agregación de valor, con el objetivo de obtener una ganancia futura a través de la generación de ingresos para la organización. Éstos/as se pueden dar a manera de inversiones fijas (CAPEX), inversiones intangibles (CAPEX) e inversiones en capital de trabajo.

7.1.2 Las inversiones de capital o CAPEX son aquellas inversiones donde la empresa adquiere activos físicos o intangibles. La Empresa utiliza la inversión de capital en el desarrollo de un nuevo negocio, en el desarrollo o investigación a largo plazo de una oportunidad, o en la mejora de sus operaciones actuales para garantizar su continuidad y rendimiento, entre otros.

7.1.3 Los gastos de operación u OPEX son aquellas que realiza la empresa para brindar apoyo, soporte y mantenimiento a la operación normal de la empresa, optimizar las infraestructuras (operativa / administrativa), entre otros; esto en procura de la continuidad y de la permanencia organizacionales.

7.2 Objetivo de la Inversión de Capital (CAPEX)

7.2.1 La evaluación financiera de proyectos de inversión de capital debe basarse en la identificación de un beneficio cuantificable y medible en términos financieros, sea mediante la captación de ingresos adicionales y / o la generación de beneficios por reducción de costos operativos, gastos administrativos, entre otros, así como el caso de la percepción de ahorros por costos/gastos evitados y / o la obtención de beneficios por ingresos conservados (asegurados); que permitan recuperar la inversión de capital y cumplir con la rentabilidad mínima aceptada definida mediante los indicadores establecidos.

7.2.2 Las inversiones de capital que realice RACSA deberán tener una tasa de retorno, al menos, igual al costo promedio ponderado de capital de la

estructura de financiamiento propuesto, o al indicador establecido en el análisis financiero del proyecto.

7.3 Condiciones de las Inversiones de Capital (CAPEX)

7.3.1 Toda nueva inversión para el desarrollo de un producto o servicio específicos debe ser sustentada y justificada con un análisis integral de viabilidad financiera, que demuestre que estos son financieramente viables, sostenibles en el tiempo, que aseguren la recuperación de la inversión inicial, que generen capital de trabajo destinado al negocio y donde finalmente se visualice el aporte – y su resultado - esperado por la Empresa en términos de maximización de ingresos y / o de optimización de costos/gastos.

7.3.2 Las inversiones de capital estarán orientadas a:

- Generar ingresos frescos derivados de negocios nuevos.
- Optimizar integralmente contratos de servicios que se mantienen actualmente, en aspectos tales como infraestructura, equipamiento, tecnología, expansión, diversificación, optimización, entre otros, propiciando la mejora de atributos, características, términos, condiciones, sea en forma proactiva (idóneo) o a solicitud del cliente.
- Mitigar cualquier tipo de riesgo posible
- Asegurar la continuidad y la permanencia, atendiendo integralmente riesgos asociados a la actividad empresarial, tales como obsolescencia tecnológica.
- Optimizar integralmente la oferta comercial actual (base instalada activa y vigente) que mantiene la Empresa.
- Propiciar la optimización de costos de operación y gastos administrativos.
- Coadyuvar al proceso integral de aseguramiento de los ingresos.

Dentro de los principales objetivos de dichas inversiones destacan la generación de nuevos ingresos y la optimización de costos/gastos (reales y potenciales); asimismo coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos justificados y establecidos. Estos deberán ser igualmente identificables y cuantificables en términos económico - financieros.

7.3.3 La Empresa debe establecer a partir de su planeación estratégica un Plan de Inversiones de Capital que contemple las soluciones vigentes por

optimizar, así como las iniciativas futuras por emprender, para que éstos/as sean incorporados/as a nivel de Plan Presupuesto y de Plan Financiero, con su correspondiente calendarización y trazabilidad mensual, y éste deberá ser aprobado antes del inicio de cada año fiscal. Este plan y su construcción debe tener un alcance plurianual.

7.4 Prioridad de las Inversiones de Capital

7.4.1 La priorización de las opciones de inversión de capital se basará en aquellos negocios que apunten al desarrollo y cumplimiento de la estrategia empresarial aprobada, valorando el mayor impacto financiero positivo que generan, el tiempo de ejecución y el presupuesto requerido, entre otros factores, de manera comparativa.

7.4.2 Toda inversión de capital deberá ser analizada y estar contenida en el Plan Presupuesto anual, o bien, contar con el aval presupuestario respectivo en caso de no haber sido definida de previo en dicha planeación presupuestaria anual. Para ello, la Gerencia General en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera establecerán los denominados “montos objetivo” en el Plan de Inversiones para las inversiones por realizar durante el período, esto con base en la documentación de contenido y respaldo de cada propuesta planteada.

7.4.3 Para los casos de participaciones en los denominados “Procesos de Licitación”, se deberá analizar la capacidad de la Empresa de disponer de presupuesto aprobado (capacidad económica general) para el desarrollo de oportunidades de negocio diversas, conforme a lo establecido en el punto anterior. Este deberá ser definido por la Gerencia General en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera.

7.5 Pre - Evaluación de las Inversiones de Capital

7.5.1 Se deberá realizar un estudio integral básico previo que permita establecer la capacidad económica y el potencial de negocio que pueda tener una iniciativa de inversión de capital (incluyendo los Procesos Licitatorios), que le permita a la Dirección de Negocios discriminar entre las alternativas que auguren un mejor retorno tanto financiero como estratégico para la Empresa, evitando que se realicen esfuerzos innecesarios en iniciativas que no vayan a reunir las condiciones mínimas

requeridas para la aprobación de los proyectos, o bien que se pueda discriminar en la prioridad a aquellas que pronostiquen un mejor retorno global de la inversión de capital para RACSA.

