

INDICE

ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2287

Miércoles 2 de setiembre del 2020

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

- 1º Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2286 del 26 de agosto del 2020

CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

- 2º Incidencias con los servicios ERP. Informe mensual
3º Liquidación Presupuestaria a diciembre 2019. Resultado de la auditoría externa
4º Informe sobre Evolución a Redes Virtuales de Nueva Generación
5º Propuesta para ejecutar el cierre del Servicio RACSAGRAMA

CAPÍTULO III ASUNTOS DE JUNTA DIRECTIVA

- 6º Requerimiento de recurso humano de la Auditoría Interna. Estudio de cargas
7º Reglamento para venta de productos y servicios no regulados del Grupo ICE. Reforma Integral. ICE Consejo Directivo 6395 0012 429 2020
8º Perfiles y procesos de selección y reclutamiento de los miembros externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva
9º Audiencia con la firma de auditores externos KPMG S.A. - Aclaración sobre hallazgo Carta a la Gerencia 2019 Proceso de documentación de cuentas de dudosa recuperación

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

- 10º Reunión con la Presidencia Ejecutiva del ICE

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2287

Celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de las diecisiete horas del miércoles dos de setiembre 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 acompañada de la señora Ana Catalina Arias Gómez; el Director Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge; la Directora Gestión de Plataformas, la señora Suzeth Rodríguez Solís; el Director Producto y Proyectos, el señor Gustavo Morales Chacón; y el Director Comercial, el señor Marco Meza Altamirano; la responsable del Departamento de Tesorería la señora Myrna Gutiérrez Bustos; el responsable del Departamento de Soporte al Negocio, el señor Daniel Valverde Ramírez; el encargado del proyecto de Redes Virtuales, el señor William Meneses Ruíz y el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el señor Carlos Rojas Gallardo.



Por la firma de auditores independientes KPMG S.A., la señora Sylvia Araya y los señores Randall Mora, Guillermo Méndez y Franklin Espinoza.

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

Artículo 1º Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2286 del 26 de agosto 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°2286 del 26 de agosto 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 Incidencias con los servicios ERP. Informe mensual:

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, comenta que conforme al seguimiento que se le ha venido dando a este tema, según consta en las sesiones: N°2255, N°2257, N°2260, N°2263, N°2264, N°2265, N°2267, N°2272, N°2275, N°2277, N°2278 y N°2281, la Gerencia General mediante la nota de GG-1257-2020 del 20 de agosto del 2020, presenta el informe mensual de las incidencias con los servicios ERP.

Ingresan de forma virtual a la sesión, el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla, el Director Producto y Proyectos, el señor Gustavo Morales Chacón, la Directora Gestión de Plataformas, la señora Suzeth Rodríguez Solís y el responsable del Departamento de Soporte al Negocio, el señor Daniel Valverde Ramírez, quienes presentan el informe de los resultados operativos del Servicio ERP correspondiente al período comprendido del 2 de marzo al 31 de julio del 2020.

Con el apoyo de una presentación en powerpoint, destacan la cantidad de casos registrados, los solucionados, abiertos y cerrados, por cliente, el porcentaje de cumplimiento por parte del socio y por parte de RACSA, la cantidad de horas de acompañamiento del consultor especializado y la distribución por cliente y la duración de los casos por día.

Seguidamente, se refieren al resultado de las acciones ejecutadas desde la perspectiva socio, en donde destacan la ejecución de la cláusula de incumplimiento y los fundamentos presentados para la no aplicación, elementos que están en proceso de revisión. Asimismo, muestran el resultado del análisis de la participación por cliente en donde la mayoría alcanzan los valores mínimos requeridos. En razón de la situación, se programa un acercamiento con el socio para identificar la posibilidad de ajustar los SLA's, así como la inclusión de un recurso técnico para la atención de las cuentas IAFA y PANI.

La Junta Directiva sobre el informe rendido señala que es necesario complementarlo con un detalle de la antigüedad que llevan los casos no atendidos y la incidencia por cliente.

Los representantes de la Administración comentan que parte del proceso implica un planteamiento al socio, para transformar la penalización del incumplimiento de los SLA`s para que se mida en función del tiempo transcurrido de la incidencia, de igual forma se incluirá una serie de requerimientos y desarrollos para mejorar la calidad de cara al cliente. En ese sentido, toman nota de las observaciones y procederán a complementar el informe con los requerimientos planteados. Una vez concluida la presentación abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

Artículo 3º Liquidación Presupuestaria a diciembre 2019. Resultado de la auditoría externa:

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, somete a discusión de la Junta Directiva el documento de referencia GG-1258-2020 de fecha 20 de agosto del 2020, mediante el cual la Gerencia General presenta el resultado de la auditoría externa sobre la liquidación presupuestaria de la Empresa a diciembre del 2019.

Ingresan a la sesión virtual, el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla, el Director de Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge y la responsable del Departamento de Presupuesto, la señora Myrna Gutiérrez Bustos, quienes con el apoyo de una presentación en powerpoint explican que el presupuesto definitivo correspondiente al 2019 sobrepasa la suma de sesenta millones de unidades de desarrollo y conforme a lo que establece la normativa presupuestaria, la liquidación anual debe someterse a revisión externa de calidad por parte de profesionales externos e independientes a efectos de obtener una opinión objetiva, cuyo resultado debe ser sometido a conocimiento del jerarca.

En virtud de lo anterior, el informe de atestiguamiento emitido por la firma de contadores públicos autorizados, Cruz & Asociados, señala como una oportunidad de mejora, el establecimiento de un procedimiento que permita: a) la verificación y revisión de los sellos con montos pendientes, para la determinación de las circunstancias por las cuales los mismos se encuentran abiertos; y b) la revisión específica una vez finalizado cada período presupuestario con el objeto de verificar y corregir la situación, para lo cual se establece como plazo el mes de noviembre próximo. Es importante indicar que por razones de costo se opta por esta firma, dado que los auditores independientes que han venido auditando al Grupo ICE estimaron un valor sustancialmente diferente. Concluyen que este trámite no compromete el proceso de ejecución presupuestaria, y que corresponde a un cumplimiento de normativa en esta materia.

La Junta Directiva da por conocido el informe rendido por la Administración. Asimismo, señala que la normativa vigente en esta materia establece un plazo perentorio para la atención, por lo que solicita a la Gerencia General velar en adelante por el cumplimiento del mismo, así como incluir dentro de la dinámica de seguimiento las recomendaciones emitidas por esta firma de auditoría externa e informar periódicamente. Agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

Artículo 4º **Informe sobre Evolución a Redes Virtuales de Nueva Generación:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, comenta que la Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en la sesión N°2264 del 1º de abril del 2020, somete a conocimiento de la Junta Directiva la nota de referencia GG-1228-2020 de fecha 14 de agosto del 2020, relacionada con el informe de avance del proceso de compras en trámite para la evolución de las redes virtuales de nueva generación.

Ingresan a la sesión virtual, el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, la Directora de Gestión de Plataformas, la señora Suzeth Rodríguez Quirós, el administrador del contrato, el señor William Meneses Ruíz quienes explican los antecedentes, el resultado final del análisis técnico y legal de las ofertas, el monto total adjudicado en modalidad bajo demanda, las acciones emprendidas durante el proceso del recurso de revocatoria/apelación y las condiciones e hitos relevantes del contrato.

La Junta Directiva sobre la particular señala que este tipo de gestiones por el impacto que representa para la Empresa debe estar acompañado de un máster plan, que permita medir la evolución, tener control y seguimiento sobre el proceso de implementación. Expresa que este esfuerzo que ha realizado la Administración para gestionar la obsolescencia y tomar acciones para migrar hacia nuevas tecnologías, debe medirse desde el punto de vista de impacto a nivel de eficiencia, continuidad de los servicios, costo de mantenimiento de administración y del personal involucrado.

Los representantes de la Administración responden que se cuenta con una planificación base, que considera los principales hitos; no obstante, en cuanto al plan de migración tecnológica, se estima contar con el mismo para diciembre del presente año debidamente aprobado por las áreas competentes. En cuanto al costo beneficio de la evolución, es importante señalar que está debidamente sustentado desde el punto de vista técnico y en función del riesgo operativo, la optimización de recursos y contratos asociados al soporte y operación de las plataformas legadas. Una vez rendido el informe abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

Artículo 5º **Propuesta para ejecutar el cierre del Servicio RACSAGRAMA:**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento y resolución de la Junta Directiva el documento de la Gerencia General de referencia GG-1260-2020 del 20 de agosto, mediante el cual presenta un análisis de la situación actual del servicio RACSAGRAMA.

Ingresan a la sesión virtual el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla y el Director Comercial, el señor Marco Meza Altamirano, quienes explican que con el propósito de establecer la situación actual y evaluar la continuidad del servicio RACSAGRAMA se presenta una propuesta debidamente sustentada desde el punto de vista comercial, tecnológico, jurídico-regulatorio y financiero, que determina la obsolescencia del hardware, la incompatibilidad de software, el alto riesgo de fallas de operación y seguridad, una estructura alta de costos y disminución de ingresos, el ciclo de vida y el alineamiento con la estrategia, elementos que fundamentan la recomendación para el cierre del servicio RACSAGRAMA con la consecuente salida del portafolio empresarial, dado que no es compatible con los intereses económicos empresariales.



La Directora Jurídica y Regulatoria, señora Illiana Rodríguez Quirós, interviene para señalar que ante consulta planteada por el Directivo Jiménez previo a la sesión procedió a revisar los elementos que se han considerado en esta propuesta de cara al cierre del Servicio RACSAGRAMA, desde el punto de vista jurídico-regulatorio, razón por la cual es importante ajustar el acuerdo en cuanto a que no existe norma que obligue a RACSA presentar la gestión ante el ente rector ni regulador.

La Junta Directiva, expresa que la Gerencia General debe establecer un mecanismo riguroso que permita identificar con mayor prontitud aquellos servicios que no aportan valor y tomar las decisiones de manera oportuna. Asimismo, consulta sobre los elementos que justifican que esta decisión debe ser aprobada a este nivel.

La señora Illiana Rodríguez Quirós, comenta que por tratarse de un servicio de RACSA es criterio de la Administración que la decisión de cierre debe contar con la aprobación de la Junta Directiva.

El Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, respecto a la inquietud planteada en cuanto a determinar la permanencia de los servicios, señala que con la implementación del modelo de proceso se definirá un área de gestión de portafolio que será la encargada de vigilar el desempeño, atributos, cumplimiento de los SLA's, ciclo de vida y rentabilidad, para contar con un análisis integral debidamente sustentado. Ante la ausencia de este proceso, por el momento se considera conveniente contar con el aval de la Junta Directiva.

