



CONSEJO DIRECTIVO

1

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA 6619

Celebrada por el Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad en el piso 15 del Edificio Jorge Manuel Dengo, ubicado en Sabana Norte al ser las diecisiete horas del martes dos de abril de 2024.

Presentes:

Sr. Marco Acuña Mora, Presidente, quien ingresa a la Sesión al ser las diecisiete horas con dieciocho minutos.
Sra. Diana Priscila Valverde Bermúdez, Vicepresidenta
Sra. Ileana María Murillo Masís
Sra. Irene Víquez Barrantes
Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo
Sr. Henry Gabriel Guevara Guevara
Sr. Marlon Arguedas Guzmán
Sra. Teresita González Villegas, Secretaria del Consejo Directivo

Administración Superior**Presentes:**

Sr. Harold Cordero Villalobos, Gerente General
Sr. Erick Picado Sancho, Director Jurídico

La sesión inicia presidida por la señora Diana Valverde, Vicepresidenta, ya que el señor Marco Acuña, Presidente Ejecutivo, indicó que se incorporará más adelante.

La señora Diana Valverde inicia la sesión indicando: *Buenas tardes, al ser las cinco de la tarde vamos a dar inicio a la Sesión Ordinaria 6619 del martes 2 de abril del Consejo Directivo del ICE.*

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 6227 Ley General de Administración Pública, la señora Diana Valverde consulta: *Teresita, me confirma que estamos grabando en audio y video.* La señora Teresita González responde: *Sí señora, se está grabando tanto en audio como en video.*

CAPÍTULO I APROBACIÓN DE AGENDA Y ACTAS**ARTÍCULO 1 Aprobación de agenda**

La señora Secretaria hace uso de la palabra para indicar: *El Capítulo I es la aprobación de la agenda y actas y el artículo uno es la aprobación de la agenda dispuesta para el día de hoy.*

La señora Diana Valverde consulta si se tiene algún comentario de la agenda o algún punto en varios.



CONSEJO DIRECTIVO

2

Interviene el señor Luis Francisco Valverde para indicar: *Quisiera comentarles en asuntos varios, de una invitación que recibió el Comité de Auditoría y Riesgos para dar una charla sobre el funcionamiento del Comité a directores de instituciones públicas del Estado y sobre una charla para el personal de la Secretaría.*

La señora Diana Valverde manifiesta: *Con esos dos puntos en varios, someto a aprobación la agenda, por favor.*

El señor Henry Guevara: *aprobada*; doña Ileana Murillo: *aprobada*; doña Diana Valverde: *aprobada*; doña Irene Víquez: *aprobada*; don Luis Francisco Valverde: *aprobada*; don Marlon Arguedas: *aprobada*.

Con base en lo anterior, la agenda es aprobada por unanimidad.

ARTÍCULO 2 Aprobación de acta

La señora Teresita González interviene para manifestar: *El artículo dos es la aprobación del acta 6618 del martes 19 de marzo, para la cual recibí unos ajustes de forma por parte de don Marlon Arguedas en una de sus intervenciones, los cuales no varían el fondo de sus comentarios.*

La señora Vicepresidenta somete a votación el acta.

El señor Henry Guevara: *aprobada*; doña Ileana Murillo: *aprobada*; doña Diana Valverde: *me abstengo porque no participé en esa sesión*; doña Irene Víquez: *aprobada*; don Luis Francisco Valverde: *aprobada*; don Marlon Arguedas: *aprobada*.

En virtud de lo anterior, el acta 6618 es aprobada, excepto por la señora Diana Valverde Bermúdez y posteriormente será firmada en el libro oficial respectivo.

CAPÍTULO II TEMAS CORPORATIVOS

ARTÍCULO 1 Informe financiero empresarial a diciembre 2023 y enero 2024 (Confidencial)



CONSEJO DIRECTIVO

3



Este tema cuenta con dos declaratorias de confidencialidad, ambas por un plazo de 4 años, otorgadas en la Sesión 6562 del 21 de febrero del 2023 y en la Sesión 6614 del 27 de febrero del 2024.



CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

167

5





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

7

168





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

9





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

170

11





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

13

171





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

172

15





CONSEJO DIRECTIVO



ARTÍCULO 2 **Declaratoria de confidencialidad del Informe Final de Gestión de la señora Danielle María Jenkins Bolaños, Período 13 de enero 2023 al 31 de octubre del 2023**

La señora Teresita González en el uso de la palabra comunica lo siguiente: *El tema a continuación es una solicitud por parte de Radiográfica Costarricense, para declarar confidencial, por un plazo de cuatro años, el Informe Final de Gestión de la señora Danielle Jenkins Bolaños, correspondiente al período del 13 de enero 2023 al 31 de octubre del 2023. Ella era miembro de la Junta Directiva de dicha empresa, se retiró y brindó su informe final de gestión y por eso la solicitud.*

Consulta el señor Marco Acuña: *¿Esto tiene los criterios jurídicos, etcétera?* doña Teresita González responde afirmativamente.

El señor Marco Acuña somete a votación el acuerdo que está en pantalla.

Don Henry Guevara: *de acuerdo y en firme*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo y en firme*; doña Diana Valverde: *de acuerdo y en firme*; don Marco Acuña: *de acuerdo y en firme*; doña Irene Víquez: *de acuerdo y en firme*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo y en firme*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo y en firme*.

En virtud de lo antes indicado, por unanimidad y en firme se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

1. *En virtud de la finalización del nombramiento de la Licda. Danielle Jenkins Bolaños como miembro de la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, S.A., y de acuerdo con lo establecido en el artículo 12 de la Ley 8292 General de Control Interno, así como las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, procedió a rendir su informe final de gestión ante la Asamblea de Accionistas de RACSA.*



CONSEJO DIRECTIVO

18

2. *El artículo 35 de la Ley 8660 de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones establece que es confidencial la información relacionada con las actividades del ICE y sus empresas, calificada por éstas como secreto industrial, comercial o económico, cuando, por motivos estratégicos, comerciales y de competencia, no resulte conveniente su divulgación a terceros.*
3. *Conforme lo establecido en el numeral 35 de la Ley 8660 -antes citada- y el artículo 4.1.2 de la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información, el Consejo Directivo del ICE es el órgano que ostenta la competencia para declarar la confidencialidad de la información en aquellas actividades o servicios que se desarrollen bajo esquemas de libre competencia.*
4. *Según el artículo 4.3.2 de la Política en mención, se establece la obligación de las Juntas Directivas de las subsidiarias de otorgar el visto bueno a la solicitud de declaratoria de confidencialidad que presenten a consideración y aprobación de dicho Consejo Directivo, previa emisión del criterio técnico y jurídico que justifique dicha declaratoria.*
5. *Con base en el artículo 4.3.3 de la Política de cita, la Junta Directiva se encuentra en la obligación de implementar las medidas de protección de la información en todas las etapas del trámite y con posterioridad a la declaratoria respectiva.*
6. *Los apartados del Informe Final de Gestión de Danielle María Jenkins Bolaños Período 13 de enero 2023 al 31 de octubre del 2023, concretamente los Apartados VI. Estado de Proyectos Relevantes y Apartado VII. Administración de Recursos Financieros, contiene información confidencial, considerada secretos comerciales y financieros, por motivos de carácter económico, comercial y de competencia para la Empresa, los cuales revelan resultados sobre la evaluación de los proyectos que muestran el estado y funcionamiento táctico y operativo de la Empresa y dejando al descubierto cuales son las fortalezas y debilidades de esta, así como información de carácter financiero y el detalle de los documentos conocidos y aprobados por la Junta Directiva.*
7. *El plazo de la confidencialidad de la información será por 4 años para velar por la competitividad de RACSA en el mercado. Además, dicho plazo es congruente con la homologación de plazos aprobada por el Consejo Directivo del ICE, según acuerdo tomado en la Sesión 6536 artículo 3 del Capítulo II del 9 de agosto del 2022.*
8. *Se cuenta con el criterio técnico de la declaratoria de confidencialidad del documento en mención emitido por el Departamento de Estrategia e Innovación de RACSA, por medio del oficio referencia DEI-560-2023 del 06 de diciembre del 2023.*
9. *La Dirección Jurídica y Regulatoria de RACSA, por medio del oficio DJR-777-2023 del 07 de diciembre del 2023, brinda el criterio de viabilidad jurídica de la declaratoria de confidencialidad del documento bajo estudio.*



