

## INDICE

### ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2243

*Martes 8 de octubre del 2019*

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

- 1º Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2242 del 1º de octubre del 2019

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

- 2º Contratación N°2017PP-000194-0000800001 para la Instalación, operación y mantenimiento de las plataformas y servicios de infocomunicaciones de RACSA
- 3º Política Empresarial para la Gestión Integral de Riesgos y Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos
- 4º Política Integral de Servicio al Cliente
- 5º Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos
- 6º Proyecto kölbi TV Interactivo (ONE TV). Informe de avance trimestral sobre la denuncia presentada ante el Ministerio Público
- 7º Revocatoria y Otorgamiento Poder Generalísimo

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

- 8º Informe de Rendición de Cuentas del ICE y sus empresas 2019. Acuerdo Consejo Directivo ICE 6342 0012 524 2019. Confidencial.

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

No hubo

### ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2243

Celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, en su domicilio legal, en la intersección de la Calle Primera y Avenida Quinta, San José, a partir de las diecisiete horas del martes ocho de octubre del dos mil diecinueve. 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 la Asesoría Jurídica, la señora Illiana Rodríguez Quirós.

Como invitados: El Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla; el Director Administrativo Financiero a.i., señor Juan José Alvarado Fernández; el Director Comercial, Marco Meza Altamirano; la Directora de Operaciones, la señora Suzeth Rodríguez Solís; por el Departamento Gestión de Recursos y Servicios, el señor Alejandro Vega Calderón; por el Departamento de Talento Humano, el señor Gustavo Díaz García; y por el Área de Gestión Empresarial las señoras Andrea Castillo Dachner y Kevelin Elizondo Calderón.

## **CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA**

### Artículo 1º Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2242 del 1º de octubre del 2019:

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, seguidamente somete a aprobación de los señores Directivos que estuvieron presentes el acta de la sesión ordinaria N°2242 del 1º de octubre del 2019.

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 Contratación N°2017PP-000194-0000800001 para la Instalación, operación y mantenimiento de las plataformas y servicios de infocomunicaciones de RACSA:

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, comenta que la Gerencia General conforme al requerimiento planteado en la sesión N°2232 del 16 de julio del 2019 y al informe de avance presentado en la sesión N°2240 del 18 de setiembre del 2019, somete a conocimiento el documento de la Gerencia General de referencia GG-1258-2019 de fecha 3 de octubre del 2019, con el resultado obtenido en el proceso de validación de los elementos esenciales de este servicio en el proceso de renegociación de precio ante el contratista.

Ingresan a la sala el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, la Directora de Operaciones, la señora Suzeth Rodríguez Solís y el responsable del Departamento Gestión de Recursos y Servicios, el señor Alejandro Vega Calderón, quienes explican que una vez analizados los diferentes elementos del contrato, las reuniones técnicas sostenidas con el Consorcio Huawei-ITS y ante la incapacidad de brindar un descuento adicional a los servicios brindados y a los establecidos por volumen de atención, se establece una estrategia de optimización de elementos de conectividad, lo que permite un ahorro en la facturación del 4.55%, equivalente a ¢2.112.774,30 mensuales de la facturación total, mejora que permite mitigar en alguna medida la disminución en los ingresos del servicio de conectividad.

La Junta Directiva señala que la línea de ingresos denominada “Conectividad”, ha venido registrando un deterioro debido a que la base instalada de clientes ha presentado ajustes en el precio hacia la baja por razones exógenas, resulta conveniente que la Gerencia General, presente un análisis integral que permita establecer el impacto que produce la mejora de precio en el contrato dentro de la estructura financiera de los servicios que se soportan en esa plataforma.

Ante la consulta planteada los representantes de la Administración expresan que resulta difícil establecer una relación entre el porcentaje de ajuste del contrato respecto al comportamiento de los clientes que se soportan en esa plataforma; no obstante, realizarán un esfuerzo para plantear un ejercicio para analizar la estructura de costos, en lo que respecta a la infraestructura asociada al negocio de conectividad y lo remitirán a la Junta Directiva.

La Junta Directiva da por recibido el informe, agradecen la participación de los representantes de la Administración, quienes abandonan la sala a partir de este momento.

**Artículo 3º** **Política Empresarial para la Gestión Integral de Riesgos y el Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, comenta que la Gerencia General en el proceso de actualización de la normativa empresarial bajo el concepto de Gobierno Corporativo y conforme a lo dispuesto en la sesión N°2236 del 20 de agosto, presenta mediante los documentos de referencia GG-1261-2019 y GG-1281-2019 una propuesta con la normativa para la gestión integral del riesgo en la Empresa.

Ingresan a la sala el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, el Director Administrativo Financiero a.i., señor Juan José Alvarado Fernández, por el Área de Gestión Empresarial, las señoras Andrea Castillo Dachner y Kevelin Elizondo Calderón, quienes señalan que el objetivo de esta gestión es contar con la normativa que permita el establecimiento de los principios rectores que deben observarse para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un proceso de administración integral de riesgos, como un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio. Para tales efectos la propuesta se ha complementado con las siguientes piezas documentales: 1) Política Integral de Gestión de Riesgos y su Portafolio de Riesgos Empresariales; 2) Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos; 3) Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos; 4) Declaración de Apetito de Riesgo; y 5) Dictamen de la Asesoría Jurídica mediante el cual indica que los documentos normativos se encuentran ajustados a derecho en cuanto a la necesidad empresarial y que eventualmente podrían ser modificados en la implementación del modelo de Gobierno Corporativo que ha iniciado la Empresa.

Seguidamente con el apoyo de una presentación intitulada “*Gestión Integral de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A. – Octubre 2019*”, se refieren de manera amplia a cada una de las propuestas, desde el punto de vista del objetivo, alcance, documentación de referencia y marco normativo que sustenta la propuesta. En cuanto al apetito de riesgo, señalan que es un tema complejo que requiere del apoyo de la Junta Directiva para su definición; no obstante, el proceso de investigación permitió identificar los diferentes factores que inciden, por lo que se está valorando la conveniencia de incorporar este tema dentro del proceso de asesoría en gobierno corporativo. Una vez expuesto el tema abandona la sala las señoras Castillo y Elizondo y el señor Alvarado.

La Junta Directiva expresa que la propuesta en términos generales cumple con el objetivo planteado; no obstante, en cuanto al apetito de riesgo, por lo general se basa en una estructura matricial que contempla de forma integral la gestión de riesgos asociada a los objetivos estratégicos. En virtud de lo anterior, señalan que es conveniente posponer la aprobación de la Declaratoria del Apetito de Riesgos, para que luego el Comité de Riesgos con el apoyo de la Administración presente una propuesta en un plazo no mayor a un año. Recomienda incorporar en estos instrumentos el alcance de la Política de Confidencialidad de la Información aprobada en la sesión N°2220 del 2 de mayo del 2019. En cuanto a la vigencia, expresa que por el alcance los mismos, su publicación debe ser al interno de la Empresa a través de la Intranet. Finalmente solicita a la Gerencia General, evitar en la medida de lo posible la sustitución de las piezas documentales una vez presentadas a la Junta Directiva y en caso de ser necesario, justificar debidamente el cambio e incorporar un cuadro comparativo que evidencie la situación anterior respecto a la propuesta, con el propósito de facilitar el análisis e interpretación.

El Gerente General, toma nota de las observaciones planteadas por la Junta Directiva y abandona la sala a partir de este momento.

**Una vez analizado el tema, la Junta Directiva, basada en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, resuelven:**

**Considerando que:**

- a) **El artículo 10 de la Ley General de Control Interno N°8292, es responsabilidad del jerarca y de los titulares subordinados establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno Institucional, siendo la Gestión del Riesgo uno de los componentes de este sistema. Asimismo, en el artículo 14 de dicha ley se establecen como deberes del jerarca y los titulares subordinados identificar, analizar, adoptar y establecer mecanismos que minimicen los riesgos asociados al logro de los objetivos institucionales.**
- b) **El artículo 18 de la Ley General de Control Interno N°8292 y el punto 2.1 de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), la Empresa deberá contar con un Sistema de Valoración del Riesgo Institucional por áreas, sectores, actividades o tareas, que permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de riesgo.**
- c) **Es responsabilidad de la Administración Activa promover el fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la Empresa, a través de una delegación precisa y razonada, instrumentada en mecanismos de control interno ajustados a la realidad de RACSA en observancia de las Normas N°2.2 Compromiso Superior y N°4.1 Actividades de Control, citadas en las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE.**
- d) **La Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en RACSA vigente fue aprobada por la Junta Directiva, en la sesión ordinaria N°2152, Capítulo 2, Artículo 2 del martes 26 de setiembre del 2017.**
- e) **Mediante acuerdo de Junta Directiva tomado en la sesión ordinaria N°2229, artículo 2, celebrada el 18 de junio del 2019, se le solicita a la Gerencia General actualizar la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos (observaciones de la Junta Directiva), establecer un Reglamento de Operación del Comité de Riesgos Empresariales y la Declaración de Apetito de Riesgo Empresarial y además en la sesión ordinaria N°2236 del 20 de agosto del 2019, se programa la presentación de la propuesta para esta sesión.**
- f) **El Departamento de Gestión Empresarial, por medio del oficio GE-119-2019 de fecha 19 de setiembre del 2019 hace las siguientes propuestas: a) Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., b) Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A., c) la Declaración de Apetito de Riesgo de**

**Radiográfica Costarricense S.A. y d) Proceso para la Gestión Integral de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A.**

- g) La Asesoría Jurídica otorga el visto bueno a la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A., al Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A., a la Declaración de Apetito de Riesgo de Radiográfica Costarricense S.A. y al Proceso para la Gestión Integral de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A, mediante oficio AJ-665-2019 del 3 de octubre del 2019.**
- h) El Departamento de Gestión Empresarial, por medio del oficio GE-132-2019 de fecha 3 de octubre de 2019, remite a la Gerencia General para aprobación las siguientes propuestas: a) Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A. y su anexo 1 “Portafolio de Riesgos”, b) Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A. y c) la Declaración de Apetito de Riesgo de Radiográfica Costarricense S.A. Además, de manera informativa se remite la propuesta del documento denominado “Proceso para la Gestión Integral de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A.”**
- i) La Gerencia General por medio de los documentos de referencia GG-1261-2019 y GG-1281-2019 avala y eleva una propuesta con la normativa para la gestión integral del riesgo que contempla los siguientes elementos: a) Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A. y su anexo 1 “Portafolio de Riesgos”, b) Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A. y c) la Declaración de Apetito de Riesgo de Radiográfica Costarricense S.A. Además, de manera informativa se remite la propuesta del documento denominado “Proceso para la Gestión Integral de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A.”**
- j) El marco de gestión de riesgos requiere de la implementación de la Política y del Comité en la dinámica de la Empresa, por lo que resulta necesario posponer la aprobación del tema relacionado con el Apetito de Riesgo, hasta que se alcance la madurez necesaria, que permita asegurar el alineamiento con objetivos estratégicos.**
- k) Conforme a lo establecido en el artículo 188 del Código de Comercio y 9.4 del Reglamento de Junta Directiva, corresponde a este Órgano Colegiado aprobar la Reglamentación, las Políticas y la Declaratoria de Apetito de Riesgo.**

**Por tanto, acuerda:**

- 1) Aprobar la “Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en Radiográfica Costarricense S.A y su Anexo N°1 denominado “Portafolio de Riesgos Empresariales”, de acuerdo con el siguiente texto:**

## 1. “OBJETIVO

Establecer los principios rectores que deben observarse para el desarrollo, implementación y mantenimiento de un proceso de Administración Integral de Riesgos, constituyéndose en un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA.

## 2. ALCANCE

La Junta Directiva, Gerencia General, titulares subordinados y demás colaboradores de RACSA asumen el compromiso permanente de utilizar esta política como un proceso clave para apoyar la correcta gestión de los riesgos empresariales con base en mejores prácticas.

## 3. ABREVIATURAS

- ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.
- RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.
- SEVRI: Sistema Específico para la Valoración del Riesgo Institucional.

## 4. DEFINICIONES

**Administración Activa:** Desde el punto de vista funcional, es la actividad decisoria ejecutiva, resolutoria, directa u operativa de la administración; desde el punto de vista orgánico, es el conjunto de dependencias y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyendo al jerarca, titulares subordinados y colaboradores.

**Administración de Riesgos:** Proceso estratégico que permite establecer, evaluar y gestionar los riesgos asociados con una estrategia, un proceso de negocio, un proyecto o una operación, establecidos para la consecución de los objetivos de una empresa.

**Amenaza:** Factores, fuerzas y condiciones del entorno externo a la Empresa, que pueden provocar afectaciones en las ventajas competitivas, capacidades estratégicas y efectividad en los objetivos empresariales.

**Apetito de Riesgo:** El nivel y los tipos de negocio que la Empresa está dispuesta a asumir, que han sido aprobados por el Órgano de Administración con antelación y dentro de su capacidad de riesgo para alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Capacidad de Riesgo:** Nivel máximo de riesgo que la Empresa es capaz de asumir en función de su gestión integral de riesgo, medida de control limitaciones regulatorias.

**Colaborador:** Trabajador de la administración activa que, de conformidad con la normativa y regulaciones vigentes, adquiere la condición de servidor y se desempeña bajo los principios de una relación laboral.

**Comité:** Grupo o conjunto de personas físicas, que actúan en plano de igualdad unos respecto de los otros. Se utiliza como sinónimo de Comisión.

**Criticidad:** Evaluación resultante de combinar los parámetros de probabilidad e impacto, para determinar la prioridad de atención que se le debe prestar a un riesgo.

**Declaración de Apetito de Riesgo:** La articulación por escrito del nivel y tipos de riesgo que una entidad acepta o evita, con el fin de alcanzar sus objetivos. Incluye medidas cuantitativas expresadas en relación con los ingresos, el capital, medidas de riesgo, liquidez y otras mediciones pertinentes, según proceda. También incluye declaraciones cualitativas para hacer frente a los riesgos de reputación y de conducta, así como de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, entre otras.

**Gerencia General:** Titular subordinado de la Administración Superior de RACSA y responsable directo ante la Junta Directiva por los resultados empresariales.

**Impacto:** Es la afectación material en los activos tangibles e intangibles de una empresa, que se puede provocar como consecuencia de un evento determinado; es decir los efectos derivados de una situación o hecho particular.

**Inteligencia de Riesgos:** Instrumento técnico sustentado en mejores prácticas que representa la evaluación de los riesgos y permite documentar formalmente la identificación, análisis y gestión de las vulnerabilidades y amenazas asociadas a una estrategia, proceso de negocio, proyecto u operación.

**Junta Directiva:** Superior jerárquico de RACSA que se constituye como órgano colegiado que ejerce la administración y estrategia dentro de la Empresa.

**Mejores Prácticas:** Conjunto coherente de acciones y compendios de marcos de trabajo emitidos por organismos especializados con una importante trayectoria en temas de administración, control, fiscalización y gobernabilidad corporativa; que han rendido un adecuado desempeño en determinados contextos y que se espera se comporten de igual forma en contextos similares, brindando resultados positivos.