La Junta Directiva basada en lo señalado por la Directora Jurídica y Regulatoria y considerando que no hay obligatoriedad de presentar la gestión de cierre del servicio RACSAGRAMA ante entes externos, ni norma que indique que es competencia de este órgano colegiado tomar esta decisión, resuelve dar por conocido el tema. Asimismo, expresa que aunque se trate de un servicio no regulado, sí se debe realizar el plan de comunicación a los clientes para evitar eventuales reclamos posteriores, respetando los derechos fundamentales de los usuarios finales. Agradece la participación de los representantes de la Administración, quienes toman nota de las observaciones planteadas y abandonan la sesión virtual a partir de ese momento.

CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 6º Requerimiento de recurso humano de la Auditoría Interna. Estudio de cargas:

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, señala que conforme a lo dispuesto en las sesiones: N°2261, N°2279 y N°2282, el Departamento de Talento y Cultura, mediante la nota de referencia DTC-975-2020 del 18 de agosto del 2020, presenta a consideración de la Junta Directiva un plan de trabajo para disponer de un estudio de cargas que desde el punto de vista técnico es un insumo necesario para la toma de la decisión que corresponda sobre el requerimiento de un recurso humano para la Auditoría Interna.

La Junta Directiva señala que la nota explica que una vez establecida la coordinación entre el Departamento de Talento y Cultura y el Departamento de Estrategia y Transformación Digital, se ha determinado las fases y recomiendan desde el punto de vista técnico un plan de trabajo que considera aproximadamente seis semanas que culminaría en la última semana de setiembre próximo.

La Junta Directiva acoge la propuesta planteada por el Departamento de Talento y Cultura en la nota de referencia y programa la presentación del estudio técnico para la primera sesión de octubre próximo.

Artículo 7º **Reglamento para venta de productos y servicios no regulados del Grupo ICE. Reforma Integral. ICE Consejo Directivo 6395 0012 429 2020:**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond somete a conocimiento de la Junta Directiva, la nota del Consejo Directivo del ICE, referencia 0012-429-2020 del 20 de agosto del 2020, mediante la cual traslada al equipo ejecutivo y gerencial del Grupo ICE, el acuerdo tomado en la sesión N°6395 del 4 de agosto, relacionado con la reforma integral del Reglamento para venta de productos y servicios no regulados.

Comenta que con el propósito de conocer el impacto de este instrumento en RACSA solicitó la opinión al Director Comercial de la Empresa, la cual colocará a disposición de la Junta Directiva para discutir en la próxima sesión.

La Junta Directiva se manifiesta de acuerdo con la propuesta de la Presidencia y resuelve agendar el tema en la próxima sesión.

Artículo 8º **Perfiles y procesos de selección y reclutamiento de los miembros externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva:**

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento y discusión de la Junta Directiva, el documento suscrito por la Dirección Jurídica y Regulatoria y el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, referencia DJR-665-2020 de fecha 28 de agosto del 2020, relacionado con una propuesta para la definición de los perfiles y el proceso de selección, reclutamiento y remuneración de los miembros externos de los comités de apoyo de la Junta Directiva, en cumplimiento a lo que establece el Código de Gobierno Corporativo aprobado en la sesión extraordinaria N°2283 del pasado 11 de agosto del 2020.

Ingresan a la sesión, por la Dirección Jurídica y Regulatoria, la señora Ana Catalina Arias Gómez y el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el señor Carlos Rojas Gallardo, quienes con el apoyo de una presentación en powerpoint, se refieren a los elementos de carácter normativo que sustentan la propuesta, la descripción de los requisitos generales y específicos, el detalle del procedimiento de selección y reclutamiento, el esquema de remuneración y la posición de los perfiles dentro de los comités de apoyo.

La Junta Directiva se manifiesta anuente con la propuesta; no obstante, el acuerdo debe tomarse condicionado hasta que se cumpla con el requisito de eficacia, dado que el Código de Gobierno Corporativo se encuentra en vías de publicación en el Diario Oficial La Gaceta.

La Junta Directiva una vez analizado el tema, basada en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, resuelve:

I. PERFILES MIEMBROS EXTERNOS DE LOS COMITÉS DE APOYO DE LA JUNTA DIRECTIVA

Considerando que

- a) Mediante el acuerdo tomado por la Junta Directiva en el artículo 1º de la sesión extraordinaria N°2283, celebrada el 11 de agosto del 2020, se aprueba el Código de Gobierno Corporativo para RACSA, con lo cual se crean cinco Comités de Apoyo para dicho Órgano Colegiado, con la integración de miembros externos y personal RACSA.
- b) Como parte de los esfuerzos realizados para implementar la gobernanza en RACSA según el Código de Gobierno Corporativo aprobado resulta necesario proceder con la selección y el reclutamiento de los miembros externos de los Comités.
- c) Mediante el documento de referencia DJR-665-2020 de fecha 28 de agosto del 2020, el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, en coordinación con la Dirección Jurídica y Regulatoria y el Departamento de Talento y Cultura, elevan para consideración de la Junta Directiva, los perfiles propuestos para la selección de los miembros externos que conformarán los Comités de Apoyo. De acuerdo con lo establecido en los artículos 181 y 187 del Código de Comercio, los numerales 9.4 y 9.11 del Reglamento de Junta Directiva, así como, con lo dispuesto en los artículos 18 incisos f) y g), 21 y 32 del Código de Gobierno Corporativo corresponde a la Junta Directiva dictar las normas, así como nombrar el personal que requiera, regular sus atribuciones y remuneraciones, así como el proceso de selección que utilizará para el reclutamiento de los funcionarios adscritos a ella.
- d) Siendo la conformación de los comités de suma importancia para asegurar una adecuada gobernanza de RACSA resulta conveniente y oportuno declarar en firme este acuerdo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar los perfiles para la selección de los miembros externos de los Comités de Apoyo, de la siguiente forma:

1.1 COMITÉ DE AUDITORÍA (Perfil financiero o contable)

1.1.1 Propósito general

Dirigir, planificar, desarrollar y brindar la asesoría estratégica requerida al Comité de Auditoría de la Junta Directiva de RACSA, para la toma de decisiones, garantizando el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles establecidos, con el fin de facilitar el ejercicio de un juicio independiente de los procesos de auditoría, alineada con el apetito al riesgo aprobado por la Junta Directiva, y de acuerdo con la legislación vigente.

1.1.2 Funciones y responsabilidades críticas

- 1.1.2.1 **Evaluar, dar seguimiento e informar a la Junta Directiva sobre la confiabilidad de los procesos contables y financieros, validando el cumplimiento de las prácticas contables y de lineamientos de Casa Matriz, Contraloría General de la República y otros.**
- 1.1.2.2 **Coadyuvar en la revisión de la información contable financiera con énfasis en los ajustes y cambios contables, valoración de la continuidad del negocio, cambios en sistemas contables, el cumplimiento de leyes y normativa regulatoria, así como la actualización de las normas NIIF.**
- 1.1.2.3 **Desarrollar el análisis de los informes y estados financieros periódicos, auditados, así como, los informes complementarios y comunicaciones del auditor interno, auditor externo e informes de la CGR, para presentarlos ante Junta Directiva.**
- 1.1.2.4 **Evaluar y dar seguimiento a los controles contables y financieros para validar si son adecuados y efectivos. Asimismo, monitorear el cumplimiento de acciones correctivas ante debilidades de control referentes en los informes de auditoría.**
- 1.1.2.5 **Dirigir y coordinar la revisión de los informes de labores, el programa anual de trabajo y la operación de la Auditoría Interna.**
- 1.1.2.6 **Monitorear el cumplimiento de las funciones de la auditoría interna, determinando la independencia y objetividad respecto a las actividades que realiza.**
- 1.1.2.7 **Asesorar a la Junta Directiva en temas relacionados con el ámbito de su competencia, sobre las razones y fundamentos cuando no se acepten ajustes propuestos por la auditoría externa hacia la Administración, en la revisión de los estados financieros auditados.**
- 1.1.2.8 **Solicitar a la Auditoría Interna estudios en aquellas áreas en donde considere conveniente.**
- 1.1.2.9 **Atender y dar seguimiento a los hallazgos y requerimientos de la Auditoría Interna, Auditoría Externa y de otros órganos.**
- 1.1.2.10 **Gestionar las recomendaciones de las políticas sobre la ética (Código de ética), las denuncias (whistle blowing) y dar seguimiento al cumplimiento en su área de competencia.**
- 1.1.2.11 **Dirigir y coordinar la evaluación de la gestión del Comité, de sus integrantes y su desempeño, así como recomendar cambios cuando corresponda.**

1.1.3 Funciones adicionales

1.1.3.1 Dirigir la sesión del Comité de Auditoría, en ausencia del integrante de Junta Directiva.

1.1.3.2 Atender todos los requerimientos asignados la Junta Directiva de RACSA.

1.1.4 Principales contactos internos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

1.1.4.1 Junta Directiva: asesorar a la Junta Directiva, y Comité de Vigilancia en temas asociados al Comité de Auditoría.

1.1.4.2 Directores: coordinar los requerimientos de atención del Comité de Auditoría.

1.1.5 Principales contactos externos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

No aplica.

1.1.6 Dimensión competencial

| COMPETENCIAS RACSA | GRADOS <ul style="list-style-type: none"> • A Muy Alta • B Alta • C Media • D Baja | ¿POR QUÉ? |
|-------------------------|--|---|
| Adaptabilidad al cambio | A | Capacidad para diseñar nuevos procedimientos y métodos de trabajo para la organización con el fin de aplicar o establecer soluciones diferentes a las existente. Capacidad para considerar críticamente su propia actuación, y cambiar convicciones y conductas previas con el objetivo de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios e interlocutores, y desarrollar propuestas competitivas de alto valor agregado de acuerdo con el segmento del mercado. |
| Comunicación efectiva | A | Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, formular preguntas y confirmar la comprensión adecuada del mensaje que |

| | | |
|---|----------|--|
| | | desea transmitir. Capacidad para estructurar canales organizacionales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. |
| Compromiso con los principios organizacionales | A | Capacidad para definir valores y planes organizacionales (definición del negocio y de la estrategia) con respeto por la cultura organizacional. Capacidad para promover acciones a fin de que la organización en su conjunto cumpla con los principios y las normas establecidas de RACSA, y fomentar que sus integrantes actúen en todo momento con respeto por el otro y por sí mismo. |
| Visión Estratégica del Negocio Digital | A | Tiene una amplia visión de la tecnología digital, que le permite anticiparse en la comprensión e incorporación de los cambios que se requerirán dentro de la organización. |
| Innovación en el desarrollo de negocios digitales | A | Tiene una clara visión del mercado que le genera la capacidad para presentar soluciones digitales novedosas y originales en el ámbito financiero. |
| Enfoque en el cliente y co-creación en ecosistemas digitales | A | Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas digitales de los clientes y de que éstas sean satisfechas. |
| Interacción digital | A | Desarrolla e implementa estrategias virtuales que promueven el trabajo en conjunto, a fin de instalar dentro de la organización espacios de interacción digital para la creación e innovación |
| Aprendizaje continuo | A | Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |

1.1.7 Perfil de puesto

1.1.7.1 Escolaridad

- **Licenciatura:** Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración de Negocios, Administración con énfasis en Finanzas, Gestión Financiera o Economista.
- **Maestría (Deseable):** Contaduría Pública | Administración de Empresas Administración de Negocios | Administración con énfasis en Finanzas – Gestión Financiera.
- **Incorporación:** Colegio profesional respectivo.