10. *La Gerencia General de RACSA mediante oficio GG-2509-2023 del 12 de diciembre del 2023, solicitó a la Junta Directiva de RACSA dar el visto bueno a la declaratoria de confidencialidad a los apartados: "IV. Estado de Proyectos Relevantes y VII. Administración de Recursos Financieros" del documento denominado "Informe Final de Gestión Danielle María Jenkins Bolaños Período 13 enero del 2023 al 31 de octubre del 2023".*
11. *En razón de lo anterior, la Junta Directiva de RACSA mediante acuerdo tomado en el artículo 15° de la Sesión Ordinaria 2474 celebrada el 22 de enero del 2024, acordó otorgar el visto bueno a la solicitud de declaratoria de confidencialidad para los apartados IV y VII siendo lo correcto los apartados VI y VII. Por lo que resultó necesario modificar el acuerdo tomado en dicha sesión a fin de consignar el número de apartado correcto.*
12. *La Ley General de la Administración Pública establece que los errores materiales pueden ser corregidos en cualquier momento por la Administración, según lo dispone el artículo 157, el cual señala que en cualquier tiempo podrá la Administración rectificar los errores materiales o de hecho y los aritméticos.*
13. *La Gerencia General de RACSA por medio del oficio de referencia GG-293-2024 del 13 de febrero del 2024, eleva a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva la solicitud de modificación de acuerdo emitida por la Dirección Jurídica y Regulatoria de RACSA y el Departamento de Estrategia e Innovación de RACSA, mediante oficio de referencia DJR-71-2024 de fecha 12 de febrero del 2024.*
14. *La Junta Directiva de RACSA en el artículo 5 de la Sesión Ordinaria 2480 del 19 de febrero del 2024, acordó modificar el acuerdo tomado en el artículo 15 de la Sesión Ordinaria 2474, comunicado mediante oficio de referencia JD-144-2024 del 26 de febrero del 2024, para que se lea de la siguiente forma:*
 1. *Otorgar el visto bueno a la solicitud de declaratoria de confidencialidad sometida a conocimiento por la Gerencia General, específicamente para: Apartado VI. Estado de Proyectos Relevantes y Apartado VII. Administración de Recursos Financieros del documento denominado: "Informe Final de Gestión Danielle María Jenkins Bolaños Período 13 enero del 2023 al 31 de octubre del 2023"*
 2. *En resguardo de la información cuya confidencialidad se solicita para: Apartado VI. Estado de Proyectos Relevantes y Apartado VII. Administración de Recursos Financieros del documento denominado: "Informe Final de Gestión Danielle María Jenkins Bolaños Período 13 enero del 2023 al 31 de octubre del 2023", se ordena que dicha información sea de acceso restringido a terceros no autorizados en el tanto es declarada su confidencialidad por parte del Consejo Directivo del ICE.*



CONSEJO DIRECTIVO

20

3. *Instruir a la Gerencia General para que proceda a remitir a la Presidencia Ejecutiva del ICE la solicitud de declaratoria de confidencialidad específicamente para: Apartado VI. Estado de Proyectos Relevantes y Apartado VII. Administración de Recursos Financieros del documento denominado: "Informe Final de Gestión Danielle María Jenkins Bolaños Período 13 enero del 2023 al 31 de octubre del 2023" a fin de que se sirva proceder con la declaratoria correspondiente, recomendándose que la misma sea por un plazo de 4 años*
4. *La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General."*
15. *Mediante oficio de referencia GG-385-2024 del 27 de febrero del 2024, la Gerencia General de RACSA remite a la Presidencia Ejecutiva la solicitud de declaratoria de confidencialidad del "Informe Final de Gestión de la señora Danielle María Jenkins Bolaños, Período 13 de enero 2023 al 31 de octubre del 2023, concretamente para los apartados VI. Estado de Proyectos Relevantes y Apartado VII. Administración de Recursos Financieros."*
16. *La Presidencia Ejecutiva, previa valoración de la solicitud de declaratoria de confidencialidad del documento denominado "Informe Final de Gestión de la señora Danielle María Jenkins Bolaños, Período 13 de enero 2023 al 31 de octubre del 2023", concretamente para los apartados VI. Estado de Proyectos Relevantes y Apartado VII. Administración de Recursos Financieros, remitido por la Gerencia General de RACSA, procede a elevarlo al Consejo Directivo mediante carta 0060-89-2024 del 4 de marzo del 2024.*
17. *Es de interés del Consejo Directivo tomar el acuerdo en firme, para dotar oportunamente la información de la protección de confidencialidad.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

