

## INDICE

### ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2241

*Martes 24 de setiembre del 2019*

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

- 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2240 del 18 de setiembre del 2019

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

- 2° Plan Financiero 2020 y proyección 2021-2023  
3° Estados financieros de la Empresa a agosto 2019  
4° Gobernanza Empresarial. Arquitectura Empresarial

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

- 5° Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses. Oficio de la Contraloría General de la República 13481 DFOE EC 0620

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

No hubo

### ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2241

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 veinticuatro de setiembre del dos mil diecinueve. Presentes: la Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond; el Vicepresidente, señor Gabriel Viquez 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 Iliana Rodríguez Quirós.

Por la Gerencia General, el señor Francisco Calvo Bonilla; por la Dirección Administrativa Financiera, la señora Patricia Chavarría Lizano; por el Departamento de Análisis Financiero, el señor Juan José Alvarado Fernández; por la Dirección de Nuevos Negocios e Innovación, el señor Gustavo Morales Chacón; por la Dirección de Operaciones, la señora Suzeth Rodríguez Solís; por la Dirección Comercial, los señores Marco Meza Altamirano y Gerson González Arrieta; y por el Área de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial, los señores Carlos Rojas Gallardo y Carlos Ramirez Cerdas.

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

Artículo 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2240 del 18 de setiembre del 2019:

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a aprobación de los señores Directivos que estuvieron presentes el acta de la sesión ordinaria N°2240 del 18 de

setiembre del 2019. Expresa que en su caso en particular se abstiene de la aprobación, en razón de no haber participado en la misma.

La Junta Directiva se manifiesta conforme con el contenido del acta y la da por aprobada, con la abstención de la señora Valverde.

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

### **Artículo 2º Plan Financiero 2020 y proyección 2021-2023:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, señala que la Gerencia General en cumplimiento a lo señalado en la sesión N°2234 del 6 de agosto del 2019, somete a conocimiento el documento de referencia GG-1171-2019 de fecha 19 de setiembre del 2019, mediante el cual presenta el plan financiero empresarial preliminar para el año 2020 y un ejercicio de proyección para el período 2021-2023.

Ingresan a la sala, el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla acompañado por la Directora Administrativa Financiera, señora Patricia Chavarría Lizano, por el Departamento de Análisis Financiero, el señor Juan José Alvarado Fernández; por la Dirección de Nuevos Negocios e Innovación, el señor Gustavo Morales Chacón; por la Dirección de Operaciones, la señora Suzeth Rodríguez Solís; y por la Dirección Comercial, los señores Marco Meza Altamirano y Gerson González Arrieta. Expresan como antecedentes que cuando se presentó a nivel corporativo el plan financiero 2019, incorporaba de manera preliminar un ejercicio de proyección para el período 2020, que luego con la elaboración de la estrategia empresarial 2019-2023 se incluyen premisas generales para los años 2021-2023 en el entendido que quedaba sujeto a variaciones según la dinámica empresarial.

Seguidamente, basados en la documentación aportada y con el apoyo de una presentación se refieren a las premisas tanto externas como internas que darán sustento a los resultados para las líneas de servicios actuales, en el cual a razón del comportamiento en la línea de gastos se establece un tope respecto a los ingresos de un 96% para las proyecciones del período 2021-2023; y al estado de resultados proyectado al período 2020-2023 dentro de las líneas de negocios denominadas: Shared Services, Servicios Especializados, Plataformas y Tecnologías Emergentes, siendo esta última producto de las tendencias tecnológicas y de mercado reconocidas a nivel mundial para el desarrollo de nuevos servicios. Hacen referencia al análisis multidisciplinario sobre la creación de un mapa ruta dentro del portafolio de servicios empresariales, de manera que los servicios actuales y potenciales se analizan desde la perspectiva mercadológica, estratégica y de negocio, aportando variables internas y externas que permitirán seleccionar aquellas oportunidades con mayor potencialidad y ajustar secuencialmente las capacidades requeridas por la Empresa para crecer y diversificar los ingresos, asimismo, producto de este análisis se refieren al cronograma de los nuevos servicios dentro del portafolio empresarial y su proyección al año 2023.