1.1.7.2 Conocimientos requeridos

- Conocimiento de la Industria o sector de infocomunicación y de telecomunicaciones.
- Análisis Financiero Estratégico.
- Finanzas Corporativas.
- Gestión de Riesgos Financieros.
- Gobierno Corporativo.
- Conocimiento en Leyes, Reglamento, Normas, Procedimientos y Lineamientos de Auditoría, CGR, Control Interno, NIIF.
- Participación comprobada en órganos colegiados mínimo 3 años.

1.1.7.3 Conocimientos deseables

- Metodología de Evaluación Financiera de proyectos.
- Contabilidad de costos avanzada.
- Conocimiento avanzado en herramientas de Microsoft Office.
- Conocimiento avanzado en Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Entidades públicas del Sector de Telecomunicaciones.
- Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Conocimiento avanzado en gestión tributaria.
- Conocimiento del mercado de valores.

1.1.7.4 Idioma: inglés avanzado

1.1.7.5 Experiencia laboral mínima requerida

- Finanzas, Administración de Empresas o Auditor. Puesto afines al puesto: 5 años.
- Finanzas, Administración de Empresas. Director, Gerente Financiero, Auditor o Consultor: 3 años.

2.1 COMITÉ DE GESTIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA (Perfil Financiero)

2.1.1 Propósito general

Dirigir, planificar, desarrollar y brindar la asesoría estratégica requerida por la Junta Directiva de RACSA al Comité de Gestión Financiera Estratégica, para la toma de decisiones, en cuanto a la identificación, medición y estrategias de gestión financiera, políticas, contabilidad, impuestos, mercados y capital. Así como la dirección de iniciativas y/o proyectos estratégicos que colaboren a reforzar la gestión financiera, presupuestaria, liquidez, riesgos financieros; alineada con el nivel de riesgo aprobado por la Junta Directiva, y de acuerdo con la legislación vigente, con el fin de garantizar el adecuado uso de los recursos, la rentabilidad y sostenibilidad financiera empresarial.

2.1.2 Funciones y responsabilidades críticas

2.1.2.1 Evaluar y dar seguimiento en los temas relacionadas con el Plan Estratégico Empresarial, Plan Financiero Empresarial, Plan Operativo, Plan de Presupuesto, alineado con las políticas y objetivos estratégicos de RACSA, así como a los hallazgos contables y financieros que resulten del proceso de auditoría externa, a las recomendaciones del Comité de Vigilancia y a los temas fiscales.

2.1.2.2 Coadyuvar en la definición y elevación a aprobación de la Junta Directiva de las políticas de endeudamiento, inversiones y liquidez, así como la gestión de las posiciones en moneda extranjera.

2.1.2.3 Asesorar y elaborar recomendaciones con Visión Estratégica y dar seguimiento a las políticas y la optimización de: Flujos y proyecciones de efectivo, Cuentas por cobrar, Gestión de pasivos, Evaluación de inversiones y Compromisos contractuales de impacto financiero significativo.

2.1.2.4 Dirigir y coordinar la asesoría en el Comité de Gestión Financiera Estratégica de las inversiones requeridas por la organización para la implementación de los planes tácticos asociados con su estrategia.

2.1.2.5 Planificar y desarrollar recomendaciones estratégicas a partir de simulaciones que permitan valorar impactos financieros ante posibles cambios en el entorno competitivo.

2.1.3 Funciones adicionales

2.1.3.1 Dirigir la sesión del Comité de Gestión Financiera Estratégica, en ausencia de impedimento del integrante de Junta Directiva.

2.1.4 Principales contactos internos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

2.1.4.1 Junta Directiva: Asesorar a la Junta Directiva, y Comité de Vigilancia en temas asociados con la Gestión Financiera Estratégica.

2.1.4.2 Directores: Coordinar los requerimientos de atención del Comité de Gestión Financiera Estratégica

2.1.5 Principales contactos externos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados.

No aplica.

2.1.6 Dimensión competencial

| COMPETENCIAS RACSA | GRADOS <ul style="list-style-type: none"> • A Muy Alta • B Alta • C Media • D Baja | ¿POR QUÉ? |
|-------------------------|--|--|
| Adaptabilidad al cambio | A | Capacidad para diseñar nuevos procedimientos y métodos de trabajo para la organización con el fin de aplicar o establecer soluciones diferentes a las existentes. Capacidad para considerar críticamente su propia actuación, y cambiar convicciones y conductas previas con el objetivo de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios e interlocutores, y desarrollar propuestas competitivas de alto valor agregado de acuerdo con el segmento del mercado. |
| Comunicación efectiva | A | Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, formular preguntas y confirmar la comprensión adecuada del mensaje que desea transmitir. Capacidad para estructurar canales organizacionales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, |

| | | |
|---|----------|--|
| | | descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. |
| Compromiso con los principios organizacionales | A | Capacidad para definir valores y planes organizacionales (definición del negocio y de la estrategia) con respeto por la cultura organizacional. Capacidad para promover acciones a fin de que la organización en su conjunto cumpla con los principios y las normas establecidas de RACSA, y fomentar que sus integrantes actúen en todo momento con respeto por el otro y por sí mismo. |
| Visión Estratégica del Negocio Digital | A | Tiene una amplia visión de la tecnología digital, que le permite anticiparse en la comprensión e incorporación de los cambios que se requerirán dentro de la organización. |
| Innovación en el desarrollo de negocios digitales | A | Tiene una clara visión del mercado que le genera la capacidad para presentar soluciones digitales novedosas y originales en el ámbito financiero. |
| Enfoque en el cliente y co-creación en ecosistemas digitales | A | Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas digitales de los clientes y de que éstas sean satisfechas. |
| Interacción digital | A | Desarrolla e implementa estrategias virtuales que promueven el trabajo en conjunto, a fin de instalar dentro de la organización espacios de interacción digital para la creación e innovación |
| Aprendizaje continuo | A | Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |

2.1.7 Perfil de puesto

2.1.7.1 Escolaridad

- **Licenciatura:** Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración de Negocios, Administración con énfasis en Finanzas, Gestión Financiera o Economista.
- **Maestría:** Contaduría Pública, Administración de Empresas Administración de Negocios, Administración con énfasis en Finanzas o Gestión Financiera.
- **Incorporación:** Colegio profesional respectivo.

2.1.7.2 Conocimientos requeridos

- Conocimiento de la Industria o sector de infocomunicación y de telecomunicaciones.
- Análisis Financiero Estratégico.
- Finanzas Corporativas.
- Gestión de Riesgos Financieros
- Conocimiento avanzado en gestión tributaria.
- Participación comprobada en órganos colegiados mínimo 3 años.

2.1.7.3 Conocimientos Deseables

- Ley General de Control Interno.
- Gobierno Corporativo.
- Metodología de Evaluación Financiera de proyectos.
- Contabilidad de costos avanzada.
- Conocimiento avanzado en herramientas de Microsoft Office.
- Conocimiento avanzado en Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones.
- Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Conocimiento avanzado en gestión tributaria.
- Conocimiento del mercado de valores.

2.1.7.4 Idioma: inglés avanzado

2.1.7.5 Experiencia laboral mínima requerida

- Finanzas, Administración de Empresas. Puesto afines al puesto: 5 años.
- Finanzas, Administración de Empresas, Finanzas. Director, Gerente Financiero o Consultor: 3 años.

3.1 COMITÉ DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA - Perfil Negocios

3.1.1 Propósito general

Dirigir, planificar, desarrollar y brindar la asesoría requerida por la Junta Directiva de RACSA al Comité de Innovación y Estrategia, para la toma de decisiones,, análisis y seguimiento de la estrategia empresarial de mediano y largo plazo, colaborando en la definición de la capacidad de innovación de la empresa, alineada con el nivel de riesgo aprobado por la Junta Directiva, la Cultura Organizacional, y de acuerdo con la legislación vigente, garantizando el adecuado uso de los recursos empresariales.

3.1.2 Funciones y responsabilidades críticas

- 3.1.2.1 Planificar y desarrollar acciones para presentar ante la Junta Directiva de RACSA, las grandes tendencias digitales y del sector, proponiendo líneas estratégicas de acción y re-direccionamiento cuando sea necesario.**
- 3.1.2.2 Asesorar y elaborar las recomendaciones y criterios técnicos, evaluar y someter a Junta Directiva los escenarios, alternativas y prioridades estratégicas para la Empresa.**
- 3.1.2.3 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar acciones para dar seguimiento a los procesos de cultura y de organización de la innovación.**
- 3.1.2.4 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar el ciclo de la innovación, las iniciativas y la priorización dentro del portafolio de proyectos de innovación.**
- 3.1.2.5 Gestionar las recomendaciones estratégicas para impulsar y dar seguimiento a la implementación de proyectos innovadores.**
- 3.1.2.6 Dirigir y coordinar la gestión de conflictos de expectativas y tiempos entre las distintas áreas involucradas.**
- 3.1.2.7 Presentar ante la Junta Directiva el plan de implementación de la Estrategia y mantener la vigilancia en el cumplimiento de ésta.**
- 3.1.2.8 Evaluar y dar seguimiento a las iniciativas y oportunidades de negocio para hacer las recomendaciones correspondientes.**
- 3.1.2.9 Coadyuvar en la definición de los indicadores financieros para la evaluación de proyectos estratégicos.**

3.1.3 Funciones adicionales

3.1.3.1 Dirigir la sesión del Comité de Innovación y Estrategia, en ausencia de impedimento del integrante de Junta Directiva.

