

## INDICE

### ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2248

*Jueves 28 de noviembre del 2019*

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

- 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2247 del 19 de noviembre del 2019

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

- 2° Proyecto solución espacio físico. Informe de avance  
3° Estados financieros de la Empresa a Octubre 2019. Confidencial  
4° Propuesta Estructura Organizacional.  
5° Comité de Riesgos. Representante de Junta Directiva

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

- 6° Solicitud de información Rena Ware Costa Rica S.A.

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

- 7° Reorganización del ICE y su modelo de Gestión Corporativa

### ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2248

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 jueves veintiocho de noviembre del dos mil diecinueve. Presentes: la Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond; el Vicepresidente, señor Gabriel Viquez Jiménez; el Tesorero, señor José Alberto Retana Reyes; y la Vocal, señora Agnes Paniagua Cubero. Por la Asesoría Jurídica, la señora Illiana Rodríguez Quirós.

Ausente por razones personales, el Secretario, señor Hans Jiménez Láscarez.

Como invitados: El Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla; el Director Administrativo Financiero a.i., señor Juan José Alvarado Fernández; y por el Área de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial, el señor Carlos Rojas Gallardo y la señora Jimena Zárate Manzanares.

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

##### Artículo 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2247 del 19 de noviembre 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°2247 del 19 de noviembre 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 Proyecto solución espacio físico. Informe de avance:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, comenta que con el propósito de dar seguimiento al Proyecto denominado: Solución Espacio Físico, conocido en la sesión N°2210 del 12 de febrero del 2019, se solicitó a la Gerencia General presentar un informe de avance para la presente sesión.

Ingresa a la sala el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, acompañado del Director Administrativo Financiero a.i., señor Juan José Alvarado Fernández, quienes explican que conforme al contenido de la nota de referencia GG-1552-2019 del 21 de noviembre, se presenta un informe sobre las acciones que se han emprendido para el análisis de las opciones de financiamiento y pequeños proyectos de mejora del edificio actual dentro del marco del Proyecto de Solución de Espacio Físico. Con el apoyo de una presentación en powerpoint se refieren a los antecedentes, el objetivo del informe, la exploración de los modelos de financiamiento: fondos de desarrollo inmobiliario y fideicomiso, el análisis comparativo de las opciones, desde el punto de vista de plazos, cuota mensual, costo estimado del proyecto, valor del inmueble y valor capitalizable, así como un ejercicio del impacto a nivel del plan financiero, en lo que respecta a gastos y del margen neto.

Seguidamente para ampliar sobre el tema, se refieren a las acciones que se han realizado para el mantenimiento del complejo de los edificios actuales. En virtud de lo anterior, concluyen que: a) la ejecución del proyecto afectaría los resultados y el flujo de caja 2020 de manera sensible; b) consolidar los resultados que permitan apalancar el proyecto; c) mantener constante vigilancia del mercado inmobiliario para determinar el valor de los inmuebles de RACSA; d) mantener la suspensión temporal dictada por la Junta Directiva en la sesión N°2180 del 5 de junio del 2018; y e) mantener la optimización del uso del espacio físico de los edificios actuales.

La Junta Directiva recomienda a la Gerencia General constituir un equipo de trabajo que analice de forma integral las diferentes opciones para determinar desde el punto de vista la viabilidad de este proyecto, que considere la valoración de la venta de los bienes de forma total y/o parcial, la posibilidad de comprar soluciones de espacio en lugar de construir un nuevo edificio en la propiedad que RACSA ha dispuesto, o bien considerar la oportunidad de construir por fases el proyecto. Finalmente, señalan que considerando la condición del Edificio A, la Gerencia General debe definir a la mayor brevedad un plan que le permita gestionar el riesgo que representa para la Empresa, dado las condiciones actuales del inmueble. En virtud de lo anterior, se programa el informe de seguimiento para la segunda sesión del mes de abril del 2020.

Los representantes de la Administración toman nota de la recomendación planteada y proceden a abandonar la sala a partir de este momento.

