

## INDICE

### ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2230

*Martes 2 de julio del 2019*

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

- 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2229 del 18 de junio del 2019

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

- 2° Estados financieros a mayo 2019. Confidencial  
3° Operador Móvil Virtual “fullmóvil”. Informe Mensual. Confidencial  
4° Propuesta para el Desarrollo de Políticas  
5° Gobernanza Empresarial

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

- 6° Política Corporativa de Derechos Humanos del Grupo ICE  
7° Plan Anual de Trabajo y Seguimiento de las Auditorías del Grupo ICE

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

No hubo

### ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2230

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 dos de julio 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 Illiana Rodríguez Quirós.

Por la Gerencia General, el señor Francisco Calvo Bonilla; por la Dirección Administrativa Financiera, el señor Juan José Alvarado; y por la Dirección Comercial, el señor Marco Meza Altamirano.

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

##### Artículo 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2229 del 18 de junio 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°2229 del 18 de junio del 2019.

Los señores Directivos se manifiestan conformes con el contenido del acta y la dan por aprobada.

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

### **Artículo 2º Estados financieros a mayo 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 3º Operador Móvil Virtual “fullmóvil”. Informe Mensual. Confidencial:**

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6073 del 14 de enero del 2014.

### **Artículo 4º Propuesta para el Desarrollo de Políticas:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento de la Junta Directiva la nota de referencia GG-714-2019 del 20 de junio del 2019, mediante la cual se realiza un planteamiento para el desarrollo de las políticas empresariales.

Ingresa a la sala el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, quien señala que conforme al proceso de actualización de la normativa empresarial que ha iniciado la Junta Directiva dentro del concepto de gobierno corporativo se ha identificado la necesidad de disponer de un acompañamiento externo para la priorización y desarrollo de la forma adecuada de los reglamentos, políticas, directrices o lineamientos de carácter empresarial.

Los miembros de la Junta Directiva señalan que en la práctica el desarrollo de las políticas, normativas y reglamentos se realiza con recursos propios de la organización en razón de la particularidad de cada Empresa, por lo que previo al proceso de contratación recomiendan a la Gerencia General realizar una evaluación al interno de los recursos existentes, que permita delimitar el alcance de la asesoría y además dimensionar el modelo que se podría implementar con una mezcla de recursos que garantice alcanzar el objetivo de priorizar y actualizar la normativa dentro del menor plazo posible y a la vez asegurar que el conocimiento lo capitalice la organización. Acotan que otro elemento sustancial en este asunto es el costo que representa para la Empresa, por lo que instan a la Gerencia General realizar un estudio de mercado sobre las opciones existentes para atender la necesidad e informar de manera oportuna los valores de referencia. Finalmente, expresan que en razón de que existen una serie de requerimientos asociados a la actualización de la normativa dentro del proceso de gobierno corporativo, instan a la Gerencia General a presentar un planteamiento puntual para ajustar los plazos establecidos conforme a la prioridad e interés de la Empresa.

El Gerente General toma nota de lo señalado y procederá a analizar el tema dentro del contexto empresarial para presentar el planteamiento dentro del menor plazo posible con la

respectiva propuesta de ajuste de los plazos de presentación de las propuestas de cada uno de los elementos normativos que se encuentran sujetos a la definición o actualización. A partir de este momento abandona la sala.

**Artículo 5°**      **Gobernanza Empresarial:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, señala que la Gerencia General, en cumplimiento a lo dispuesto por esta Junta Directiva, somete a consideración el documento de referencia GG-743-2019 de fecha 27 de junio del 2019, mediante el cual presenta un planteamiento con el mapa de ruta para la definición de una nueva estructura organizacional.

Ingresa a la sala el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, quien basado en el contenido de la documentación aportada y con el apoyo de una presentación en powerpoint intitulada: “*Mapa General para desarrollar una Nueva Estructura Organizativa alineada a la Estrategia 2019-2023 y Gobernanza del Proceso. Atención de Acuerdo de Junta Directiva JD.195.2019. Gerencia General. Junio 2019*”, se refiere al proceso de transformación y estrategia empresarial por ejes de trabajo, el perfil empresarial meta al 2023, los principales elementos que componen el mapa entre los que destaca como ejecutados al segundo semestre del 2018 la estrategia empresarial y el modelo de negocio y plantea para ejecutar en el segundo semestre 2019 el mapeo de los procesos empresariales y la estructura organizativa. Comenta la iniciativa del nuevo enfoque para el Departamento de Gestión Estrategia y Desempeño Empresarial como un área de apoyo a la Gerencia General para garantizar la sostenibilidad y desarrollo empresarial dentro de la estrategia a través de tres grandes líneas: 1) gobernanza y arquitectura empresarial; 2) vigilancia, estrategia y ecosistema digital empresarial; y 3) la experiencia cliente y desempeño empresarial. Explica los esfuerzos claves que se requieren para impulsar el inicio del proceso de cambio. En virtud de lo anterior concluye que: a) el marco de trabajo para la ejecución de la estrategia está planteado y se encuentra en la etapa inicial; b) el mapeo de los procesos empresariales y el soporte de los mismos en una estructura organizacional alineada al nuevo modelo de negocio se considera clave para el éxito de los objetivos planteados; c) el desarrollo sistemático de liderazgo transformacional, gestión de cambio y proceso de culturización, es igualmente relevante para que el cambio sea sostenible en razón de que hay iniciativas que vienen a marcar un hito en cuanto a la nueva forma de hacer las cosas; y d) inicio de un replanteamiento y empoderamiento urgente del Área de Gestión Estratégica y Desempeño Empresarial para que se constituya como una Dirección de Estrategia y Desarrollo Empresarial que apoye a la Gerencia en la implementación, gobernanza y sostenibilidad empresarial, iniciando con un reacomodo de funciones de carácter operativo. Indica que para la implementación de esta propuesta se requiere desarrollar un plan o programa que tenga como objetivo el involucramiento y acercamiento de la Junta Directiva con el personal en el marco del proceso estratégico; y apoyo en las acciones de la Administración para que la estrategia aprobada logre la integración y posicionamiento dentro del contexto de la Estrategia Corporativa bajo las mejores prácticas del marco de gobierno corporativo.