7.6 Evaluación de las Inversiones de Capital

7.6.1 Para las inversiones de capital que se deban realizar para negocios nuevos y se presente la participación compartida de RACSA con un tercero (Asociado Empresarial) en la oferta, se deberá elaborar el denominado “Caso de Negocio”, cuyo contenido mínimo se establecerá en el reglamento específico que regule el desarrollo de asociaciones empresariales el cual se compone, en términos generales de los siguientes elementos:

- a. Descripción detallada del negocio en el cual se participará.
- b. Estudio de Factibilidad Comercial y de Mercado (cuando se trate de un negocio a ser replicado y comercializado integralmente para diferentes clientes).
- c. Estudio de Factibilidad Técnica - Operativa del negocio.
- d. Descripción de Factibilidad Administrativa - Logística del negocio interno.
- e. Estudio de Factibilidad Jurídica, Regulatoria y Tributaria del negocio.
- f. Estudio de viabilidad financiera que detalle el flujo de caja del negocio con validación de cumplimiento de los indicadores mínimos de aceptación, evaluación de compromisos de aportes de capital y garantías de participación y cumplimiento, y estructura de financiamiento de éstas en caso de que aplique.
- g. Descripción de potenciales elementos de riesgo como insumo para el estudio de Valoración y Mitigación de Riesgos.
- h. Todo aspecto adicional que represente algún efecto en los resultados financieros y / o estratégicos de RACSA, o en su estructura organizacional.
- i. Evaluación integral (posición financiera, idoneidad, historial comercial autónomo, antecedente comercial en colaboración, otros) de los Asociados Empresariales de RACSA.
- j. La aprobación de estos Casos de Negocio será competencia de la Gerencia General. Una vez recibido de parte de la Dirección de Negocios dicho Caso de Negocio debidamente conformado, y contando con su visto bueno, la Gerencia General procederá a remitir la

asociación empresarial para su aprobación ante la Junta Directiva. La aprobación de estas inversiones de capital serán competencia de la Gerencia General a menos que no se cuente con disponibilidad global a nivel presupuestario para llevar a cabo dicha inversión, o bien, que ésta supere \$1.000.000.00 (un millón de dólares exactos) de inversión, en cuyo caso deberá elevarse a Junta Directiva para su conocimiento y aprobación

7.6.2 Para las inversiones de capital para negocios nuevos de desarrollo integral autónomo de la Empresa (100% RACSA), se deberán contemplar los siguientes elementos para el análisis:

- a. Descripción detallada del negocio que se desarrollará.
- b. Estudio de Factibilidad Comercial y de Mercado (cuando se trate de un negocio a ser replicado y comercializado integralmente para diferentes clientes).
- c. Estudio de Factibilidad Técnica – Operativa del negocio.
- d. Descripción de Factibilidad Administrativa – Logística del negocio.
- e. Estudio de Factibilidad Jurídica, Regulatoria y Tributaria del negocio.
- f. Estudio de viabilidad financiera que detalle el flujo de caja del negocio con validación de cumplimiento de los indicadores mínimos de aceptación, evaluación de compromisos de aportes de capital y garantías (participación y cumplimiento, estructura de financiamiento de éstas en caso de que aplique).
- g. Descripción de potenciales elementos de riesgo como insumo para el estudio de Valoración y Mitigación de Riesgos (Inteligencia de Riesgos)
- h. Todo aspecto adicional que represente algún efecto en los resultados financieros y / o estratégicos de RACSA, o en su estructura organizacional.
- i. La aprobación de estos Casos de Negocio una vez recibidos de forma completa por parte de la Dirección de Negocios, serán competentes para su aprobación la Dirección Administrativa Financiera por montos de inversión de hasta \$500.000 (Quinientos mil dólares), y a partir de ese monto serán aprobados por la Gerencia General. En el caso de los proyectos cuya inversión superen \$1.000.000 (un millón de dólares) será la Junta Directiva la competente para aprobar dicha inversión.

7.6.3 Para las inversiones de capital que se deban realizar para optimizar integralmente contratos de servicios que se mantienen actualmente, en

aspectos tales como infraestructura, equipamiento, tecnología, expansión, diversificación, optimización, entre otros, propiciando la mejora de atributos, características, términos, condiciones, sea en forma proactiva (idóneo) o a solicitud del cliente, se deberán contemplar los siguientes elementos para el análisis:

- a. Descripción detallada de la optimización integral solicitada para el negocio por parte de la Dirección que determine la necesidad
- b. Estudio de Factibilidad Técnica – Operativa de la optimización por aplicar al negocio.
- c. Análisis de Factibilidad Administrativa – Logística de la optimización por aplicar al negocio.
- d. Estudio de Factibilidad Jurídica, Regulatoria y Tributaria de la optimización por aplicar a la inversión en caso de que sea requerido alguna modificación de implicación legal
- e. Estudio de viabilidad financiera que detalle el flujo de caja que refleje la optimización por aplicar al negocio, la validación del cumplimiento de los indicadores mínimos de aceptación y la estructura de financiamiento de éstas en caso de que aplique.
- f. Descripción de potenciales elementos de riesgo como insumo para el estudio de Valoración y Mitigación de Riesgos (Inteligencia de Riesgos).
- g. Evaluación integral (posición financiera, idoneidad, historial comercial autónomo, antecedente comercial en colaboración, otros) de los Asociados Empresariales de RACSA que se requiera para que participen en el negocio al que se le aplicará la optimización.
- h. Todo aspecto adicional que represente algún efecto en los resultados financieros y / o estratégicos de RACSA, o en su estructura organizacional.
- i. La aprobación de estos Casos de Negocio serán competencia de la Gerencia General. Una vez recibido de parte de la Dirección de Negocios dicho Caso de Negocio debidamente conformado.
- j. En caso de que a nivel del flujo de caja (apartado 8.6.3.5), la optimización por aplicar al negocio refleje desviaciones deficitarias del 10% con respecto a los términos y condiciones contractuales originales, la Gerencia General procederá a remitirlo hacia la Junta Directiva para su conocimiento y aprobación.