**Mapa de Calor:** Representación gráfica de los riesgos presentes en una estrategia, proyecto, proceso de negocio u operación; que permite mostrar a través de colores la intensidad de cada riesgo en términos de probabilidad, impacto y criticidad.

**Máxima Pérdida Posible:** Es una hipótesis que define la máxima consecuencia en términos de daño que es producida por la materialización de un evento específico, con base al criterio “peor escenario posible”, es decir sin que actúe ningún sistema de control de riesgo específico para evitar la exposición de pérdidas.

**Máxima Pérdida Probable:** Es una hipótesis que define como la máxima consecuencia en término de daños que es producida por la materialización de un evento accidental específico con base al criterio del “mejor escenario probable”, es decir, actuando todos los sistemas de control del riesgo específico para la exposición de pérdidas objeto del análisis.

**Parámetros de Tolerancia:** Métricas o indicadores que le permiten a una empresa establecer los umbrales mínimos y máximos de riesgo, que podría soportar en su gestión en caso de materializarse una vulnerabilidad o una amenaza, con impacto directo o indirecto en su patrimonio.

**Plan de Mitigación:** Conjunto de medidas y acciones tomadas por la administración para hacerle frente a los riesgos identificados. Su focalización está en terminar, tratar, trasladar o tolerar los agentes amenazantes, tomando en consideración: la naturaleza de la estrategia, proyecto, proceso de negocio u operación evaluada, la conveniencia empresarial y los recursos disponibles para su gestión.

**Probabilidad:** Es la determinación de la medida de certidumbre asociada a un suceso o evento futuro, es decir, la frecuencia con que podría materializarse un acontecimiento determinado.

**Riesgo Inherente:** El riesgo originalmente identificado antes de que alguna acción de control haya sido implementada.

**Riesgo Residual:** El riesgo remanente después de aceptar acciones de control que hayan sido implementadas.

**Titular Subordinado:** Colaborador de la administración activa responsable de un proceso empresarial, revestido con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

**Tolerancia al Riesgo:** Medida o nivel de aceptabilidad de desviación relativa a la consecución de los objetivos, con el propósito de estimar la proporcionalidad y con ello, el nivel de confianza en qué la organización permanece dentro de su riesgo aceptable.

**Vulnerabilidad:** Son debilidades de control o puntos débiles dentro del contexto interno de la Empresa, que pueden causar limitaciones en el desarrollo efectivo de la estrategia empresarial o bien dificultades en la gestión táctica y operativa de la organización.

## 5. RESPONSABILIDADES

**Junta Directiva:**

- Aprobar la presente política, así como las modificaciones que se le incorporen.
- Aprobar y supervisar el cumplimiento de la Declaración de Apetito de Riesgo.
- Velar por el correcto funcionamiento del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos.

#### **Gerencia General:**

- Emitir las instrucciones que correspondan con el objetivo de que las políticas, normas y procedimientos vinculados a la gestión de riesgos estén debidamente documentados, oficializados y actualizados para ser divulgados y puestos a disposición de los titulares subordinados y demás colaboradores.
- Vigilar el cumplimiento, validez y suficiencia de las políticas, normas y procedimientos que instrumentan la gestión de riesgos.
- Ejercer su potestad disciplinaria cuando se omitan o debiliten las actuaciones necesarias para dar sostenibilidad a la gestión integral de riesgos.
- Rendir informes anuales a la Junta Directiva sobre la Gestión Integral de Riesgos.

#### **Titulares Subordinados:**

- Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado de la Política de Gestión de Riesgos Empresariales, de manera que se genere un alto valor agregado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados con el logro de los objetivos y las metas empresariales definidos en los planes estratégicos y los planes de mediano y corto plazo, al menos una vez al año.
- Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y probabilidad de ocurrencia; tomando las acciones y medidas que correspondan para gestionarlos.
- Garantizar la adecuada ejecución y monitoreo de las acciones y medidas establecidas para minimizar los riesgos asociados con estrategias, objetivos, proyectos, procesos de negocio y operaciones.
- Analizar e implementar las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por los órganos de fiscalización internos y externos.
- Conformar un Comité Empresarial de la Gestión de Riesgos por parte de la Gerencia General.

#### **Colaboradores:**

- Acatar y ejecutar las disposiciones, políticas y medidas que sean emitidas por el jerarca, Gerencia General y demás titulares subordinados, con el objetivo de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la gestión de los riesgos empresariales.
- Ejecutar las acciones y demás medidas asignadas para la mitigación de los riesgos empresariales.

#### **Departamento de Gestión Empresarial:**

- Responsable de ejecutar el proceso de valoración de riesgos a nivel de RACSA.
- Revisar periódicamente y mantener actualizada toda la documentación que respalda la Gestión Integral de Riesgos (Política, Portafolio de Riesgos

Empresarial, el Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos, entre otras normativas).

#### **Comité Empresarial de Gestión de Riesgos:**

- Apoyar a la Junta Directiva en todo lo relacionado con normativa de gestión de riesgos. y lo relacionado con la Declaración del Apetito de Riesgo de la empresa.
- Conocer, revisar y aprobar las propuestas que la Administración someta a consideración del Comité.
- Asesorar a la Junta Directiva en temas vinculados con la gestión integral de riesgos para la toma de decisiones en cuestión de inversiones y negocios estratégicos.
- Supervisar la ejecución de la Declaración de Apetito de Riesgo por parte de la Alta Gerencia.
- Supervisar las estrategias y gestión de riesgos para asegurarse su coherencia con la Declaración de Apetito de Riesgo de RACSA.
- Proponer a la Junta Directiva para su aprobación, las políticas, y procedimientos para la gestión integral de riesgos, así como la declaratoria de apetito de riesgo y sus actualizaciones, con base en las propuestas presentadas por la Administración.
- Vigilar que la realización de las operaciones de la empresa se ajuste a la política para la gestión integral de riesgos.
- Rendir informes anuales a la Junta Directiva sobre el estado de la gestión integral de riesgos en RACSA, el cumplimiento de la política de gestión de riesgos y las decisiones tomadas por el Comité.
- Valorar y dar seguimiento a las recomendaciones emitidas por la Junta Directiva en materia de riesgos.

#### **Departamento de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial:**

- Incluir, modificar, controlar los cambios y aprobaciones que se le realicen a la política, así como de custodiar la última versión oficial aprobada del documento.
- Publicar la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos de RACSA en la intranet.

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

- Constitución Política, artículo N°11 Principio de Legalidad.
- Ley General de Control Interno N°8292.
- Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007.
- Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las TI N-2-2007-CO-DFOE.
- Directrices para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico para la Valoración del Riesgo Institucional SEVRI R-CO-64-2005 / D-3-2005-CO-DFOE.
- Norma ISO / IEC 31.000: 2018 Risk Management – Guidelines.

- Norma ISO GUIDE 73:2009 Risk Management Vocabulary.
- Norma ISO / IEC / FDIS 31.010 Risk Management — Risk Assessment Techniques.
- Norma BS PD ISO/TR 31004:2013 Risk Management, Guidance for the Implementation of ISO 31000.
- Informe COSO III. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

## **7. POLITICA EMPRESARIAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN RACSA**

### **Artículo N° 1. Marco Jurídico de la Política Empresarial.**

Con fundamento en la Ley General de Control Interno N°8292, las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional R-CO-64-2005 / D-3-2005-CO-DFOE y las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos; se establece la presente política empresarial, con el propósito de impulsar mecanismos concretos para la Gestión de Riesgos como elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA.

### **Artículo N° 2. Autoridad para emitir esta Política Empresarial.**

Con fundamento en el artículo 10 de la Ley General de Control Interno No.8292, la Junta Directiva de RACSA, en su condición de titular de la Alta Administración de la Empresa, emite la presente Política con el objetivo de que las dependencias que conforman la Empresa, cuenten con un instrumento de gestión robusto que les permita gestionar los riesgos, con acciones concretas que garanticen su efectivo control y la toma oportuna de decisiones.

### **Artículo N° 3. Enfoque General de la Política Empresarial.**

Promover una gestión de riesgos, instrumentada en un proceso lógico y sistemático, mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan, comunican y monitorean las vulnerabilidades y agentes amenazantes existentes, constituyéndose en un elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA y la adecuada gestión de sus proyectos estratégicos.

### **Artículo N° 4. Marco Orientador de la Política Empresarial.**

#### **4.1. Retroalimentar la Gestión Estratégica de la Empresa.**

La Administración Activa instrumentada en sus titulares subordinados y demás colaboradores deberá promover una gestión de riesgos oportuna, transparente y robusta que le permita identificar los riesgos asociados con estrategias, objetivos, proyectos, procesos operativos, iniciativas y casos de negocio u otro enfoque que se considere relevante.

#### **4.2. Identificación y Evaluación Periódica del Riesgo.**

La Empresa llevará a cabo evaluaciones de los riesgos asociados a sus objetivos definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y largo plazo, con el fin de emprender las medidas pertinentes para que ésta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos. A esta evaluación se le denominará Inteligencia de Riesgos y su horizonte de proyección será de doce meses, pudiéndose llevar a plazos más extensos a través de actualizaciones periódicas que serán identificadas con un control de versiones. Además, se llevarán a cabo seguimientos formales y periódicos para determinar el comportamiento de los riesgos y la efectividad de los planes de mitigación.

#### **4.3. Ambiente de Apoyo para la Política Empresarial.**

La Administración Activa se apoyará en el Departamento Gestión Empresarial para facilitar y dinamizar la gestión de los riesgos, quien a su vez se acompañará de equipos de trabajo ad hoc con representación de cada una de las direcciones y demás áreas sustantivas de la Empresa. RACSA garantizará que se disponga del talento humano con las competencias idóneas para desempeñar su cargo, según corresponda. El departamento de Gestión Empresarial está adscrito a la Gerencia General.

#### **4.4. Documentación de los Riesgos.**

La Administración Activa mantendrá repositorios de información que registren los principales y más importantes incidentes, que hayan amenazado o puedan provocar crisis o vulnerabilidades para la Empresa; así como informar al Departamento de Gestión Empresarial la materialización de los mismos.

El instrumento denominado Inteligencia de Riesgos incluirá dentro de su contenido mapas de calor con la evaluación de los riesgos detallando: impacto, probabilidad y criticidad. Este mapa también permitirá documentar los escenarios de Máxima Pérdida Posible (Nivel de Riesgo Inherente), Máxima Pérdida Probable (Nivel de Riesgo Residual), información de alto valor para la toma de decisiones.

#### **4.5. Evaluación de los Supuestos de Planificación.**

La gestión de los riesgos es una actividad que permite complementar los procesos de planificación, dándoles más precisión, efectividad y pertinencia. Los supuestos que sustentan las estrategias, casos de negocio para proyectos, factibilidades o bien objetivos propios de los procesos de negocio serán la base para iniciar la evaluación de los riesgos y someter a ejercicio de estrés las potenciales desviaciones que se podrían materializar como producto de que eventos y riesgos, afecten la consecución de los objetivos que se hayan propuesto.

#### **4.6. Análisis Costo - Beneficio.**

En la formulación de las acciones y planes correctivos que se promuevan para minimizar, tratar, trasladar, tolerar o terminar la incidencia de los riesgos se establecerán de previo los análisis de costo beneficio correspondientes, con el fin de optimizar el uso de los recursos que se destinen para los procesos de mitigación.

#### **4.7. Coordinación para la Divulgación de Planes de Gestión de Riesgos.**

La Empresa garantizará los recursos e instrumentos idóneos para que la información relativa a sus riesgos, sea administrada con un alto grado de fluidez, flexibilidad y pertinencia, con el fin de que el personal responsable de su cumplimiento procure un conocimiento, compromiso y aceptación general.

Se declarará confidencial las inteligencias de riesgos asociadas a temas de carácter estratégico, al amparo del artículo 35 de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones N°8660 y de la Política de Confidencialidad de la Información de Radiográfica Costarricense, S.A.

#### **4.8. Divulgación de Planes.**

Los titulares subordinados responsables de gestionar los planes de mitigación de riesgos impulsarán que los mismos sean conocidos, aceptados y establecidos como compromisos formales de desempeño de sus colaboradores. A partir de las prioridades establecidas en los mapas de calor, se implantarán plazos definitivos para la ejecución de dichas acciones y se gestionarán seguimientos formales para determinar la efectividad de cada acción con respecto a los riesgos asociados.

#### **4.9. El Proceso de Gestión del Riesgo.**

La Administración Activa instaurará las instancias responsables de garantizar una efectiva Gestión del Riesgo, que contendrá al menos los siguientes procesos:

- **Establecimiento del Contexto:** Estableciendo la relación entre la Empresa y su entorno incluyendo los riesgos emergentes de la industria, sus capacidades estratégicas, objetivos, metas, estrategias, alcance, indicadores, recursos y parámetros de evaluación de cada actividad.
- **Identificación del Riesgo:** Utilizando un proceso sistemático que identifique los riesgos presentes y potenciales, detallando cómo y por qué podrían suceder, identificando los controles existentes para mitigarlos.
- **Análisis del Riesgo:** Separando los riesgos de menor y mayor nivel, prestando consideración a los factores que dan origen al riesgo, su impacto, su probabilidad y la efectividad de los controles existentes para mitigarlos.

- **Evaluación del Riesgo:** Comparando los niveles de riesgo diagnosticados contra los parámetros de riesgo estructurados bajo el esquema de indicadores de gestión. El producto de esta fase será un listado de los riesgos con su correspondiente prioridad para la Empresa.
- **Comunicación del Riesgo:** Desarrollando un plan oportuno y efectivo de comunicación de los riesgos evaluados, a las dependencias responsables de implementar los correspondientes planes correctivos.
- **Tratamiento del Riesgo:** Identificando los rangos de opciones para tratar los riesgos, teniendo en consideración las siguientes alternativas: i) evitando el riesgo, decidiendo no proceder con la actividad que se está llevando a cabo, ii) reduciendo sus probabilidades y consecuencias, iii) transfiriendo o compartiendo el riesgo a un tercero y iv) reteniendo el riesgo, llevándolo a un nivel residual.
- **Seguimiento del Riesgo:** Dando estrecho seguimiento a las medidas correctivas que se tomarán para asegurar que las circunstancias que dan origen a los riesgos sean mitigadas oportunamente.

#### 4.10 Parámetros para la Evaluación del Riesgo.

RACSA asegurará una correcta evaluación de probabilidades, impactos y niveles de exposición al riesgo; considerando para ello los indicadores empresariales y factores que sean necesarios según sea el tipo de riesgo y la realidad de la Empresa, salvaguardando la transparencia, proporcionalidad y razonabilidad establecidos en la Declaración de Apetito de Riesgo Empresarial, aprobados por Junta Directiva.

En una estrategia, proyecto, proceso de negocio u otra operación o actividad será necesario establecer los parámetros para la evaluación del riesgo en forma particular con el objetivo de guardar la debida proporcionalidad en la medición.