Los miembros de la Junta Directiva sobre la propuesta planteada recomiendan a la Gerencia General revisar en el modelo de negocio, el pilar 2.1 asociado a la transformación digital, los tiempos de implementación en lo que respecta a la valoración y selección de la plataforma ERP y al análisis de mercado de las plataformas CRM, para asegurar la compatibilidad de herramientas entre sí, como un medio para la generación de valor al negocio. En cuanto a

las actividades que se propone asignar al área de apoyo de la Gerencia, es necesario analizarlas dentro del modelo de Gobierno Corporativo, dado que algunas de ellas responden a esa línea de dirección. Siendo que el mapa general de la propuesta evidencia algunas actividades en proceso, conviene que se mantenga informada a la Junta Directiva de forma periódica y oportuna sobre el avance de los mismos a través de entregables como parte del proceso de involucramiento indispensable de este órgano. Agradecen la participación del Gerente General, quien toma nota de las observaciones planteadas y abandona la sala a partir de este momento.

**Los miembros de la Junta Directiva, basados en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, resuelven:**

**Considerando que:**

- a) **El Reglamento de Junta Directiva establece en su artículo 9.1 que es función de este Órgano Colegiado aprobar los planes estratégicos empresariales debidamente alineados con la estrategia del Grupo ICE.**
- b) **RACSA cuenta con un plan estratégico para el periodo 2019-2023, aprobado en la sesión de Junta Directiva N°2200 del 20 de noviembre del 2018, que se constituye en el instrumento orientador para la dirección estratégica de la Empresa.**
- c) **El Reglamento Corporativo de Organización, aprobado por el Consejo Directivo del ICE, en el artículo 2 del Capítulo I de la sesión 6257 del 21 de marzo del 2018, señala en su artículo 19° que las empresas establecerán su estructura organizacional de conformidad con lo dictado en su Reglamento de Organización, el cual deberá ser aprobado por el órgano competente; y en el artículo 21°, inciso 1), señala que es competencia de la Junta Directiva, ejercer la administración superior de la Empresa, de conformidad con las políticas y directrices dictadas por la Casa Matriz, que incluyen los lineamientos estratégicos corporativos relacionados con la integración estratégica y la gobernabilidad de sus empresas.**
- d) **El Reglamento Corporativo de Organización señala en su artículo 21°, inciso 3), que es competencia de la Junta Directiva aprobar y dar seguimiento a la Estrategia Empresarial, señalando además en su inciso 10) que le corresponde a este Órgano Colegiado, liderar, según las políticas y directrices corporativas, la adopción y el cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo, de los esfuerzos de transformación digital, gestión de calidad, cambio cultural y sostenibilidad corporativa del Grupo ICE.**
- e) **El Reglamento Corporativo de Organización señala en el artículo 22° que es responsabilidad de la Gerencia General ejercer el marco de responsabilidades que se establezcan como parte del Gobierno Corporativo del Grupo ICE; formular y asegurar el cumplimiento de la Estrategia Empresarial; ejecutar las mejores prácticas de gobierno corporativo, los esfuerzos de transformación digital, gestión de calidad, cambio cultural y sostenibilidad corporativa del Grupo ICE; y dirigir las relaciones de alto nivel que le corresponde de acuerdo con el modelo general de relaciones del Grupo ICE con partes interesadas.**