7.6.4 Para las inversiones cuyos objetivos sean minimizar – si no anular – los riesgos operativos, asegurar integralmente la continuidad y la permanencia de negocios, atender integralmente riesgos asociados a la actividad empresarial tales como la obsolescencia tecnológica, optimizar integralmente la oferta comercial actual (base instalada activa y vigente) que mantiene la Empresa, propiciar la optimización de costos de operación y gastos administrativos, y coadyuvar al proceso integral de aseguramiento de los ingresos, se deberán contemplar los siguientes elementos para el análisis:

- a. Análisis integral detallado de los beneficios esperados de la inversión, desde los puntos de vista técnico, operativo y financiero, donde se detallen dichas optimizaciones y su retorno en ahorros o cualquiera otra mejora del negocio de orden cuantificable. Este análisis deberá ser elaborado por el Área Funcional promotora de la referida iniciativa, y para el caso de posibles inversiones debe contar con la viabilidad financiera y de ser posible la disponibilidad presupuestaria respectiva. De no contar con esta última deberá seguir el proceso de autorización respectiva.**
- b. La aprobación de estos Casos de Negocio será competencia de la Dirección Administrativa Financiera hasta por un monto de \$500.000 (Quinientos mil dólares exactos) y a partir de ese monto será la Gerencia General la competente para aprobar dicha inversión.**

7.7 Financiamiento de las Inversiones

7.7.1 Toda evaluación de inversión de capital deberá establecer si ésta deberá contar o no con apalancamiento financiero (endeudamiento) como parte de su estructura de negocio. La definición final estará determinada por la Dirección Administrativa Financiera, a la cual se le deberá comunicar en la fase de Pre- evaluación los posibles montos por incurrir, a efectos de realizar la validación de disponibilidad de recursos económicos, según el plan de financiamiento aprobado.

7.7.2 Los requerimientos de inversión de capital para la adquisición de activos destinados a la generación de nuevos ingresos o aporte a los objetivos estratégicos de RACSA, podrán ser cubiertos con fondos propios de la Empresa o con fondos aportados por terceros.

7.7.3 Para todos los alcances en temas de aportes de inversión de capital a un negocio, se deberá observar y cumplir lo establecido en el Reglamento de Asociaciones Empresariales y Otras Formas de Hacer Negocios de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima.

7.8 Condiciones de los gastos de operación (OPEX)

7.8.1 Los gastos de operación (OPEX) deberán ser identificadas y contempladas tanto a nivel del Plan Presupuesto como a nivel del Plan Financiero.

7.9 Aprobación y Rechazo de Inversiones

7.9.1 Se aprobará una inversión cuando una vez cumplidos los requisitos de análisis necesarios y detallados en el apartado 7.6 de esta política, los indicadores financieros se cumplan en los mínimos establecidos. En el caso que alguna inversión no cumpla alguno de los parámetros mínimos establecidos, la Gerencia General tendrá la potestad de autorizar su ejecución respaldando su decisión con base en aspectos estratégicos y de conveniencia empresarial.

7.9.2 Se rechazará una inversión de operación cuando la Gerencia General, o la Dirección Administrativa Financiera en los casos que le aplique la autorización, determine que ésta no responde a los indicadores mínimos de aceptación necesarios, o bien, que a pesar de la observancia y del cumplimiento de tales, no se justifica estratégica o financieramente su realización.

8. PLAN ANUAL DE INVERSIONES

8.1 La Dirección Administrativa Financiera recopilará con insumos generados y provenientes de las diferentes Áreas Funcionales, y a partir de lo consignado a nivel del Plan Presupuesto, del Plan Financiero y del denominado Plan de Compras, una proyección del Plan Anual de Inversiones, para elevarlo a la Gerencia General.

8.2 Una vez conocido y con el visto bueno por la Gerencia General, éste se hará de conocimiento y aprobación de la Junta Directiva de RACSA.

- 8.3 La Dirección Administrativa Financiera deberá presentar semestralmente el informe de estado integral del Plan Anual de Inversiones, esto ante la Gerencia General.**
- 8.4 Las modificaciones al Plan Anual de Inversiones que se realicen durante el periodo en ejercicio podrán ser aprobadas por la Gerencia General, debiendo informarlas posteriormente a la Junta Directiva en los informes semestrales de avance de implementación del Plan Anual de Inversiones.**
- 9. CONTROL DE LAS INVERSIONES (CAPEX / OPEX)**
- 9.1 Se establecen los siguientes controles como indispensables para generar las alertas en caso de que alguna inversión aprobada esté generando resultados fuera de los parámetros establecidos.**
- 9.2 Desde la fase de evaluación para la toma de decisión de las nuevas inversiones, se deberán identificar los mecanismos para mitigar riesgos e impactos en la ejecución y en la rentabilidad de la inversión, así como implementar mecanismos de control para las decisiones de negocio.**
- 9.3 En la fase de implementación del proyecto, se deberá realizar una evaluación financiera para el proyecto de inversión cuando se deba aplicar un control de cambios, un plan de ajuste a las premisas, alguna situación que ponga en riesgo la recuperación o una cancelación o incumplimiento de algún Asociado Empresarial, que pueda influir en un resultado diferente al planteado originalmente en el análisis. Este análisis apoyará la toma de decisiones enfocada en determinar si se debe dar continuidad o no al proyecto en el nuevo escenario.**
- 9.4 En la fase de operación se procederá con un análisis para comparar el desempeño financiero real con lo definido en la línea base del proyecto de inversión. En este punto se analizará si dichos proyectos se encuentran cumpliendo con los supuestos y con las premisas iniciales en cuanto a la estimación de: ingresos, costos, gastos y resultados, rentabilidad proyectada, riesgos financieros asociados, entre otros. El plazo de este análisis deberá ser establecido en el Caso de Negocio o bien por solicitud expresa de la Dirección Administrativa Financiera o de la Gerencia General.**

- 9.5 Para los casos en los que alguna situación interrumpa el proyecto de inversión ya sea en la fase de implementación o en la fase de operación, se debe elaborar la evaluación financiera para el análisis del impacto de la suspensión de la inversión por parte de la Empresa, o las consecuencias financieras y legales asociadas.