### **Artículo 3º Estados financieros de la Empresa a Octubre 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.

**Artículo 4º**      **Propuesta Estructura Organizacional:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento y resolución de la Junta Directiva el documento de la Gerencia General, referencia GG-1553-2019 del 21 de noviembre del 2019, mediante el cual presenta una propuesta para ajustar la estructura organizacional de la Empresa, conforme al requerimiento planteado en la sesión N°2242 del 1º de octubre del 2019.

Ingresan a la sala por la Gerencia General, el señor Francisco Calvo Bonilla y por el Área de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial, el señor Carlos Rojas Gallardo y Jimena Zárate Manzanares, quienes explican que el objetivo de esta gestión es realizar una propuesta de ajuste a la estructura organizacional vigente en aras de optimizar y focalizar el proceso de desarrollo de nuevos servicios, gestión de proyectos, potenciar los procesos del ciclo de vida del cliente y del producto, la separación de los recursos internos y externos en las operaciones y la incorporación de la experiencia al cliente como proceso central, transversal y diferenciador de la competencia y además fortalecer la agilidad de la operativa empresarial, en el marco de la implementación del Plan Estratégico 2019-2023.

Seguidamente y con el apoyo de una presentación en powerpoint, explican los elementos e insumos que sustentan la propuesta, los principales ajustes, el mapa de procesos, el ajuste de la cadena de valor. Entre los elementos desarrollados destacan; la inteligencia de riesgos, la definición de costos, la planificación presupuestaria y el impacto en el personal. Presentan la primera fase de la estructura organizacional ajustada y los beneficios esperados, desde el punto de vista de eficiencia operativa, optimización de costos y mejora de experiencia cliente, donde se incorpora de manera preliminar el rol de “Coordinación – Nivel 2”, según recomendación del consultor, dado que responde a procesos particulares, con ámbitos de responsabilidad que requieren un análisis puntual para la optimización. Detallan los beneficios de la propuesta, desde el punto de vista de eficiencia operativa, optimización de costos y mejora de experiencia de cliente. Se refieren a las acciones necesarias para la implementación, que implican gestión de cambio, revisión de perfiles, entre otros. Finalmente, señalan que este tema cuenta con una declaratoria de confidencialidad emitida por la Gerencia General, fundamentada en lo que señala la Política de Confidencial de la Empresa y el manual, propiamente en relación con la documentación asociada a la definición de la estructura organizativa dado que está basada en el modelo de procesos que contiene información comercial y económica, que por motivos estratégicos no conviene su divulgación a terceros. Agradecen la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sala a partir de este momento.

En relación con la propuesta planteada, la Junta Directiva expresa que es importante visualizar dentro de la estructura el rol transversal de la dirección estratégica del área financiera, que permita la definición de costos conforme a la estructura de la Empresa, y valide la asignación de los recursos conforme a las metas definidas en el plan financiero y objetivos estratégicos. En lo que respecta al Área Estratégica y Transformación Digital, recomiendan revisar la estructura planteada, dado que debe estar organizada en función al tamaño del área. En cuanto al nivel de “Coordinación – Nivel 2”, es conveniente posponer la aprobación hasta que la Administración cuente con los elementos necesarios que le permitan justificar a la Junta Directiva en debida

forma el valor que aportarían dichos procesos dentro de la organización. En lo que respecta a las áreas que dependen directamente de la Junta Directiva, este Órgano Colegiado considera que la Auditoría Interna y la Secretaría de la Junta Directiva deben mantenerse en los términos conocidos y aprobados por la Junta en el Organigrama del año 2014, dado que revisadas las actas no se registra acción alguna por parte de este órgano colegiado para modificar el estatus y el estudio del consultor que soporta la propuesta no incluyó a estas áreas. Debe considerarse además que de conformidad con el artículo 32 de la Ley 8660 y 57 del Estatuto de Personal, la Junta Directiva es el órgano competente para autorizar cambios en la estructura de la Empresa.