3.1.4 Principales contactos internos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

3.1.4.1 Junta Directiva: asesorar a la Junta Directiva, y Comité de Vigilancia en temas asociados con Innovación y Estrategia.

3.1.4.2 Directores: coordinar los requerimientos de atención del Comité de Apoyo de Gestión de Innovación y Estrategia.

3.1.5 Principales contactos externos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

No aplica.

3.1.6 Dimensión competencial

| COMPETENCIAS RACSA | GRADOS <ul style="list-style-type: none"> • A Muy Alta • B Alta • C Media • D Baja | ¿POR QUÉ? |
|-------------------------|--|--|
| Adaptabilidad al cambio | A | Capacidad para diseñar nuevos procedimientos y métodos de trabajo para la organización con el fin de aplicar o establecer soluciones diferentes a las existentes. Capacidad para considerar críticamente su propia actuación, y cambiar convicciones y conductas previas con el objetivo de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios e interlocutores, y desarrollar propuestas competitivas de alto valor agregado de acuerdo con el segmento del mercado. |
| Comunicación efectiva | A | Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, formular preguntas y confirmar la comprensión adecuada del mensaje que desea transmitir. Capacidad para estructurar canales organizacionales de |

| | | |
|---|----------|--|
| | | comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. |
| Compromiso con los principios organizacionales | A | Capacidad para definir valores y planes organizacionales (definición del negocio y de la estrategia) con respeto por la cultura organizacional. Capacidad para promover acciones a fin de que la organización en su conjunto cumpla con los principios y las normas establecidas de RACSA, y fomentar que sus integrantes actúen en todo momento con respeto por el otro y por sí mismo. |
| Visión Estratégica del Negocio Digital | A | Tiene una amplia visión de la tecnología digital, que le permite anticiparse en la comprensión e incorporación de los cambios que se requerirán dentro de la organización. |
| Innovación en el desarrollo de negocios digitales | A | Tiene una clara visión del mercado que le genera la capacidad para presentar soluciones digitales novedosas y originales en el ámbito financiero. |
| Enfoque en el cliente y co-creación en ecosistemas digitales | A | Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas digitales de los clientes y de que éstas sean satisfechas. |
| Interacción digital | A | Desarrolla e implementa estrategias virtuales que promueven el trabajo en conjunto, a fin de instalar dentro de la organización espacios de interacción digital para la creación e innovación |
| Aprendizaje continuo | A | Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |

3.1.7 Perfil de puesto

3.1.7.1 Escolaridad

- **Licenciatura:** Ingeniería Industrial, Ciencias Económica, Ingeniería en Sistemas, Administración de Proyectos, Comercio Internacional o Gestión de la Innovación.
- **Maestría:** Ingeniería Industrial, Ciencias Económica, Ingeniería en Sistemas, Administración de Proyectos, Comercio Internacional o Gestión de la Innovación.
- **Incorporación:** Colegio profesional respectivo.

3.1.7.2 Conocimientos requeridos

- **Conocimiento de la Industria o sector de infocomunicación y de telecomunicaciones.**
- **Gestión Estratégica Corporativa y creación de Valor.**
- **Análisis Financiero Estratégico.**
- **Participación comprobada en órganos colegiados mínimo 3 años.**
- **Desarrollo de Productos y Servicios.**

3.1.7.3 Conocimientos deseables

- **Gobierno Corporativo.**
- **Ley General de Control Interno.**
- **Metodología de Evaluación Financiera de proyectos.**
- **Gestión del Riesgo Empresarial.**
- **Análisis Financiero.**
- **Conocimientos en contratación administrativa.**
- **Conocimiento avanzado en herramientas de Microsoft Office.**
- **Conocimiento de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.**
- **Conocimiento de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones.**
- **Conocimiento de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.**

3.1.7.4 Idioma: inglés avanzado

3.1.7.5 Experiencia laboral mínima requerida

- **Dirección Estratégica, Innovación. Puestos afines al puesto: 5 años.**
- **Administración de Empresas, Dirección de Negocios. Director, Gerente de Negocios o Consultor: 3 años.**

4.1 COMITÉ DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA – Perfil Tecnologías de Información

4.1.1 Propósito general

Dirigir, planificar, desarrollar y brindar la asesoría requerida por la Junta Directiva de RACSA, al Comité de Innovación y Estrategia, para la toma de decisiones, análisis y seguimiento de la estrategia empresarial de mediano y largo plazo, colaborando en la definición de la capacidad de innovación de la empresa, alineada con el apetito de riesgo aprobado por la Junta Directiva, la Cultura Organizacional, y de acuerdo con la legislación vigente, garantizando el adecuado uso de los recursos empresariales.

4.1.2 Funciones y responsabilidades críticas

- 4.1.2.1 Planificar y desarrollar acciones para presentar ante la Junta Directiva de RACSA, las grandes tendencias digitales y del sector, proponiendo líneas estratégicas de acción y re-direccionamiento cuando sea necesario.**
- 4.1.2.2 Asesorar y elaborar las recomendaciones y criterios técnicos, evaluar y someter a Junta Directiva los escenarios, alternativas y prioridades estratégicas para la Empresa.**
- 4.1.2.3 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar acciones para dar seguimiento a los procesos de cultura y de organización de la innovación.**
- 4.1.2.4 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar el ciclo de la innovación, las iniciativas y la priorización dentro del portafolio de proyectos de innovación.**
- 4.1.2.5 Gestionar las recomendaciones estratégicas para impulsar y dar seguimiento a la implementación de proyectos innovadores.**
- 4.1.2.6 Dirigir y coordinar la gestión de los conflictos de expectativas y tiempos entre las distintas áreas involucradas.**
- 4.1.2.7 Presentar ante la Junta Directiva el plan de implementación de la Estrategia y mantener la vigilancia en el cumplimiento de ésta.**
- 4.1.2.8 Evaluar y dar seguimiento a las iniciativas y oportunidades de negocio para hacer las recomendaciones correspondientes.**
- 4.1.2.9 Coadyuvar en la definición de los indicadores financieros para la evaluación de proyectos estratégicos.**

4.1.3 Funciones adicionales

4.1.3.1 Dirigir la sesión del Comité de Innovación y Estrategia, en ausencia de impedimento del integrante de Junta Directiva.

4.1.4 Principales contactos internos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

4.1.4.1 Junta Directiva: asesorar a la Junta Directiva, y Comité de Vigilancia en temas asociados con Innovación y Estrategia.

4.1.4.2 Directores: coordinar los requerimientos de atención del Comité de Apoyo de Gestión de Innovación y Estrategia.

4.1.5 Principales contactos externos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

No aplica.

4.1.6 Dimensión competencial

| COMPETENCIAS RACSA | GRADOS <ul style="list-style-type: none"> • A Muy Alta • B Alta • C Media • D Baja | ¿POR QUÉ? |
|-------------------------|--|--|
| Adaptabilidad al cambio | A | Capacidad para diseñar nuevos procedimientos y métodos de trabajo para la organización con el fin de aplicar o establecer soluciones diferentes a las existentes. Capacidad para considerar críticamente su propia actuación, y cambiar convicciones y conductas previas con el objetivo de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios e interlocutores, y desarrollar propuestas competitivas de alto valor agregado de acuerdo con el segmento del mercado. |
| Comunicación efectiva | A | Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, formular preguntas y confirmar la comprensión adecuada del mensaje que |

| | | |
|---|----------|--|
| | | desea transmitir. Capacidad para estructurar canales organizacionales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. |
| Compromiso con los principios organizacionales | A | Capacidad para definir valores y planes organizacionales (definición del negocio y de la estrategia) con respeto por la cultura organizacional. Capacidad para promover acciones a fin de que la organización en su conjunto cumpla con los principios y las normas establecidas de RACSA, y fomentar que sus integrantes actúen en todo momento con respeto por el otro y por sí mismo. |
| Visión Estratégica del Negocio Digital | A | Tiene una amplia visión de la tecnología digital, que le permite anticiparse en la comprensión e incorporación de los cambios que se requerirán dentro de la organización. |
| Innovación en el desarrollo de negocios digitales | A | Tiene una clara visión del mercado que le genera la capacidad para presentar soluciones digitales novedosas y originales en el ámbito financiero. |
| Enfoque en el cliente y co-creación en ecosistemas digitales | A | Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas digitales de los clientes y de que éstas sean satisfechas. |
| Interacción digital | A | Desarrolla e implementa estrategias virtuales que promueven el trabajo en conjunto, a fin de instalar dentro de la organización espacios de interacción digital para la creación e innovación |
| Aprendizaje continuo | A | Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |

4.1.7 Perfil de puesto

4.1.7.1 Escolaridad

- **Licenciatura:** Mantenimiento Industrial, Industrial, Telecomunicaciones, Telemática, Eléctrica, Electrónica o Electromecánica, Computación e Informática y Sistemas o Tecnologías de Información.
- **Maestría:** Administración de empresas, Administración de Proyectos o Tecnologías de Información.
- **Incorporación:** Colegio profesional respectivo.

4.1.7.2 Conocimientos requeridos

- **Conocimiento de la Industria o sector de infocomunicación y de telecomunicaciones.**
- **Gestión Estratégica Corporativa y Creación de Valor.**
- **Tecnologías de Información y Seguridad de la Información.**
- **ITIL, COBIT, ISO 27001, ISO 22301.**
- **Continuidad del Negocio.**
- **Participación comprobada en Órganos Colegiados mínimo 3 años.**

4.1.7.3 Conocimientos Deseables

- **Gobierno Corporativo.**
- **Ley General de Control Interno.**
- **Metodología de Evaluación Financiera de proyectos.**
- **Gestión del Riesgo Empresarial.**
- **Análisis Financiero.**
- **Conocimiento avanzado en herramientas de Microsoft Office.**
- **Conocimientos en Contratación Administrativa.**
- **Conocimiento avanzado en Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.**
- **Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Entidades públicas del Sector de Telecomunicaciones.**
- **Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.**

4.1.7.4 Idioma: inglés avanzado

4.1.7.5 Experiencia laboral mínima requerida

- **Dirección Estratégica, Tecnologías de Información. Puestos afines al puesto: 5 años.**
- **Administración de empresas, Dirección de Tecnologías de Información. Director, Gerente de TI o Consultor: 3 años.**

5.1 COMITÉ DE REMUNERACIONES Y NOMINACIONES (Perfil en Gestión del Recurso Humano)

5.1.1 Propósito general

Dirigir, planificar, desarrollar y brindar la asesoría estratégica requerida por la Junta Directiva de RACSA al Comité de Remuneraciones y Nominaciones, para la toma de decisiones, en cuanto a la identificación, medición y estrategias asociadas con el sistema de remuneraciones e incentivos y políticas, alineado con el apetito de riesgo aprobado por la Junta Directiva, y de acuerdo con la legislación vigente, con el fin de garantizar el adecuado uso de los recursos empresariales.

