

## INDICE

### ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2282

*Miércoles 5 de agosto del 2020*

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

- 1º Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2281 del 30 de julio del 2020

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

- 2º Operador Móvil Virtual “fullmóvil”. Informe mensual. Confidencial
- 3º Servicio preventivo resultados financieros de RACSA período 2017-2019. Advertencia de la Auditoría Interna. Informe de la Gerencia General
- 4º Estructura Organizacional (Ampliación del plazo)
- 5º Plan uso, aprovechamiento y conservación de la frecuencia 3.5 GHz. Confidencial

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

- 6º Contraloría General de la República. Informe sobre el nivel de riesgo ante la emergencia sanitaria. CGR N°10973 DC-0238
- 7º Requerimiento de recurso humano de la Auditoría Interna. Respuesta del Departamento Talento y Cultura

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

- 8º Informe Comité de Crisis Emergencia COVID 19. Informe del 16 al 30 de julio del 2020

### ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2282

Celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de las diecisiete horas del miércoles cinco de agosto del dos mil veinte. Presentes: la Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond; el Vicepresidente, señor Gabriel Víquez Jiménez; el Secretario, señor Hans Jiménez Láscarez; el Tesorero, señor José Alberto Retana Reyes; y la Vocal, señora Agnes Paniagua Cubero.

Por RACSA: el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla; la Directora Jurídica y Regulatoria, la señora Illiana Rodríguez Quirós; el Director de Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge; la Directora Administrativa, Anabel Calderón Sibaja; el Director de Producto y Proyectos, el señor Gustavo Morales Chacón; el Director Comercial, el señor Marco Meza Altamirano; por el Departamento de Talento y Cultura, el señor Gustavo Díaz García; y por el Departamento de Estrategia y Transformación Digital, los señores Mauricio Barrantes Quesada y Carlos Rojas Gallardo.



## **CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA**

### **Artículo 1º Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2281 del 30 de julio del 2020:**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, inicia la sesión y explica que en acatamiento al protocolo establecido por el Gobierno de la República para prevenir el contagio del COVID-19 y en el marco de lo que dispone el Reglamento de este órgano colegiado se realiza la sesión bajo la modalidad virtual.

De seguido somete a aprobación de la Junta Directiva el acta de la sesión ordinaria N°2281 del 30 de julio del 2020.

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

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

### **Artículo 2º Operador Móvil Virtual fullmóvil. Informe mensual. Confidencial:**

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6073 del 14 de enero del 2014.

### **Artículo 3º Servicio preventivo resultados financieros de RACSA período 2017-2019. Advertencia de la Auditoría Interna. Informe del Gerente General:**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, señala que la Gerencia General en cumplimiento al requerimiento planteado en la sesión N°2273 del 10 de junio, mediante la nota de referencia GG-1141-2020 del 31 de julio del 2020, presenta el informe sobre las acciones ejecutadas con base en Resultados Financieros de RACSA período 2017-2019 y la valoración de la recomendación relacionada con el teletrabajo.

Ingresan a la sesión virtual, el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla, la Directora Administrativa, la señora Anabel Calderón Sibaja, el Director Comercial, el señor Marco Meza Altamirano y el Director Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge, quienes explican que con el propósito de atender las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna en su oficio de referencia AU-134-2020, presentan el detalle de las acciones emprendidas y el plan de acción para aquellas que requieren acciones posteriores y seguimiento.

Con el apoyo de una presentación, exponen los antecedentes, en donde resaltan el esfuerzo para la identificación de oportunidades de negocio que generan valor desde enero del 2020, la sensibilización del plan financiero 2020, en razón del impacto que produce la emergencia del COVID-19, así como el ordenamiento del flujo de las nuevas iniciativas y el análisis de contribución del portafolio actual, a través de la definición de metodología, priorización y conformación de equipos de trabajo. Finalizan el análisis con el estado de resultados comparativo, que permite evidenciar el nivel de cumplimiento de los componentes de ingresos y

gastos de operación. En cuanto al impacto en ahorros como resultado de las recomendaciones de la aplicación del teletrabajo, se ha valorado y cuantificado el efecto económico en la disminución de gastos y la eficiencia para determinar el costo-beneficio; no obstante, este elemento debe ser objeto de discusión a nivel ejecutivo y desde un punto de vista integral para garantizar la efectividad en el objeto requerido. Desde el punto de bienestar personal, se ha identificado una reducción sustancial en el nivel de incapacidades y así como un crecimiento y desarrollo de habilidades y competencias para responder a esta modalidad.