- f) **La Gerencia General en la sesión N°2214 del 19 de marzo del 2019, presenta a la Junta Directiva una propuesta preliminar de los planes tácticos que acompañan la ejecución de la Estrategia Empresarial, orientada a la definición de los niveles de ejecución, enfoque de sostenibilidad empresarial, pilares estratégicos, la estrategia comercial como palanca de crecimiento, los ejes de consolidación, evolución y diversificación, así como los procesos clave asociados al proceso de transformación del modelo de negocio, la transformación digital, customer journey, y una arquitectura empresarial apoyada en un modelo de ejecución y gobernanza denominado “dual”, que plantea un proceso transformacional profundo con una arquitectura y estructura organizacional alineada al nuevo modelo de negocio.**
- g) **La Junta Directiva, en la sesión N°2229 del 18 de junio del 2019, solicita a la Gerencia General, para la primera sesión de julio del 2019, el mapa de ruta estratégico de las acciones que se requieren para la definición de una nueva estructura organizacional que permita gestionar la gobernanza empresarial y dirigir a la Empresa al cumplimiento de los objetivos planteados en la Estrategia Empresarial 2019-2023 que se encuentra en ejecución.**
- h) **La Gerencia mediante la nota de referencia GG-743-2019 del 27 de junio del 2019, somete a conocimiento de la Junta Directiva el mapa general para desarrollar una nueva estructura organizacional alineada a la Estrategia 2019-2023, el perfil empresarial y modelo de negocio, para el cumplimiento de los objetivos y metas a través de una nueva estructura organizativa y el fortalecimiento de la gestión estratégica y desempeño empresarial como área de apoyo de la Gerencia General para garantizar la gobernanza, sostenibilidad y desarrollo empresarial, acciones que dependen de los esfuerzos clave para impulsar el proceso transversal de gestión de cambio y desarrollo de la nueva cultura.**

**Por tanto, acuerdan:**

- 1) **Aprobar el mapa general para desarrollar una nueva estructura organizacional alineada a la estrategia 2019-2023.**
- 2) **Instruir a la Gerencia General para que proceda con la implementación de las acciones indicadas en el mapa general para desarrollar una nueva estructura organizacional alineada a la estrategia 2019-2023 e informe a la Junta Directiva el avance de cada una de las etapas y los resultados obtenidos dentro del proceso de implementación, así como velar por el alineamiento con la implementación de los conceptos de Gobierno Corporativo que se van trabajando en paralelo.**
- 3) **La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.**

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

#### **Artículo 6º Política Corporativa de Derechos Humanos del Grupo ICE:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento de la Junta Directiva la nota del Consejo Directivo del ICE de referencia 0012-351-2019 de fecha 26 de junio del 2019, mediante la cual comunica el acuerdo tomado en la sesión número 6326 del 11 de junio del 2019 con la aprobación de la Política Corporativa de Derechos Humanos del Grupo ICE.

La Junta Directiva agradece la información y la da por recibida.

#### **Artículo 7º Plan Anual de Trabajo y Seguimiento de las Auditorías del Grupo ICE:**

La Presidenta, señora Hazel Valverde Richmond, somete a conocimiento de la Junta Directiva el acuerdo tomado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión 6326 del 11 de junio, comunicado a los órganos colegiados del Grupo ICE, documento referencia 0012-353-2019, mediante el cual solicita que se instruya a la Auditoría Interna para que presente el Plan Anual de Actividades ante el Consejo Directivo del ICE, así como los informes semestrales de cumplimiento.

**Los miembros de la Junta Directiva, una vez analizado el tema, resuelven:**

**Considerando que:**

- a) **El Reglamento Corporativo de Organización aprobado por el Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6257 del 21 de marzo del 2018, establece en el inciso 17 del artículo 21º, como una competencia de la Junta Directiva el conocimiento del plan de trabajo anual de la auditoría interna de la Empresa, así como la revisión de los informes que se sometan a conocimiento y el seguimiento periódico a las acciones propuestas para corregir las debilidades identificadas.**
- b) **En la sesión ordinaria N°2215 del 25 de marzo, en el marco del informe de cumplimiento del Plan Anual de Actividades 2018 y el estado de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, por la Auditoría Externa y por los Entes Externos se solicita a la Auditoría Interna para que a partir del período 2019, presente ante la Junta Directiva informes semestrales de seguimiento con un detalle de las acciones que justifican el estado, debidamente clasificadas por el nivel de riesgo que se haya identificado así como un detalle de las recomendaciones que se hayan desestimado con los elementos que justifican la decisión, cuya presentación se programa para los meses de febrero y agosto de cada año.**
- c) **El Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6326 del 11 de junio del 2019 documento referencia 0012-353-2019 solicita a la Junta Directiva instruir a la Auditoría Interna para que presente ante esa instancia el Plan Anual de Actividades y los informes de cumplimiento semestrales.**



**Por tanto, acuerdan:**

- 1) Instruir a la Auditoría Interna para que conforme a lo dispuesto en el considerando c) de este acuerdo, presente al Consejo Directivo del ICE el Plan Anual de Actividades y los informes semestrales de cumplimiento, una vez que hayan sido conocidos de previo por esta Junta Directiva.
- 2) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Auditoría Interna.

## **CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES**

No hubo.

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

*Secretaría Junta Directiva  
4/7/2019 11:11 hrs*