#### 4.11. Definición y Comunicación de Instrumentos de Control.

La Administración Activa establecerá y comunicará instrumentos de control específicos tales como procedimientos, manuales, normativas y prácticas que apalanquen la gestión del riesgo en la Empresa. Tales instrumentos estarán aparejados con la realidad de RACSA, acordes con el marco jurídico vigente y actualizado con las mejores prácticas a nivel internacional.

#### 4.12. Portafolio de Riesgos Empresariales.

RACSA establecerá un portafolio de riesgos para sustentar y orientar las evaluaciones de riesgo.

Sin perjuicio de que puedan completarse con riesgos de carácter emergente, las evaluaciones considerarán los siguientes grupos de riesgo.

- **Riesgos de la Gestión Estratégica:** Evaluación del entorno, evaluación de resultados, arquitectura empresarial, planificación estratégica, gestión corporativa, dirección y gobernabilidad, alineamiento de la estrategia, responsabilidad social empresarial, exposición mediática, político, legal, de regulación, de la industria.
- **Riesgos Financieros:** De liquidez, de transferencias, de derivados, de liquidación de operaciones, de crédito, de inversión, de garantías, planificación presupuestaria, de impuestos, tasa de cambio, tasa de interés, inflación, concentración de ingresos, aseguramiento de ingresos.
- **Riesgos Operativos:** De competencia, de fraude de la administración, de fraude del funcionario, de actos ilegales, de uso no autorizado, de reputación y de integridad humana, de eficiencia, de capacidad productiva, de diferencial con la competencia, de oportunidad, de obsolescencia empresarial, seguridad de la información, accesos, incidentes.
- **Riesgos de Continuidad del Negocio:** Mantenimiento y evaluación de los planes de continuidad, desastres naturales, amenazas de origen ambiental, disponibilidad de energía, enlaces de comunicación, afectación ambiental o cualquier otro evento que afecte la continuidad del funcionamiento normal de la empresa.

#### **4.13. Capacitación y Formación.**

Se deberán establecer programas de formación y capacitación a nivel de toda la Empresa, con el fin de fortalecer la cultura del riesgo y su prevención a nivel de todas sus dependencias. Tales necesidades serán incorporadas por cada una de las Direcciones funcionales de la Empresa, en sus planes anuales de capacitación y formación.

#### **Artículo N° 5. Responsabilidad por la Implementación de la Política.**

Será responsabilidad directa de la Gerencia General, Jefaturas de Dirección y de Departamento en su condición de titulares subordinados de RACSA establecer, mantener, perfeccionar y evaluar la Gestión de los Riesgos, dando estricta observancia a esta Política Empresarial.

#### **Artículo N° 6. Régimen Disciplinario.**

Los titulares subordinados y demás funcionarios de Radiográfica Costarricense S.A. que, con sus actuaciones, debiliten la presente Política Empresarial u omitan las actuaciones necesarias para establecerla, mantenerla, perfeccionarla y evaluarla, estarán sujetos al régimen disciplinario establecido en el artículo N° 39 de la Ley General de Control Interno N°8292, Código de Trabajo y Capítulo XXIV del Estatuto de Personal de RACSA.

#### **Artículo N° 7. Coordinación Corporativa con el Grupo ICE.**

Los titulares subordinados y demás funcionarios de Radiográfica Costarricense S.A. prestarán un alto nivel de apoyo y coordinación con las instancias que el Grupo ICE y sus empresas subsidiarias establezcan, para optimizar sus esfuerzos corporativos en materia de gestión de riesgos.

#### **Artículo N° 8. Derogatoria**

Se deroga la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos en RACSA aprobada mediante acuerdo de Junta Directiva de Sesión Ordinaria N° 2152, celebrada en fecha 26 de septiembre del año 2017.

#### **Artículo N° 9. Vigencia.**

La presente Política rige a partir de su publicación en la Intranet de RACSA.

### **8. ANEXO**

Anexo N° 1. Portafolio de Riesgos Empresariales.

### **9. REVISIÓN Y EVALUACIÓN**

El Departamento de Gestión Empresarial debe realizar una revisión total con el o los encargados de los procedimientos cada año o cuando el departamento lo considere necesario.”

## **ANEXO N° 1**

### **PORTAFOLIO DE RIESGOS EMPRESARIALES**

#### **Confidencialidad**

Este instrumento de gestión forma parte del Sistema de Gobernabilidad Corporativa de Radiográfica Costarricense, S.A. (RACSA) y en específico de la Política Empresarial para la Gestión de Riesgos. Se trata de un documento de carácter referente para instrumentar la gestión de las vulnerabilidades y amenazas empresariales a nivel estratégico, táctico y operativo.

Este instrumento de gestión es confidencial y su utilización es para el uso exclusivo de los colaboradores de RACSA autorizados para utilizarlo. Su contenido no debe ser revelado, duplicado, usado, o publicado total o parcialmente, fuera de la organización o a cualquier otra empresa, sin autorización expresa por escrito de la Gerencia General de RACSA. Por lo tanto, queda entendido que se le dará un tratamiento de estricta confidencialidad al mismo.

## GRUPOS DE RIESGO EMPRESARIAL

1. **Riesgos de la Gestión Estratégica:**
  - 1.1. **Riesgo de Evaluación del Entorno:** Los fallos en el monitoreo permanente del contexto externo y sus efectos en el plano empresarial; pueden causar que la empresa conserve estrategias más tiempo del requerido, hasta convertirse en obsoleta.
  - 1.2. **Riesgo de Evaluación de Resultados:** La falta de evaluaciones apropiadas que permitan conocer los resultados del negocio y el desempeño empresarial; pueden afectar negativamente la habilidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.
  - 1.3. **Riesgo de la Arquitectura Empresarial:** El diseño inapropiado de la estructura organizacional en función del modelo de negocio; puede amenazar el alcance de los objetivos estratégicos, el soporte de la cadena de abastecimiento, la satisfacción del cliente y la capacidad de cambio de la empresa.
  - 1.4. **Riesgo de Planificación Estratégica:** El establecimiento de un proceso de planificación estratégica poco competitivo y desfasado con el contexto; amenaza la competitividad de la empresa, su subsistencia en el mercado y la continuidad del negocio.
  - 1.5. **Riesgo de Gestión Corporativa:** La falta de alineamiento de los controles, el manejo inapropiado de los recursos, las relaciones corporativas y las fallas para administrar las expectativas de la corporación; comprometen negativamente la toma de decisiones estratégicas y la atención efectiva de las necesidades del mercado, por parte del grupo económico.
  - 1.6. **Riesgo de Relaciones con Accionistas:** La pérdida de confianza de los accionistas e inversionistas con la empresa; puede deteriorar su habilidad y condiciones para obtener capital, consolidar Alianzas Empresariales, mantener su base instalada de clientes y preservar su posición en el mercado.
  - 1.7. **Riesgo de Dirección y Gobernabilidad:** La falta de un modelo implementado de liderazgo y gestión robusta que sea congruente con el contexto, amenaza la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, mantener su credibilidad y preservar la confianza de sus clientes.
  - 1.8. **Riesgo de Alineamiento con la Estrategia:** La falta de un correcto alineamiento de los objetivos tácticos y las medidas de desempeño de los procesos de negocio, con la estrategia global; amenaza con el incumplimiento de los objetivos a nivel estratégico.
  - 1.9. **Riesgo de Responsabilidad Social Empresarial:** La falta de prácticas aparejadas con una gestión empresarial responsable, sostenible y transparente; amenazan negativamente la imagen de la Empresa con proveedores, gobierno, ambiente y sociedad en la que se desenvuelve.
  - 1.10. **Riesgo de Diversificación de Servicios:** La falta de diversificación del portafolio de servicios a desarrollar por la empresa o bien a través de terceros, puede conducir a la Empresa a minimizar su actuación en el mercado y por tanto perder competitividad.
  - 1.11. **Riesgo de Exposición Mediática:** La falta un proceso de comunicación e información fluido, sobre un proceso de negocio sensible y altamente

- expuesto a la opinión pública, genera opiniones, ideas o interpretaciones erróneas que se difunden por medios de comunicación afectando la reputación y el valor de la marca Empresarial.
- 1.12. **Riesgo País:** El desconocimiento parcial y completo de los mercados internacionales, las condiciones y características sociales, políticas, económicas y jurídicas de un país; amenazan sensiblemente la estabilidad y continuidad de las operaciones comerciales de la empresa.
  - 1.13. **Riesgo Político:** Acciones y presiones políticas adversas; pueden afectar los ingresos, los costos y las inversiones de la empresa, comprometiendo negativamente su competitividad y la continuidad de sus operaciones.
  - 1.14. **Riesgo Legal:** El establecimiento e interpretación de las leyes y sus reglamentos; pueden amenazar la capacidad de la empresa para llevar a cabo acciones importantes, poner en vigor acuerdos contractuales o implementar estrategias de negocio.
  - 1.15. **Riesgo Regulatorio:** Los cambios en las condiciones regulatorias, pueden ocasionar un aumento en las presiones competitivas y afectar las condiciones - habilidades estratégicas de la Empresa para desenvolver su negocio en forma eficiente.
  - 1.16. **Riesgo de Información Regulatoria:** La emisión de información incompleta, errónea o tardía, a requerimiento de las entidades reguladoras del negocio; exponen a la empresa a ser objeto de multas, penas y sanciones.
  - 1.17. **Riesgo de Industria:** Los cambios en las mejores prácticas, competidores, oportunidades y obstáculos suscitados en la industria y sus negocios, pueden afectar a la empresa y el contexto en el que se desenvuelve.
  - 1.18. **Riesgo de Reputación e Imagen Empresarial:** Las políticas y prácticas Empresariales percibidas como injustas por el cliente, el talento humano clave y la sociedad en general; provocan un deterioro en la percepción y el capital de marca que la empresa ostenta a nivel de su mercado.
  - 1.19. **Riesgo de Brecha Digital de Mercado:** La falta de procesos de transformación, digitalización de servicios y recursos estratégicos, mantienen a mercados clave fuera de la economía digital, dificultando sensiblemente la adopción de estrategias, tecnologías y proyectos digitales.
- 2. Riesgos Financieros**
- 2.1. **Riesgo de Liquidez:** La inadecuada gestión de la estructura de activos, pasivos y posiciones fuera de balance; imposibilitan a la empresa para tener los recursos efectivos para cumplir con el pago de sus obligaciones.
  - 2.2. **Riesgo de Transferencias:** El tiempo requerido para transferir y captar fondos a través del sistema financiero; puede provocar pérdidas en el valor de los recursos administrados por la empresa.
  - 2.3. **Riesgo de Derivados Financieros:** El inadecuado manejo, estructuración y control de los derivados financieros gestionados por la empresa; amenazan la capacidad financiera de la organización y el alcance de los objetivos.
  - 2.4. **Riesgo de Liquidación de Operaciones:** El incumplimiento de condiciones contractuales por alguna de las partes; puede conducir a la liquidación de las operaciones contratadas, con el consecuente impacto negativo en la continuidad del negocio y la prestación de servicios requeridos.

- 2.5. **Riesgo de Crédito:** La inexistencia de prácticas, medidas de control y reglas de negocio, para gestionar el nivel de crédito que puede otorgar la empresa a sus clientes; compromete los ingresos y generan altos volúmenes de pérdidas financieras por concepto de incobrables.
- 2.6. **Riesgo de Morosidad en la Captación de Ingresos:** La falta de pago o bien el pago atrasado de los clientes, compromete sensiblemente a la empresa para recuperar los recursos aportados y dar sostenibilidad y rentabilidad a los mismos.
- 2.7. **Riesgo de Contención y Reducción de Costos:** La falta de una estrategia y/o una incorrecta gestión que permita contener y reducir los costos de operación en la empresa; ponen en riesgo la rentabilidad y continuidad del negocio.
- 2.8. **Riesgo de Mercado Económico / Financiero:** La inadecuada gestión de los factores financieros y económicos del mercado, en conjunto con sus indicadores e índices derivados; afectan negativamente la posición financiera de la empresa afectando los resultados de su desempeño.
- 2.9. **Riesgo de Garantías Financieras:** Las fallas en la gestión ocasionan pérdidas parciales o totales sobre el valor de un activo dado en garantía como parte de las operaciones comerciales de la empresa; exponiéndola a pérdidas financieras.
- 2.10. **Riesgo de Inversiones:** La falta de una planificación clara y una estrategia de inversiones enfocada en el negocio; ponen en desventaja competitiva a la empresa y no le permiten recuperar el valor invertido para generar un impacto positivo en sus negocios.
- 2.11. **Riesgo de Fondeo:** Una inadecuada administración financiera de la empresa y/o sus socios inversionistas, puede impedir que la empresa pueda tener los fondos requeridos para cumplir con sus obligaciones debidamente establecidas.
- 2.12. **Riesgo de Asignación de Recursos:** Un proceso inadecuado de distribución de recursos e información que lo respalde; puede impedir que se establezcan y sostengan las ventajas competitivas de la empresa.
- 2.13. **Riesgo de Planificación Presupuestaria:** La falta de un proceso apropiado de previsión de recursos en forma proporcionada, razonable y precisa; que permita dotar de los recursos necesarios para dar contenido a los diferentes negocios, proyectos y operaciones; puede provocar problemas en la gestión de la empresa y una afectación sensible en la consecución de los objetivos.
- 2.14. **Riesgo de Impuestos:** El incumplimiento total o parcial de las obligaciones empresariales en materia de impuestos y tributos; expone a la empresa a sanciones financieras, penales y la consecuente afectación de la continuidad del negocio.
- 2.15. **Riesgo de Tasa de Cambio:** La falta de previsión a nivel Empresarial y/o los cambios repentinos en el mercado financiero sobre las tasas de cambio en la moneda utilizada por la empresa para desarrollar sus operaciones comerciales, amenazan su posición competitiva y por ende su condición financiera.
- 2.16. **Riesgo de Tasa de Interés:** Un inadecuado proceso de previsión y/o los cambios suscitados en las condiciones de mercado, que inciden directamente en la definición de las tasas de interés con las cuales debe

gestionar la empresa sus diferentes operaciones financieras, pueden afectar sensiblemente su flujo de caja y además sus activos financieros.

- 2.17. **Riesgo de Inflación:** El incremento generalizado y significativo en los precios de los bienes y servicios con relación a la moneda que utiliza la empresa, para gestionar sus operaciones comerciales en un periodo determinado, amenaza el poder adquisitivo de la organización y su competitividad en el mercado.
- 2.18. **Riesgo de Concentración de Ingresos:** La incorrecta gestión comercial de los clientes que representan participaciones de gran relevancia en la composición de la cartera de ingresos de la empresa, puede comprometer negativamente su relación con los mismos y provocar su desvinculación hacia la competencia.
- 2.19. **Riesgo de Aseguramiento de Ingresos:** La falta de un proceso normalizado que permita conciliar los sistemas de aprovisionamiento y prevenga las fallas en la facturación de los productos y servicios de la empresa, amenazan la captación oportuna de los ingresos y consecuentemente los resultados financieros de la Empresa.
- 2.20. **Riesgo de Deterioro de Activos:** La pérdida de valor de mercado, la obsolescencia técnica o daño, la falta de aprovechamiento del valor de los activos que finalizaron su vida útil y/o las inversiones que no llegaron a generar los flujos financieros esperados, deterioran la estructura de costos de la empresa y consecuentemente sus resultados financieros.