La Junta Directiva sobre la información aportada señala que en razón de que el esquema de generación de ingresos considera el desarrollo de iniciativas en 5G, conviene que la Gerencia General con el apoyo de su equipo de Directores inicie un ejercicio para determinar las oportunidades de crecimiento, incluyendo al sector residencial, con la respectiva proyección de inversiones, con las palancas de financiamiento o modelos de asociación que facilite el desarrollo del portafolio de productos asociados. Señala que para efectos de continuidad del negocio y sostenibilidad, se debe establecer una metodología que garantice la administración de los recursos en el largo plazo, para la tecnología existente, gestión de la obsolescencia y apoye la evolución y transformación digital.

Los representantes de la Administración expresan que a nivel interno se ha iniciado una sensibilización sobre la potencialidad que representa para la Empresa la incursión en tecnología emergente, como es el caso de 5G, desde el punto de vista financiero para cuantificar de manera preliminar la inversión y la valoración de alternativas de financiamiento que garantice los recursos para la ejecución y puesta en marcha de los productos que se desarrollen, así como el soporte a las plataformas existentes que dan sostenibilidad a los servicios actuales y la inversión en infraestructura para los nuevos servicios. En virtud de lo anterior, una vez que este ejercicio cuente con todos los elementos se presentará a la Junta Directiva el informe de avance respectivo. A partir de este momento, se retiran de la sesión virtual los representantes de la Administración.

**La Junta Directiva una vez conocido el informe y basada en la documentación aportada y en los argumentos expuestos resuelve:**

**Considerando que:**

- a) **La Auditoría Interna, mediante nota de referencia AU-104-2020 de fecha 29 de mayo del 2020, presenta a la Junta Directiva un análisis del comportamiento de los resultados financieros empresariales durante el período 2017-2019.**
- b) **La Ley General de Control Interno establece que es deber del jerarca y del titular subordinado analizar las observaciones y recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna.**
- c) **En la sesión N°2273 del 10 de junio del 2020, la Junta Directiva solicita a la Gerencia General un informe sobre las acciones que se han emprendido y el plan de acción para las que se encuentran en proceso. Así como la valoración de la recomendación relacionada con el teletrabajo.**

- d) **La Gerencia General, mediante la nota de referencia GG-1141-2020 del 31 de julio del 2020 presenta el detalle de las acciones emprendidas y el plan de acción para aquellas que requieren acciones posteriores y seguimiento.**

**Por tanto, acuerda:**

- 1) **Trasladar el informe presentado por la Gerencia General a la Auditoría Interna, para los efectos de seguimiento.**
- 2) **Instruir a la Gerencia General, para que vele por la ejecución del plan de trabajo planteado conforme al cronograma establecido.**
- 3) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

**Artículo 4º Estructura Organizacional (Ampliación de plazo):**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond señala que conforme a lo dispuesto en la sesión N°2276 del 29 de junio del 2020, la Gerencia General, mediante la nota de referencia GG-1131-2020, presenta un replanteamiento de la propuesta de implementación de la nueva estructura organizativa basada en procesos con enfoque al “customer journey”, en el marco de la implementación de la estrategia empresarial 2019-2023.

Ingresa a la sesión virtual, el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla, la Directora Administrativa, la señora Anabel Calderón Sibaja y por Departamento de Estrategia y Transformación Digital, el señor Mauricio Barrantes Quesada y el señor Carlos Rojas Gallardo, quienes explican que en observancia al requerimiento planteado por la Junta Directiva, se somete a su consideración un replanteamiento del proceso de implementación de la nueva estructura organizativa, con el propósito de priorizar y ejecutar aquellos proyectos que aportan mayor valor al negocio y contribuyen a la generación de oportunidades de negocio e ingresos.

Con el apoyo de una presentación se refieren a los antecedentes, el modelo de gestión para la implementación del proyecto de procesos, que en términos generales estima alcanzar el 100% para noviembre del 2020. Asimismo, señalan que parte del análisis técnico, se cuenta con instrumento de forma preliminar para estandarizar los criterios de valoración y definición para el nivel de coordinaciones, lo que permitirá optimizar los recursos a nivel empresarial y reubicar en la escala salarial de acuerdo con sus roles y responsabilidades a un grupo de colaboradores.

La Junta Directiva sobre la propuesta planteada, señala que es importante tener claridad que la implementación de la estructura organizativa basada en el modelo de procesos con enfoque al “customer journey” está aprobada desde noviembre del 2019 y que ante el nivel de avance presentado a finales de junio pasado se planteó la priorización de los procesos en función del negocio. En cuanto al tema relacionado con el rol de coordinadores, la propuesta presenta un análisis preliminar de la situación actual, siendo que el instrumento que aporta la Administración tiene como objetivo establecer los criterios y la optimización, es prudente previo a su implementación conocer un escenario que permita evidenciar las brechas respecto a la escala salarial vigente y en caso de identificar personal sobrevalorado, se tomen las acciones



respectivas de alineamiento conforme a lo que señala el marco jurídico en materia laboral que le aplicaría a RACSA.

