

INDICE

ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2308

Miércoles 17 de febrero del 2021

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

- 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2307 del 10 de febrero del 2021

CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

- 2° Informe Integrado del Gerente General correspondiente al IV Trimestre del 2020. Confidencial
- 3° SICOP - Sistema Integrado de Compras Públicas. Impacto de la Ley 9848 para Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito
- 4° Registro Electrónico de Socios. Informe sobre la implementación de la plataforma SerSocios de RACSA
- 5° Informe sobre Incidencias con los servicios ERP
- 6° Sustancialidad de los contratos
- 7° Política de Conciliación de Saldos de la Morosidad entre Telecomunicaciones y Gestión de Cobros Grupo ICE S.A. Respuesta de la Gerencia General a la consulta dirigida
- 8° Temas Estratégicos

CAPÍTULO III ASUNTOS DE JUNTA DIRECTIVA

- 9° Lineamiento Corporativo de Conciliación contable, versión 1. ICE Consejo Directivo 6428 0012-66-2021
- 10° Ajustes al Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo. ICE Consejo Directivo 6427 0012-64-2021
- 11° Contraloría General de la República 13481 DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses. (Gobierno Corporativo) Seguimiento al IV Trimestre 2020
- 12° Informe Anual de Gobierno Corporativo periodo 2020
- 13° Marco de relaciones ICE RACSA desde la perspectiva del Gobierno Corporativo
- 14° Plan Anual de Trabajo de Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo RACSA, período 2021
- 15° Manual Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo. Solicitud de ampliación de plazo

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

- 16° Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del Estado y sus instituciones autónomas. Directriz 039-MP Poder Ejecutivo



ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2308

Celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de las diecisiete horas del miércoles diecisiete de febrero del año dos mil veintiuno. Presentes: la Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el Vicepresidente, señor Gustavo Adolfo Valverde Mora; el Secretario, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y la Vocal, señora Ileana María Camacho Rodríguez.

Por RACSA: el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla; el Director de Gestión Financiera, señor Gerson Espinoza Monge; la Directora de Gestión de Plataformas, señora María de la Cruz Delgado Alpízar; la Directora de Productos y Proyectos, señora Suzeth Rodríguez Solís acompañada del señor Oscar Ugarte Medina, el señor Marcel Retana Rodríguez y la señora Grettel Granados Chávez; la Directora Jurídica y Regulatoria, señora Illiana Rodríguez Quirós; y por el Departamento de Estrategia y Transformación Digital, el señor Mauricio Barrantes Quesada.

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

Artículo 1º Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2307 del 10 de febrero del 2021:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, 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 el acta de la sesión ordinaria N°2307 del 10 de febrero del 2021.

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 Informe Integrado de Gestión del Gerente General correspondiente al IV Trimestre del 2020. Confidencial:

Se mantiene la confidencialidad otorgada por un plazo de tres años, conforme a lo establecido por el Consejo Directivo del ICE, en la sesión N°6405 del 29 de setiembre a los siguientes elementos del informe:

2.1) Capítulo IV. Gestión de Riesgos: Inteligencia de Riesgos Plan Estratégico Empresarial RACSA 2019 – 2023.



- 2.2) Capítulo VII. Proyectos e Iniciativas Claves: Los potenciales servicios a desarrollar dentro de la Estrategia RACSA 2019 – 2023.
- 2.3) Capítulo IX. Alineamiento con la Política Pública: Alineamiento con la política pública, específicamente los datos referentes al ingreso y metas para el portafolio actual, a nivel de servicio.
- 2.4) Capítulo XIV. Avance Plan de Ejecución de las Acciones y Proyectos de la Estrategia Empresarial a septiembre 2020. Los potenciales servicios a desarrollar dentro de la Estrategia RACSA 2019 – 2023.

Artículo 3° **SICOP - Sistema Integrado de Compras Públicas. Impacto de la Ley 9848 para Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito:**

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General en cumplimiento al requerimiento planteado por la Junta Directiva en la sesión N°2272 celebrada el 3 de junio del 2020, mediante la nota de referencia GG-059-2021 del 18 de enero del 2021 presenta el informe del impacto que produce la implementación de la Ley N°9848 para Municipalidades y Consejos Municipales de Distrito.

Ingresan a la sala, por la Gerencia General, el señor Francisco Calvo Bonilla y la Directora de Producto e Innovación, la señora Suzeth Rodríguez Solís acompañada del señor Oscar Ugarte Medina, quienes explican que el artículo 10 de la Ley 9848: “*Ley para apoyar al contribuyente local y reforzar la gestión financiera de las municipalidades, ante la emergencia nacional por la pandemia COVID-19*”, dispuso que durante la declaración del estado de emergencia las municipalidades clasificadas en el grupo C y D están exentas del pago de cualquier rubro a RACSA por la capacitación, implementación y uso del SICOP, razón por la cual la Junta Directiva solicitó analizar el impacto para la Empresa.

En virtud de lo anterior se determinó que de las cuarenta y una municipalidades clasificadas en ese grupo, treinta y una de ellas tienen contratos firmados con RACSA para el uso del SICOP, razón por la cual se definió un plan para atender lo impuesto desde el punto de vista normativo, así como la determinación del impacto por los ingresos dejados de percibir y el monto que se registra a nivel de notas de crédito del período comprendido de mayo a noviembre del 2019.