### 3. Riesgos Operativos

#### A. Riesgos de Talento Humano

- 3.1. **Riesgo de Abuso de Autoridad:** La falta de instrumentos de control que regulen las líneas jerárquicas y el alcance de las decisiones de los colaboradores con autoridad; pueden causar que se lleven a cabo actos indebidos en perjuicio de los intereses empresariales.
- 3.2. **Riesgo de Fuga de Talento Humano Clave:** La falta de una estrategia de talento humano que permita atraer, mantener, retener y desarrollar el talento humano clave de la empresa; amenaza con la fuga del capital humano especializado y asociado con los procesos de negocio sustantivos.
- 3.3. **Riesgo de Obsolescencia Empresarial:** La falta de procesos permanentes de formación y desarrollo del talento humano; amenazan con generar obsolescencia organizacional y desfazar los procesos de negocio con la realidad del mercado.
- 3.4. **Riesgo de Carencia de Talento Humano:** La falta de un proceso de planificación del talento humano que permita contar con la cantidad y el personal requerido en cuanto a competencias, innovación y creatividad; ponen en desventaja a la empresa con respecto a su competencia.
- 3.5. **Riesgo de Clima Organizacional:** Las dificultades para gestionar la atmósfera organizacional constituida por las percepciones de los colaboradores, respecto a los valores, la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral entre otros aspectos, afectan la consecución de los objetivos empresariales y genera un clima hostil que consecuentemente podría afectar la productividad.

- 3.6. **Riesgo de Fraude de la Administración:** Acciones perpetradas por la administración, para debilitar, desestimular y omitir la evaluación del sistema de gestión con actos separados de la normativa; amenazan el patrimonio de la empresa, la confiabilidad y oportunidad de la información y la efectividad de sus operaciones y negocios.
- 3.7. **Riesgo de Fraude del Colaborador:** La gestión de colaboradores por cuenta propia, o bien en conjunto con clientes y proveedores, pueden perpetrar fraudes y anomalías en contra de la empresa; amenazando sensiblemente la consecución de los objetivos Empresariales y su patrimonio.
- 3.8. **Riesgo de Integridad Humana:** La falta de prácticas y medidas de control apropiadas para gestionar la seguridad humana en las instalaciones de la empresa o su establecimiento desconcentrados, atentan contra la integridad de los colaboradores, clientes y proveedores que interactúan en sus instalaciones; exponiéndola a responsabilidades de corte civil y penal.
- 3.9. **Riesgo de Vinculación del Talento Humano:** Una incorrecta gestión de los antecedentes laborales y el formal establecimiento de las funciones, responsabilidades y condiciones de contratación del talento humano, ponen en riesgo la consecución de objetivos empresariales.
- 3.10. **Riesgos de Desarrollo del Talento Humano:** La falta de prácticas relacionadas con el establecimiento y comunicación formal de las responsabilidades, medidas disciplinarias y capacitación para el talento humano, en cuanto a la seguridad de la información, exponen a la empresa a la fuga y manejo inadecuado de información sensible que puede materializarse en pérdidas financieras.
- 3.11. **Riesgos de Separación del Talento Humano:** La falta de prácticas y protocolos para gestionar la devolución de activos, permisos de acceso y cambios de puesto, del personal desvinculado de la empresa, amenazan la seguridad de la información y los sistemas que soportan la operación del negocio.

#### **B. Riesgos de Operación y Control**

- 3.12. **Riesgo de Procesos Operativos:** Las operaciones y tareas desarrolladas en forma ineficiente como parte de un proceso de negocio, enfocado en atender los requerimientos del cliente y la cadena de valor; amenazan los resultados finales de la empresa y el deterioro de la experiencia de cliente.
- 3.13. **Riesgos de Deterioro de la Relación con el Cliente:** Inadecuados procesos de comunicación, información y gestión con el cliente, que permitan capturar los resultados de su experiencia y atender sus requerimientos; comprometen negativamente la competitividad de la empresa en el mercado y deterioran su relación con los clientes.
- 3.14. **Riesgos de Eficiencia Operativa:** El manejo inadecuado de las operaciones en términos de tiempo y costo, amenazan la capacidad de la empresa para gestionar productos y servicios a un costo igual o menor que los incurridos por los competidores y/o la industria.
- 3.15. **Riesgos de Capacidad Productiva:** La falta de previsión para dimensionar los requerimientos para mantener los niveles de productividad requeridos; amenazan las condiciones de la empresa para atender los requerimientos

- del mercado y generar márgenes de utilidad adecuados en un mercado competitivo.
- 3.16. **Riesgos de Diferencial con la Competencia:** La imposibilidad de formular una propuesta de valor competitiva, oportuna y efectiva de cara a los atributos y beneficios de la competencia; amenazan la demanda de los productos y/o servicios en las operaciones comerciales de la empresa.
  - 3.17. **Riesgos de Insumos:** La falta de previsión para adquirir a un precio proporcionado y gestionar los insumos requeridos para instrumentar la cadena de valor y los negocios de la empresa, provocan atrasos y la exponen a costos de producción excesivos o pérdidas por sus inventarios.
  - 3.18. **Riesgo de Precios y Tarifas:** La falta de elaboración de estudios de mercado, o bien, la falta de información relevante que soporte la determinación de los precios o tarifas de mercado de los diferentes servicios de las líneas de negocio; pueden amenazar la competitividad de la empresa en términos de sostenibilidad de la relación con el cliente y su manejo de costos a nivel empresarial.
  - 3.19. **Riesgos de Activos Intangibles:** La incorrecta gestión de los activos intangibles de la Empresa; amenazan sensiblemente la continuidad del negocio y el desarrollo de las operaciones ordinarias de la empresa.
  - 3.20. **Riesgo de Gestión y Soporte:** La falta de procesos de negocio y su correspondiente gestión y coordinación a nivel organizacional para apoyar la ejecución en la cadena de valor; amenazan la operación y desarrollo de las operaciones comerciales de la empresa.
  - 3.21. **Riesgo de Inteligencia del Negocio:** La falta de información relevante y confiable sobre el comportamiento de las diferentes líneas de negocio de la empresa; puede impedir la gestión estratégica del valor de cada una de ellas e interferir negativamente en el manejo real, transparente y proporcionado de la empresa.
  - 3.22. **Riesgo de Gestión del Ciclo de Vida:** La falta de información pertinente y confiable sobre el comportamiento de los ciclos de vida de los productos/servicios de la empresa; amenaza su capacidad para permanecer en el mercado con productos competitivos de alto valor para el cliente.
  - 3.23. **Riesgo de Cadena de Abastecimiento:** El incorrecto establecimiento de los procesos de negocio que soportan las operaciones comerciales de la empresa y sus responsabilidades a nivel organizacional; amenazan la prestación del servicio al cliente, incrementan los costos y duplican actividades en detrimento de la empresa.
  - 3.24. **Riesgo de Competencia:** El inadecuado monitoreo de los nuevos competidores en el mercado con ventajas comerciales sobre la empresa, pueden amenazar la preservación de la superioridad competitiva y la conservación de la cartera de clientes.
  - 3.25. **Riesgo de Impugnación Legal:** Los altos volúmenes de impugnaciones e inconformidades de corte jurídico, relacionadas con los negocios que lleva a cabo la empresa, crean importantes atrasos en la gestión y amenazan la captación de sus recursos financieros.
  - 3.26. **Riesgo de Vandalismo:** La hostilidad, robo y destrucción en contra de la infraestructura física de la empresa y/o sus activos necesarios para la prestación del servicio; amenazan la continuidad del mismo y obligan a la empresa y/o socio a incurrir en costo de sustitución.

### C. Riesgos de Proyectos

- 3.27. **Riesgo de Participación de Fabricante:** La participación de fabricantes en la cadena de valor de un negocio aprovechando sus fortalezas de trayectoria, posición en el mercado y capacidad financiera para llegar en forma directa al cliente final; amenazan sensiblemente las condiciones de intermediarios y minoristas en el mercado.
- 3.28. **Riesgo de Acuerdo Contractual:** La incorrecta administración de los acuerdos contractuales que gestiona la empresa, en términos de definir claramente las cláusulas de inicio, permanencia y finalización; ponen en una posición de desventaja a la Empresa y le provocan problemas para dar continuidad a sus negocios.
- 3.29. **Riesgo de Gestión de Proyectos / Negocios:** La incorrecta gestión y documentación de proyectos y/o negocios en cuanto a su viabilidad comercial, técnica, financiera, jurídica y administrativa, compromete negativamente el alcance de los objetivos empresariales.
- 3.30. **Riesgos de Deterioro de la Relación con el Cliente:** Inadecuados procesos de comunicación, información y gestión con el cliente, que permitan capturar los resultados de su experiencia y atender sus requerimientos; comprometen negativamente la competitividad de la empresa en el mercado y deterioran su relación con los clientes.
- 3.31. **Riesgo de Oportunidad:** El plazo excesivo entre el inicio y el término de un proceso de negocios, debido a actividades redundantes, innecesarias o irrelevantes; amenazan la capacidad de la empresa para producir servicios en el espacio de tiempo que el mercado lo demanda.
- 3.32. **Riesgo de Fusiones, Adquisiciones y Asociaciones:** La gestión inapropiada de los procesos de fusión, adquisición y alianzas estratégicas para el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de nuevos negocios; amenaza la competitividad de la empresa y su posibilidad de proponer un portafolio de productos/servicios diseñado a la medida del cliente.

### D. Riesgos de la Gestión de las Tecnología de Información

- **Estratégicos de Tecnologías de Información**

- 3.33. **Riesgo de Planificación Estratégica de las Tecnologías de Información:** La falta de un proceso integral de planificación estratégica de TI, amenaza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y limita a la organización para gestionar los recursos de TI en cuanto a la definición de sus prioridades de negocio, proyectos y portafolio de servicios.
- 3.34. **Riesgo de la Arquitectura de la Información:** La falta de un modelo de información del negocio y la dificultad para definir los sistemas más apropiados para optimizar el uso de las TI, ponen el peligro la administración de los datos, su clasificación y niveles de seguridad necesarios para garantizar la continuidad del negocio.
- 3.35. **Riesgo de Dirección Tecnológica:** La falta de un plan estratégico que establezca formalmente la dirección tecnológica de la empresa en cuanto a su arquitectura de sistemas, planes de adquisiciones, estándares,

- estrategias de migración y administración de contingencias; ponen en peligro las decisiones estratégicas que en materia de tecnologías de información y comunicación se puedan tomar para dar soporte al negocio.
- 3.36. **Riesgo de Procesos, Organización y Relaciones de TI:** La inexistencia de un instrumento formal y actualizado que establezca los requerimientos del talento humano, sus funciones, la rendición de cuentas, los niveles de autoridad, los roles, sus responsabilidades y niveles de supervisión en cuanto a TI, afecta la gestión empresarial y el valor verdadero que puedan proporcionar las TI a la empresa.
- 3.37. **Riesgo de Inversión en Tecnologías de Información:** La falta de planes y programas de inversión de TI que abarquen los costos, beneficios, prioridades y la administración del presupuesto; dificulta la administración de las inversiones de TI en un marco de transparencia y el adecuado retorno de las inversiones.
- 3.38. **Riesgo de la Administración de los Proyectos de TI:** La falta de un marco de trabajo robusto que asegure la asignación de recursos, la definición de entregables, la aprobación de usuarios, el enfoque de entrega por fases, la administración de los riesgos y el aseguramiento de la calidad en la gestión de proyectos; compromete negativamente la consecución de los objetivos empresariales y la contribución de la gestión de las TI a los mismos.
- 3.39. **Riesgo de Alineamiento de las Tecnologías de Información:** La falta de concordancia entre la estrategia empresarial y la gestión de las tecnologías de información, los proyectos e inversiones en tecnología; afectan negativamente la consecución de los objetivos estratégicos y la gestión de empresarial.
- 3.40. **Riesgo de Cumplimiento de Políticas y Estándares:** La falta de cumplimiento de las políticas empresariales y estándares relacionados con mejores prácticas, exponen a la empresa a vulnerabilidades en la seguridad de los recursos de TI.
- 3.41. **Riesgo de Seguimiento y Auditorías:** La falta de procesos de aseguramiento y revisiones periódicas, relacionadas con la gestión integrada de las TI, exponen a la empresa a ser objeto de desviaciones en la administración de los recursos de TI.
- **Seguridad de las Tecnologías de Información**
- 3.42. **Riesgo de Política de Seguridad de la Información:** La falta de un instrumento de control que aborde los lineamientos de seguridad de la información, amenazan la gestión de las tecnologías de información y la continuidad del negocio.
- 3.43. **Riesgo de Compromiso y Coordinación con la seguridad:** La falta de compromiso de la dirección y la coordinación de acciones puntuales para gestionar la seguridad, comprometen la gestión empresarial y la información requerida para las operaciones de negocio.
- 3.44. **Riesgo de Autorización y Responsabilidad:** La falta de protocolos de autorización y la falta de una asignación formal de responsabilidades, en cuanto a la seguridad de la información amenazan la correcta ejecución de los planes operativos y tácticos de la empresa.

- 3.45. Riesgo de Confidencialidad:** La falta de acuerdos de confidencialidad con colaboradores, socios y terceros que manipulan la información de la empresa, ponen en peligro los datos que la organización utiliza para gestionar el negocio.
- 3.46. Riesgo de Revisión de la Seguridad:** La falta de revisiones periódicas independientes para determinar las vulnerabilidades asociadas a las tecnologías de información, exponen a la empresa a ser objetivo de ataques en contra de los sistemas que soportan el negocio.
- 3.47. Riesgo de Información de Terceros:** Una incorrecta gestión en cuanto al manejo, tratamiento y acceso a la información relacionada con datos de clientes, socios y terceros expone a la empresa a demandas en su contra.
- 3.48. Riesgo de Seguridad y Vulnerabilidad de la Información:** La falta de políticas y prácticas de control, asociadas con la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información que es objeto de intercambio e interconexión con los socios y entidades externas; amenazan la seguridad de los sistemas y la información de la empresa y sus clientes.
- 3.49. Riesgos de Privacidad, Seguridad y Piratería:** La falta de información oportuna sobre las potenciales vulnerabilidades técnicas de los sistemas y la falta de planes y medidas de control orientados al mejoramiento y fortalecimiento de incidentes de seguridad; ponen en riesgo la materialización de problemas asociados con la privacidad, seguridad y piratería de información con un alto valor para la empresa.
- 3.50. Riesgo de la Seguridad y Tratamiento de las Aplicaciones:** La falta de políticas y medidas de control apropiadas en cuanto los requerimientos de seguridad de cada una de las aplicaciones, el dato insumo, potencial corrupción de la información y el dato salida, ponen en riesgo la autenticidad, integridad y seguridad de las aplicaciones que soportan las operaciones del negocio.
- 3.51. Riesgo de Control Criptográfico:** La falta de procedimientos y medidas de control para proteger la información sensible a través de técnicas de criptografía, ponen en riesgo la confidencialidad, autenticidad e integridad de la información almacenada en los dispositivos fijos y móviles utilizados por los trabajadores.
- 3.52. Riesgo de Seguridad de los Archivos de los Sistemas:** La falta de prácticas y medidas de control orientados a regular la instalación de software, la protección del dato de prueba y los códigos fuentes, comprometen la seguridad de los datos incluidos en los sistemas de gestión que utiliza la empresa.
- 3.53. Riesgo de Seguridad en los Procesos de Desarrollo y Soporte:** La falta de políticas y medidas de control apropiadas en cuanto los controles, restricción y seguimiento de cambios, fuga de información y desarrollo de software por parte de terceros, comprometen la seguridad del software e información de los sistemas y aplicaciones.
- 3.54. Riesgo de la Gestión de las Vulnerabilidades Técnicas:** La falta de información oportuna sobre las potenciales vulnerabilidades técnicas de los sistemas; pone en riesgo la materialización de problemas técnicos en sistemas y aplicaciones de la empresa.