5.1.2 Funciones y responsabilidades críticas

- 5.1.2.1 Evaluar y asesorar en los temas relacionados con el sistema de remuneraciones e incentivos promueva el buen desempeño, la efectividad, conductas adecuadas de riesgo, y fortalezca la cultura de la Empresa.**
- 5.1.2.2 Asesorar y elaborar recomendaciones y criterios técnicos que aseguren que el sistema de salarios e incentivos sea congruente con el nivel de riesgo fijado por Junta Directiva.**
- 5.1.2.3 Asesorar y elaborar las recomendaciones con visión estratégica que garanticen que la remuneración variable considere riesgos actuales y potenciales.**
- 5.1.2.4 Dirigir y coordinar la asesoría al Comité de Remuneraciones y Nominaciones en el análisis del modelo salarial integral (fijo, variable y total u otros esquemas vinculados a condiciones de mercado), de la entidad de previo a su aprobación por Junta Directiva.**
- 5.1.2.5 Planificar y desarrollar las recomendaciones estratégicas del esquema de remuneración de dietas para los miembros externos e independientes de comités.**
- 5.1.2.6 Coadyuvar en el levantamiento de los requerimientos del Plan de Capacitación para: Gerencia General, Directores, Auditor y los miembros de Junta Directiva, miembros externos e independientes de comités, Secretaría de Junta Directiva, Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y otro personal de apoyo de la Junta Directiva, con el fin de solicitar la aprobación del mismo.**
- 5.1.2.7 Planificar y desarrollar acciones para la aprobación de las metodologías y evaluaciones de desempeño del personal, de los roles señalados anteriormente y de los órganos colegiados y sus miembros.**

5.1.2.8 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar el plan de sucesión en los roles donde la Junta Directiva tiene potestad de seleccionar.

5.1.3 Funciones adicionales

5.1.3.1 Dirigir la sesión del Comité de Remuneraciones y Nominaciones, en ausencia de impedimento del integrante de Junta Directiva.

5.1.3.2 Evaluar y postular los candidatos a los distintos órganos en los que la Junta Directiva tiene potestad de seleccionar.

5.1.4 Principales contactos internos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

5.1.4.1 Junta Directiva: asesorar a la Junta Directiva, y Comité de Vigilancia en temas asociados con la Gestión de Remuneraciones y Nominaciones.

5.1.4.2 Directores: Coordinar los requerimientos de atención del Comité de Gestión de Remuneraciones y Nominaciones.

5.1.5 Principales contactos externos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

No aplica.

5.1.6 Dimensión competencial

| COMPETENCIAS RACSA | GRADOS <ul style="list-style-type: none"> • A Muy Alta • B Alta • C Media • D Baja | ¿POR QUÉ? |
|-------------------------|--|--|
| Adaptabilidad al cambio | A | Capacidad para diseñar nuevos procedimientos y métodos de trabajo para la organización con el fin de aplicar o establecer soluciones diferentes a las existentes. Capacidad para considerar críticamente su propia actuación, y cambiar convicciones y conductas previas con el objetivo de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios e interlocutores, y desarrollar propuestas competitivas de alto valor agregado de acuerdo con el segmento del mercado. |

| | | |
|---|----------|---|
| Comunicación efectiva | A | Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, formular preguntas y confirmar la comprensión adecuada del mensaje que desea transmitir. Capacidad para estructurar canales organizacionales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. |
| Compromiso con los principios organizacionales | A | Capacidad para definir valores y planes organizacionales (definición del negocio y de la estrategia) con respeto por la cultura organizacional. Capacidad para promover acciones a fin de que la organización en su conjunto cumpla con los principios y las normas establecidas de RACSA, y fomentar que sus integrantes actúen en todo momento con respeto por el otro y por sí mismo. |
| Visión Estratégica del Negocio Digital | A | Tiene una amplia visión de la tecnología digital, que le permite anticiparse en la comprensión e incorporación de los cambios que se requerirán dentro de la organización. |
| Innovación en el desarrollo de negocios digitales | A | Tiene una clara visión del mercado que le genera la capacidad para presentar soluciones digitales novedosas y originales en el ámbito financiero. |
| Enfoque en el cliente y co-creación en ecosistemas digitales | A | Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas digitales de los clientes y de que éstas sean satisfechas. |
| Interacción digital | A | Desarrolla e implementa estrategias virtuales que promueven el trabajo en conjunto, a fin de instalar dentro de la organización espacios de interacción digital para la creación e innovación |
| Aprendizaje continuo | A | Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus |

| | | |
|--|--|---|
| | | conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |
|--|--|---|

5.1.7 Perfil de puesto

5.1.7.1 Escolaridad

- **Licenciatura:** Administración de Empresas, Administración de Negocios, Administración con énfasis en Finanzas – Gestión Logística o Administración de Recursos Humanos.
- **Maestría:** Administración de Empresas, Administración de Negocios, Administración con énfasis en Finanzas – Gestión Logística o Administración de Recursos Humanos.
- **Incorporación:** Colegio profesional respectivo.

5.1.7.2 Conocimientos requeridos

- **Conocimiento de la Industria o sector de infocomunicación y de telecomunicaciones.**
- **Gobierno Corporativo.**
- **Compensación y Remuneraciones.**
- **Finanzas Empresariales.**
- **Participación comprobada en Órganos Colegiados mínimo 3 años.**

5.1.7.3 Conocimientos deseables

- **Ley General de Control Interno.**
- **Metodología de Evaluación Financiera de proyectos.**
- **Contabilidad de costos avanzada.**
- **Conocimiento avanzado en herramientas de Microsoft Office.**
- **Conocimiento avanzado en Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.**
- **Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Entidades públicas del Sector de Telecomunicaciones.**
- **Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.**
- **ITIL, COBIT.**

5.1.7.4 Idioma: inglés avanzado

5.1.7.5 Experiencia laboral mínima requerida

- **Gestión del Recurso Humano, Administración de Empresas. Puestos afines al puesto: 5 años.**

- **Gestión del Recurso Humano, Administración de Empresas. Director, Gerente de Talento Humano o Consultor: 3 años.**

6.1 COMITÉ DE RIESGO Y TECNOLOGÍA – Perfil de Riesgos

6.1.1 Propósito general

Dirigir, planificar, desarrollar y brindar la asesoría estratégica requerida por la Junta Directiva de RACSA al Comité de Riesgo y Tecnología, para la toma de decisiones, en cuanto al proceso formal, integral y sostenido de la gestión del riesgo, velando por su cumplimiento, ejecución y efectividad, alineados con el apetito de riesgo aprobado por la Junta Directiva, y de acuerdo con la legislación vigente, con el fin de garantizar el adecuado uso de los recursos empresariales.

6.1.2 Funciones y responsabilidades críticas

- 6.1.2.1 Asesorar y elaborar las recomendaciones y criterios técnicos el nivel de riesgo para presentar y solicitar la aprobación de la Junta Directiva.**
- 6.1.2.2 Analizar y dar seguimiento al resultado de la autoevaluación anual de riesgos empresariales y el plan de cierre de brechas.**
- 6.1.2.3 Planificar, administrar y evaluar actividades del nivel de riesgo definido por la Junta Directiva.**
- 6.1.2.4 Asesorar y elaborar las recomendaciones de límites, estrategias y políticas que mejoren la gestión del riesgo en concordancia con las políticas de la Casa Matriz.**
- 6.1.2.5 Elaborar las recomendaciones estratégicas y asesorar a la Junta Directiva en las metodologías para la gestión de riesgos.**
- 6.1.2.6 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar planes de contingencia en materia de riesgos.**
- 6.1.2.7 Evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de Políticas de Riesgo y TI de Casa Matriz.**
- 6.1.2.8 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar el marco de gobierno y gestión de TI con el fin de supervisar y evaluar la implementación del gobierno de TI.**
- 6.1.2.9 Evaluar, asesorar y dar seguimiento a la dirección estratégica de TI, alineada al Plan Estratégico Empresarial y Corporativa, a efecto de asegurar su cumplimiento.**

6.1.2.10 Planificar, administrar y evaluar actividades relacionadas con la gestión del uso de las tecnologías y sus ventajas, para que sean aprovechadas y mejoren el desempeño de la organización.

6.1.2.11 Analizar y dar seguimiento a las evaluaciones de riesgos, la factibilidad tecnológica, económica, financiera y recomendar las inversiones en TI significativas y estratégicas vinculadas a nuevos negocios y asociaciones comerciales.

6.1.2.12 Evaluar y dar seguimiento a los planes de acción derivados de informes de auditoría en el ámbito de su competencia.

6.1.3 Funciones adicionales

6.1.3.1 Dirigir la sesión del Comité de Riesgo y Tecnología, en ausencia de impedimento del integrante de Junta Directiva.

6.1.4 Principales contactos internos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

6.1.4.1 Junta Directiva: Asesorar a la Junta Directiva y Comité de Vigilancia en temas asociados con Riesgos y Tecnología.

6.1.4.2 Directores: Coordinar los requerimientos de atención del Comité de Riesgo y Tecnología.

6.1.5 Principales contactos externos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

No aplica.