La Junta Directiva señala que el informe presentado por la Administración impacta directamente en el negocio de RACSA, es necesario que la Gerencia General analice la conveniencia desde el punto de vista empresarial para presentar un planteamiento ante los entes competentes para demostrar el impacto que produce en los resultados de la Empresa desde el punto de vista de ingresos y costos, acompañada con una propuesta que permita cerrar la brecha dentro de un tiempo razonable. Agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

La Junta Directiva una vez analizado el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **El artículo 10 de la Ley 9848: “*Ley para apoyar al contribuyente local y reforzar la gestión financiera de las municipalidades, ante la emergencia nacional por la***



pandemia COVID-19”, dispuso que durante la declaración del estado de emergencia las municipalidades clasificadas en el grupo C y D están exentas del pago de cualquier rubro a RACSA por la capacitación, implementación y uso del SICOP.

- b) La Gerencia General en cumplimiento al requerimiento planteado por la Junta Directiva en la sesión N°2272 celebrada el 3 de junio del 2020, mediante la nota de referencia GG-059-2021 del 18 de enero del 2021 presenta el informe del impacto que produce la implementación de la Ley N°9848 para Municipalidades y Consejos Municipales de Distrito, en los resultados de RACSA.**
- c) El Reglamento Corporativo de Organización aprobado por el Consejo Directivo del ICE, establece que la Junta Directiva es el órgano colegiado que tiene la responsabilidad de administrar y dirigir la gestión empresarial.**

Por tanto, acuerda:

- 1) Instruir a la Gerencia General para que con el apoyo de la Dirección Jurídica y Regulatoria someta a consideración de las autoridades competentes una propuesta de ajuste del artículo 10 de la Ley 9848 para apoyar al contribuyente local y reforzar la gestión financiera de las municipalidades, ante la emergencia nacional por la pandemia COVID-19, justificada con un informe que demuestre el impacto que produce en los resultados de la Empresa desde el punto de vista de ingresos y costos y complementada con un plan que permita suspender la implementación del mismo de forma gradual en función de la reactivación de la economía que ha iniciado el país.**
- 2) Programar informes de seguimiento mensual sobre este tema, para la tercera semana de cada mes.**
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

Artículo 4° Registro Electrónico de Socios. Informe sobre la implementación de la plataforma SerSocios de RACSA:

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, señala que la Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto por la Junta Directiva en las sesiones: N°2212 y N°2281, mediante la nota de referencia GG-079-2021 del 21 de enero del 2021, presenta el informe de implementación de la plataforma “SerSocios de RACSA”.

Ingresan a la sala, por la Gerencia General, el señor Francisco Calvo Bonilla y la Directora de Productos y Proyectos, la señora Suzeth Rodríguez Solís, acompañada de los señores Oscar Ugarte Medina y Marcel Retana Rodríguez quienes explican que la Junta Directiva en la sesión N°2212 del 5 de marzo del 2019 aprobó una propuesta para el fortalecimiento del Registro de Socios, que tiene como objetivo la implementación de una plataforma electrónica para el control del registro de socios comerciales, con el objeto de permitir la automatización del proceso de



invitación, recepción y selección de propuestas de participación en negocios bajo esta figura comercial.

Con el apoyo de una presentación en powerpoint, explican los principios de contratación administrativa que rigen en la plataforma, las principales características de la primera fase de registro e innovación cuya fecha de despliegue fue el 16 de diciembre pasado y la estrategia de incorporación de socios. La segunda fase relacionada con la recepción de ofertas y selección de socios, detallan las funcionalidades, concluyó el desarrollo el 1° de febrero del 2021.

La Junta Directiva comenta que es necesario reforzar el objetivo de la plataforma dentro del contexto empresarial y de negocio y el proceso de clasificación de los potenciales socios, en donde se valoren aspectos de calidad, así como definir metas de crecimiento puntuales para que la Empresa cuente con mayor participación y en el proceso identificar las razones por las cuales no se alcanza el objetivo, con el propósito de implementar las oportunidades de mejora, cuyo seguimiento es responsabilidad de la Gerencia General. Asimismo, recomienda establecer un acercamiento con organizaciones como CINDE, que por su rol tiene contacto con empresas de alta tecnología con expectativa de establecerse en el país, como una opción para explorar socios estratégicos que impulsen la productividad, sostenibilidad e innovación del país.

La Junta Directiva una vez conocido el informe, agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

Artículo 5° **Informe sobre Incidencias con los servicios ERP:**

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Junta Directiva 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, N°2281, N°2287, N°2290, N°2295, N°2299 y N°2305, la Gerencia General mediante la nota de GG-068-2021 del 20 de enero del 2021 presenta el informe mensual de las incidencias con los servicios ERP.

Ingresan a la sesión virtual, el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla y por la Dirección de Productos y Proyectos, la señora Suzeth Rodríguez Solís; y por la Dirección de Gestión de Plataformas, la señora María de la Cruz Delgado Alpizar acompañada del señor Daniel Valverde Ramírez, quienes informan que el objetivo de este informe es presentar a la Junta Directiva el seguimiento al proceso de implementación del modelo operativo de emergencia para los servicios ERP en operación, que inició en marzo del 2020 a través de la habilitación de la mesa técnica de soporte de RACSA y del socio.

Con el apoyo de una presentación en powerpoint presenta el análisis de los resultados operativos desde el punto de vista de la cantidad de casos registrados por cliente, tiempo de solución y casos abiertos. Amplían sobre el detalle de las acciones que se han emprendido desde la perspectiva del plan de mejora integral remedial marco y los planes remediales de los clientes ERP en donde al cierre de diciembre del 2020 se logró completar para el PANI y quedando únicamente el cliente IAFA para realizar la sesión de refrescamiento de los procedimientos del servicio.