Los representantes de la Administración responden que en lo que respecta a la propuesta para la definición del rol de coordinadores, el objetivo es lograr una optimización de los recursos; no obstante, para contar con un escenario real se requiere avanzar en la implementación de los procesos al interno, lo que eventualmente podría representar en algunos casos un cambio a nivel de escala salarial, en aquellos casos que resulten sobrevalorados se requerirá un proceso de negociación dentro del marco de legalidad vigente para el debido alineamiento.

La Junta Directiva señala que es deber de la Administración propiciar la mejora continua de la Empresa a fin de elevar sus índices de competitividad, haciendo un uso óptimo de los fondos públicos que administra. Agradece la participación de los representantes de la Administración, quienes abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

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

**Considerando que:**

- a) **De acuerdo con lo establecido en el artículo 9.11 del Reglamento de Junta Directiva, así como, con lo dispuesto en el Capítulo XI artículo 57 “Selección de Personal e Ingreso a la Empresa” del Estatuto de Personal de RACSA, corresponde a la Junta Directiva definir la estructura organizativa de la Empresa.**
- b) **La Junta Directiva en la sesión N°2248 del 28 de noviembre del 2019 aprueba el ajuste de la estructura organizacional basada en el modelo de procesos con enfoque al “customer journey”, en el marco de la implementación del plan estratégico 2019-2023, e instruye a la Gerencia General para que proceda con la implementación requerida y eleve a Junta Directiva la propuesta final para su aprobación, antes de que finalice el primer semestre del 2020.**
- c) **En la sesión ordinaria N°2249 del 3 de diciembre del 2019 la Junta Directiva aprueba el Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos y el Índice Salarial, con el objetivo de mejorar la competitividad de RACSA y asegurar la sostenibilidad financiera, ajustándolo al contexto empresarial, por lo que es necesario disponer de un estudio por parte de la Administración que identifique si existe brecha entre los salarios actuales respecto al modelo aprobado.**
- d) **En la sesión extraordinaria N°2276 del 29 de junio del 2020, la Junta Directiva en razón del grado de avance que presenta el proceso de implementación, según el informe rendido por la Gerencia General, nota referencia GG-895-2020 del 19 de junio, instruye a la Gerencia General para que revise exhaustivamente el cronograma de ejecución de las actividades previstas a fin de establecer una priorización para ejecutar aquellos procesos que generan mayor valor al negocio, para la generación de oportunidades e ingresos.**

- e) La Gerencia General, mediante la nota de referencia GG-1131-2020 del 30 de julio del 2020 presenta la “Propuesta de implementación de la nueva Estructura Organizativa basada en procesos” y la “Matriz de Evaluación de Coordinadores”.
- f) La propuesta planteada por la Gerencia General para la implementación de la estructura organizativa basada en procesos, considera una priorización para ejecutar los procesos que contribuyen valor al negocio y la generación de oportunidades e ingresos, resulta razonable ampliar el plazo de implementación hasta el mes de noviembre del 2020.

Por tanto, acuerda:

- 1) Acoger la propuesta presentada por la Gerencia General para ampliar el plazo de implementación de la estructura organizacional basada en el modelo de procesos con enfoque al “customer journey”, hasta noviembre del 2020.
- 2) Dar por conocido el instrumento denominado: “Matriz de Evaluación de Coordinaciones”, que tiene como objetivo estandarizar los criterios técnicos de valoración y optimización a nivel empresarial, conforme a la escala salarial vigente.
- 3) Solicitar a la Gerencia General, para la última sesión de octubre 2020 un plan de acción que garantice la equidad salarial en la organización entre las clases definidas en el Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos vigente y la situación actual, con el respectivo plan de cierre de brechas, debidamente acompañado con el criterio jurídico correspondiente.
- 4) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 5º Plan uso, aprovechamiento y conservación de la frecuencia 3.5 GHz. Confidencial:

Confidencialidad otorgada por la Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2214 del 19 de marzo del 2019.

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

Artículo 6º Contraloría General de la República. Informe sobre el nivel de riesgo ante la emergencia sanitaria. CGR N°10973-DC-0238:

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond comenta que la Contraloría General de la República, mediante la nota de referencia CGR N°10973-DC-0238 de fecha 24 de julio del 2020, remite el Informe sobre el nivel de riesgo, vulnerabilidad y amenaza a la que están expuestas las instituciones públicas ante la emergencia sanitaria.