- 3.55. **Riesgo de Acceso no Autorizado:** La falta de mecanismos e instrumentos de control adecuados; amenazan con accesos no autorizados a los sistemas de información vitales y un uso indebido de información confidencial.
- 3.56. **Riesgo de Integridad Tecnológica:** La inexistencia de prácticas y medidas de control en la gestión de los sistemas automatizados; amenazan la integridad física de la infraestructura de los sistemas de información que soportan la gestión de la empresa.
- 3.57. **Riesgo de Áreas Seguras:** La incorrecta gestión para establecer perímetros de seguridad y acceso físico controlado a oficinas, despachos e instalaciones sensibles, genera vulnerabilidades en contra de los recursos de TI (aplicaciones, información e infraestructura).
- 3.58. **Riesgo de Emplazamiento y Protección de Equipos:** La falta de protocolos para almacenar y colocar recursos de TI resguardando su integridad, amenaza con accesos no autorizados.
- 3.59. **Riesgo de Seguridad de Cableado:** La falta de prácticas seguras para la gestión de los cableados de energía y telecomunicaciones, exponen la empresa a cortes y daños en la infraestructura de los recursos de TI.
- 3.60. **Riesgo de Mantenimiento de equipos:** La falta de procedimientos que garanticen la disponibilidad e integridad de los equipos, ponen el riesgo los recursos de TI.
- 3.61. **Riesgo de Seguridad de Equipos fuera de las Instalaciones:** La falta de prácticas y procedimientos de control, ponen en riesgo los recursos de TI, que se encuentran fuera de las instalaciones de la empresa.
- 3.62. **Riesgo de Reutilización y Retiro Seguro de Equipos:** La falta de protocolos de seguridad y la aplicación de medidas para remover y eliminar la información confidencial de los equipos que serán reutilizados o retirados, comprometen la información y los activos relacionados con TI.
- 3.63. **Riesgo de Identificación de Eventos y Puntos Débiles:** La inexistencia de un protocolo de seguridad que permita a trabajadores, contratistas y socios de la empresa, el reporte oportuno de eventos de seguridad a través de canales formales, ponen en riesgo la imagen de la empresa y la continuidad de sus operaciones.
- 3.64. **Riesgo de Gestión de los Incidentes de Seguridad:** La falta de un protocolo que permita garantizar una respuesta rápida, efectiva y ordenada, incluyendo la cuantificación y documentación del incidente de seguridad; compromete sensiblemente las operaciones de la empresa.
- 3.65. **Riesgo de Gestión de Mejoras para Incidentes de Seguridad:** La falta de planes y medidas de control orientados al mejoramiento y fortalecimiento de incidentes de seguridad, comprometen la capacidad de la empresa para tomar decisiones en cuanto su cuantificación, monitoreo, categorización, volumen y costo de los mismos.

- **Activos vinculados con Tecnologías de Información**

- 3.66. **Riesgo de Inventario de Activos de Tecnologías de Información:** La incorrecta gestión de los activos de TI en cuanto a su recuento físico, verificación y registro, puede provocar inexactitudes en cuanto a su valor y disponibilidad, afectando la información financiera, administrativa y comercial para la toma de decisiones.

- 3.67. **Riesgo de Uso de Activos:** La falta de verificaciones periódicas que comprueban el uso aceptable de los activos y su propiedad, afecta la gestión empresarial en cuanto a la oportunidad y calidad de sus operaciones.
- 3.68. **Riesgo de Clasificación de Activos:** La falta de procesos de clasificación, etiquetado y manipulado de los activos de TI, afectan la toma de decisiones en todos los planos de la gestión empresarial.
- 3.69. **Riesgo de Uso no Autorizado:** El uso no autorizado de los activos tangibles e intangibles de la Empresa, por parte de colaboradores y terceros; exponen a la empresa a demandas, incremento de costos y deterioro de la imagen.

- **Operación de las Tecnología de Información**

- 3.70. **Riesgo de Responsabilidades y Procedimientos de Operación:** La falta de procedimientos y protocolos de operación y segregación de deberes, comprometen el procesamiento de la información, la integridad de las modificaciones y el control de acceso a los recursos de TI.
- 3.71. **Riesgo de la Provisión Prestada por Terceros:** La falta de prácticas y medidas de control para garantizar la efectividad de los controles de seguridad, definiciones de servicio y niveles de calidad en los servicios provistos por terceros en materia de TI, comprometen en forma crítica la seguridad de la información y la prestación de los servicios en línea.
- 3.72. **Riesgo de Aceptación de los Sistemas:** La falta de criterios de aceptación para sistemas nuevos, actualizaciones, nuevas versiones y la aplicación de pruebas de desempeño, ponen en riesgo el correcto desempeño de los sistemas afectando la continuidad del negocio.
- 3.73. **Riesgo de Protección contra Códigos Maliciosos y Descargables:** La falta de controles de detección, prevención y recuperación para proteger los sistemas contra códigos maliciosos, así como la inexistencia de protocolos de seguridad para administrar los códigos descargables, comprometen la integridad de los sistemas y la información copiada en los mismos.
- 3.74. **Riesgo de Copias de Seguridad:** La falta de una política clara y de prácticas oportunas de respaldo de información crítica para el desarrollo del negocio, afectan la integridad y disponibilidad de los servicios de información y comunicación de la empresa.
- 3.75. **Riesgo de la Seguridad de las Redes:** La inexistencia de prácticas de seguridad y protección de las redes de comunicación de la empresa, pueden crear vulnerabilidades que amenazan la infraestructura de las redes y su uso no autorizado.
- 3.76. **Riesgo de Manipulación de Soportes:** La falta de políticas para administrar los dispositivos removibles de información, la eliminación de información y la gestión de información confidencial, amenazan con la manipulación no autorizada de datos, el uso no autorizado de activos y la interrupción de las actividades comerciales de la empresa.
- 3.77. **Riesgo de Intercambio de Información:** La falta de políticas y prácticas de control asociadas con la protección y confidencialidad de la información que es objeto de intercambio e interconexión con entidades externas, amenazan la seguridad de la información de la empresa y sus clientes.

- 3.78. Riesgo de Servicios de Comercio Electrónico:** La falta de medidas de control y protección de la información relacionada con operaciones de comercio o transacciones en línea, comprometen a la empresa a ser objeto de fraudes, disputas contractuales, divulgación de información sensible y alteración de información.
- 3.79. Riesgo de Supervisión de los Sistemas de Información:** La falta de políticas y prácticas de control orientadas a monitorear y auditar el uso de los sistemas a cargo de administradores y usuarios de los mismos, las fallas y la sincronización de los relojes de los sistemas, ponen el riesgo el procesamiento de la información y la consecución de los objetivos empresariales.
- 3.80. Riesgo de Fallo en el Servicio:** La gestión caracterizada por productos defectuosos o servicios mal diseñados; expone a la empresa a recibir inconformidades del cliente, reclamos de garantías, reparaciones, devoluciones o bien pérdida de participación y reputación en el mercado.
- 3.81. Riesgo de Construcción de Plataformas Tecnológicas:** Dificultades en la gestión interna que permita garantizar oportunamente los permisos y despliegue de la red que soporte el servicio, compras y habilitación de sitios con observancia de los supuestos de tiempo y costo; amenaza la sostenibilidad y continuidad de los servicios.
- 3.82. Riesgo de Integración de Soluciones de Terceros:** La falta de un proceso adecuado que garantice la integración de las plataformas necesarias para consolidar las soluciones provistas por aliados, socios estratégicos o bien clientes, en tiempo y atributos técnicos requeridos para una adecuada prestación del servicio (acceso, transporte y derivados); comprometen sensiblemente la gestión de la empresa.
- 3.83. Riesgo de Diversidad como Operador:** Prácticas corporativas que limiten la posibilidad del cliente de mantener un modelo de operador de infocomunicaciones primario y otro de respaldo para soportar la continuidad de negocio en sus operaciones de conformidad con la normativa técnica correspondiente, dificultan la permanencia del cliente con la Empresa.
- 3.84. Riesgo de Vencimiento de Suscripciones de Software:** Se encuentra relacionado con la gestión inapropiada de contratos que garanticen la disponibilidad de los recursos de TI.
- **Control de Acceso de las Tecnologías de Información**
- 3.85. Riesgo de Control y Acceso:** La inexistencia de políticas y prácticas de control que regulen el acceso de usuarios, su registro, privilegios, contraseñas y revisión periódica de los derechos de acceso, ponen en riesgo la seguridad e integridad de los recursos de TI.
- 3.86. Riesgo de Responsabilidad del Usuario:** La falta de protocolos formales y la adopción de mejores prácticas de seguridad, orientadas a regular la inscripción y des inscripción de usuarios y la administración de privilegios, comprometen la seguridad y el acceso de sujetos no autorizados a los recursos de TI de la empresa.
- 3.87. Riesgo de Acceso a la red:** La falta de políticas y protocolos de control orientados a gestionar el acceso a las redes, la autenticación de las

conexiones, restricción de flujos de información que infrinjan el acceso a aplicaciones sensibles y control de acceso físico y lógico, comprometen la seguridad de la infraestructura de TI.

- 3.88. **Riesgo de Control de Acceso a los Sistemas Operativos:** La inexistencia de prácticas de control integradas, que regulen el acceso singular, autenticación, claves dinámicas de calidad y restricción para aplicaciones de alto riesgo, ponen en riesgo la seguridad de la información contenida en los sistemas operativos de la empresa.
- 3.89. **Riesgo de Control de Acceso a las Aplicaciones y la Información:** La falta de restricciones de acceso y el establecimiento de un ambiente de cómputo dedicado, comprometen la integridad de los sistemas y aplicaciones sensibles que soportan el negocio de la empresa.
- 3.90. **Riesgo de Cómputo Móvil y Teletrabajo:** La falta de políticas formales para regular el uso correcto de dispositivos móviles por parte de los trabajadores, pone en riesgo la seguridad de la información empresarial que se utiliza, almacena y trasiega en tales dispositivos.

#### 4. Riesgos de Continuidad del Negocio

- 4.1. **Riesgos de Continuidad del Negocio:** La falta de un modelo de gestión que permita sostener las actividades empresariales dentro de los rangos operativos y tiempos de recuperación mínimos aceptados, ante la presencia de eventos disruptivos no planificados.
- 4.2. **Riesgo de Planificación de la Continuidad del Negocio:** La falta de un sistema de gestión que identifique los procesos más críticos de negocio y las medidas para mitigar el impacto de las posibles amenazas, expone a la empresa a interrumpir sus actividades operativas y comerciales, ante eventos disruptivos no planificados.
- 4.3. **Riesgo de Puesta en Marcha del Plan de Continuidad:** La falta de compromiso de las distintas Direcciones y áreas empresariales en la participación y desarrollo de las fases de implementación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, pone en riesgo la reacción de la empresa ante la aparición de un evento disruptivo mayor no planificado.
- 4.4. **Riesgo de Marco Referencial para Gestionar la Continuidad del Negocio:** La falta de adopción de mejores prácticas en materia de continuidad de negocio que permitan evaluar los protocolos, estructuras de respuesta y plataformas tecnológicas de cara al sostenimiento operativo-comercial antes, durante y posterior a la aparición de eventos disruptivos mayores no planificados, ponen en riesgo la consistencia del Plan de Continuidad con los objetos estratégicos.
- 4.5. **Riesgo de Mantenimiento y Evaluación de los Planes de Continuidad:** La falta de un proceso especializado en la revisión transversal a nivel empresarial de la aplicación del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, así como el proceso de evaluación y mejora continua, asociado al mismo, pone a la empresa en riesgo de reacción ante la aparición de eventos disruptivos mayores no planificados.
- 4.6. **Riesgo de Desastres Naturales:** Sucesos naturales imprevistos, pueden amenazar los activos de la Empresa y su habilidad para sostener las

- operaciones, comercializar sus productos/servicios y recuperar sus costos operacionales.
- 4.7. **Riesgo de Amenazas de Origen Ambiental:** La incorrecta previsión para enfrentar amenazas naturales o ambientales y la inexistencia de planes de recuperación de desastres, genera vulnerabilidades en contra de los recursos de TI.
  - 4.8. **Riesgo de Disponibilidad de Energía:** La falta de fluido eléctrico puede provocar que los sistemas utilizados para la operación y soporte de los negocios de la empresa, no se encuentren disponibles y en operación; impactando en forma directa la prestación del servicio.
  - 4.9. **Riesgo de Enlaces de Comunicación:** La interrupción en los enlaces de comunicación, utilizados en los procesos de negocio y los sistemas de gestión; impacta negativamente el servicio prestado a los clientes.
  - 4.10. **Riesgo de Disponibilidad de Información:** La falta de disponibilidad de información relevante sobre el negocio, en el momento en que es necesaria; puede afectar adversamente la continuidad de los procesos y operaciones críticas de la empresa.
  - 4.11. **Riesgo de Afectación Ambiental:** La falta de planificación de las medidas de prevención y protección del medio ambiente; provocan daños y pérdidas significativas en ecosistemas naturales y personas, exponiendo a la empresa a sanciones o demandas de alto impacto financiero.”
- 2) **Aprobar el “Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de Radiográfica Costarricense S.A.”, de acuerdo con el siguiente texto:**
1. **OBJETIVO**  
  
El presente reglamento tiene como objetivo regular la organización y el funcionamiento del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de Radiográfica Costarricense S. A. en adelante RACSA.
  2. **ALCANCE**  
  
Las directrices, responsabilidades y demás elementos descritos en el presente reglamento, son de acatamiento obligatorio para toda la organización y en especial para los funcionarios que integran el Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de RACSA.
  3. **ABREVIATURAS**  
  
RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.
  4. **DEFINICIONES**  
  
**Administración Integral de Riesgos:** Proceso estratégico que permite establecer, evaluar y gestionar los riesgos asociados con una estrategia, un proceso de negocio, un proyecto o una operación, establecidos para la consecución de los objetivos de una empresa.