Destacan las acciones ejecutadas desde la perspectiva socio y conforme a lo indicado en la sesión N°2299 se incorpora el dato relacionado con el monto a pagar por concepto de multas aplicadas al socio en este proceso, el cual asciende a la suma de \$7.765.00, para lo cual se ejecutará los cobros respectivos a las diferentes facturas por concepto de distribución de los ingresos de los servicios relacionados a los ERP. Concluyen que se tiene programada para el mes de marzo próximo una reunión con el representante del socio para analizar el tema.

La Junta Directiva comenta que en razón de la situación que presenta este servicio, el informe de seguimiento debe contar con mayores elementos que permita analizar de forma integral el negocio, en donde se consideren aspectos de rentabilidad, costos incurridos, nivel cumplimiento de las partes, razones que justifican los incidentes y las acciones para evitar la recurrencia, indicadores comparativos mensuales por cliente, por tiempo de respuesta y costo que permita analizar el resultado de la implementación del plan remedial, análisis de los contratos vigentes con los clientes y con el socio, inteligencia de riesgos con el plan de mitigación, identificación de las oportunidades de mejora para la implementación de medidas correctivas para los negocios futuros que se establecen a través de este modelo. Agradece la participación de los representantes de la Administración quienes toman nota de las observaciones planteadas y abandonan la sesión a partir de este momento.

La Junta Directiva una vez analizado el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **La Junta Directiva ha venido dando un seguimiento puntual a las incidencias del Servicio ERP, 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, N°2281, N°2287, N°2290, N°2295, N°2299 y N°2305 lo que evidencia que a pesar del esfuerzo realizado por parte de la Administración, el servicio muestra un deterioro de la calidad.**
- b) **La Gerencia General mediante la nota de GG-068-2021 del 20 de enero del 2021 presenta el informe mensual de las incidencias con los servicios ERP.**
- c) **El informe rendido por la Administración presenta que el negocio mantiene una erosión sostenida de la calidad, que afecta a la Empresa desde el punto de vista reputacional y la rentabilidad del negocio, conviene conocer un informe integral del negocio.**

Por tanto, acuerda:

- 1) **Solicitar a la Gerencia General presentar para la sesión programada para el 10 de marzo del 2021 el análisis integral del Servicio ERP que se brinda a través del modelo de negocio de asociaciones empresariales, que considere los siguientes elementos, debidamente avalados por las unidades administrativas correspondientes:**
 - 1.1 **Análisis comparativo del cumplimiento de las premisas establecidas en el escenario aprobado en el caso de negocio versus la situación actual.**

- 1.2 **Estudio del resultado de la implementación del plan remedial y su impacto en el nivel de incidencia, costo y rentabilidad del servicio.**
- 1.3 **Plan de acción para atender los incidentes recurrentes. Plan de mejora conforme a la experiencia obtenida, con metas para mejorar los indicadores de satisfacción del cliente e idoneidad del socio. Acciones para recuperar la afectación reputacional.**
- 1.4 **Estudio de viabilidad del negocio desde el punto de vista técnico y financiero, con el respectivo análisis de riesgos.**

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

Artículo 6° Sustancialidad de los contratos:

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General en cumplimiento a lo señalado en la sesión N°2284 del 12 de agosto del 2020, mediante el documento de referencia GG-169-2021 del 10 de febrero del 2021, presenta un informe relacionado con la participación sustancial de las asociaciones.

Ingresan a la sesión, el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla y la Directora de Productos y Proyectos, la señora Suzeth Rodríguez Solís, acompañada de la señora Grettel Granados Chávez y del señor Marcel Retana Rodríguez quienes explican que se ha realizado un esfuerzo para cumplir con el objetivo fijado por la Junta Directiva para resolver el tema de la sustancialidad en las asociaciones que no cumplen con lo establecido en la normativa, para lo cual se definieron un plan de acción que tiene un nivel de avance importante al cierre del mes de diciembre del 2020. No obstante, se requiere un plazo adicional para la ejecución del plan y se solicita una prórroga al mes de mayo próximo.

Con el apoyo de una presentación titulada: “*Avance en proceso mejora de participación sustancial de negocios. Diciembre, 2020*”, presenta el análisis de la participación sustancial y las acciones implementadas y el estado al cierre del informe de las siguientes asociaciones: Pesos y Dimensiones (CONAVI), Identificación Biométrica de Nacionales (VID), Gestor Documental (INDER), Plataforma Regístrelo (Ministerio de Salud), Muros Interactivos (Museo Nacional) y Central Telefónica IP (Asamblea Legislativa).

Concluyen que de las siete asociaciones empresariales una de ellas alcanzó el 50.50% de participación sustancial; tres de ellas se encuentran en proceso de validación de la matriz por parte de la Dirección de Gestión de Plataformas; y tres se encuentran en proceso de validación por parte del Gestor de Negocio. En virtud de lo expuesto, se plantea la solicitud para presentar en el mes de mayo el resultado de la implementación de este plan.

La Junta Directiva señala que es conveniente incluir dentro de este proceso de renegociación la metodología que se solicitó en la sesión N°2306, como un instrumento para determinar el valor de los componentes del esquema. Agregan que ante la posibilidad de que RACSA



eventualmente asuma el 100% de un negocio, la decisión debe estar debidamente respaldada con los estudios de viabilidad que sustenten en debida forma la decisión.