La Junta Directiva indica que en razón de que el Ente Contralor remitió copia de este informe a la Gerencia General y a la Auditoría Interna, conviene conocer en un plazo de un mes la situación de RACSA en el contexto del informe brindado.

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

**Considerando que:**

- a) **La Contraloría General de la República, mediante la nota de referencia CGR N°10973-DC-0238 de fecha 24 de julio del 2020, remite a la Junta Directiva el informe sobre el nivel de riesgo ante la emergencia sanitaria, que permite analizar la vulnerabilidad y la amenaza que enfrentan las instituciones públicas en los ingresos.**
- b) **El objetivo del informe es aportar elementos para promover la mejora en la gestión, así como el diseño de los análisis de riesgos particulares, para determinar el nivel de afectación en la prestación de sus servicios y operaciones, a partir de las proyecciones de ingresos y gastos y el comportamiento de la demanda de servicios, entre otros.**
- c) **El instrumento elaborado por el Ente Contralor es un insumo que fortalece el proceso de toma de decisiones orientadas a ubicar a la Empresa en un nivel de riesgo aceptable y promueve de manera razonable el logro de los objetivos estratégicos, así como la prestación continua de los servicios públicos y su viabilidad financiera en el futuro, por lo que resulta necesario contar con un informe por parte de la Administración sobre la gestión del riesgo en la Empresa.**

**Por tanto, acuerda:**

- 1) **Dar por recibida la nota de la Contraloría General de la República, referencia CGR N°10973-DC-0238 de fecha 24 de julio del 2020, relacionada con la “Remisión del Informe sobre el nivel de riesgo institucional ante la emergencia sanitaria”.**
- 2) **Solicitar a la Gerencia General, para la segunda sesión de setiembre próximo, un informe sobre la identificación y gestión de riesgos asociados a la emergencia nacional, en el contexto del informe aportado por la Contraloría, con el análisis del efecto posible, importancia y probabilidad, así como el plan de acción para mitigar el impacto.**
- 3) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

**Artículo 7°      Requerimiento de recurso humano de la Auditoría Interna. Respuesta del Departamento Talento y Cultura:**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento de la Junta Directiva, la nota del Departamento de Talento y Cultura, referencia DTC-896-2020 del 24 de julio del 2020, mediante la cual atiende el requerimiento planteado en la sesión N°2279 del 15 de julio del 2020, relacionado con una solicitud de la Auditoría Interna, para la asignación de un recurso.

Ingresan de forma virtual a la sesión la Directora Administrativa, la señora Anabel Calderón Sibaja y por el Departamento de Talento y Cultura, el señor Gustavo Díaz García, quienes explican que con el propósito de atender el requerimiento planteado por la Junta Directiva, presentan un informe con el flujo de trabajo seguido y actividades ejecutadas, entre las que destacan las notas y comunicaciones dadas entre las diferentes unidades administrativas involucradas en el proceso, lo que permite evidenciar la trazabilidad que ha tenido este tema y el tiempo transcurrido. En virtud de lo anterior, concluyen que es criterio del Departamento de Talento y Cultura, que el puesto solicitado por la Auditoría Interna corresponde por sus características de propósito, funciones, responsabilidades, relaciones, requisitos académicos / legales y competencias; a un Profesional en Auditoría Interna Jr. de la banda A, con una remuneración de ₡1.053.651 mensual, lo cual resulta razonable, proporcionado y congruente con el crecimiento de los negocios que ha tenido la Empresa y su necesidad de dar una correcta fiscalización y seguimiento a los mismos desde la perspectiva de los diferentes órganos de fiscalización que la misma Auditoría Interna debe atender: Junta Directiva, Comité de Vigilancia, Consejo Directivo del ICE, órganos de fiscalización externa, entre otros. Sin embargo, debe ser complementada con el estudio de cargas del Departamento de Estrategia y Transformación Digital, para que la Junta Directiva disponga de todos los elementos objetivos conducentes a la decisión final de la Junta Directiva.