**De conformidad con lo anterior, basados en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, la Junta Directiva resuelve:**

**Considerando que:**

- a) **RACSA cuenta con una Estrategia Empresarial para el período 2019 - 2023, aprobada por la Junta Directiva en la sesión N°2200 del 20 de noviembre del 2018, la cual le permite disponer de un marco orientador de alto nivel para el desarrollo y evolución empresarial.**
- b) **El Consejo Directivo del ICE, en la sesión N°6321 del 10 de mayo del 2019, aprueba la Estrategia Corporativa 4.0 del Grupo ICE, en donde se define la hoja de ruta del ICE y sus empresas para los años 2019 - 2023, a partir de temas como la transformación digital, la descarbonización de la economía, la convergencia y las nuevas tecnologías en los servicios de electricidad y telecomunicaciones, entre otros.**
- c) **La Ley 8292 de Control Interno, en el artículo 13, incisos c) y d) establece como deber del Jerarca, el evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la empresa y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; así como establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación, todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.**
- d) **El Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6384 del 26 de noviembre del 2019, aprueba la reorganización del ICE y su modelo de gestión corporativa, el cual fortalece los mecanismos de dirección estratégica y de gobernanza empresarial.**
- e) **De conformidad con el artículo 32 de la Ley 8660 y 57 del Estatuto de Personal, la Junta Directiva es el órgano competente para autorizar cambios en la estructura de la Empresa.**
- f) **La Junta Directiva en las sesiones: N°2229 del 18 de junio del 2019; N°2230 del 2 de julio del 2019; N°2234 del 6 de agosto del 2019 y N°2242 del 1º de octubre del 2019, ha solicitado a la Gerencia General presentar, en el marco de los resultados obtenidos en el proceso de implementación de las acciones del mapa general, la propuesta de la nueva estructura organizacional debidamente alineada a la Estrategia Empresarial 2019 - 2023, para la sesión programada para la última**

semana del mes de noviembre del 2019, con el respectivo análisis de costo-beneficio.