10. INVERSIONES EN OTRAS EMPRESAS O VEHÍCULOS DE INVERSIÓN

RACSA podrá llevar a cabo la evaluación para los proyectos de inversión en nuevas empresas o vehículos de inversión, para los cuales se considerarán flujos de inversión, flujos de ingresos, flujos de costos y gastos, sobre la base de estructura financiera completa de la Empresa, con las siguientes condiciones: ser flujos líquidos de dinero esperados en el futuro y con la cuantificación del costo de oportunidad. Estas posibilidades de inversión deberán presentarse en un Caso de Negocio ante la Gerencia General, la cual con su debida autorización remitirá a la Junta Directiva para su aprobación. Si la decisión de Junta Directiva es positiva, deberá remitir la recomendación al Consejo Directivo del ICE para su aprobación final.

11. VIGENCIA

- Esta Política deja sin efecto la Política de Inversiones de Capital y Declaratoria de Apetito de Riesgo aprobada por la Junta Directiva en sesión N°2328.
 - Rige a partir de su aprobación y publicación en repositorio del sistema de gestión integral.
- 2) Instruir a la Gerencia General para que comunique a los titulares subordinados y colaboradores el marco de responsabilidades y deberes inherentes a la Política de Inversiones de Capital de Radiográfica Costarricense S.A., que esta Junta Directiva ha establecido mediante este acuerdo.
 - 3) Instruir a la Gerencia General para que presente a la Junta Directiva de forma semestral (enero y julio de cada año) un informe con el detalle de las inversiones que han aprobado en el marco de esta Política.
 - 4) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.
ACUERDO FIRME.

Artículo 4° Política de Innovación Empresarial:

El Presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera, comenta: “*La Gerencia General mediante el oficio de referencia GG-2062-2023 del 3 de octubre del 2023, somete a conocimiento de esta Junta Directiva una propuesta de actualización de la Política de Innovación de la Empresa.*”

La Administración señala que este instrumento tiene como propósito fundamental asegurar la competitividad y sostenibilidad, mediante la gestión de la innovación empresarial, como herramienta para responder a los cambios del entorno y el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, lo anterior a través del compromiso de los órganos de dirección y la alta gerencia de RACSA en alineación con la Política Corporativa de Innovación del Grupo ICE.

Considerando que la propuesta cuenta con la revisión de la Dirección Jurídica y Regulatoria y el visto bueno del Departamento de Estrategia e Innovación, propongo acoger la propuesta de acuerdo en los términos indicados.”

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

La Junta Directiva basada en la documentación aportada, resuelve:

Considerando que:

- a) **La Política de Innovación Empresarial de RACSA, tiene como propósito fundamental asegurar la competitividad y sostenibilidad de la organización, mediante la gestión de la innovación empresarial, como herramienta para responder a los cambios del entorno y el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, lo anterior a través del compromiso de los órganos de dirección y la alta gerencia de RACSA en alineación con la Política Corporativa de Innovación de Grupo ICE.**
- b) **La Presidencia Ejecutiva, mediante carta 0060-414-2020 del 26 de octubre del 2020, aprobó el Modelo de Innovación Corporativo, el cual brindó el marco general para orientar la actualización de la Política Corporativa de Innovación del Grupo ICE.**
- c) **La actual Política de Innovación de RACSA fue aprobada por la Gerencia General, el 19 de agosto del 2021.**

- d) **El Consejo Directivo del ICE, mediante acuerdo tomado en Sesión N°6553 del 29 de noviembre del 2022, aprobó la Política Corporativa de Innovación.**
- e) **En cumplimiento con las normas de control interno surge la necesidad de actualizar la Política de Innovación Empresarial de RACSA en alineamiento con la Política Corporativa de Innovación del Grupo ICE, para así fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos negocios como parte de sus procesos estratégicos.**
- f) **Los principales cambios realizados a la Política de Innovación Empresarial de RACSA con respecto a su versión anterior, son los siguientes: en el apartado 1. se ajusta la redacción del objetivo con respecto al contexto actual empresarial y corporativo, en los apartados 2. Alcance, 3. Abreviaturas, 4. Definiciones, 5. Responsabilidades, 6. Documentos de Referencia, se definen e incluyen nuevas definiciones, responsabilidades y referencias, alineando conceptos con el proceso empresarial de Innovación MIS09, Política y Modelo de Innovación Corporativo. Para un mejor alineamiento con la actual Política Corporativa de Innovación del ICE y sus Empresas, se actualiza el apartado 7 denominado Política, donde se incluyen las siguientes secciones: Capítulo I. Disposiciones Iniciales, Capítulo II. Principios Rectores, Capítulo III. Disposiciones Finales y se excluyen los apartados 8. Anexos y 9. Revisión y Evaluación.**
- g) **La Dirección Jurídica y Regulatoria, mediante oficio DJR-294-2023 de fecha 11 de mayo del 2023, otorgó el visto bueno jurídico a la propuesta de actualización de la Política de Innovación Empresarial de RACSA.**
- h) **El Departamento de Estrategia e Innovación, mediante oficio DEI-197-2023 de fecha 16 de mayo del 2023, otorgó el visto bueno a la propuesta de actualización de la Política de Innovación Empresarial de RACSA.**
- i) **La Dirección de Negocios por medio del oficio DN-273-2023 de fecha 27 de setiembre del 2023, eleva a la Gerencia General la propuesta de actualización de la Política de Innovación Empresarial de RACSA.**
- j) **La Gerencia General, mediante oficio GG-2062-2023 del 3 de octubre del 2023, presenta para el aval de la Junta Directiva, la propuesta de actualización de la Política de Innovación Empresarial de RACSA.**