La Junta Directiva a partir de la recomendación técnica emitida por el Departamento de Talento y Cultura, considera conveniente y oportuno complementar este asunto con el estudio de cargas para determinar la necesidad real y contar con los elementos esenciales para la toma de la decisión respectiva. Agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

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

**Considerando que:**

- a) **La Auditoría Interna, mediante oficio AU-23-2020 de fecha 12 de febrero del 2020, eleva a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva la solicitud de la creación de una nueva plaza, con la debida justificación y fundamentación requerida en la normativa aplicable.**
- b) **La Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2261 del 11 de marzo del 2020, resuelve que de previo a la aprobación de esta gestión, los especialistas y técnicos de talento humano de la Empresa deben realizar un estudio de cargas de trabajo que permita determinar la cantidad de personal necesaria para la eficiente realización de las tareas que se originan de las funciones asignadas a esa dependencia y la determinación del plazo de contratación del mismo, bajo el principio de la sana administración, eficaz y eficiente uso de los recursos públicos.**
- c) **La Auditoría Interna mediante la nota de referencia AU-126-2020 del 30 de junio del 2020, informa a la Junta Directiva la trazabilidad que ha tenido este tema y evidencia que a la fecha no se cuenta con el criterio técnico por parte del Departamento de Talento y Cultura.**

- d) En el artículo 8º de la sesión ordinaria N°2279 del 15 de julio del 2020, la Junta Directiva solicita al Departamento de Talento y Cultura, a la mayor brevedad, el criterio técnico sobre la solicitud planteada por la Auditoría Interna, en el oficio de referencia AU-23-2020 del 12 de febrero del 2020, con el propósito de contar con los elementos suficientes para la toma de la decisión que corresponda.
- e) El Departamento de Talento y Cultura, mediante la nota de referencia DTC-896-2020 del 24 de julio del 2020, señala que *“Desde el punto de vista técnico del Departamento de Talento y Cultura, la posición solicitada por la Auditoría Interna corresponde por sus características de propósito, funciones, responsabilidades, relaciones, requisitos académicos / legales y competencias; a un Profesional en Auditoría Interna Jr. de la banda A, lo cual resulta razonable, proporcionado y congruente con el crecimiento de los negocios que ha tenido la Empresa y su necesidad de dar una correcta fiscalización y seguimiento a los mismos. Sin embargo, es también criterio de este Departamento, que nuestra opinión técnica debe ser complementada con el estudio de cargas del Departamento de Estrategia y Transformación Digital, para tener todos los elementos objetivos conducentes a la decisión final de la Junta Directiva.”*
- f) La recomendación técnica señala que es un insumo fundamental determinar las cargas de trabajo de la unidad y de cada colaborador de la misma, el volumen de requerimientos planteados en conjunto con la naturaleza, importancia y complejidad de los mismos, la periodicidad con que se receptan los insumos, el tiempo asignado para atenderlos desde su recepción hasta su finalización, la existencia o no de tecnología que pueda apoyar la atención de los requerimientos, la cantidad de colaboradores existentes dentro de la Unidad y otras condiciones particulares que podrían impactar la atención de los requerimientos y continuidad de los asuntos sometidos a conocimiento de la unidad, por lo que resulta conveniente y oportuno complementar la gestión con el respectivo estudio de cargas de trabajo, por parte del Departamento de Estrategia y Transformación Digital.

Por tanto, acuerda:

- 1) Instruir al Departamento de Talento y Cultura, para que basado en la necesidad que plantea en la recomendación técnica, proceda de inmediato a complementar el informe, con el estudio de cargas respectivo del Departamento de Estrategia y Transformación Digital, con el propósito de disponer de los elementos objetivos para la toma de decisión sobre el requerimiento planteado por la Auditoría Interna.
- 2) La implementación de este acuerdo es responsabilidad del Departamento de Talento y Cultura y del Departamento de Estrategia y Transformación Digital.

## **CAPÍTULO IV      COMENTARIOS Y PROPOSICIONES**

### **Artículo 8º      Informe Comité de Crisis Emergencia COVID 19. Informe del 16 al 30 de julio del 2020:**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond comenta que la Gerencia General, el pasado 1º de agosto vía correo electrónico remitió a la Junta Directiva el informe del Comité de Crisis Emergencia COVID-19 con los hechos relevantes en la gestión empresarial producto de la pandemia del Coronavirus COVID-19 correspondiente al período comprendido del 16 al 30 de julio del 2020.

En términos generales, se explica sobre la ampliación de la modalidad teletrabajo temporal hasta el mes de setiembre del 2020, para lo cual se mantendrá monitoreo constante de la situación a nivel país, para tomar las acciones que corresponda de manera oportuna. Asimismo, se informa sobre proceso de observación que se ha llevado a cabo a nivel de la población laboral, en razón del riesgo de exposición, la definición de los protocolos para el personal de campo y de ventas durante las visitas a clientes, entre otros.

La Junta Directiva da por recibido el informe.

*La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, da por terminada la sesión virtual al ser las veinte horas y cuarenta minutos. Agradece a los Directivos y a los representantes de la Administración su participación.*

*Secretaría Junta Directiva  
10/8/2020 15:15 hrs*