6.1.6 Dimensión competencial

| COMPETENCIAS RACSA | GRADOS <ul style="list-style-type: none"> • A Muy Alta • B Alta • C Media • D Baja | ¿POR QUÉ? |
|-------------------------|--|--|
| Adaptabilidad al cambio | A | Capacidad para diseñar nuevos procedimientos y métodos de trabajo para la organización con el fin de aplicar o establecer soluciones diferentes a las existentes. Capacidad para considerar críticamente su propia actuación, y cambiar convicciones y conductas previas con el objetivo de adaptarse en forma |

| | | |
|---|----------|---|
| | | rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios e interlocutores, y desarrollar propuestas competitivas de alto valor agregado de acuerdo con el segmento del mercado. |
| Comunicación efectiva | A | Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, formular preguntas y confirmar la comprensión adecuada del mensaje que desea transmitir. Capacidad para estructurar canales organizacionales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. |
| Compromiso con los principios organizacionales | A | Capacidad para definir valores y planes organizacionales (definición del negocio y de la estrategia) con respeto por la cultura organizacional. Capacidad para promover acciones a fin de que la organización en su conjunto cumpla con los principios y las normas establecidas de RACSA, y fomentar que sus integrantes actúen en todo momento con respeto por el otro y por sí mismo. |
| Visión Estratégica del Negocio Digital | A | Tiene una amplia visión de la tecnología digital, que le permite anticiparse en la comprensión e incorporación de los cambios que se requerirán dentro de la organización. |
| Innovación en el desarrollo de negocios digitales | A | Tiene una clara visión del mercado que le genera la capacidad para presentar soluciones digitales novedosas y originales en el ámbito financiero. |
| Enfoque en el cliente y co-creación en ecosistemas digitales | A | Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas digitales de los clientes y de que éstas sean satisfechas. |
| Interacción digital | A | Desarrolla e implementa estrategias virtuales que promueven el trabajo en conjunto, a fin de instalar dentro de la |

| | | |
|----------------------|---|---|
| | | organización espacios de interacción digital para la creación e innovación |
| Aprendizaje continuo | A | Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |

6.1.7 Perfil de puesto

6.1.7.1 Escolaridad

- **Licenciatura:** Mantenimiento Industrial, Industrial, Telecomunicaciones, Telemática, Eléctrica, Electrónica o Electromecánica, Computación e Informática y Sistemas o Tecnologías de Información.
- **Maestría:** Administración de empresas, Maestría en Gestión del Riesgo o Maestría en Tecnologías de Información.
- **Incorporación:** Colegio profesional respectivo.

6.1.7.2 Conocimientos requeridos:

- Conocimiento de la Industria o sector de infocomunicación y de telecomunicaciones.
- Gestión Estratégica Corporativa.
- Creación de Valor.
- Gestión del Riesgo de TI, control y cumplimiento.
- Participación comprobada en Órganos Colegiados mínimo 3 años.

6.1.7.3 Conocimientos Deseables

- Gobierno Corporativo.
- Conocimiento de la Ley General de Control Interno.
- Metodología de Evaluación Financiera de proyectos.
- Gestión del Riesgo Empresarial.
- Análisis Financiero.
- Conocimiento avanzado en herramientas de Microsoft Office.
- Conocimientos en Contratación Administrativa.
- Conocimiento de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Conocimiento de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones.
- Conocimiento en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

6.1.7.4 Idioma: inglés avanzado

6.1.7.5 Experiencia laboral mínima requerida

- Gestión del Riesgo de TI, Tecnologías de información. Puesto afines al puesto: 5 años.
- Administración de Empresas, Dirección de Información. Director, Gerente TI o Consultor: 3 años.

7.1 COMITÉ DE RIESGO Y TECNOLOGÍA - Perfil de Tecnologías de Información

7.1.1 Propósito general

Dirigir, planificar, desarrollar y brindar la asesoría estratégica requerida por la Junta Directiva de RACSA al Comité de Apoyo de Riesgo y Tecnología para la toma de decisiones, en cuanto al gobierno de TI, velando por su cumplimiento, ejecución y efectividad, alineados con el apetito de riesgo aprobado por la Junta Directiva, y de acuerdo con la legislación vigente, con el fin de garantizar el adecuado uso de los recursos empresariales.

7.1.2 Funciones y responsabilidades críticas

- 7.1.2.1 Asesorar y elaborar las recomendaciones y criterios técnicos el nivel de riesgo para presentar y solicitar la aprobación de la Junta Directiva.
- 7.1.2.2 Analizar y dar seguimiento al resultado de la autoevaluación anual de riesgos empresariales y el plan de cierre de brechas.
- 7.1.2.3 Planificar, administrar y evaluar actividades del nivel de riesgo definido por la Junta Directiva.
- 7.1.2.4 Asesorar y elaborar las recomendaciones de límites, estrategias y políticas que mejoren la gestión del riesgo en concordancia con las políticas de la Casa Matriz.
- 7.1.2.5 Elaborar las recomendaciones estratégicas y asesorar a la Junta Directiva en las metodologías para la gestión de riesgos.
- 7.1.2.6 Promover, dirigir, coordinar y desarrolla planes de contingencia en materia de riesgos.
- 7.1.2.7 Evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de Políticas de Riesgo y TI de Casa Matriz.

- 7.1.2.8 Promover, dirigir, coordinar y desarrollar el marco de gobierno y gestión de TI con el fin de supervisar y evaluar la implementación del gobierno de TI.
- 7.1.2.9 Evaluar, asesorar y dar seguimiento de la dirección estratégica de TI, velando por su alineamiento con el Plan Estratégico Empresarial.
- 7.1.2.10 Planificar, administrar y evaluar actividades relacionadas con la gestión del uso de las tecnologías y sus ventajas, para que sean aprovechadas y mejoren el desempeño de la organización.
- 7.1.2.11 Analizar y dar seguimiento a las evaluaciones de riesgos, la factibilidad tecnológica, económica, financiera y recomendar las inversiones en TI significativas y estratégicas vinculadas a nuevos negocios y asociaciones comerciales.
- 7.1.2.12 Evaluar y dar seguimiento a los planes de acción derivados de informes de auditoría en el ámbito de su competencia.

7.1.3 Funciones adicionales

- 7.1.3.1 Realizar otras actividades afines al puesto.

7.1.4 Principales contactos internos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

- 7.1.4.1 Junta Directiva: asesorar a la Junta Directiva y Comité de Vigilancia en temas asociados con riesgo y tecnología.
- 7.1.4.2 Directores: coordinar los requerimientos de atención del Comité de Riesgo y Tecnología.

7.1.5 Principales contactos externos que el titular debe desarrollar y mantener para lograr sus resultados

No aplica.

7.1.6 Dimensión competencial

| COMPETENCIAS RACSA | GRADOS <ul style="list-style-type: none"> • A Muy Alta • B Alta • C Media • D Baja | ¿POR QUÉ? |
|-------------------------|--|---|
| Adaptabilidad al cambio | A | Capacidad para diseñar nuevos procedimientos y métodos de trabajo |

| | | |
|--|----------|---|
| | | para la organización con el fin de aplicar o establecer soluciones diferentes a las existentes. Capacidad para considerar críticamente su propia actuación, y cambiar convicciones y conductas previas con el objetivo de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios e interlocutores, y desarrollar propuestas competitivas de alto valor agregado de acuerdo con el segmento del mercado. |
| Comunicación efectiva | A | Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, formular preguntas y confirmar la comprensión adecuada del mensaje que desea transmitir. Capacidad para estructurar canales organizacionales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. |
| Compromiso con los principios organizacionales | A | Capacidad para definir valores y planes organizacionales (definición del negocio y de la estrategia) con respeto por la cultura organizacional. Capacidad para promover acciones a fin de que la organización en su conjunto cumpla con los principios y las normas establecidas de RACSA, y fomentar que sus integrantes actúen en todo momento con respeto por el otro y por sí mismo. |
| Visión Estratégica del Negocio Digital | A | Tiene una amplia visión de la tecnología digital, que le permite anticiparse en la comprensión e incorporación de los cambios que se requerirán dentro de la organización. |
| Innovación en el desarrollo de negocios digitales | A | Tiene una clara visión del mercado que le genera la capacidad para presentar soluciones digitales novedosas y originales en el ámbito financiero. |
| Enfoque en el cliente y co-creación | A | Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas digitales |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| ecosistemas digitales | | de los clientes y de que éstas sean satisfechas. |
| Interacción digital | A | Desarrolla e implementa estrategias virtuales que promueven el trabajo en conjunto, a fin de instalar dentro de la organización espacios de interacción digital para la creación e innovación |
| Aprendizaje continuo | A | Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad internacional, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. |

7.1.7 Perfil del puesto

7.1.7.1 Escolaridad

- **Licenciatura:** Mantenimiento Industrial, Industrial, Telecomunicaciones, Telemática, Eléctrica, Electrónica o Electromecánica, Computación e Informática y Sistemas o Tecnologías de Información.
- **Maestría:** Administración de Empresas, Tecnologías de Información.
- **Incorporación:** colegio profesional respectivo.

7.1.7.2 Conocimientos requeridos

- Conocimiento de la Industria o sector de infocomunicación y de telecomunicaciones.
- Gestión Estratégica Corporativa y Creación de Valor.
- Tecnologías de Información y Seguridad de la Información.
- Continuidad del Negocio.
- Gestión del Riesgo de TI.
- ITIL, COBIT, ISO 27001, ISO 22301.
- Participación comprobada en Órganos Colegiados mínimo 3 años.

7.1.7.3 Conocimientos deseables

- Gobierno Corporativo.
- Ley General de Control Interno.
- Metodología de Evaluación Financiera de proyectos.
- Gestión del Riesgo Empresarial.
- Análisis Financiero.
- Conocimiento avanzado en herramientas de Microsoft Office.

- Conocimientos en Contratación Administrativa.
- Conocimiento avanzado en Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento y Modernización de Entidades públicas del Sector de Telecomunicaciones.
- Conocimiento avanzado en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

7.1.7.4 Idioma: inglés avanzado

7.1.7.5 Experiencia laboral mínima requerida

- Dirección Estratégica, Tecnologías de Información. Puestos afines al puesto: 5 años.
- Administración de Empresas, Dirección de Tecnologías de Información. Director, Gerente de TI o Consultor: 3 años.

2) Encargar al Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para que con el apoyo de la Dirección Jurídica y Regulatoria gestione ante el Departamento de Talento Humano el proceso de selección y reclutamiento de los miembros externos que conformarán los Comités de Auditoría, Gestión Financiera Estratégica, Innovación y Estrategia, Remuneraciones y Nominaciones, así como Riesgo y Tecnología.

3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Junta Directiva con el apoyo del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el cual queda condicionado al cumplimiento de requisito de eficacia, hasta que esté publicado el Código de Gobierno Corporativo en el Diario Oficial La Gaceta ACUERDO FIRME.

II. PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS MIEMBROS EXTERNOS DE LOS COMITÉS DE APOYO A LA JUNTA DIRECTIVA

Considerando que:

- a) Mediante el acuerdo tomado por la Junta Directiva en el artículo 1º de la sesión extraordinaria N°2283, celebrada el 11 de agosto del 2020, se aprueba el Código de Gobierno Corporativo para RACSA, con lo cual se crean cinco Comités de Apoyo para dicho Órgano Colegiado, los cuales cuentan con la integración de miembros externos y personal RACSA.
- b) En razón de que se debe proceder con la selección y el reclutamiento de los miembros externos de los Comités de Apoyo, así como definir el pago que por dietas se les debe reconocer, resulta necesario contar con todos los instrumentos que permitan implementar dichos Comités y poder definir el Proceso de Selección, Reclutamiento y pago de dietas.