**Apetito de Riesgo:** El nivel y los tipos de negocio que la empresa está dispuesta a asumir, que han sido aprobados por el Órgano de Dirección con antelación y dentro de su capacidad de riesgo para alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Capacidad de Riesgo:** Nivel máximo de riesgo que la empresa es capaz de asumir en función de su gestión integral de riesgo, medida de control limitaciones regulatorias.

**Comité:** Grupo o conjunto de personas físicas, que actúan en plano de igualdad unos respecto de los otros. Se utiliza como sinónimo de Comisión.

**Cultura de Riesgo:** Normas, actitudes y comportamientos de una entidad relacionados con el riesgo y las decisiones sobre la forma de gestionarlos y controlarlos.

**Declaración de Apetito de Riesgo:** La articulación por escrito del nivel y tipos de riesgo que una entidad acepta o evita, con el fin de alcanzar sus objetivos. Incluye medidas cuantitativas expresadas en relación con los ingresos, el capital, medidas de riesgo, liquidez y otras mediciones pertinentes, según proceda. También incluye declaraciones cualitativas para hacer frente a los riesgos de reputación y de conducta, así como de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, entre otras.

**Gerencia General:** Titular subordinado de la administración superior de RACSA y responsable directo ante la Junta Directiva por los resultados empresariales.

**Junta Directiva de RACSA:** Superior jerárquico de RACSA, que se constituye como órgano colegiado que ejerce la administración y estrategia dentro de la Empresa.

**Manual de Operación:** Documento que describe la forma de operar y facultades que recibe en este caso el Comité de Riesgos, para su funcionamiento.

**Titular Subordinado:** Colaborador de la administración activa responsable de un proceso empresarial, revestido con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

**Tolerancia al Riesgo:** Nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la empresa relativas a la consecución o logro de sus objetivos. Se refiere a lo que una empresa se puede permitir gestionar, es decir, riesgos que, en caso de materializarse, la empresa tendría la capacidad de asumirlos o soportarlos.

## **5. RESPONSABILIDAD**

**Junta Directiva:**

- **Aprobar el Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de RACSA y sus futuras modificaciones.**
- **Velar por el correcto funcionamiento del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos.**

#### **Comité Empresarial de Gestión de Riesgos:**

- **Apoyar a la Junta Directiva en todo lo relacionado con la gestión de riesgos y la Declaración del Apetito de Riesgo de la Empresa.**
- **Conocer, revisar y aprobar las propuestas que la Administración someta a consideración del Comité.**
- **Apoyar a la Junta Directiva en temas vinculados con la gestión integral de riesgos para la toma de decisiones en cuestión de inversiones y negocios estratégicos u otro enfoque que se considere relevante.**
- **Supervisar la ejecución de la Declaración de Apetito de Riesgo por parte de la Administración.**
- **Supervisar las estrategias y gestión de riesgos para asegurarse su coherencia con la Declaración de Apetito de Riesgo de RACSA.**
- **Proponer a la Junta Directiva para su aprobación, las políticas, y procedimientos para la gestión integral de riesgos, así como la declaratoria de apetito de riesgo y sus actualizaciones, con base en las propuestas presentadas por la Administración.**
- **Vigilar que la realización de las operaciones de la empresa se ajuste a la política para la gestión integral de riesgos.**
- **Mantener un plan de capacitación en temas de riesgos para los miembros del Comité.**
- **Rendir informes anuales a la Junta Directiva sobre el estado de la gestión integral de riesgos en RACSA, el cumplimiento de la política de gestión de riesgos y las decisiones tomadas por el Comité.**
- **Valorar y dar seguimiento a las recomendaciones emitidas por la Junta Directiva en materia de riesgos.**
- **Ejecutar y monitorear las acciones y medidas establecidas para minimizar los riesgos asociados con estrategias, objetivos, proyectos, procesos operativos, iniciativas, casos de negocio u otro enfoque que se considere relevante.**

#### **Departamento de Gestión Empresarial:**

- **Responsable de ejecutar el proceso de valoración de riesgos a nivel de RACSA.**
- **Responsable de desarrollar una correcta Gestión de Riesgos a nivel empresarial.**
- **Encargado de brindar los insumos requerimos en materia de riesgos a los miembros del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos.**
- **Revisar periódicamente y mantener actualizada toda la documentación que respalda la Gestión Integral de Riesgos (Política, Portafolio de Riesgos Empresarial, el Procedimiento para la Gestión Integral de Riesgos, entre otras normativas).**

#### **Departamento de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial:**

- **Revisar desde el ámbito de su competencia el Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos.**

- Incluir, modificar, controlar los cambios y aprobaciones que se le realice al documento, así como de custodiar la última versión oficial aprobada.
- Publicar el Reglamento de Operación del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos RACSA en la intranet.

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley General de Control Interno N°8292.
- Normas de Control Interno para el Sector Publico, N-2-2009-CO-DFOE.
- Directrices para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico para la Valoración del Riesgo Institucional SEVRI R-CO-64-2005 / D-3-2005-CO-DFOE.

## 7. REGLAMENTO DE OPERACIÓN DEL COMITÉ EMPRESARIAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DE RACSA

### Capítulo I - Disposiciones Generales

**Artículo 1. Aspectos Generales.** El presente reglamento tiene por objeto regular el funcionamiento del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos.

**Artículo 2. Comisión de Riesgos.** El Comité de Riesgos es una instancia asesora de la Junta Directiva para velar por el correcto funcionamiento de la gestión integral de riesgos en RACSA.

**Artículo 3. Composición.** El Comité Empresarial de Gestión de Riesgos de RACSA estará integrado por cinco miembros con voz y voto: El representante de Junta Directiva, el Gerente General, el Director Financiero, Director de Operaciones y el Jefe del Departamento Gestión Empresarial.

Adicionalmente, podrán asistir a las sesiones del Comité el Asesor Jurídico o quien éste(a) designe, así como el Secretario Administrativo del Comité, quienes tendrán voz, pero no voto, como órganos de apoyo.

**Artículo 4. Plazo del Nombramiento.** El Gerente General, el Director Financiero, el Director de Operaciones y el Jefe del Departamento Gestión Empresarial, serán miembros del Comité mientras permanezcan en el ejercicio de sus puestos. En el caso del representante de la Junta Directiva y de la Asesoría Jurídica, sus nombramientos serán revisados anualmente por la Junta Directiva. Al cabo de dicho plazo, los nombramientos se pueden renovar.

**Artículo 5. Idoneidad de los Miembros del Comité.** Los miembros deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Poseer antecedentes éticos y morales intachables.
- b. Disponer de tiempo suficiente para atender las obligaciones que se deriven de su condición de miembro del Comité.
- c. Contar con grado universitario al menos de licenciatura en cualquier materia o un técnico especialista en riesgos.

- d. **Conocimiento sobre la normativa que regula en Costa Rica esta actividad, la cual es emitida por la Contraloría General de la República para el sector público, para lo cual cada miembro acepta someterse a una capacitación o nivelación empresarial en el tema de gestión de riesgos.**

## **Capítulo II - Funciones y Responsabilidades del Comité y sus Miembros**

**Artículo 6. Atribuciones del Comité Empresarial de Riesgos. Son atribuciones del Comité de Riesgos las siguientes:**

- a. **Monitorear las exposiciones a riesgos y contrastar dichas exposiciones frente a los límites de tolerancia aprobados por la Junta Directiva.**
- b. **Recomendar límites, estrategias y políticas que coadyuven con una efectiva administración de riesgos, así como definir escenarios y el horizonte temporal en los cuales pueden aceptarse excesos a los límites aprobados o excepciones a las políticas, así como los posibles mecanismos mediante los cuales se regularice la situación.**
- c. **Conocer y promover metodologías y procedimientos para la administración de los riesgos.**
- d. **Proponer planes de contingencia en materia de riesgos para la aprobación de la Junta Directiva, con base en las propuestas que presente la Gerencia.**
- e. **Las funciones y requerimientos que le establezca la Junta Directiva.**

**Artículo 7. Cargo, elección y deberes del Presidente. La presidencia del Comité será rotativa anualmente y será electo por votación de sus miembros. Tendrá como funciones y atribuciones principales las siguientes:**

- a. **Coordinar las sesiones del Comité Empresarial de Gestión de Riesgos.**
- b. **Proponer agenda de temas estratégicos específicos de interés de la Junta Directiva, en relación con la Gestión de Riesgos Empresariales.**
- c. **Dirigir el desarrollo ordenado de cada sesión.**
- d. **Determinar prioridades en el tratamiento de los temas en cada sesión.**
- e. **Remitir a la Junta Directiva las recomendaciones del Comité para la toma de decisiones estratégicas sobre la Gestión de Riesgos.**
- f. **Dar seguimiento a los acuerdos tomados en el Comité.**

**Artículo 8. Deberes de los Miembros del Comité. Tiene como funciones y atribuciones principales las siguientes:**

- a. **Coadyuvar a la Gerencia General en aplicación de todo lo relacionado con las políticas de gestión de riesgos y la Declaración del Apetito de Riesgo de la empresa.**
- b. **Supervisar la ejecución de la Declaración de Apetito de Riesgo por parte de la Administración**
- c. **Informar a la Junta Directiva, al menos trimestralmente sobre, el cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de riesgos, así como un resumen ejecutivo de las decisiones tomadas por el comité.**
- d. **Mantener un Plan de Capacitación en temas de riesgos para los miembros del Comité de Riesgos.**

- e. Recomendar a la administración sobre las necesidades de formación en materia de riesgos para el personal de la entidad.
- f. Realizar una revisión cada año del presente reglamento para determinar si el mismo requiere modificaciones.
- g. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias que ésta celebre.
- h. Justificar la inasistencia a las sesiones.
- i. Votar los asuntos sometidos a su consideración y razonar su voto cuando lo considere necesario.
- j. Ejecutar y rendir informes sobre asuntos especialmente solicitados por la Junta Directiva.

**Artículo 9. Designación y deberes del Secretario(a) Administrativo.** Como apoyo al Comité, la Gerencia General designará un Secretario Administrativo que efectúe las siguientes funciones:

- a. Elevar a conocimiento del presidente del Comité los temas que hayan remitido los miembros a efecto de definir la agenda y otras instancias.
- b. Emitir la convocatoria a reunión, previa autorización de la agenda por parte del presidente del Comité.
- c. Elaborar las actas de cada una de las reuniones, hacer los ajustes y correcciones que formulen los miembros de la Comité.
- d. Remitir el acta aprobada a los miembros del Comité.
- e. Comunicar los acuerdos a terceros, según corresponda.
- f. Mantener un archivo físico y electrónico de los documentos conocidos, tramitados o aprobados en cada sesión del Comité.

**Artículo 10. Causales de Remoción.** La Junta Directiva podrá remover de su cargo, aquel miembro que incumpla con las obligaciones y disposiciones contenidas en este lineamiento.

### Capítulo III – Sesiones de la Comisión

**Artículo 11. Sesiones.** El Comité se reunirá en sesiones ordinarias al menos cada tres meses y en sesiones extraordinarias cuando haya algún tema de carácter prioritario o de carácter urgente. El Comité definirá los días en que sesionará en forma ordinaria y extraordinaria. Para que la Comisión pueda sesionar válidamente, deberán estar presentes cuatro de los cinco miembros que la constituyen.

**Artículo 12. Convocatoria.** La convocatoria para las sesiones ordinarias se debe hacer ocho días hábiles y para las extraordinarias dos días hábiles antes de la sesión, haciendo de conocimiento la agenda con los temas a tratar. El Secretario del Comité es el encargado de convocar a las sesiones.

**Artículo 13. Acceso a las Sesiones.** Las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias, se realizarán en forma privada, salvo que, por mayoría del Comité, acuerde permitir el acceso de algún grupo o personas específicas, a los cuales les podrá conceder el derecho a participar en las deliberaciones con voz, pero sin voto.

**Artículo 14. Votación.** En el desarrollo de las sesiones del Comité, podrían existir discrepancias sobre los temas discutidos, los cuales deberán ser tratados de la siguiente forma:

- a. Se establece un esquema de votación, en donde prevalece el criterio de la mayoría.
- b. En los casos en que alguno de los miembros esté en desacuerdo, así deberá registrarse en la respectiva minuta del Comité, salvando su voto, indicando las razones por la cuáles está en desacuerdo.
- c. En caso de empate, quien presida tendrá voto de calidad.

#### **Capítulo IV – Actas del Comité**

**Artículo 15. Elaboración del Acta.** El (la) Secretario (a) levantará un borrador de Acta de cada sesión, el cual indicará el nombre de los miembros asistentes, el lugar, fecha y hora de inicio y finalización, los puntos principales de discusión, la forma y resultado de las votaciones y el contenido de los acuerdos. Los acuerdos y detalles importantes tratados en las reuniones deberán quedar registrados en un acta. En cada reunión se levanta una lista de asistencia con la firma de los presentes.

**Artículo 16. Comunicación del Acta.** Las actas se aprobarán en la siguiente sesión ordinaria. Para tal efecto, el borrador del acta deberá someterse al conocimiento de todos los miembros del Comité, máximo tres días después del día de la sesión.

**Artículo 17. Formalización del Acta.** Cuando el borrador del acta sea sometido al conocimiento y aprobación del Comité, será corregido por el (la) Secretario (a), en caso de ser necesario. Una vez realizadas dichas correcciones y aprobada el acta, el (la) Secretario (a) procederá a formalizarla con su firma y la del Presidente, dando fe de que dicha acta es fiel del documento aprobado por el Comité.

**Artículo 18. Información sensible.** La información sobre los acuerdos tomados y temas analizados, deben trabajarse de manera reservada o discreta, guardando la debida confidencialidad cuando sean temas sensibles y de conveniencia empresarial.

#### **Capítulo V – Rendición de Cuentas y Entregables del Comité**

**Artículo 19. Rendición de cuentas y entregables.** El Presidente del Comité deberá presentar ante la Junta Directiva anualmente, un informe ejecutivo de los acuerdos adoptados por el Comité. Para tales efectos, podrá hacerse acompañar por cualquiera de los miembros del Comité.

#### **Capítulo VI – Disposiciones finales**

**Artículo 20. Vigencia.** Este Reglamento rige a partir de su publicación en la Intranet de RACSA.

## 8. REVISIÓN Y EVALUACIÓN

**El Comité Empresarial de Gestión de Riesgos debe realizar al menos una revisión anual del Reglamento.”**

- 3) **Encomendar al Comité Empresarial de Gestión de Riesgos para que con el apoyo de la Gerencia General presente en un plazo no mayor a un año a partir de la fecha de este acuerdo una propuesta para la definición del apetito de riesgo empresarial.**
- 4) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

### Artículo 4º Política Integral de Servicio al Cliente:

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, señala que la Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en la sesión N°2236, somete a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva, el documento de referencia GG-1262-2019 del 3 de octubre del 2019, con una propuesta para modificar la Política Integral de Servicio al Cliente.