Los representantes de la Administración señalan que el proceso de renegociación de los términos de la participación sustancial de los contratos es complejo, dado que requiere de una validación integral que considera aspectos financieros, técnicos, comerciales, entre otros. En virtud de lo anterior toma nota de las observaciones planteadas y abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

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

Considerando que:

- a) **El Reglamento de Asociaciones Empresariales y Otras Formas de Hacer Negocios aprobado en el artículo 2° de la sesión ordinaria N°2273 del 10 de junio del 2020, establece en su artículo 21 que RACSA deberá tener una participación sustancial, para ello, la Dirección Producto y Proyectos deberá analizar las particularidades de cada caso, para lo cual utilizará la Metodología para la Elaboración del Capítulo Financiero de Casos de Negocio, definida por la Dirección Gestión Financiera de RACSA.**
- b) **De conformidad con el artículo 138 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, en el caso de contrataciones directas entre entes de derecho público, RACSA debe asegurar que su participación sustancial sea de al menos un 50% de la prestación objeto del contrato.**
- c) **La Junta Directiva en el artículo 3 de la sesión ordinaria N°2271 del 27 de mayo del 2020, encarga a la Gerencia General analizar las condiciones establecidas en las asociaciones empresariales vigentes, con el propósito de conocer los esquemas de distribución de aportes e ingresos y verificar que se cumpla con el porcentaje de sustancialidad que establece la normativa vigente.**
- d) **La Junta Directiva en el artículo 3 de la sesión ordinaria N°2279 del 15 de julio del 2020, encarga a la Gerencia General la definición de una serie de acciones que permitan ajustar el esquema de participación de aquellas asociaciones empresariales que muestran una desproporcionalidad e identificar los elementos que justifican la situación del negocio.**
- e) **La Junta Directiva en el artículo 2° de la sesión ordinaria N°2284 del 12 de agosto del 2020 instruye a la Gerencia General iniciar de inmediato las acciones correspondientes para renegociar los términos de las asociaciones empresariales que incumplen con el porcentaje de sustancialidad.**
- f) **La Junta Directiva ha establecido una serie de seguimientos internos por medio de los cuales se han analizado las condiciones indicadas en las siete asociaciones empresariales, cuyo esquema de participación sustancial de RACSA está por debajo del 50%.**



- g) De conformidad con el informe presentado existen una serie de asociaciones Empresariales que se encuentran en proceso de validaciones internas tanto técnicas como financieras, estando pendiente una serie de procesos de renegociación.

Por tanto, acuerda:

- 1) Dar por recibido el informe de avance de las acciones para atender la desproporcionalidad de aportes sustanciales de RACSA en los acuerdos de asociación empresarial que presentan dicha condición.
- 2) Otorgar a la Gerencia General una prórroga hasta el mes de mayo del 2021 para que presente el resultado obtenido de las condiciones de los seis acuerdos de asociación empresarial que se encuentran en proceso de negociación de los términos de la participación sustancial, con la debida recomendación para la toma de la decisión que corresponda.
- 3) Instruir a la Gerencia General para que dentro del proceso de renegociación considere la implementación de la metodología para la definición del esquema de participación sustancial.
- 4) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 7º **Política de Conciliación de Saldos de la Morosidad entre Telecomunicaciones y Gestión de Cobros Grupo ICE S.A. Respuesta de la Gerencia General a la consulta dirigida:**

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, somete a conocimiento de la Junta Directiva la nota de la Gerencia General, de referencia GG-1996-2020 del 14 de diciembre del 2020, mediante la cual da respuesta a un requerimiento planteado por la División de Estrategia del ICE, relacionado con una consulta dirigida sobre el documento normativo denominado: “Política de Conciliación de Saldos de la Morosidad entre Telecomunicaciones y Gestión de Cobros Grupo ICE S.A.”

Ingresan a la sala el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla y el Director de Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge, quienes explican que el 3 de diciembre del 2020, la Gerencia General recibió el documento 503-163-2020, mediante al cual solicitaba observaciones al instrumento normativo denominado: “Política de Conciliación de Saldos de la Morosidad entre Telecomunicaciones y Gestión de Cobros Grupo ICE S.A.”, con un plazo perentorio para la presentación de las observaciones, asunto que fue atendido con el oficio GG-1996-2020 con la manifestación que RACSA está de acuerdo con el contenido del documento.

La Junta Directiva da por recibido el informe y agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión a partir de este momento.

Artículo 8º **Temas Estratégicos:**

CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 9º Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, versión 1. ICE Consejo Directivo 6428 0012-66-2021:

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que el Consejo Directivo del ICE, mediante la nota de referencia 0012-66-2021 del 4 de febrero del 2021, remite a los órganos colegiados y grupo ejecutivo del Grupo ICE, el acuerdo tomado en la sesión 6428 del 28 de enero del 2021, mediante el cual se aprueba el Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, cuyo alcance es corporativo.

La Junta Directiva señala que en razón del alcance del mismo, conviene que la Gerencia General defina un plan de implementación que permita a la Empresa cumplir con los plazos establecidos.