- k) Conforme a lo establecido en los artículos 188 del Código de Comercio y 9.4 del Reglamento de Junta Directiva, corresponde a dicho Órgano Colegiado aprobar la Reglamentación y las Políticas, por ser parte de su función estratégica de administración.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la propuesta de actualización de la “Política de Innovación Empresarial de RACSA”, para que en adelante se lea de la siguiente manera:

Política de Innovación Empresarial de RACSA

1. OBJETIVO

Asegurar la competitividad y sostenibilidad de RACSA, mediante la gestión de la innovación empresarial, como herramienta para responder a los cambios del entorno y el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, lo anterior a través del compromiso de los órganos de dirección y la alta gerencia de RACSA en alineación con la Política Corporativa de Innovación de Grupo ICE.

2. ALCANCE

Esta política es de aplicación para todo el personal de RACSA, y considera la orientación general en la práctica de la gestión de innovación.

3. ABREVIATURAS

- ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.
- RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.
- MIS09: Proceso Empresarial de Gestión de la Innovación de RACSA.

4. DEFINICIONES

Cultura de innovación: Es el conjunto de valores, normas, creencias, comportamientos y formas de entender el mundo que favorecen el comportamiento innovador, emprendedor y creativo de RACSA.

Ecosistema de Innovación: Concentración de un número de compañías e instituciones interconectadas, que colaboran para el desarrollo de iniciativas, proyectos y



programas de innovación, por medio de intercambios de experiencias y ejecución de acciones orientadas al logro de un objetivo trazado.

Gestión de la incertidumbre: Administración de las posibles causas por las cuales no se logran los resultados previstos, mediante lo cual se debe entender una situación de forma general, distinguir lo que se puede controlar o no y tomar las decisiones más acertadas con base en los conocimientos, experiencias y la práctica.

Grupo ICE: Conglomerado de empresas conformado por el ICE y sus empresas, en las cuales el ICE posee una participación no menor al 51% del capital accionario.

Innovación como Valor Empresarial de RACSA: Creación de nuevas ideas, conceptos, procesos, productos y servicios, con el objetivo de ser útiles y aplicables para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa.

Innovación Corporativa: Desarrollo de iniciativas, proyectos y/o programas de innovación en las que participan dos o más empresas para resolver problemas, aumentar la eficiencia, llegar a nuevos clientes y finalmente aumentar las ganancias.

Política Corporativa de Innovación: Asegura la competitividad y sostenibilidad del Grupo ICE, mediante la gestión de la innovación corporativa como herramienta para responder a los cambios del entorno y el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, lo anterior a través del compromiso de los órganos de dirección y la alta gerencia del ICE y sus empresas. Se somete a valoración y aprobación del Consejo Directivo con la participación de los representantes de Innovación de RACSA, CNFL y del ICE, así como de la División de Estrategia.

Portafolio de Innovación Corporativo: Agrupación de las iniciativas, programas o proyectos de innovación de las empresas del Grupo ICE.

Propiedad intelectual: Se refiere a las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

Status Quo: Estado actual de una situación específica, la cual puede ser emocional, social, político y/o económico de un período determinado.

5. RESPONSABILIDAD

Junta Directiva:

- **Promover el compromiso hacia la innovación en la empresa, como elemento competitivo para atender las necesidades del mercado, a través de la adaptación ante los cambios del entorno.**
- **Aprobar la presente política y sus modificaciones.**

Gerencia General:

- **Generar, apoyar y promover la innovación y su gestión en la organización.**
- **Establecer las partidas presupuestarias y demás recursos requeridos, para llevar a cabo la promoción y ejecución de la Gestión de Innovación.**
- **Aprobar y elevar a conocimiento de Junta Directiva los instrumentos normativos requeridos para operacionalizar la presente política, cuando corresponda.**
- **Gestionar la innovación en la empresa como elemento competitivo, para atender las necesidades del mercado con la adaptación a los cambios del entorno.**

Direcciones:

- **Analizar y brindar criterio sobre las iniciativas, proyectos y programas de innovación y desarrollo de negocios, que tengan un potencial empresarial o corporativo.**
- **Facilitar el desarrollo de las iniciativas, proyectos y programas de innovación a nivel empresarial y corporativo.**

Área Gestión de la Innovación – Dpto. Mercadeo:

- **Recibir y canalizar las iniciativas de innovación empresarial o corporativa, aplicando el Proceso Empresarial de Gestión de la Innovación.**
- **Recibir y elaborar las actualizaciones de los instrumentos normativos requeridos para operacionalizar la presente política.**
- **Coordinar y proponer medidas de mejora al desempeño del sistema gestión de innovación empresarial.**
- **Coordinar el ciclo de vida de las iniciativas, proyectos y programas de innovación empresarial o corporativa.**
- **Coordinar la ejecución de los instrumentos normativos que gestionan la innovación a nivel empresarial.**

- **Impulsar los principios rectores de la innovación estipulados en la presente política.**

Departamento de Talento Humano y Cultura:

- **Promover las conductas deseadas para establecer la cultura de innovación como un principio rector en la empresa.**
- **Coordinar y promover el desarrollo del talento humano mediante la adquisición de conocimientos en innovación.**

Dirección Jurídica y Regulatoria

- **Asesorar sobre el alcance en temas de propiedad intelectual, para cuando se requiera promover el desarrollo, protección y explotación de los activos intelectuales e industriales.**

Departamento de Estrategia e Innovación:

- **Dar seguimiento al ciclo de vida de las iniciativas, proyectos y programas de innovación empresarial o corporativa.**
- **Gestionar los planes de mejora al desempeño del sistema gestión de innovación empresarial, canalizadas por medio del Área Gestión de la Innovación – Dpto. Mercadeo.**
- **Proponer y revisar las actualizaciones de los instrumentos normativos requeridos para operacionalizar la presente política, canalizadas por medio del Área Gestión de la Innovación – Dpto. Mercadeo.**
- **Realizar seguimiento a los instrumentos normativos que gestionan la innovación a nivel empresarial.**
- **Apoyar en las iniciativas, proyectos y programas de innovación y desarrollo de negocios empresariales o corporativos.**
- **Promover los principios rectores de la innovación estipulados en la presente política.**
- **Es responsable de la modificación, inclusión, control de cambios y obtención de las aprobaciones que se le realicen a la política.**
- **Custodiar la última versión oficial aprobada del documento e incluirla en el repositorio del sistema de gestión.**

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA



- Política Corporativa de Innovación de Grupo ICE — 0012-1068-2022
- MIS09: Proceso Empresarial de Gestión de la Innovación de RACSA.
- Estrategia Empresarial de RACSA.
- Código de Gobierno Corporativo — JD-OD-001.
- Norma INTE/ISO 56002:2020 — Gestión de la innovación — Sistema de gestión de la innovación — Orientación.

7. POLÍTICA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL DE RACSA

CAPITULO I – DISPOSICIONES INICIALES

Artículo 1. Declaración. RACSA se compromete a gestionar las iniciativas de innovación para la optimización de los procesos y negocios, como aspecto primario de su gobernabilidad, fortalecimiento y sostenibilidad económica, ambiental y social, mediante el despliegue de esfuerzos que fomenten la creatividad y la identidad empresarial.

Artículo 2. Objetivos de la Innovación en RACSA. Para lograr el objetivo de la presente política RACSA adquiere los siguientes compromisos:

1. Promover el desarrollo de nuevos productos y servicios, para atender las necesidades del mercado de forma competitiva y sostenible.
2. Apoyar la optimización de los procesos internos.
3. Fomentar una cultura de innovación en la empresa.
4. Promover el desarrollo del talento humano, mediante la adquisición de conocimientos en Gestión de Innovación.
5. Fortalecer la gestión de la propiedad intelectual.
6. Impulsar el bienestar de la ciudadanía y la transformación social.

CAPITULO II – PRINCIPIOS RECTORES

Artículo 3. Cultura de Innovación. Fomentar las diferencias de pensamiento y conductas creativas, para lo cual se pueden considerar las siguientes conductas, sin limitar su ampliación a otros aspectos:

- Generar ambientes propicios al personal, de forma que promuevan la innovación a lo interno de RACSA.
- Pensamiento disruptivo y lateral.

- **Apertura para la realimentación y sugerencias.**
- **Dar herramientas para generar ideas.**
- **Determinar y fortalecer las actitudes y perfiles de la cultura de innovación que se quiere desarrollar.**
- **Divulgación y explotación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, así como las experiencias en campos específicos de RACSA.**
- **Tolerancia a la incertidumbre en las iniciativas, proyectos o programas asociados a la gestión de innovación con independencia de su resultado.**
- **Capitalizar las lecciones aprendidas, para que se cuente con la realimentación que permita el logro de la iniciativa, proyecto o programa de innovación.**
- **Promover el cuestionamiento del status quo.**

Artículo 4. Enfoque a la Innovación y Desarrollo de Negocios. Toda iniciativa de innovación y desarrollo de nuevos negocios debe alinearse con las perspectivas definidas en la Estrategia Empresarial y sus instrumentos de planificación.

Artículo 5. Dirección Estratégica. El Modelo de Innovación Corporativa, gobierna e instruye la dirección estratégica para la gestión de innovación, en donde participan todas las empresas del Grupo ICE.

RACSA ha establecido como estructura de innovación interna el Proceso Empresarial de Gestión de la Innovación - MIS09, alineado con la Estrategia Empresarial de RACSA, y planificando su consolidación tomando como referencia la Norma INTE/ISO 56002:2020; el Marco de Referencia COBIT 2019 - Proceso APO04 – Gestionar la Innovación; eTOM Framework 19.5; Manual de OSLO; Portafolio de Riesgos Empresariales RACSA; y Normas Técnicas para el Gobierno y Gestión de las Tecnologías de la Información 2021 – MICITT.

Artículo 6. Portafolio de Innovación Empresarial. Estará integrado por aquellas iniciativas, proyectos y programas de innovación desarrollados por RACSA.

Artículo 7. Portafolio de Innovación Corporativo. Estará integrado por aquellas iniciativas, proyectos y programas de innovación en el que requiere la participación de más de una empresa del Grupo ICE, las cuales se priorizarán de acuerdo con los objetivos estratégicos y metas de la Corporación.

Asimismo, este portafolio debe estar alineado a los ejes transversales de cada empresa según su ámbito de acción.



Artículo 8. Ámbito de Acción de los Negocios. RACSA desarrollará sus operaciones de negocio de acuerdo con su naturaleza y según el ámbito de acción conferido en la legislación, estatutos sociales, y en la Estrategia Empresarial.

En los casos en que sea necesario desarrollar nuevos negocios, en que requiera la participación de más de una empresa del Grupo ICE, se llevarán a cabo con observancia del Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas y los demás instrumentos normativos que sean aplicables.

Artículo 9. Ecosistema de Innovación. Se garantizará el fortalecimiento de los procesos de identificación y oportunidades de innovación a lo interno de RACSA, asociaciones, alianzas y colaboraciones con la academia y otros interesados, mediante prácticas de innovación abierta, que fomente la co-creación y el desarrollo de mayores capacidades en la innovación.