Ingresan a la sala el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla y el Director Comercial, el señor Marco Meza Altamirano, quienes explican que el objetivo de esta gestión es realizar una actualización de este instrumento en el marco del proceso de gobierno corporativo, para definir el manejo de las relaciones con el cliente, propuesta que está orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, como punto central de la misión de la Empresa. Seguidamente con el apoyo de una presentación en powerpoint, se refieren de manera generalizada a los antecedentes, al proceso de validación interno desde el punto de vista jurídico y de normalización, las políticas asociadas y el marco de referencia.

La Junta Directiva sobre la propuesta presentada señala que es necesario precisar algunos elementos a la realidad del mercado con orientación a mejorar la experiencia del cliente. Expresan que, por tratarse de un asunto relacionado con un negocio en marcha, la responsabilidad de la implementación debe recaer sobre la organización en general a través de las diferentes unidades de dirección. Agradecen la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sala a partir de este momento.

**Una vez analizado el tema y basados en la documentación aportada, la Junta Directiva, resuelve:**

**Considerando que:**

- a) **La Política Integral de Servicio al Cliente de RACSA fue aprobada en la sesión ordinaria N°1642 del 21 de marzo del 2004.**
- b) **En el artículo 6º de la sesión ordinaria N°2214 del 19 de marzo de 2019 se traslada a la Gerencia General la Política Integral de Servicio al Cliente de RACSA, a efecto que realice la actualización de la misma y en el artículo 5º de la sesión N°2236 del 20 de agosto del 2019 se reprograma la presentación de este tema para la presente sesión.**

- c) La Asesoría Jurídica por medio de los oficios de referencias: AJ-633-2019 del 24 de setiembre de 2019 y AJ-657-2019 del 1° de octubre del 2019, otorga el visto bueno desde el punto de vista jurídico a la propuesta de actualización de la Política Integral de Servicio al Cliente.
- d) El Área de Gestión Estrategia Desempeño Empresarial otorga el visto bueno a la propuesta de actualización de la Política Integral de Servicio al Cliente, por medio del correo electrónico de fecha 30 de setiembre del 2019, remitido al Departamento de Mercadeo.
- e) La Dirección Comercial, por medio del oficio DCR.228.2019 de fecha martes 1° de octubre del 2019, somete a consideración de la Gerencia General la propuesta de actualización de la Política Integral de Servicio al Cliente.
- f) La Gerencia General, mediante referencia GG-1262-2019 del 3 de octubre del 2019, avala y eleva a conocimiento de la Junta Directiva la actualización de la Política Integral de Servicio al Cliente.
- g) Conforme a lo establecido en el artículo 188 del Código de Comercio y 9.4 del Reglamento de Junta Directiva corresponde a este órgano colegiado aprobar la Política Integral de Servicio al Cliente.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la actualización de la Política Integral de Servicio al Cliente, de acuerdo con el siguiente texto:

#### **“POLÍTICA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE**

##### **1. OBJETIVO**

Establecer la Política Integral de Servicio al Cliente de Radiográfica Costarricense S.A. que se utiliza para el manejo de las relaciones con sus clientes.

##### **2. ALCANCE**

Esta política es aplicable al personal de RACSA que esté relacionado directa o indirectamente con el proceso de atención de clientes de la organización.

##### **3. ABREVIATURAS**

- **DM:** Departamento de Mercadeo
- **GEDE:** Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial.
- **ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad
- **RACSA:** Radiográfica Costarricense S.A.

#### 4. DEFINICIONES

**Actualización:** Actividad mediante la cual se hacen cambios en un documento, originados en la optimización de una actividad o conjunto de actividades o por cambios en la normativa.

**Cliente:** Persona física o jurídica a la cual RACSA enfoca todos sus esfuerzos empresariales, con el fin de satisfacer y superar sus expectativas respecto a las necesidades y/o requerimientos que puedan surgir, como parte del acercamiento comercial en la prestación de servicios de telecomunicaciones disponibles al público.

**Empatía:** Habilidad de una persona para poder comprender el punto de vista y la opinión de otra persona, colocándose en el lugar del otro.

**Política:** Documento que define directrices a seguir en un área específica.

**Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Servicio al Cliente:** Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

**Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia y la adecuación del documento objeto de la revisión, para alcanzar el objetivo establecido.

**Versión:** Indica mediante un número la cantidad de veces que se ha modificado el documento. Cada vez que se realice una modificación en el documento cambia dicho número.

#### 5. RESPONSABILIDAD

**Junta Directiva:**

- Aprobar y respetar la Política Integral de Servicio al Cliente.

**Gerencia General:**

- Elevar a Junta Directiva para su aprobación la propuesta de Política Integral de Servicio al Cliente de RACSA y asegurar la implementación.

**Direcciones:**

- Cumplir, apoyar y velar por la correcta aplicación de esta política, la revisión y actualización de la misma.

## Área Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial:

- Realizar la inclusión, modificación y control de cambios, conforme con las aprobaciones que se le realice a la política, así como de custodiar la última versión oficial aprobada del documento.
- Velar para que la presente normativa se ajuste al formato y estructura propia de las políticas, de acuerdo con la Guía para la Estructura y Contenido de los Documentos aprobada.

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Política Integral de Servicio al Cliente RACSA. (Aprobado mediante el acuerdo tomado por Junta Directiva en sesión ordinaria 1642 Capítulo Segundo, Artículo 2°, celebrada el jueves 4 de marzo del 2004)
- Política Experiencia Cliente del Grupo ICE, código 77.00.002.2015.

## 7. POLÍTICA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE

*"La satisfacción de las crecientes y variadas necesidades y expectativas de los clientes es el punto central de la misión de RACSA, para lo cual la institución orientará de manera permanente y sistemática sus esfuerzos para mejorar la calidad y la gestión del servicio al cliente en todos sus procesos, fomentando una cultura organizacional que asegure una relación excelente con los clientes."*

## 8. POLÍTICAS ASOCIADAS

### 8.1 Promover una Cultura de Compromiso para Servir al Cliente.

La Gerencia General y el personal de RACSA deben respetar la cultura organizacional centrada en brindar un servicio excepcional al cliente y a la sociedad en general, disponiendo en todo momento con el recurso humano competente y motivado para atender las necesidades de los clientes.

#### 8.1.1. Promover una Cultura de "Cuidado y Respeto al Cliente".

Es responsabilidad de todos y cada uno de los colaboradores de RACSA, sin importar su posición o rol dentro de la organización, alcanzar la satisfacción plena de las expectativas de los clientes, a través de la empatía, asesoría personalizada y oportuna para implementar soluciones de calidad enfocadas a superar las expectativas de los clientes; tomando la iniciativa al momento de atenderlos y ayudarlos de forma ágil e innovadora, manteniendo un respeto permanente hacia ellos y valorando previamente el impacto que puedan tener sobre ellos todas las decisiones que se tomen.

#### 8.1.2. Designar y Mantener el Talento Humano idóneo en los Puntos de Contacto con los Clientes, promocionando el desarrollo de competencias.

Es responsabilidad de todos los niveles de mando y administradores de servicio, asegurar que se disponga en todo momento, en los diferentes puntos de contacto

con los clientes, del talento humano con las aptitudes y actitudes necesarias para su atención eficaz y eficiente, procurando el constante desarrollo de competencias, en términos de educación, formación, habilidades, experiencia y actitudes, propiciando el empoderamiento, de tal manera que se logre satisfacer y resolver los requerimientos de los clientes desde el primer punto de contacto.

### **8.1.3. Evaluar el Talento Humano desde la Perspectiva de Atención al Cliente.**

La Gerencia General debe velar porque en sus sistemas de evaluación de colaboradores y de Aliados Comerciales, se incluyan los elementos necesarios para garantizar que el personal y los servicios sean evaluados en relación con su actuación frente a los clientes.

### **8.2. Mantener una gestión eficiente y uniforme del servicio que recibe el cliente de RACSA, respetando la segmentación propia de los servicios.**

La Gerencia General de RACSA debe velar porque en todas las áreas se cuente con los recursos y procedimientos coordinados, eficientes y estandarizados en todo lo relacionado con la gestión del Servicio al Cliente, promoviendo el uso intensivo de las tecnologías de información y la innovación.

#### **8.2.1. Mantener Prácticas Homogéneas de Atención al Cliente.**

RACSA debe buscar en todo momento mantener procesos y prácticas homogéneas de atención al cliente, a todo nivel, respetando las líneas de negocio y las características propias de cada segmento. Se procurará alinear las prácticas de RACSA con las establecidas en el resto de empresas del Grupo ICE.

#### **8.2.2. Garantizar la Confiabilidad, Disponibilidad y Seguridad de la Información Integral de cada Cliente.**

RACSA debe garantizar a cada cliente que la información relacionada con él, mantenida en sus registros físicos y electrónicos, es integral, confiable, veraz y estará protegida y disponible en forma inmediata a su solicitud, junto con el detalle relacionado con cada uno de los productos, servicios, trámites y transacciones efectuados en sus servicios.

#### **8.2.3. Mantener un Diálogo Permanente que Garantice la Coordinación Interna.**

Con el fin de garantizar una percepción unificada de los niveles de servicio que prestan las diferentes áreas internas y Aliados Comerciales a los clientes de RACSA, se debe instituir y mantener la Comisión de Servicio al Cliente, conformada por representantes de todas las áreas que tienen contacto directo con los clientes, como un medio para la coordinación de políticas, procesos, actividades y decisiones que tengan incidencia en la atención y cuidado de los clientes.

**8.3. Asegurar que los servicios contratados por los clientes satisfacen la Calidad Esperada, dentro de un marco de desarrollo en armonía con el ambiente.**

Todas las áreas de RACSA que mantienen un contacto directo con los clientes o administran las facilidades y recursos requeridos para la prestación de los servicios, deben brindar los servicios de conformidad con los acuerdos contractuales, de manera que se logre satisfacer, y de ser posible, superar lo esperado por los clientes y que se actúe en concordancia con las Políticas de Calidad y Ambientales adoptadas por el Grupo ICE.

**8.3.1. Garantizar el Cumplimiento de Todos los Acuerdos Contraídos por RACSA, ya sea a través de las solicitudes de servicio, contratos, publicidad y Acuerdos de Niveles de Servicio.**

En todas las áreas de RACSA se debe garantizar el suministro de los productos y servicios de conformidad con los compromisos adquiridos con los clientes, de forma que se logre satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

**8.3.2. Garantizar la Atención Esmerada, Amable y Eficiente a los Clientes.**

RACSA debe garantizar que el trato a los clientes, ya sea a través de personal propio o contratado, en cualquiera de los puntos de contacto con los clientes, se apegue a los más altos niveles de calidad, en términos de la atención ofrecida, en un ambiente limpio y confortable.

**8.3.3. Garantizar tiempos de respuesta acordes con los requerimientos de los clientes y Alineados a las Mejores Prácticas.**

Dado que los tiempos de respuesta en la atención de las diversas solicitudes presentadas por los clientes son una de las variables más relevantes de calidad, RACSA debe asegurar que sus procesos de cara al cliente se ejecuten en el menor tiempo posible, según los acuerdos de los niveles de servicio contractuales y de acuerdo con las características de cada servicio y las necesidades de los clientes.

**8.3.4. Unificar los Criterios de Aceptación de Servicios.**

Los criterios de aceptación de conformidad de los servicios deben ser uniformes para todas las áreas internas de RACSA y deben estar alineados a su vez con los Aliados Comerciales y también con el resto de empresas del Grupo ICE.

**8.3.5. Promover el servicio Personalizado y Oportuno para superar la Expectativa del Cliente.**

RACSA debe promover permanentemente el acercamiento con los clientes, atendiéndolos en forma personalizada y oportuna, principalmente a aquellos clientes que sean de interés para los objetivos de RACSA y del país, considerando como elementos fundamentales de decisión las necesidades

básicas y deseables de cada grupo o línea de negocio, las mejores prácticas de servicio y el principio de equidad.

**8.3.6. Los servicios brindados estarán en apego con las Políticas Ambientales de RACSA y el Grupo ICE.**

Los servicios brindados por RACSA a sus clientes están apegados a la Política Ambiental RACSA - DAF-PT-001 y demás disposiciones del Grupo ICE garantizando la sostenibilidad del medio ambiente.

**8.4. Garantizar Permanentemente la Accesibilidad de RACSA para los Clientes.**

RACSA debe buscar, identificar y proveer mecanismos que permitan que la organización y sus servicios sean más accesibles a los clientes, facilitando la comunicación entre el cliente y la Empresa, aprovechando para esto los medios tecnológicos disponibles y facilitando los tramites y solicitudes.

**8.4.1. Promover y fomentar la Imagen Unificada del Grupo ICE**

Se debe mantener una imagen unificada del Grupo ICE, por medio de la homologación de documentos y procedimientos de carácter corporativo.

**8.4.2. Promover la Comunicación Eficiente y Eficaz con los Clientes.**

Se debe garantizar el suministro de información suficiente, oportuna, completa y exacta a los clientes acerca de los servicios y trámites, de tal manera que dispongan de todos los elementos de juicio para tomar sus decisiones de adquisición debidamente informados. Se debe proveer a la vez a los clientes de diversos medios de contacto con la organización, que permitan la comunicación bidireccional, a través de los diferentes canales definidos, para el intercambio de información oportuna, atención de consultas, solicitudes, y reportes de incidentes sobre sus servicios.

**8.5. Buscar la Excelencia a través de la Mejora Continua de las Solicitudes.**

RACSA debe aplicar las mejores prácticas y tecnologías disponibles que permitan simplificar y agilizar todas las solicitudes que realizan los clientes ante la organización.

**8.5.1. Simplificar Solicitudes y Trámites.**

Se debe mantener un proceso de revisión y análisis permanente de las solicitudes y trámites presentados por los clientes, con el objetivo de identificar posibles mejoras en los mismos y asegurar una mejor respuesta en tiempo y forma a los clientes.

#### **8.5.2. Resolver las Solicitudes en el Primer Contacto.**

Se debe procurar que la mayoría de las consultas y solicitudes de los clientes sean atendidos y resueltos en el primer contacto que se tenga con ellos.

#### **8.5.3. Garantizar Mecanismos para el Seguimiento de las Solicitudes.**

Se debe garantizar la disponibilidad de mecanismos para el seguimiento de todas las solicitudes de los clientes, de tal manera que se pueda identificar en cualquier momento su estado, así como poder comunicarlos a tiempo según los acuerdos de nivel de servicio.

#### **8.5.4. Simplificar el Proceso de Pago.**

RACSA debe aportar tecnología y procesos innovadores para facilitar en forma confiable y efectiva el proceso de pago para todos los clientes, procurando ampliar y descentralizar los centros de recaudación y ofrecer mecanismos de pago innovadores aprovechando las facilidades tecnológicas disponibles, que le permitan a los clientes efectuar sus pagos de la manera más sencilla, rápida y alineados a las disposiciones vigentes de la Facturación Electrónica.