- c) Mediante el documento de referencia DJR-665-2020 de fecha 28 de agosto del 2020 la Dirección Jurídica y Regulatoria en coordinación con el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativa, elevan para consideración de la Junta Directiva el instrumento denominado Proceso de Selección, Reclutamiento y pago de dietas para la Miembros Externos de los Comités de Apoyo.
- d) De acuerdo con lo establecido en los artículos 181 y 187 del Código de Comercio, los numerales 9.4 y 9.11 del Reglamento de Junta Directiva, así como, con lo dispuesto en los artículos 18 incisos f) y g), 21 y 32 del Código de Gobierno Corporativo corresponde a la Junta Directiva dictar las normas, así como nombrar el personal que requiera, regular sus atribuciones y remuneraciones, así como el proceso de selección que utilizará para el reclutamiento de los funcionarios adscritos a ella.
- e) Siendo la conformación de los comités de suma importancia para asegurar una adecuada gobernanza de RACSA resulta conveniente y oportuno declarar en firme este acuerdo.

Por tanto, se acuerda:

- 1) Aprobar el Proceso de Selección y Reclutamiento de los Miembros Externos de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva con el siguiente texto:

**“Proceso de Selección y Reclutamiento
de Miembros Externos de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva**

OBJETIVO

Establecer la regulación referente a los requisitos y procesos de selección y reclutamiento de miembros externos para los Comités de Gobernanza de RACSA, para de esta manera garantizar la idoneidad en el puesto y la objetividad, el cual debe desarrollarse de manera ordenada, transparente y acorde con las disposiciones que indique la Junta Directiva de RACSA.

ALCANCE

La presente regulación es dirigida únicamente para el Proceso de Selección y Reclutamiento de miembros externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva que conforman el Modelo de Gobierno Corporativo de RACSA.

ABREVIATURAS

- **RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.**

DEFINICIONES

Idoneidad: Cualidad de idóneo referido a la aptitud, buena disposición o capacidad que algo o alguien tiene para un fin determinado.

Gobierno Corporativo: un sistema de gestión interna de la Empresa el cual define las funciones y responsabilidades principales, la forma de relacionarse entre partes interesadas (internas y externas) y sus respectivas rutinas de gestión de los diversos niveles de mando de la Empresa.

RESPONSABILIDADES

- **Junta Directiva**

Aprobar las propuestas de Procesos de Selección y Reclutamiento de los Comités de Gobierno Corporativo.

- **Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo**

Participar activamente en los requerimientos de selección y reclutamiento de los miembros externos.

Proponer los procedimientos de selección y reclutamiento de miembros externos de los Comité de Apoyo de Gobierno Corporativo y sus reformas.

- **Departamento de Estrategia y Transformación**

Custodiar la última versión del procedimiento de selección y reclutamiento de miembros externos de los Comités de Apoyo de Gobierno Corporativo.

Participar, desde su ámbito de competencias, en la revisión del procedimiento de selección y reclutamiento de miembros externos de los Comités de Apoyo de Gobierno Corporativo.

- **Departamento de Talento y Cultura**

Participar en la logística del concurso de selección y reclutamiento de Comités de Apoyo de Gobierno Corporativo.

- **Dirección Jurídica y Regulatoria**

Asesorar en materia de selección y reclutamiento para la contratación de miembros externos de los Comités de Apoyo de Gobierno Corporativo.

Participar en la revisión, desde su ámbito de competencia, de la propuesta y reformas del proceso de selección y reclutamiento de miembros de Comités de Gobierno Corporativo.



DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Código de Gobierno Corporativo de RACSA.**

PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE MIEMBROS EXTERNOS DE LOS COMITÉS DE APOYO DE JUNTA DIRECTIVA EN EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Ámbito de aplicación

Este proceso regula la selección y reclutamiento de los miembros de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva para su conformación de acuerdo con las mejores prácticas en la materia.

Artículo 2. Encargado de la logística de selección y reclutamiento

La coordinación y gestión del proceso de selección y reclutamiento de candidatos a miembros externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva estará a cargo del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y del Departamento de Talento y Cultura, para lo cual se regirá por lo dispuesto en el artículo 33 y concordantes de acuerdo con lo establecido en el Capítulo VII Comités de Apoyo a Junta Directiva del Código de Gobierno Corporativo.

Artículo 3. Principios que rigen la selección y reclutamiento

El proceso de selección de los miembros externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva de RACSA considerará la aplicación de los siguientes principios rectores: libre concurrencia, igualdad de trato, publicidad, transparencia, seguridad jurídica, idoneidad comprobada, buena fe y paridad de género.

Artículo 4. Responsabilidad de la confección y actualización del perfil

La Comisión de Remuneraciones y Nominaciones con instrucción de la Junta Directiva de RACSA confecciona y actualiza el perfil de los miembros externos de todos los Comités de Apoyo, cada dos años.

Para esta actividad considerará además características técnicas, legales, de mercado, de talento humano, entre otras variables que sean de interés para la Empresa.

Artículo 5. Aprobación de perfiles

Los perfiles diseñados deben ser sometidos a aprobación por parte de la Junta Directiva de RACSA.

CAPÍTULO II. REQUISITOS Y PROCEDIMIENTO

Artículo 6. Requisitos Generales

Los requisitos generales, que se deben considerar para la aplicación son los siguientes:

- I. Ser mayor de edad.**
- II. De reconocida solvencia moral**
- III. Estar inscrito en el Registro de Elegibles de RACSA**
- IV. Confirmar que tiene la disponibilidad de tiempo suficiente para desempeñarse en el puesto y cumplir con las responsabilidades asociadas con este.**
- V. Señalar lugar y medios para contacto y notificaciones.**

Artículo 7. Requisitos Específicos

Para los diferentes Comités se observarán los requisitos que en específico se exigen en cada uno de ellos, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo VIII del Código de Gobierno Corporativo y los perfiles respectivos.

En los requisitos específicos se debe tomar en consideración:

- I. Los años de experiencia sustantiva en cargos iguales o similares al correspondiente al Comité.**
- II. El grado académico.**
- III. Logros profesionales relevantes en el campo de atención, integridad y reputación.**
- IV. Experiencia previa como miembro de órganos colegiados.**
- V. Capacidades de diálogo y conciliación.**

Artículo 8. Procedimiento de selección y Reclutamiento

RACSA promoverá concursos por atestados para la selección y reclutamiento de miembros externos de los Comités de Apoyo.

El Departamento de Talento y Cultura de RACSA gestiona la publicación del comunicado para conformar el registro de elegibles de candidatos para la selección y reclutamiento de los miembros externos de los Comités de Apoyo de la Junta Directiva de RACSA, al menos mediante un medio de comunicación externo y masivo y además en las redes sociales, periódicos nacionales, entre otros; el tiempo de vigencia para la recepción de ofertas será de 8 días naturales, salvo alguna eventualidad que requiera sumar al tiempo indicado.

El método de registro de la información se comunicará en detalle en el momento de la publicación y se realizará en la medida de lo posible de forma digital y con firma digital certificada por parte de los candidatos o de acuerdo a lo que el Departamento de Talento y Cultura considere a la hora de hacer el proceso de publicación.

Una vez que los candidatos han remitido o incluido su información se procederá por parte del Departamento de Talento y Cultura para la verificación del cumplimiento de requisitos y confrontación de atestados presentados en tiempo.

Para luego conformar la lista de elegibles y proceder con las entrevistas.

El Oficial de Cumplimiento procederá a remitir a la Junta la lista de elegibles por cada Comité para coordinar la fecha y hora de la entrevista, tanto con el entrevistado, como con la Junta.

Para la realización de entrevistas se realizarán en el pleno de la Junta Directiva con el fin de proceder con los nombramientos respectivos.

Artículo 9. Método de demostración de idoneidad

Entre los medios de demostración de idoneidad que se aplicarán están los siguientes:

- I. Original de los documentos que demuestren los atestados ofrecidos en el formulario, por ejemplo: títulos, certificados, diplomas o documentos equivalentes, en los que conste el conocimiento de estudios profesionales y que sean expedidos por instituciones educativas de nivel superior, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- II. Certificación de antecedentes penales con no más de tres meses de emitida.
- III. Constancias de servicio u otros documentos certificados que demuestren su experiencia profesional relevante.
- IV. Informar bajo declaración jurada:
 - a. Que no se encuentre en ninguno de los supuestos de incompatibilidad previstos en el artículo 18 de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la función pública.
 - b. Sobre toda participación en empresas, asociaciones, fundaciones, sociedades mercantiles o civiles, costarricenses o extranjeras, ya sea en condición de socio, miembro, director, fiscal, beneficiario final o cualquier otra vinculación con las mismas, ya sea propia o de sus familiares hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad. Deberá distinguir en particular aquellas en las que participa en algún proceso de toma de decisiones y en las que no.
 - c. Sobre toda relación de consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado con funcionarios públicos, o con alguna persona que ostente un cargo público.
 - d. Sobre cualquier potencial conflicto de intereses entre el candidato y alguna empresa propiedad del Estado en particular. En caso de existir un potencial conflicto será sometido al proceso de selección con una advertencia expresa del conflicto.
 - e. Si se encuentra o no en alguno de los supuestos siguientes:

- i. Estar inhabilitado o suspendido administrativamente o en su caso, penalmente, para ejercer el comercio o para desempeñar un empleo, cargo comisión en el servicio público.
- ii. Tener litigios pendientes en contra de alguna entidad pública o contra el Estado.
- iii. Si la persona o la entidad en la cual ocupa un puesto clave tiene pendiente una petición de declaración de insolvencia o quiebra, respectivamente, o bien ya haya sido declarada en quiebra o en insolvencia. Asimismo, deberá indicarse si la persona tiene juicios por deudas pendientes, en el país o en el exterior.
- iv. Que se encuentra al día con los impuestos nacionales y locales, así como en el pago de obligaciones de la seguridad social, tanto el candidato como las sociedades de las que sea accionista o director. En caso de que estas sociedades se encuentren inactivas y posean deudas, deberá explicar las situaciones que conducen a tal condición o bien que impiden solucionarlas.
- v. Si al momento de su oferta está percibiendo pago por prohibición o dedicación exclusiva.
- vi. Cualquier otra incompatibilidad según norma legal aplicable.

Artículo 10. Conformación de las Ternas

El Departamento de Talento y Cultura en coordinación con el Oficial de Cumplimiento deberán elaborar un informe con los resultados del proceso y la propuesta de ternas, la cual servirá de guía para establecer la afinidad en el puesto.