La Junta Directiva una vez conocido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) Consejo Directivo del ICE, mediante la nota de referencia 0012-66-2021 del 4 de febrero del 2021, remite a los órganos colegiados y grupo ejecutivo del Grupo ICE, el acuerdo tomado en la sesión N°6428 del 28 de enero del 2021, mediante el cual se aprueba el Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, cuyo alcance es de carácter corporativo.
- b) El instrumento normativo establece las responsabilidades, periodicidad, formatos y plazos para la información recíproca entre el ICE y sus empresas, para atender los procesos de conciliación, así como la consolidación de estados financieros, resulta necesario establecer un plan de implementación del mismo.
- c) Es un asunto de interés empresarial y es responsabilidad de la Gerencia General asegurar el cumplimiento de lo establecido en el lineamiento, resulta conveniente y oportuno declarar en firme este acuerdo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Instruir a la Gerencia General, para que en un plazo de un mes presente a la Junta Directiva el plan para la implementación del Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable en la Empresa, que considere el cronograma para la revisión y ajuste de los instrumentos internos y de gestión operativa que requieran actualización.
- 2) Se programa la presentación de este tema para la sesión de 24 de marzo del 2021.
- 3) Instruir a la Secretaría de la Junta Directiva para que comunique este acuerdo al Consejo Directivo del ICE para los efectos que corresponde.

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

Artículo 10° Ajustes al Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo. ICE Consejo Directivo 6427 0012-64-2021:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, indica que el Consejo Directivo del ICE, mediante la nota de referencia 0012-64-2021 del 4 de febrero del 2021, remite a los órganos colegiados y grupo ejecutivo del Grupo ICE, el acuerdo tomado en la sesión N°6427 del 26 de enero del 2021, mediante el cual se aprueba un ajuste al Lineamiento para Potenciar las Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE.

La Junta Directiva una vez discutido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **El Consejo Directivo del ICE, mediante la nota de referencia 0012-64-2021 del 4 de febrero del 2021, remite a los órganos colegiados y grupo ejecutivo del Grupo ICE, el acuerdo tomado en la sesión N°6427 del 26 de enero del 2021, mediante el cual se aprueba un ajuste al Lineamiento para Potenciar las Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE.**
- b) **Es un tema de interés estratégico y corporativo, es necesario contar con un análisis integral del mismo dentro del contexto empresarial, por lo que resulta conveniente y oportuno declarar en firme este acuerdo.**

Por tanto, acuerda:

- 1) **Instruir al Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para que en un plazo de dos semanas presente a la Junta Directiva un análisis del Lineamiento para Potenciar las Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE, dentro del contexto empresarial, con las recomendaciones respectivas.**
- 2) **Se programa la presentación de este tema para la sesión del 3 de marzo del 2021.**
- 3) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo. ACUERDO FIRME.**

Artículo 11° Contraloría General de la República 13481 DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses. (Gobierno Corporativo) Seguimiento al IV Trimestre 2020:

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, somete a discusión de la Junta Directiva, el documento de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, referencia JD-OCGC-05-2021, mediante el cual presenta el informe de seguimiento de implementación de las buenas prácticas en gobierno corporativo recomendadas por la Contraloría General de la República en el oficio de referencia 13481 DFOE-EC-0620.



Ingresa a la sesión virtual, el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el señor Carlos Rojas Gallardo, quien explica que el objetivo de este informe es presentar a la Junta Directiva las acciones que ha emprendido la Empresa para la implementación de las buenas prácticas sugeridas por la Contraloría en materia de gobierno corporativo, desde la perspectiva de cada componente: a) Composición del órgano de dirección; b) Aptitudes del órgano de dirección; c) Supervisión estratégica institucional; d) Transparencia y rendición de cuentas; e) Gobierno corporativo en grupos conglomerados, clasificadas por su estado: ejecutadas, en proceso o de ejecución permanente.

En virtud de lo anterior, al cierre de este informe se determina tres acciones en proceso, asociadas a la revisión del Reglamento de la Junta Directiva, del Código de Ética y la conformación de los comités de apoyo, asuntos que llevan un grado de avance importante y en los próximos días se someterá la propuesta a aprobación de este órgano colegiado. En cuanto a la definición del apetito de riesgo, es un tema que la Junta Directiva lo mantiene en proceso y sujeto a la definición de una política de inversiones.

La Junta Directiva señala que el tema de la declaratoria del apetito de riesgo y la política de inversiones es un asunto prioritario, por lo que conviene tomar un acuerdo para determinar un plazo perentorio para la presentación a la Junta Directiva.

La Junta Directiva una vez conocido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **De conformidad con el artículo 4 de la Ley 3293 y la cláusula octava del Pacto Constitutivo corresponde a la Junta Directiva definir la política de inversiones de RACSA.**
- b) **En observancia a las normas de control interno, y con el propósito de propiciar una sana planificación financiera, la Junta Directiva considera necesario que RACSA disponga de una política de inversión que permita la definición de los criterios, lineamientos y directrices para la identificación, evaluación y priorización de las propuestas de inversión que se desarrollen en el marco de la implementación de la estrategia empresarial.**
- c) **La Contraloría General de la República en el oficio de referencia 13481 DFOE-EC-0620, señala que dentro de las prácticas de un buen gobierno corporativo, los órganos de dirección deben velar por el desarrollo de una cultura de riesgo y la formulación de la declaratoria del apetito de riesgo.**
- d) **RACSA está inmersa en una dinámica de negocio que exige asumir cambios a la velocidad de mercado para enfrentar con mayor agilidad las oportunidades de negocio orientadas al cumplimiento de metas, máxime considerando el negocio al que sirve, para lo cual es necesario disponer de un instrumento que permita la priorización de los proyectos que se ejecuten, así como la identificación de**

mecanismos para mitigar riesgos e impactos en la rentabilidad de la inversión y que permitan el control para las decisiones de negocio.