#### **8.5.5. Cerrar Brechas de Satisfacción del Cliente.**

Para cada uno de los servicios ofrecidos, RACSA debe buscar el cierre de las brechas que puedan existir entre lo que el cliente percibe y sus necesidades reales o expectativas del servicio que se le está prestando. Para esto se dispondrá de un sistema verificable para la medición, análisis y seguimiento de la percepción del cliente y su nivel de satisfacción en relación con cada factor principal del servicio evaluado (Customer Journey Experience).

#### **8.6. Proteger al Cliente mediante la Aplicación de las Normativas Vigentes.**

La Gerencia General debe procurar, por todos los medios al alcance, el cumplimiento de todas las normas internas y externas, jurídicas y administrativas, relacionadas con la protección y resguardo de los derechos e intereses de los clientes.

##### **8.6.1. Divulgar a Nivel Interno las Normativas Vigentes.**

Se debe mantener un sistema permanente de divulgación y enseñanza de las diferentes normas y leyes que competen al ámbito de atención y servicio al cliente.

##### **8.6.2. Ejecutar Evaluaciones Periódicas de Servicio.**

Se debe mantener un sistema permanente de asesoría y verificación de cumplimiento de las normativas con el fin de mejorar la calidad de atención al cliente, incluyendo las relacionadas con la confidencialidad y privacidad de la información de los clientes.

**8.7. Lograr la satisfacción de la demanda de servicios en forma oportuna y de acuerdo con las Expectativas del Cliente.**

RACSA debe planificar y proveer la infraestructura necesaria para el desarrollo de los servicios, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, el avance socioeconómico del país y los mercados internacionales.

**8.7.1. Promover la Excelencia en la Satisfacción de la Demanda de Servicios por Medio del Conocimiento del Cliente.**

RACSA debe buscar en forma permanente segmentar e identificar a sus clientes, para lograr un conocimiento pleno de sus necesidades o requisitos particulares, clasificándolas en requisitos básicos y requisitos deseables con el fin de ofrecerle un servicio totalmente ajustado a sus necesidades.

**8.7.2. Desarrollar Infraestructura Acorde con la Demanda de los Servicios.**

El desarrollo de infraestructura y servicios de RACSA deben ser acordes con la dinámica de desarrollo y proyección de su demanda y las necesidades de los distintos segmentos del mercado y líneas de negocio. Para esto se debe efectuar una planificación adecuada que permita contar con los servicios en forma oportuna.

**8.8. Plantear y Promover Servicios Innovadores**

RACSA debe promover esquemas innovadores en sus servicios y soluciones especializadas, haciendo el mejor esfuerzo por beneficiar al cliente en su Transformación Digital.

**8.8.1. Mantener un Proceso Permanente de Análisis de Tendencias y Nuevas Tecnologías.**

Con el propósito de identificar nuevas tendencias tecnológicas a nivel mundial, RACSA debe mantener un proceso permanente de análisis de las nuevas tecnologías y tendencias, para poder ofrecer servicios y soluciones innovadoras que les permitan a sus clientes el desarrollo tecnológico deseado a nivel país.

**9. VIGENCIA**

Esta Política rige a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta y su posterior publicación en la Intranet Empresarial.

**10. REVISIÓN Y EVALUACIÓN**

La Dirección Comercial debe realizar una revisión anual de la Política Integral de Servicio al Cliente, esto para verificar si la Política necesita modificaciones o actualizaciones y se debe notificar a Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial para su debida actualización y comunicación de la última versión.”

**2) La responsabilidad de la implementación de este acuerdo corresponde a la Gerencia General.**

**Artículo 5º      Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, señala que conforme a lo discutido en la sesión anterior, la Gerencia General mediante la nota de referencia GG-1263-2019 del 3 de octubre del 2019, somete a consideración una solicitud de prórroga para el cumplimiento del acuerdo tomado en la sesión N°2237 celebrada el 27 de agosto, mediante el cual se le instruye la presentación de un nuevo Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos.

Ingresa a la sala de la Junta Directiva, el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla y el responsable del Departamento de Talento Humano, señor Gustavo Díaz García, quienes manifiestan que se ha venido trabajando en los aspectos solicitados por la Junta Directiva, para lo cual se han coordinado sesiones de trabajo con la contraparte especializada del ICE, razón por la cual someten a consideración una prórroga para presentar en un plazo de un mes una propuesta de trabajo que permita atender el objetivo dentro del menor plazo posible.

Asimismo, indican que con el propósito de no afectar la operación de la Empresa, someten a consideración la posibilidad de habilitar la contratación de personal conforme a los salarios vigentes hasta el mes de setiembre del 2019, sin los ajustes graduales, de conformidad a lo que establece el artículo 84 del Estatuto de Personal. Una vez expuesto los representantes de la Administración abandonan la sala.

**La Junta Directiva una vez analizado el tema, basada en el contenido de la documentación aportada y en los argumentos expuestos resuelven:**

**Considerando que:**

- a) **La Ley N°8660 de Fortalecimiento y Modernización de las Empresas del Sector Público de Telecomunicaciones, artículos 16 y 32, así como el Reglamento de la Junta Directiva en el artículo 9º inciso 9.11) señala que es función de la Junta Directiva: “*Dictar las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y derechos de los trabajadores*”.**
- b) **Al estar inmersa en un mercado dinámico y en competencia, RACSA requiere de una serie de acciones de orden estructural orientadas a garantizar la permanencia y la continuidad del negocio, así como fortalecer el esfuerzo de racionalización y optimización del talento humano, como parte del redimensionamiento de los costos de operación y sostenibilidad financiera. Para ello resulta necesario disponer de un esquema de clasificación y valoración de puestos, que permita definir los insumos técnicos y objetivos para el cumplimiento de la Política Salarial establecida en el Estatuto de Personal vigente, artículos 83, 84, 85 y 86.**
- c) **El Estatuto de Personal en artículo 74 indica que “*RACSA establecerá y aprobará las disposiciones normativas correspondientes a la clasificación y valoración de puestos, considerando para ello las necesidades empresariales del momento y los criterios técnicos y objetivos aplicables*”. Asimismo, en el artículo 84 dispone**

que: **“La Escala de Salarios de RACSA estará definida en función de los percentiles de referencia de los salarios de mercado y será aprobada por la Junta Directiva con fundamento en los estudios técnicos y las mejores prácticas correspondientes”.**

- d) RACSA cuenta con un Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos y una Escala *Salarial* constituida por: a) Ejecutiva y Fiscalización; b) Comercial; c) Profesional; d) Técnica y e) Operativa Administrativa, aprobados en la sesión N°2188 del 14 de agosto del 2018, que se encuentra en implementación proporcional, simultánea y gradual bajo el principio de equidad y sujeto al cumplimiento de premisas del Plan Financiero del 2019, garantizando la permanencia y continuidad del negocio.
- e) Como parte de las acciones de seguimiento en las sesiones N°2231 del 9 de julio del 2019, N°2233 del 31 de julio del 2019 y N°2235 del 13 de agosto del 2019 la Junta Directiva ha emitido una serie de observaciones sobre este tema y además se suspende la implementación proporcional, simultánea y gradual del Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos, hasta que se cuente con los elementos necesarios que demuestren que el mismo cumple con los principios de equidad empresarial.
- f) RACSA requiere contar con un modelo de clasificación y valoración de puestos y una escala salarial que se ajuste a las necesidades empresariales y que garantice la sostenibilidad empresarial, en la sesión N°2237 del 27 de agosto del 2019 se instruye a la Gerencia General para que en un plazo de un mes calendario, presente a la Junta Directiva un nuevo Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos y de la Escala Salarial, cuya metodología debe estar debidamente sustentada desde el punto de vista técnico, avalada por el personal experto del ICE en esta materia y apegada a las mejores prácticas y normativa vigente. Y Además se suspende la implementación gradual del Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos, específicamente para las nuevas contrataciones y movimientos internos de la Escala Ejecutiva y Fiscalización hasta que se resuelva este tema. Para las nuevas contrataciones se debe utilizar el percentil 50 de la encuesta de servicios de PWC.
- g) En la sesión N°2242 del 1º de octubre del 2019, la Gerencia General mediante el documento de referencia GG-1212-2019 del 26 de setiembre del 2019, presenta un informe con las acciones que se han emprendido para la actualización del Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos y un cronograma de implementación, gestión que queda sujeta a la presentación de un planteamiento de ampliación del plazo, con la respectiva justificación.
- h) La Gerencia General, mediante la nota de referencia GG-1263-2019 del 3 de octubre del 2019, propone ampliar en un mes el plazo establecido en el acuerdo tomado en la sesión N°2237 celebrada el 27 de agosto, para presentar una propuesta de trabajo que permita atender el objetivo, así como analizar la posibilidad de habilitar la contratación de personal conforme a los salarios vigentes hasta el mes de setiembre del 2019, sin considerar los ajustes graduales y de conformidad a lo que establece el artículo 84 del Estatuto de Personal.

**Por tanto, acuerda:**

- 1) **Acoger la solicitud planteada por la Gerencia General, para que en un plazo de un mes presente a la Junta Directiva el plan de trabajo, que le permita atender la instrucción dictada en el artículo 7º de la sesión N°2237 del 27 de agosto del 2019.**
- 2) **Autorizar a la Gerencia General para que de forma transitoria, mientras se define el nuevo Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos, las nuevas contrataciones y movimientos de personal se efectúe de conformidad con la Escala Salarial vigente a setiembre 2019 y con lo que establece el artículo 84 del Estatuto de Personal.**
- 3) **Se instruye a la Secretaría para que programe la presentación de este tema para la primera semana de noviembre próximo.**
- 4) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

**Artículo 6º Proyecto kölbi TV Interactivo (ONE TV). Informe de avance trimestral sobre la denuncia presentada ante el Ministerio Público:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento de la Junta Directiva, la nota de la Gerencia General de referencia GG-1257-2019 de fecha 3 de octubre, por medio de la cual presenta el informe trimestral de avance sobre la denuncia presentada ante el Ministerio Público, según lo dispuesto en la sesión N°2083 del 6 de octubre del 2015.

La Asesora Jurídica, señora Illiana Rodríguez, basada en el contenido de la nota de referencia AJ-662-2019, comenta que en el proceso judicial en cuestión se recibió notificación por parte de la Unidad de Investigación Judicial de la Sección de Anticorrupción, Delitos Económicos y Financieros del Organismo de Investigación Judicial, mediante la cual solicita información de interés para el caso, asunto que será atendido dentro del plazo señalado. En virtud de lo anterior, ante cualquier variación importante se estará informando oportunamente a la Junta Directiva.

Los miembros de la Junta Directiva agradecen el informe y lo dan por recibido.

**Artículo 7º Revocatoria y Otorgamiento Poder Generalísimo:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, señala que conforme a lo dispuesto en la sesión anterior, la Gerencia General con el apoyo de la Asesoría Jurídica somete a conocimiento y resolución de la Junta Directiva la nota de referencia GG-1264-2019 del 3 de octubre del 2019, mediante la cual presenta una propuesta para revocar y otorgar un poder generalísimo. Explican que RACSA por la dinámica empresarial requiere disponer de estos elementos para la atención oportuna de los retos del mercado.

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

Considerando que:

- a) El artículo ciento ochenta y siete del Código de Comercio faculta a la Junta Directiva a nombrar representantes, tales como apoderados, para atender los negocios de la sociedad o aspectos especiales.
- b) En la sesión ordinaria número dos mil ciento cuarenta y ocho, celebrada el martes veintidós de agosto del año dos mil diecisiete, capítulo cuarto, artículo siete, la Junta Directiva otorgó poder generalísimo sin límite de suma para la representación de la Empresa para ser utilizado únicamente en ausencia del Gerente General a favor de la señora Patricia Chavarría Lizano, cédula de identidad número uno - cero seiscientos cincuenta y seis - cero setecientos cuatro, con ocasión del cargo de Directora Administrativa Financiera.
- c) El poder otorgado fue inscrito en la Sección Digital de la Sección Mercantil del Registro Público, bajo el tomo dos mil diecisiete, asiento seis cero cinco cero nueve uno, Consecutivo uno, Secuencia uno.
- d) A partir del día treinta de setiembre del dos mil diecinueve la señora Chavarría Lizano deja el cargo de Directora Administrativa Financiera y se hace innecesario que ostente el poder generalísimo sin límite de suma que le fue otorgado, resultando oportuno y conveniente revocar el poder mediante acuerdo en firme por parte de la Junta Directiva.
- e) La Gerencia General, según nota de referencia GG-1264-2019 del tres de octubre de dos mil diecinueve, avala y eleva a consideración de la Junta Directiva la revocatoria del poder generalísimo sin límite de suma otorgado a la señora Patricia Chavarría Lizano y el otorgamiento del referido poder al señor Marco Vinicio Meza Altamirano, mayor, soltero, Ingeniero, vecino de San José, cédula de identidad número uno - mil doce - seiscientos setenta y cinco, en su condición de Director Comercial.

Por tanto, acuerda:

- 1) Revocar el poder generalísimo sin límite de suma otorgado a la señora Patricia Chavarría Lizano, cédula de identidad número uno-cero seiscientos cincuenta y seis-cero setecientos cuatro, inscrito en la Sección Digital de la Sección Mercantil del Registro Público, bajo las citas: tomo dos mil diecisiete, asiento seis cero cinco cero nueve uno, Consecutivo uno, Secuencia uno.
- 2) Otorgar representación judicial y extrajudicial, con facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma al señor Marco Vinicio Meza Altamirano, mayor, soltero, Ingeniero, vecino de San José, cédula de identidad número uno - mil doce - seiscientos setenta y cinco, en su condición de Director Comercial, mientras permanezca en el cargo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo mil doscientos cincuenta y tres del Código Civil, en el entendido que podrá otorgar poderes, sustituir su poder en todo o en parte, revocar sustituciones y hacer otras de nuevo, reservándose o no su ejercicio.

- 3) Autorizar al Gerente General para que comparezca ante el Notario Público Institucional a realizar los trámites que correspondan en relación con la revocatoria y el otorgamiento del Poder Generalísimo sin límite de suma a favor del señor Meza Altamirano.
- 4) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.  
**ACUERDO FIRME.**

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

Artículo 8° *Informe de Rendición de Cuentas del ICE y sus empresas 2019. Acuerdo Consejo Directivo ICE 6342 0012 524 2019 - Confidencial:*

Al amparo de lo que señala el artículo 35 de la Ley N°8660 de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones, declara confidencial aquella información que sea calificada por el ICE y sus Empresas como secreto industrial, comercial o económico, cuando, por motivos estratégicos, comerciales y de competencia, no resulte conveniente su divulgación a terceros.

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

No hubo

*La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, levanta la sesión al ser las veintiuna horas con diez minutos. Agradece a los Directivos y a los representantes de la Administración su asistencia y participación.*

*Secretaría Junta Directiva  
10/10/2019 10:10 hrs*