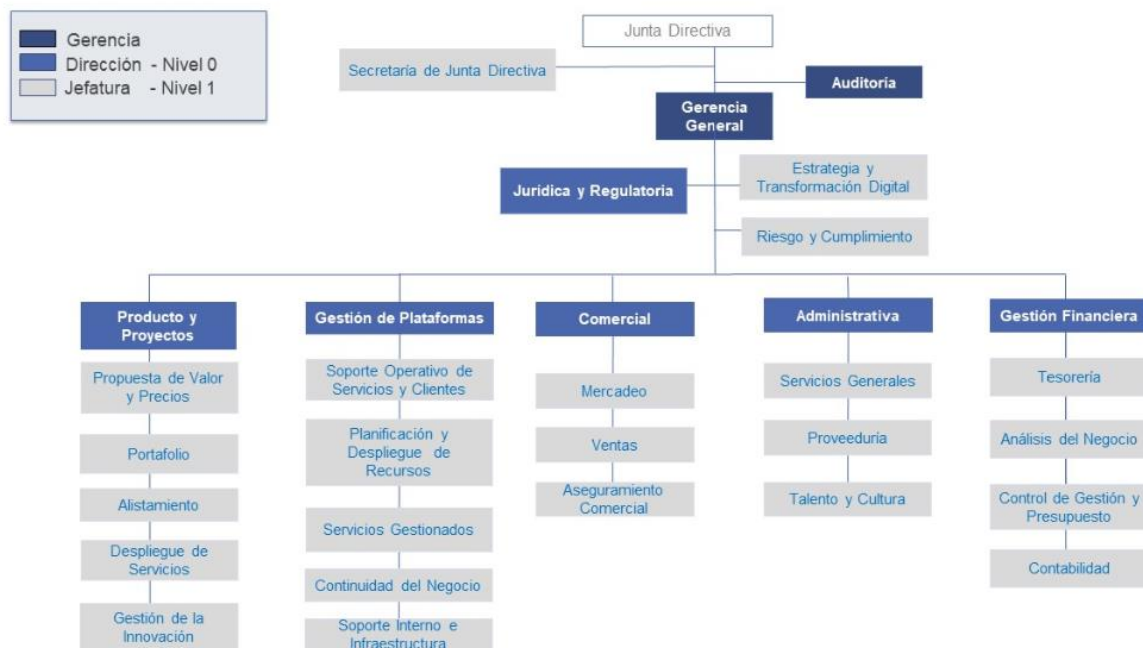
- g) En la sesión N°2244 del 15 de octubre del 2019, la Junta Directiva aprobó la propuesta presentada por la Gerencia General, para modificar de forma transitoria y a nivel de direcciones la estructura organizacional aprobada en la sesión N°2048 del 21 de octubre del 2014, pasando de cuatro a cinco direcciones: 1) Administrativa; 2) Finanzas; 3) Comercial; 4) Operaciones; y 5) Nuevos Negocios e Innovación, hasta que se cuente con una versión definitiva.
- h) En la sesión de Junta Directiva N°2247 del 18 de noviembre del 2019, la Gerencia General presenta una propuesta preliminar de la Estructura Organizativa de la Empresa a nivel de procesos.
- i) El modelo de negocio, la “Cadena de Valor”, así como una nueva versión del “Diseño Digital” para RACSA, son herramientas que sirven como marco de referencia para que los niveles Gerenciales y Directores, responsables de transformar la Empresa, la cultura, el talento y las capacidades más profundas de la organización puedan abordar el reto con mayores garantías de éxito.
- j) Como parte del proceso de evolución del modelo del negocio, así como una proyección y sostenibilidad empresarial a futuro, se hace necesario ajustar la estructura organizacional para que le permita a la Empresa potenciar su alcance en la gestión de los procesos de negocio y mejorar la experiencia al cliente, minimizar los tiempos de respuesta, gestionar la operación de los servicios, fortalecer la planificación financiera y aprovechar las oportunidades que se derivan del proceso de transformación digital factor relevante que presiona a las organizaciones a transformar sus procesos, fomentar la innovación e incorporar nuevas competencias para entender las necesidades del cliente y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.
- k) La incorporación de procesos nuevos basados en la gestión del ciclo de vida del cliente y del producto son claves para alcanzar una experiencia superior del cliente y para maximizar el valor de la imagen empresarial.
- l) El Área de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial, por medio del oficio GEDE-147-2019 del 21 de noviembre del 2019, remite a la Gerencia General la propuesta de reestructuración de la organización en el marco de la implementación del plan empresarial 2019-2023.
- m) Por medio de los oficios de referencia: GG-1533-2019 del 21 de noviembre del 2019 y GG-1570-2019 del 27 de noviembre del 2019, la Gerencia General somete a aprobación de la Junta Directiva la “Propuesta de reestructuración de la organización en el marco de la implementación del plan empresarial 2019-2023”, correspondiente a la Fase I, Nivel 0 y 1.
- n) En razón de que la Estrategia 2019-2023 está en curso, a través de la implementación de varios de los proyectos del portafolio el nuevo modelo operacional de procesos enfocado al Customer Journey, así como los ajustes a la

organización, se constituyen en una acción necesaria en el cortísimo plazo para poder empezar a capitalizar los beneficios esperados y detallados dentro de la propuesta, por lo que la declaratoria en firme del acuerdo que se tome es oportuna y conveniente para los intereses empresariales.

- o) La Gerencia General, conforme a lo que establece el artículo 6º de la Política de Confidencialidad de la Información aprobada por la Junta Directiva en la sesión N°2220 del 2 de mayo del 2019, y el Manual para la Declaratoria de Confidencialidad de la Información y su tratamiento en RACSA, mediante acto debidamente motivado aprobó la declaratoria de confidencialidad de este tema. Lo anterior por considerar que se trata de información comercial y económica que por motivos estratégicos de competencia no procede su divulgación, o utilización por parte de terceros, hasta que se cuente con la aprobación del esquema organizacional en su Fase I antes de que finalice el segundo semestre del 2020.
- p) La estructura organizacional es un elemento esencial para la ejecución de la Estrategia Empresarial 2019-2023, que contribuye al proceso transformación empresarial, por lo que la Junta Directiva considera prioritaria la implementación de este instrumento.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar el ajuste de la estructura organizacional basada en el modelo de procesos con enfoque al “customer journey”, en el marco de la implementación del plan estratégico 2019-2023, de la siguiente manera:
  - 1.1 Mantener las condiciones del organigrama aprobado por el Órgano Colegiado en el año 2014, en lo que respecta a las áreas que dependen directamente de la Junta Directiva, a saber: la Auditoría Interna y la Secretaría de la Junta Directiva.
  - 1.2 Aprobar el ajuste de la estructura organizacional Fase 1: Niveles de 0 y 1, Dirección y Jefatura, de la siguiente manera:



**1.3 Instruir a la Gerencia General para que proceda con la implementación requerida y eleve a Junta Directiva la propuesta final para su aprobación, antes de que finalice el primer semestre del 2020.**

- 2) **Instruir a la Gerencia General, para que presente para la tercera sesión de febrero del 2020, los elementos que justifican la estructura de la Auditoría Interna, en razón de que los ajustes o modificaciones de esta área es competencia directa de la Junta Directiva y en caso de ser necesario presentar las acciones y recomendaciones que se requieran para la optimización de recursos.**
- 3) **Mantener la condición de confidencial otorgada por la Gerencia General sobre los documentos que soportan este punto y forman parte del expediente de la presente sesión. Se prohíbe expresamente la entrega parcial o total de cualquiera de los elementos de decisión incluidos, salvo disposición en contrario emitida por éste mismo Órgano Colegiado o autoridad superior competente administrativa o judicial. Una vez implementado las diferentes fases del proceso la Gerencia General podrá autorizar la divulgación de la información dentro del marco de legalidad.**
- 4) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

**Artículo 5º      Comité Empresarial de Gestión de Riesgos. Representante Junta Directiva:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, comenta que la Gerencia General, mediante la nota de referencia GG-1480-2019 del 6 de noviembre del 2019, presenta un planteamiento para la designación del representante de la Junta Directiva que se integrará al Comité Empresarial de Gestión de Riesgos; no obstante, es importante tener claridad que el Reglamento de Operación del Comité Empresarial de la Gestión de Riesgos aprobado en el artículo 3º de la sesión N°2243 del 8 de octubre del 2019, establece que es una instancia

asesora de la Junta Directiva, encargada de velar por el correcto funcionamiento de la gestión integral de riesgos, por lo que corresponde a este órgano colegiado determinar el momento en que inicia operación el Comité, por lo tanto los temas que se someten a consulta de esta instancia deben seguir el mismo procedimiento de la Junta Directiva, a través de la Secretaría, para que se proceda con integración del Comité respectivo.

La Junta Directiva expresa que comprende que la gestión de los comités requiere de un proceso de maduración, el cual también estará acompañado con la asesoría externa que se ha contratado; no obstante, para fortalecer el proceso, de manera preliminar conviene trasladar el contenido de este artículo a la Gerencia General con fines informativos. Señalan que en una etapa posterior conviene incorporar en la estructura organizacional de la Empresa la figura de los comités que surjan de la implementación de las mejores prácticas de un buen gobierno corporativo, debidamente adscritos a la Junta Directiva.

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

#### **Artículo 6º      Solicitud de información Rena Ware Costa Rica S.A.:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, comenta que el pasado 20 de noviembre del 2019 recibió de parte la firma Rena Ware Costa Rica S.A., mediante la cual plantea una solicitud de información relacionada con una cuenta de los servicios prestados, razón por la cual se le solicitó a la Gerencia General analizar el tema y presentar una propuesta para la presente sesión.

La Junta Directiva señala que una vez conocida la propuesta planteada por la Administración mediante la nota de referencia GG-1582-2019 del 27 de noviembre del 2019 y el informe aportado, autorizan a la Gerencia General para que proceda a dar respuesta al interesado e instruyen a la Secretaría trasladar el contenido de este artículo una vez aprobada el acta.

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

#### **Artículo 7º      Reorganización del ICE y su modelo de Gestión Corporativa:**

La Junta Directiva señala que el Consejo Directivo del ICE mediante la nota de referencia 0012-632-2019 traslada a los órganos colegiados y a las gerencias generales de las empresas del Grupo ICE, el acuerdo tomado en la sesión N°6348 del 26 de noviembre del 2019, mediante el cual comunica la reorganización del ICE y la aprobación del modelo de Gestión Corporativa, que tiene como objetivo el fortalecimiento de la gestión empresarial del negocio de telecomunicaciones y electricidad.

Una vez conocida la información la dan por recibida.

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

Secretaría Junta Directiva  
2/12/2019 14:14 hrs