- e) El Reglamento de Gobierno Corporativo en artículo 19° establece como una función de la Junta Directiva la aprobación de apetito de riesgo de la Empresa.
- f) El Código de Gobierno Corporativo de RACSA, aprobado en la sesión extraordinaria N°2283 señala que la Junta Directiva aprueba la Política de Control y Gestión de Riesgos, mediante la cual se establece la declaración del apetito de riesgo.
- g) La Junta Directiva en las sesiones: N°2212 del 5 de marzo del 2019 y N°2220 del 2 de mayo del 2019 ha venido impulsando una serie de acciones dentro del marco de gobierno corporativo para que la Empresa disponga de una Política de Inversiones que permita la priorización, la definición de criterios, lineamientos y directrices que regulen el monto, destino y ritmo del ejercicio de los recursos destinados a inversiones, proyectos que se desarrollan en el marco de la estrategia empresarial.

Por tanto, acuerda:

- 1) Dar por conocido el informe de seguimiento de implementación de las buenas prácticas en gobierno corporativo recomendadas por la Contraloría General de la República en el oficio de referencia N° 13481 DFOE-EC-0620, con corte al IV trimestre del 2020, documento de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, referencia JD-OCGC-05-2021.
- 2) Instruir a la Gerencia General para que presente para la sesión del 17 de marzo del 2021 la propuesta de política de inversiones y la declaración del apetito de riesgo.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 12° Informe Anual de Gobierno Corporativo periodo 2020:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que conforme a lo dispuesto el Código de Gobierno Corporativo, la Oficialía de Cumplimiento mediante el documento de referencia JD-OCGC-6-2021 del 29 de enero del 2021 presenta el Informe Anual correspondiente al período 2020.

Ingresa a la sesión virtual, el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el señor Carlos Rojas Gallardo, quien explica los antecedentes, las acciones implementadas bajo este modelo, entre las que destaca el análisis de las buenas prácticas, la revisión, definición y actualización de las políticas y normativas internas, el análisis de los instrumentos de la Casa Matriz y el proceso de capacitación.

Comenta el proceso y estado de implementación de los comités de apoyo de la Junta Directiva y cada una de las fases. Concluye que en términos generales al cierre del 2020 RACSA dispone de un modelo de gobierno corporativo debidamente aprobado por la Junta Directiva que considera la definición de un marco de relaciones, la búsqueda de la eficiencia y alineamiento empresarial.



La Junta Directiva una vez analizado el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) La Junta Directiva en el artículo 1º de la sesión extraordinaria N°2283 del 11 de agosto del 2020, aprueba el Código de Gobierno Corporativo para RACSA.
- b) Es de necesidad empresarial impulsar las acciones en el marco de lo que establecen las prácticas de gobierno corporativo, para la implementación de políticas, normas y órganos internos que apoyen la dirección de la Empresa y el aseguramiento en la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia, en la relación con todas las partes interesadas: Accionistas, Junta Directiva y el cuerpo ejecutivo, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- c) El Código de Gobierno Corporativo, en su artículo 77 indica que:

“...el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo someterá a aprobación de la Junta Directiva un informe anual de Gobierno Corporativo, con corte al 31 de diciembre de cada año. Una vez aprobado dicho informe será remitido al Consejo Directivo del ICE y tendrá además carácter público, debiendo publicarse en la página web de la Empresa...”

- d) En cumplimiento a lo dispuesto, el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo por medio de oficio JD-OCGC-06-2021 del 29 de enero del 2020 eleva al conocimiento de la Junta Directiva el informe Anual de Gobierno Corporativo de RACSA correspondiente al período 2020, donde se contemplan los aspectos prioritarios, tareas desarrolladas para asegurar la implementación, puesta en ejecución y en operación del sistema de Gobernanza Empresarial.
- e) De acuerdo con lo establecido en los artículos 77 del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, corresponde al Órgano Colegiado la aprobación de dicho informe.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar el Informe Anual de Gobierno Corporativo de RACSA correspondiente al período 2020.
- 2) Instruir a la Secretaria de la Junta Directiva para que remita al Consejo Directivo del ICE el informe Anual de Gobierno Corporativo de RACSA correspondiente al período 2020.
- 3) Instruir al Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para que se gestione lo respectivo, y dicho informe sea publicado en la página web de RACSA, con carácter público. ACUERDO FIRME.

Artículo 13º Marco de relaciones ICE RACSA desde la perspectiva del Gobierno Corporativo:



La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2291 del 6 de octubre del 2020 y N°2297 del 11 de noviembre del 2020, mediante el documento de referencia JD-OCGC-01-2021 del 8 de enero del 2021, se refiere al análisis integral del Marco de Relaciones ICE-RACSA desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, presentado por la firma consultora.

El Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el señor Carlos Rojas Gallardo, basado en el contenido de la información aportada y con el apoyo de una presentación en powerpoint, se refiere a los antecedentes, la relación de la Casa Matriz con la Subsidiaria, desde el marco conceptual y el gobierno corporativo en las empresas públicas del país, la relación ICE-RACSA y el análisis de las recomendaciones.