La Junta Directiva, sobre el informe rendido por la Administración, emiten las siguientes recomendaciones: a) la conveniencia de ser más rigurosos en cuanto a las futuras elaboraciones de planes estratégicos donde el acompañamiento de proyecciones financieras sirvan como base de medición y de presentarse variaciones se justifiquen en debida forma; b) en cuanto a la relación de gastos sobre los ingresos, buscar alternativas de mejora en la

eficiencia de ese margen operativo con el fin de ser sostenible en el tiempo; c) valorar cuáles servicios tienen sentido su continuidad en el mercado; d) producto del diferencial cambiario, valorar a futuro, la opción dentro de la cobertura del flujo, el equiparar la moneda en colones tanto a nivel de ingresos como gastos; y e) revisar el parámetro de crecimiento en los ingresos proyectados.

Interviene, la Administración para manifestar que con respecto a la relación de gastos sobre los ingresos identificarán las brechas con el fin de contener el gasto así como proceder a analizar dentro del portafolio empresarial, los servicios que merecen su continuidad en el mercado. Asimismo, referente a la proyección de ingresos presentados, señalan que son apegados a la dinámica empresarial, que inclusive ha venido creciendo de forma sustancial desde el período 2015, sin embargo, así como se presentan oportunidades de igual forma se presentan incertidumbres y brechas por lo que requieren definición para establecer con claridad los ámbitos de acción. Expresan que toman nota de las observaciones y recomendaciones planteadas e indican que el compromiso de la Empresa es continuo en cuanto a la optimización del gasto y generación de nuevos ingresos y servicios.

La Junta Directiva, en cuanto a la proyección en el mapa de ruta del portafolio de servicios, señalan que la metodología utilizada es dinámica, interesante, de fácil adaptación e interpretación al seguimiento de los ingresos. Instan a la Empresa a ser ágiles y ambiciosos en la búsqueda de oportunidades en diversos nichos de mercado y recalca la importancia de establecer retos de transformación en cuanto a la adaptación y ampliación de nuevos socios así como revisar los montos para que el crecimiento en los ingresos sea sostenible. Dan por recibido el informe de avance y agradecen la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sala a partir de este momento.

### **Artículo 3º**      **Estados financieros de la Empresa a agosto 2019:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento de la Junta Directiva, el oficio de referencia GG-1168-2019 de fecha 19 de setiembre, mediante cual la Gerencia General solicita una ampliación de plazo para entregar los estados financieros correspondientes al mes de agosto debido a retrasos dentro de la operativa empresarial relacionados con la conciliación y presentación de la declaración del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) lo que imposibilitó presentar el análisis de los estados financieros en la fecha prevista. Y que en vista que hoy se recibieron los estados financieros a agosto del 2019 mediante nota de referencia GG-1187-2019, señala la conveniencia de programar el conocimiento de este asunto para la próxima sesión con el fin de contar con el tiempo suficiente para su análisis.

La Junta Directiva manifiesta estar de acuerdo con la propuesta, por lo que solicitan a la Secretaría coordinar lo que corresponda para agendar el tema para la próxima sesión.

### **Artículo 4º**      **Gobernanza Empresarial. Arquitectura Empresarial:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, señala que la Gerencia General en cumplimiento a lo señalado en las sesiones N°2229 del 18 de junio del 2019, N°2230 del 2 de julio del 2019 y N°2234 del 6 de agosto del 2019, somete a consideración el documento de referencia GG-1165-2019 de fecha 19 de setiembre del 2019, mediante el cual se presenta el informe de avance relacionado con la implementación de la arquitectura empresarial como

parte de la ejecución del mapa general para el alineamiento empresarial derivado de la Estrategia 2019-2023.

Ingresa a la sala, el Gerente General, señor Francisco Calvo y por el Área de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial, los señores Carlos Rojas Gallardo y Carlos Ramírez Cerdas, quienes explican las acciones que se han emprendido para la adecuación de la arquitectura empresarial, con el propósito de garantizar la correcta alineación de la tecnología y los procesos de negocio en la Empresa para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

Inician la exposición con el apoyo de una presentación en powerpoint, donde explican el objetivo y las etapas que conlleva para llegar al modelo deseado de la arquitectura empresarial. Hacen referencia a la importancia de la implementación de este modelo ante la situación actual en que se encuentra inmersa la Empresa al estar dentro de un mercado competitivo y globalizado, que permite a nivel empresarial la búsqueda y permanencia de soluciones eficientes y de diferenciación de cara al cliente; a la definición de empresa; y al concepto y propósitos de la arquitectura empresarial. Seguidamente para contextualizar el tema, explican el esquema de la arquitectura empresarial, su rol dentro de la estrategia empresarial; el avance de cada uno de los componentes y las brechas identificadas en la arquitectura tanto de negocios como de TIC; así como los pasos a seguir para su elaboración y la fecha estimada de ejecución.