Artículo 10. Sostenibilidad de los Negocios. Las iniciativas, proyectos y programas de innovación a nivel institucional y corporativo que se identifiquen, deben contribuir a la realización de valor, sostenibilidad y viabilidad de largo plazo de la empresa, en términos económicos, ambientales y sociales; bajo un marco instrumentado que permita medir y establecer las metas e indicadores, en pro de garantizar la efectividad y eficacia empresarial.

Artículo 11. Recursos para la Innovación y el Desarrollo de Negocios. Se asignarán partidas presupuestarias específicas y se asegurarán los recursos necesarios para la ejecución de las iniciativas que surjan del Portafolio de Innovación Empresarial, según su nivel de viabilidad y riesgo permitido.

Artículo 12. Conocimiento y Capital Intelectual Empresarial. Promover el desarrollo, protección y explotación de los activos intelectuales e industriales a través del talento humano, mediante el conocimiento de los alcances de la propiedad intelectual.

Artículo 13. Gestión de la Incertidumbre. Dentro del Proceso Empresarial de Gestión de la Innovación - MIS09, RACSA cuenta con un marco de ambiente controlado que permite gestionar y disminuir la incertidumbre en las iniciativas, proyectos y programas de innovación, tomando en cuenta, entre otros aspectos, las mejores prácticas, metodologías, herramientas, análisis e información que mejor se adaptan al giro comercial.



CAPITULO III - DISPOSICIONES FINALES

Artículo 14. Vigencia. La presente Política de Innovación Empresarial de RACSA entra en vigor a partir de su publicación en el repositorio de la herramienta del Sistema de Gestión Integral de RACSA.

Artículo 15. La presente Política deja sin efecto la Política de Innovación de RACSA aprobada por Gerencia General de turno, en noviembre del 2016.

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

Artículo 5° **Propuesta de inversión financiera para brindar renovación del Servicio Administrado de Video Vigilancia para la Municipalidad de Pococí:**

El señor Rodolfo Corrales Herrera, señala: *“La Gerencia General por medio del oficio de referencia GG-2075-2023 del 2 de octubre del 2023, somete a aprobación de esta Junta Directiva una propuesta de inversión financiera para brindar el servicio administrado de Video Vigilancia a la Municipalidad de Pococí.*

Para conocer en detalle la propuesta, será expuesto por el representante de la Administración, a quién le damos la bienvenida.”

Ingresa a la sesión de forma virtual, el Director de Negocios, señor Marco Meza Altamirano.

Inicia la exposición el señor Marco Meza Altamirano e indica: *“Buenas tardes.*

El día de hoy la presentación corresponde a una propuesta de inversión requerida para la renovación del servicio administrado de video vigilancia que le brindamos a la Municipalidad de Pococí.

Como contexto, el servicio administrado de vigilancia está enfocado en temas de seguridad, vigilancia y protección con base en alta capacidad de sistemas, plataformas, equipamiento y es un servicio normalizado que tenemos actualmente dentro del portafolio y comercializamos ya hace algunos años.

El modelo de negocio básicamente es una renovación de la solución que veníamos brindando. El primer contrato que firmamos con la Municipalidad de Pococí fue por 5 años, lo estamos renovando 5 años adicionales.



Necesitamos hacer una inversión de \$90.332, lo cual corresponde instalación de nuevos equipos, temas de recursos humanos que va a implementar la solución, temas de seguros, comisiones por garantías, especies fiscales, entre otros.

El cliente es la Municipalidad de Pococí. El plazo sería 60 meses, 5 años el nuevo contrato o sea la renovación.

Este caso de negocio cumple con los siguientes aspectos o viabilidades: el estudio técnico, la viabilidad jurídica aprobada, la viabilidad financiera, el estudio inteligencia de riesgos y la reserva presupuestaria.

En el tema de ingresos por 5 años, es un total de \$383.788,69. El flujo neto es de \$58.593,51.

En cuanto a los indicadores financieros, se cumplen todos. Entre los principales la TIR, tenemos un 18,99% versus el parámetro establecido a nivel empresarial, que tiene que ser mayor a 7,3%. El margen de utilidad es de 15,27%, cuando lo esperado es de 9,3% en este momento. La participación de RACSA en los ingresos es del 100%, en este caso en una solución 100% RACSA, no se ocupa ningún socio, es equipamiento, infraestructura y personal de RACSA.

A nivel de conclusiones, responde a la gestión comercial que hemos venido haciendo para la renovación de contratos, que en estos momentos se vuelve bastante duro, el tema de renovación hay mucha competencia en esto, es un tema importante de rescatar.

Se cuenta con la anuencia por parte de la Municipalidad de Pococí para renovar el servicio. Es factible, tiene todos los indicadores, tiene todas las factibilidades y las viabilidades que corresponden positivas, principalmente a nivel financiero, como se menciona acá.

Se necesita la inversión de los \$90.332 para poder renovarlo y renovar los equipos.

A nivel de petitoria sería aprobar la propuesta de inversión por un monto total de \$90.332, la cual es requería para brindar el servicio administrado de videovigilancia por un plazo de 60 meses.

Ese sería la presentación, bastante ejecutiva.”

El señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, indica: “Gracias Marco. ¿Algún compañero tiene consultas o comentarios al respecto?”

La señora Danielle María Jenkins Bolaños, consulta: “Una duda con el tema del plazo, los 60 meses o los 5 años sí vienen eventualmente definidos desde el inicio de la contratación ¿Supongo?”



El señor Marco Meza Altamirano, indica: “Sí, correcto, fueron 5 años y ahora son 5 años adicionales, que lo logramos hacer directamente con ellos.

Un dato adicional, en detalle son 34 cámaras adicionales distribuidas en 18 puntos de Pococí. Ahora que está bastante intenso el tema de seguridad, es en lo que podamos también nosotros ayudar, eso sí ha sido un tema importante, de ver qué gestiones podemos hacer, para hacer llegar ese tipo de servicios que puedan ayudar a toda esta situación país que estamos viviendo.”

Una vez expuesto el tema, el representante de la Administración abandonan la sesión.