En virtud de lo anterior, con el propósito de dar continuidad a la implementación del modelo de gobierno corporativo, se presenta un plan de trabajo que considera las principales actividades a desarrollar cuyo plazo de implementación se estima finalizar en el mes de mayo del 2021.

La Junta Directiva señala que es necesario conocer el análisis del criterio jurídico emitido por el ICE sobre la relación del Consejo Directivo del ICE con los órganos colegiados para tener mayor claridad sobre la línea de dirección que debe existir en los órganos de gobernanza y la aplicación de los principios que rige gobierno corporativo. Agradece el informe rendido y lo da por recibido.

Artículo 14° Plan Anual de Trabajo de Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo RACSA, período 2021:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, en cumplimiento a lo dispuesto las sesiones: N°2283, N°2298 y N°2305, mediante los documentos de referencia: JD-OCGC-02-2021 y JD-OCGC-08-2021, presenta el plan anual de trabajo para el período 2021.

El Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el señor Carlos Rojas Gallardo, basado en el contenido de la información aportada y con el apoyo de una presentación en powerpoint se refiere a los elementos desde el punto de vista normativo que sustentan la propuesta, los aspectos prioritarios para garantizar la puesta en ejecución de las tareas de dirección, operación y control del sistema de gobernanza para RACSA. Detalla las acciones a nivel macro que componen el plan, partiendo desde el contenido presupuestario, actualización del Código de Gobierno Corporativo, la operacionalización de los Comités de Apoyo y el alineamiento de los instrumentos de gobierno corporativo.

Presenta el cronograma de implementación del sistema informático de gestión documental que dará soporte a las reuniones de los Comités y la proyección de sesiones durante el año 2021.

La Junta Directiva señala que el plan de trabajo presentado requiere de una serie de acciones para garantizar la ejecución, por lo que es conveniente que la Oficialía presente una propuesta de organización del área con el propósito de que disponga y justificación de los recursos necesarios.



La Junta Directiva, una vez conocido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) La Junta Directiva en el artículo 1º de la sesión extraordinaria N°2283 del 11 de agosto del 2020, aprueba el Código de Gobierno Corporativo para RACSA.
- b) Es de necesidad empresarial impulsar las acciones en el marco de lo que establecen las prácticas de gobierno corporativo, para la implementación de políticas, normas y órganos internos que apoyen la dirección de la Empresa y el aseguramiento en la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia, en la relación con todas las partes interesadas: Accionistas, Junta Directiva y el cuerpo ejecutivo, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- c) El Código de Gobierno Corporativo de RACSA, en artículo 84 inciso c, indica como parte de las funciones del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo,:

“...Elaborar un Plan Anual de Trabajo que debe ser aprobado por la Junta Directiva, basado en las políticas, programas, normas y procedimientos internos...”
- d) De igual forma el Código de Gobierno Corporativo de RACSA, en el Capítulo IX Disposiciones Transitorias, Transitorio VII, indica:

“...En esta etapa de implementación no se requerirá el plan de anual del oficial de cumplimiento de gobierno corporativo. Para la primera presentación del plan anual 2021 del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, se concede un plazo para la primera sesión de Junta Directiva del mes de diciembre 2020.
- e) En cumplimiento a lo dispuesto, el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo por medio de los oficios JD-OCGC-19-2020 (11/11/2020) y JD-OCGC-20-2020 (11/12/2020) eleva al conocimiento y aprobación de la Junta Directiva el Plan Anual de Trabajo del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.
- f) El Plan Anual de Trabajo es presentado en sesión ordinaria de Junta Directiva N°2305 celebrada el 17 de diciembre del 2020, en donde se exponen los aspectos prioritarios que garanticen la puesta en ejecución las tareas de dirección, operación y control del sistema de gobernanza para la Empresa en el corto plazo. Se explican las acciones a nivel macro, entre las que destaca los ajustes y actualización permanente de los instrumentos de gobernanza empresarial, la implementación de los Comités del sistema informático para la gestión documental y de reuniones.
- g) La Junta Directiva en la sesión ordinaria N°2305 celebrada el 17 de diciembre del 2020, solicita al Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo replantear el plan de trabajo con los elementos que detallen las acciones necesarias que permitan

vigilar el cumplimiento de los programas y de procedimientos internos en materia de Gobierno Corporativo en el ámbito de acción de cada uno de los Comités.

- h) En cumplimiento a lo dispuesto, el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo por medio los oficios de referencia: JD-OCGC-02-2021 y JD-OCGC-08-2021, eleva a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva el Plan Anual de Trabajo del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para el período 2021, con los ajustes solicitados.
- i) De acuerdo con lo establecido en los artículos 84 inciso c del Código de Gobierno Corporativo de RACSA, corresponde al Órgano Colegiado la aprobación de dicho plan anual de trabajo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar el Plan Anual de Trabajo del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para el período 2021.
- 2) Programar la presentación de los informes semestrales de avance de implementación del Plan de Trabajo para los meses de enero y julio de cada año.
- 3) Instruir al Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, para que una vez operativizados los Comités de Apoyo, presente programa con las fechas de presentación de los informes y entregables, conforme a los plazos establecidos en el Código de Gobierno Corporativo.
- 4) Instruir a la Oficialía para que en un plazo de un mes presente a la Junta Directiva una propuesta de organización del área que le permita disponer de los recursos necesarios para dar cumplimiento al plan de trabajo.
- 5) La implementación de este acuerdo es responsabilidad del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo. **ACUERDO EN FIRME.**

Artículo 15° **Manual Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo. Solicitud de ampliación de plazo:**

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, mediante el documento de referencia: JD-OCGC-09-2021 del 12 de febrero del 2021, presenta a la Junta Directiva una solicitud de ampliación de plazo para la presentación de la propuesta del Manual de Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo.

El Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, el señor Carlos Rojas, comenta que de manera conjunta con la Dirección Jurídica y Regulatoria se ha venido trabajando en la construcción de una propuesta de Manual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo; no obstante, en el proceso se han presentado ajustes y modificaciones de fondo al Código de Gobierno Corporativo. En virtud de lo anterior, para la adecuada armonización de los

instrumentos se plantea a la Junta Directiva la posibilidad de ampliar el plazo de presentación de la propuesta para el 19 de marzo del 2021.

La Junta Directiva señala que en virtud de la solicitud planteada y los argumentos expuestos, se extiende el plazo de presentación de este tema y se programa la presentación del mismo para la sesión del 24 de marzo próximo.

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

Artículo 16° Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del Estado y sus instituciones autónomas. Directriz 039-MP Poder Ejecutivo:

La Junta Directiva señala que es deber atender en el mes de marzo lo dispuesto en la Directriz-039-MP, relacionado con la Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del Estado y sus instituciones autónomas, Directriz 039-MP Poder Ejecutivo.

En los periodos anteriores, la Junta Directiva remitió la evaluación directamente a la Unidad Asesora de la Propiedad Accionaria del Estado, con copia al Consejo Directivo del ICE en su condición de Asamblea de Accionistas y a la División Estratégica para los efectos que corresponde.

En virtud de lo anterior, siendo que el Reglamento Corporativo de Organización en su artículo 12° establece como una competencia de la División de Estrategia del ICE formular y elevar a la Presidencia Ejecutiva los instrumentos para realizar la evaluación de desempeño de las Juntas Directivas de las empresas del ICE, resulta conveniente plantear la consulta sobre la forma en que se debe proceder para atender este asunto.

La Junta Directiva se manifiesta de acuerdo con la propuesta y en razón del plazo involucrado, resuelven remitir consulta formal a la División de Estrategia del ICE.

La Junta Directiva, una vez analizado el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **La Directriz N°099-MP “Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del Estado e instituciones autónomas” del 19 de febrero del 2018, en su artículo 4, inciso 19, establece como una de las responsabilidades de la Junta Directiva u órgano de dirección “implementar un programa objetivo y estructurado de evaluación anual de su gestión, la de sus miembros individuales, y los comités que estén en funcionamiento, bajo la supervisión del Presidente de Junta Directiva u órgano de dirección”.**

- b) La Directriz N°039-MP “Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las *juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del estado y de instituciones autónomas*” del 2 de abril del 2019, en su artículo 1 establece la definición de los “parámetros generales para la realización, entrega, análisis, seguimiento y definición de acciones de mejora en cuanto a la evaluación del desempeño sobre la gestión de la junta directiva u órgano de dirección, como órgano colegiado, así como de la gestión individual de sus miembros, para las empresas propiedad del Estado e instituciones autónomas.”
- c) La Directriz N°039-MP indica en el Artículo 10. Instrumento para Evaluar, que “(...) *El instrumento de evaluación deberá ser conocido en cada caso por el Consejo de Gobierno o por la oficina o unidad que este designe, de previo a su implementación.*”
- d) La Junta Directiva conforme a lo dispuesto en la sesión: N°2217 del 11 de junio del 2019 y en observancia a lo dispuesto en la Directriz, remitió a la Unidad Asesora de la Propiedad Accionaria del Estado del Consejo de Gobierno, la evaluación de desempeño correspondiente al periodo 2019 con copia a la División de Estrategia del ICE.
- e) La Junta Directiva en la sesión N°2262 del 18 de marzo del 2020, acordó remitir a la Unidad Asesora de la Propiedad Accionaria del Estado del Consejo de Gobierno, la evaluación de desempeño correspondiente al periodo 2020 y al Consejo Directivo y a la División de Estrategia del ICE, para los efectos que corresponde.
- f) La Junta Directiva mediante acuerdo tomado en la sesión N°2297 del 11 de noviembre del 2020, manifiesta al Consejo Directivo del ICE el compromiso para dar fiel cumplimiento a lo dispuesto en la Directriz N°039-MP, conforme al proceso de coordinación que impulse la Casa Matriz para las empresas subsidiarias.
- g) Reglamento Corporativo de Organización en el artículo 12° establece como una competencia de la División de Estrategia del ICE formular y elevar a la Presidencia Ejecutiva los instrumentos para realizar la evaluación de desempeño de las Juntas Directivas de las empresas del ICE, resulta conveniente y oportuno consultar sobre la forma en que se debe atender este requerimiento por parte de la Junta Directiva de RACSA. Y en razón del plazo establecido resulta conveniente y oportuno la declaratoria en firme del presente acuerdo.

Por tanto, acuerda:

- 1) Plantear consulta formal a la División de Estrategia del ICE sobre los instrumentos que se han definido a nivel corporativo para la evaluación de desempeño de los órganos colegiados de las empresas subsidiarias del Grupo ICE y dar observancia a la Directriz N°039-MP.
- 2) Instruir a la Secretaría para que remita este acuerdo a la División de Estrategia del ICE. **ACUERDO FIRME.**



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

*Secretaría Junta Directiva
19/2/2021 10:10 hrs*