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

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

**Artículo 5º** **Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses. Oficio de la Contraloría General de la República 13481 DFOE EC 0620:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento de la Junta Directiva, el oficio de la Contraloría General de la República 13481 DFOE-EC-0620 de fecha 11 de setiembre del 2019, mediante la cual remiten el informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses preparado por el Área de Fiscalización de Servicios Económicos de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, bajo la referencia DFOE-EC-SGP-00001-2019, el cual consigna los resultados surgidos producto de los cuestionarios aplicados con el fin de conocer la gestión de los Órganos de Dirección en el Gobierno Corporativo de las entidades públicas, presentado en debida forma y tiempo a dicho ente contralor mediante oficio de referencia JD-55-2019 el 14 de febrero del 2019.

Dicho informe emite como recomendación considerar los resultados obtenidos como insumo para revisar y rediseñar, de ser necesario, su estructura de gobierno corporativo con el propósito de establecer de manera proactiva los cambios o ajustes que correspondan en procura de la obtención de los beneficios referentes a la efectiva toma de decisiones institucionales.

La Junta Directiva señala la conveniencia de analizar la documentación y emitir un plan de mejora al respecto, por lo que solicitan a la Secretaría de Junta Directiva en coordinación con la Asesoría Jurídica revisar el documento y preparar una propuesta de plan de mejora para ser sometido a la valoración de este Órgano Colegiado.

**Una vez discutido el tema, la Junta Directiva resuelve:**

**Considerando que:**

- a) **En sesión N°2209 del 5 de febrero del 2019, la Junta Directiva conoce el oficio de la Contraloría General de la República 01218 DFOE-EC-0067 de fecha 30 de enero del 2019, mediante el cual solicitan información con el fin de conocer el rol de los Órganos de Dirección en el Gobierno Corporativo de las entidades públicas.**
- b) **La Junta Directiva mediante oficio de referencia JD-55-2019 de fecha 14 de febrero del 2019 remite a la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República la información solicitada, con el fin de atender lo solicitado en el oficio 01218 DFOE-EC-0067.**
- c) **Mediante oficio 13481 DFOE-EC-0620 la Contraloría General de la República remite el informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno Corporativo de las Entidades Públicas Costarricenses preparado por el Área de Fiscalización de Servicios Económicos de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, bajo la referencia DFOE-EC-SGP-00001-2019, el cual consigna los resultados producto de los cuestionarios aplicados. Dicho informe recomienda a las diferentes Juntas Directivas de las entidades públicas considerar el informe como insumo para revisar y rediseñar, de ser necesario, una estructura de gobierno corporativo, con el propósito de establecer de manera proactiva los cambios o ajustes que correspondan, a fin de fortalecer la gestión empresarial así como la adecuada toma de decisiones institucionales en todos los ámbitos de la organización.**

**Por tanto, acuerdan:**

- 1) **Dar por recibido el informe emitido por Contraloría General de la República mediante el oficio 13481 DFOE-EC-0620 de fecha 11 de setiembre.**
- 2) **Encomendar a la Asesoría Jurídica y a la Secretaría de Junta Directiva, el análisis integral del informe supracitado, a fin de elevar al seno de esta Junta Directiva una propuesta de plan de acción que permita tomar las decisiones que correspondan, según el ámbito competencial respectivo de cada una de las instancias de la organización. Dicha propuesta deberá ser conocida por este Órgano Colegiado en la primera sesión del mes de noviembre del presente año. Lo anterior con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la Gobernanza Corporativa de RACSA.**
- 3) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Asesoría Jurídica y la Secretaría de Junta Directiva.**



## **CAPÍTULO IV    COMENTARIOS Y PROPOSICIONES**

No hubo.

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

*Secretaría Junta Directiva  
26/9/2019 11:00 hrs*