El señor Rodolfo Corrales Herrera, indica: “Los que estamos de acuerdo con la aprobación de esa propuesta de inversión por favor indicarlo.”

El señor Erick Mauricio Brenes Mata, agrega: “De acuerdo. Ojalá se lo podamos proponer a más municipalidades.”

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

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

Considerando que:

- a) **La Municipalidad de Pococí mediante el oficio DAM-0461-2023 de fecha 26 de junio del 2023 notificó a RACSA la solicitud de prórroga al contrato N°50-2017, conforme a lo establecido en la cláusula Tercera denominada Vigencia de la solución especializada del contrato CONT-50-2017.**
- b) **RACSA mediante el oficio DN-192-2023 07 de julio 2023, manifestó su anuencia a renovar el contrato N° CONT-50-2017, según los términos y condiciones señaladas en el oficio DAM-0461-2023 de fecha 26 de junio del 2023.**
- c) **Mediante oficio DPDR-724-2023, de fecha 03 de agosto del 2023, el Departamento de Planificación y Despliegue de Recursos de la Dirección Gestión de Plataformas emite la actualización de estudio técnico correspondiente,**

identificando los aportes de RACSA en la solución a un plazo de 60 meses (5 años) para lo cual se requiere realizar una inversión inicial correspondiente a \$90.332,00 (noventa mil trescientos treinta y dos dólares con 00/100) con la finalidad desarrollar e implementar el Caso de Negocio en análisis.

- d) La Dirección Jurídica y Regulatoria mediante el oficio DJR-552-2023 de fecha 1 de setiembre del 2023 señaló que en relación con esta oportunidad de negocio que no se requiere Viabilidad Jurídica para una renovación de este servicio a la vigencia contractual originalmente pactada, pues cuenta ya con el visto bueno de dicha Dirección mediante oficio AJ-804-2017 del 21 de diciembre de 2017.
- e) El Área de Riesgo y Cumplimiento del Departamento de Estrategia e Innovación, mediante oficio de referencia DEI-421-2023 de fecha 20 de setiembre del 2023, emitió el análisis de la Inteligencia de Riesgos para el Caso de Negocio del proyecto “Servicio administrado de videovigilancia para la Municipalidad de Pococí”.
- f) La Dirección de Negocios, mediante oficio de referencia DN-270-2023 de fecha 26 de setiembre del 2023, eleva para la aprobación de la Gerencia General el caso de negocio
- g) La Gerencia General mediante oficio de referencia GG-2075-2023 del 3 de octubre del 2023, aprueba el caso de negocio para brindar el “Servicio administrado de videovigilancia” para la Municipalidad de Pococí.
- h) Mediante oficio GG-2075-2023 del 3 de octubre del 2023, la Gerencia General eleva a conocimiento de la Junta Directiva la solicitud de aprobación de la inversión requerida por un monto total de US\$90.332,00 (novena mil trescientos treinta y dos dólares con 00/100), para la implementación y puesta en operación del Servicio administrado de videovigilancia para la Municipalidad de Pococí.
- i) La Política de Inversiones de Capital y Declaratoria de Apetito de Riesgo de RACSA, en su punto 6, inciso “b”, señala que corresponde a la Junta Directiva aprobar el Plan Anual de Inversiones de RACSA.
- j) Debido a que se debe gestionar con la mayor brevedad los procesos esenciales relacionados con la ejecución e implementación del proyecto a fin de brindar una solución adecuada al cliente, resulta oportuno y conveniente declarar en firme el presente acuerdo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la inversión por el orden de US\$90.332,00 (novena mil trescientos treinta y dos dólares con 00/100) requerida para brindar el “Servicio administrado de videovigilancia” para la Municipalidad de Pococí, de conformidad con los términos expuestos en el oficio GG-2075-2023 del 3 de octubre del 2023.
- 2) Instruir a la Gerencia General brindar seguimiento a la implementación y ejecución del proyecto, a fin de verificar el cumplimiento de los derechos y obligaciones de adquiridos por RACSA, para lo cual deberá apoyarse en un cronograma de actividades que incluya responsables y fechas desarrollado por la Dirección de Negocios.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.
ACUERDO FIRME.

Artículo 6° Figura Corporativa Mayorista. ICE Consejo Directivo 6583 0012-521-2023. Confidencial:

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en el artículo 2 del Capítulo II de la sesión 6585 del 01 de agosto del 2023, según oficio 0012-530-2023, por un plazo de dos años, visto en la sesión de Junta Directiva N°2461 artículo 12.01 del 16 de agosto del 2023.

CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 7° Lineamiento para el funcionamiento del Comité de Vigilancia de RACSA. ICE Consejo Directivo del ICE 6593 0012-674-2023:

El señor Rodolfo Corrales Herrera, señala: “En este punto se identifica el oficio del Consejo Directivo del ICE 0012-674-2023 del 27 de setiembre del 2023, dirigido al Comité de Vigilancia con copia a esta Junta Directiva, mediante el cual trasladan el acuerdo tomado en la sesión N°6593 del 19 de setiembre del 2023 en donde reitera que no es competencia de ese órgano colegiado aprobar el Lineamiento de Funcionamiento del Comité de Vigilancia.

Por ser un oficio dirigido al Comité de Vigilancia propongo darlo por recibido y quedar a la espera de la decisión que tome ese órgano colegiado sobre este tema.”



El Presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la señora Danielle María Jenkins Bolaños; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la Secretaria, señora Laura María Paniagua Solís; y el Vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, resuelven trasladar al Comité de Vigilancia lo indicado en esta sesión, para lo que corresponde.

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

No hubo.

El Presidente, señor Rodolfo Corrales Herrera, concluye: *“De esta manera estaríamos finalizando esta sesión virtual, a las diecisiete horas con cuarenta y ocho minutos. Muchas gracias.”*