También se encargarán de la conformación del registro de elegibles, de remitir las ternas, acorde con el tipo de puesto, según lo considere, a fin de evaluar la idoneidad y pertinencia del candidato.

Artículo 11. Aval de ternas

La terna debe ser avalada por el Comité de Remuneraciones y Nominaciones de previo a su presentación a la Junta Directiva, de acuerdo con el artículo 33 del Código de Gobierno Corporativo.

Dicho Comité entregará la terna para conocimiento, entrevistas y decisión de la Junta Directiva.

Artículo 12. Rechazo de la terna

En caso de no determinarse un candidato que se ajuste a los requerimientos, se procederá a solicitar al Comité de Remuneraciones y Nominaciones la presentación de una nueva terna de candidatos, a la brevedad posible.

Artículo 13. Comunicación a los elegidos

De seleccionar al o los candidatos de los respectivos Comités, la Junta Directiva comunicará al Oficial de Cumplimiento la decisión para que éste realice la notificación respectiva al seleccionado.

Los que no sean seleccionados quedarán inscritos de igual manera en la lista de elegibles que tendrá una vigencia por tres años.

CAPÍTULO III. OBLIGACIONES Y REMUNERACIÓN

Artículo 14. Deber de brindar información

El Departamento de Talento y Cultura dentro del proceso de publicación solicitará, como responsabilidad de los candidatos, que la información a incluirse se deba actualizar en el momento que:

- Haya una modificación en la información brindada.
- Talento y Cultura así lo comunique.
- Transcurran dos años desde su última actualización, caso contrario se eliminará el registro.

Artículo 15. Pago de dietas

A cada miembro externo que conforme un Comité se le reconocerá una dieta equivalente al 80% de la dieta que devengue un Director de Junta Directiva, por sesión.

CAPÍTULO IV. DISPOSICIONES FINALES

Artículo 16. Vigencia

Este procedimiento regirá a partir de su publicación en la Intranet Empresarial.

Capítulo V. Transitorias

Transitorio I. El nombramiento de los miembros externos de los Comités de Apoyo que se haga por primera vez tendrá como vencimiento el 31 de diciembre de 2023.

Transitorio II. Para la aprobación de los perfiles y la designación, por primera vez, de los miembros externos de los diferentes comités, se eximirá del requisito establecido en el artículo 33 del Código de Gobierno Corporativo y del artículo 11 del presente Proceso, únicamente, en cuanto al aval necesario del Comité de Remuneraciones y Nominaciones. Las ternas respectivas por esta ocasión serán propuestas a la Junta Directiva por el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, para lo cual

requerirá de la colaboración del Departamento de Talento y Cultura.

REVISIÓN Y EVALUACIÓN

Se debe hacer una revisión anual o cuando sea necesario, con el apoyo de las áreas internas respectivas.”

- 2) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Junta Directiva con el apoyo del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el cual queda condicionado al cumplimiento de requisito de eficacia, hasta que esté publicado el Código de Gobierno Corporativo en el Diario Oficial La Gaceta ACUERDO FIRME.

Artículo 9º Audiencia con la firma de auditores externos KPMG S.A. - Aclaración sobre hallazgo Carta a la Gerencia 2019 “Proceso de documentación de cuentas de dudosa recuperación”:

La Presidenta, la señora Hazel Valverde Richmond, señala que conforme a lo dispuesto en la sesión N°2284 del 12 de agosto del 2020, se solicitó una audiencia a la firma de auditores independientes KPMG S.A. con el propósito de analizar de manera conjunta el alcance del hallazgo de la Carta a la Gerencia 2019 denominado: “Proceso de documentación de cuentas de dudosa recuperación”, con el propósito de identificar las acciones llevadas a cabo por la Administración.

Ingresan a la sesión virtual en representación de la firma de auditores independientes KPMG S.A., la señora Sylvia Araya y los señores Randall Mora, Guillermo Méndez y Franklin Espinoza. En representación de la Administración, participan el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla y el Director Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge.

La Junta Directiva señala que el objetivo de este acercamiento es discutir en pleno el alcance del hallazgo, como parte del seguimiento para validar el tratamiento que se le ha dado y sobre la contingencia fiscal que podría existir, por lo que es de interés conocer la posición de la firma sobre las acciones emprendidas por la Administración y la posibilidad de recurrencia para el próximo período.

Los representantes de la firma de auditores externos, explican que el hallazgo de auditoría externa en cuestión data del año 2018 y está relacionado con los balances antiguos señalados como incobrables, en donde la Administración, considerando aspectos de antigüedad de los mismos y la imposibilidad de recuperación, procede a realizar la estimación acorde a lo establecido por la normativa y la Política de declaración de cuentas incobrables vigente en ese momento, razón por la cual para efectos fiscales fue considerado como gasto no deducible, proceso que estuvo debidamente vigilado por la firma, con evidencia en documentos y el criterio jurídico aportado para justificar el tema de la incobrabilidad, lo que permitió demostrar que no existe contingencia fiscal asociada.

Comentan que la recomendación de la firma se enfoca en la posibilidad de fortalecer el proceso de documentación para que conforme a los lineamientos establecidos por la administración



tributaria en los próximos períodos sea considerado como gasto deducible y aprovechar el escudo fiscal permitido por Ley.

El Director Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge, interviene para señalar que, dado que la firma KPMG ha aclarado que el hallazgo fue identificado por una situación específica del período 2018, cuya suma fue declarada como incobrable y absorbida como gasto no deducible en el 2019, quedaría validar que para el 2020 y años posteriores, RACSA no mantiene riesgo tributario. Es importante aclarar que para el período 2020 se cuenta con una Política para la declaración de cuentas incobrables actualizada, el contrato con la empresa de Gestión de Cobro Grupo ICE S.A. y además el balance de cuentas incobrables a la fecha no es tan alto, por lo que el cálculo de la estimación de incobrables se encuentra debidamente sustentado en la normativa vigente. Asimismo, se ha agregado una solicitud a la firma de auditores para que durante el primer proceso de auditoría externa correspondiente al período 2020, que inicia la próxima semana, durante la primera fase se coloque un alcance específico para revisión de todos los movimientos que se han realizado contra la estimación de incobrables y analizar de forma completa o aleatoria para asegurar que no existen movimientos que provoquen alguna inquietud sobre la gestión de este tema y dar por atendido este hallazgo.

La Junta Directiva consulta que de cara al ejercicio de auditoría externa para el período 2020, cuáles son los retos que debe enfrentar la Empresa.

Los representantes de la firma de auditores expresan que específicamente en lo que corresponde al proceso para el año 2020, se procederá con un análisis de la recuperabilidad de los saldos por cobrar, revisión del movimiento de la estimación para efectos financieros- contables en el marco de lo que establece la normativa NIIF, revisión de la parte fiscal, que dependiendo del grado de afectación que tenga la declaración del impuesto sobre la renta por algún caso de incobrabilidad y como apoyo la parte fiscal analizará si la deducibilidad puede ser aceptada por la administración tributaria o si tiene algún grado de contingencia. En ese sentido se recomienda la revisión periódica de las políticas y procedimientos internos que permitan determinar el volumen de incobrables.

El señor Gerson Espinoza señala que una vez conocido el origen del hallazgo, que a la fecha se encuentra resuelto, en una próxima oportunidad rendirá un informe sobre el resultado de la primera fase de revisión del proceso de auditoría para el período 2020.

La Junta Directiva en ese sentido agradece la participación de los representantes de la firma de auditores independientes y de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión virtual a partir de este momento. Seguidamente señala que la Gerencia General de igual forma mediante la nota de referencia GG-1297-2020 aporta información relacionada con este tema, la cual se da por recibida.

La Junta Directiva una vez conocido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **El Consejo Directivo del ICE, mediante la nota de referencia 0012-389-2020 del 5 de agosto del 2020, solicita a la Junta Directiva incluir dentro de las acciones efectivas,**

inmediatas e integrales para atender el hallazgo determinado en la Carta a la Gerencia 2019, un acercamiento con los auditores externos a fin de aclarar la evidencia.

- b) En la sesión ordinaria N°2284 del 12 de agosto del 2020, la Junta Directiva solicita a los representantes de la firma de auditores independientes, KPMG S.A., una audiencia para discutir el alcance del hallazgo de la Carta a la Gerencia 2019 denominado: “*Proceso de documentación de cuentas de dudosas recuperación*”, con el propósito de identificar si las acciones llevadas a cabo por la Administración y que han sido informadas a esta Junta Directiva resultan suficientes para la atención del mismo.
- c) Los representantes de la firma de auditores internos KPMG S.A., en la presente sesión de forma verbal explican los elementos que sustentan el hallazgo y confirman que las acciones ejecutadas por la Administración para la atención del mismo son válidas y cumplen con la normativa vigente en esta materia, y además confirman que el tema planteado no representa un riesgo fiscal para la Empresa, dado que responde a un proceso propio de la gestión de los saldos de cuentas incobrables en el marco de lo que establece las políticas y lineamientos corporativos y empresariales.
- d) La Gerencia General mediante la nota de referencia GG-1297-2020 señala que el tema se encuentra atendido, a través de un plan de remediación que fue ejecutado en el período 2019. Además, que RACSA cuenta con una Política para la declaración de cuentas incobrables actualizada y para el proceso de auditoría del 2020 se solicitará una revisión de las cuentas asociadas al cálculo de estimación de incobrables, así como el gasto producido por la declaratoria de cuentas no recuperables, con el objetivo de obtener el criterio acerca del avance en la resolución y cierre del hallazgo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Comunicar al Consejo Directivo del ICE que una vez efectuado el acercamiento con la firma de auditores independientes se confirma que el hallazgo denominado: “*Proceso de documentación de cuentas de dudosa recuperación*”, no representa un riesgo fiscal para la Empresa y la Administración cuenta con los instrumentos normativos necesarios y con un planteamiento que implica la revisión de las cuentas asociadas, para dar por atendido este tema.
- 2) Instruir a la Secretaría para que comunique este acuerdo, con copia al Comité de Vigilancia, a la Gerencia General y a la Auditoría Interna de la Empresa, para lo que corresponde.

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

Artículo 10° Reunión con la Presidencia Ejecutiva del ICE:

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, informa a la Junta Directiva, que recibió una convocatoria de parte de la Presidencia Ejecutiva del ICE, para sostener una reunión el día de mañana, en la cual también están convocados la señora Irene Cañas Díaz y el señor Francisco



Calvo Bonilla, bajo la temática de Temas Varios, por lo que oportunamente les informará del resultado.

La Junta Directiva agradece la información.

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

*Secretaría Junta Directiva
4/9/2020 15:38 hrs*