1. *Declarar confidencial el Informe Final de Gestión de la señora Danielle María Jenkins Bolaños, Período 13 de enero del 2023 al 31 de octubre del 2023, concretamente para los apartados VI. Estado de Proyectos Relevantes y Apartado VII. Administración de Recursos Financieros, por un período de cuatro años.*
2. *Comunicar a la Junta Directiva de RACSA y a la Gerencia General de RACSA que la aprobación de la declaratoria de confidencialidad de los documentos mencionados en el Por tanto 1, no implica que este Consejo Directivo haya conocido por el fondo el tema para el cual se está brindando dicha confidencialidad.*
3. *Instruir a la Secretaría del Consejo Directivo comunicar el presente acuerdo a la Junta Directiva de RACSA y a la Gerencia General de RACSA. Acuerdo firme.*



ARTÍCULO 3 Procedimiento para la formulación, seguimiento y control de la Estrategia Corporativa

La señora Secretaria hace uso de la palabra para indicar: *El siguiente tema es el procedimiento para la formulación, seguimiento y control de la Estrategia Corporativa, el cual es remitido por la División Estrategia y Gestión Corporativa, según la documentación puesta a su conocimiento previamente. Para realizar la presentación está disponible doña Marlen y personal de su área.*

Con la autorización de los señores Directores ingresan a la Sala de Sesiones la señora Marlen Venegas Oviedo, Jefe División Estrategia y Gestión Corporativa y los señores Randall Retana Moreno y Greivin Salazar Álvarez, colaboradores de dicha dependencia.

El señor Marco Acuña manifiesta: *Antes de que empiecen, yo quería hacerles una pregunta ¿Por qué esto ocupa un procedimiento?*

La señora Marlen Venegas responde: *Este procedimiento atiende una recomendación de la Auditoría Interna. Lo que sucedió fue que en la anterior administración 2018-2022, hubo un lapso de cinco meses de ausencia de la Estrategia Corporativa, la que finalmente se denominó 4.0; entonces, la señora Auditora hizo el estudio y recomendó la necesidad de un procedimiento para la formulación, seguimiento y control de la Estrategia Corporativa, esa es la razón.*

Continúa indicando el señor Marco Acuña: *Doña Diana indica que es una responsabilidad de la División, pero seguro vieron una falencia y entonces recomendaron un procedimiento para que las próximas administraciones lo sigan.*

Inicia la presentación la señora Marlen Venegas indicando: *Este es el paso a paso, se elaboró el procedimiento normativo correspondiente, se hizo la consulta de los enlaces de planificación a las Gerencias Generales, luego se solicita el criterio legal, el cual se determinó positivo, se procede con el procedimiento de aprobación correspondiente, se presentó al Comité de Estrategia, el cual solicitó una recomendación específicamente en el apartado 6.1 del procedimiento, que fue incluido para la presentación de hoy.*

Continúa con la presentación el señor Randall Retana: *En el alcance lo que dice es que es de aplicación corporativa, obviamente para el ICE y para todas sus empresas y también para las partes interesadas que están involucradas. El propósito es establecer la cadena de actividades que tiene relación con la formulación del proceso, tanto en seguimiento y control y también de la estrategia corporativa.*

Estos son los participantes: el Consejo Directivo, el Comité de Estrategia, el Comité Corporativo, la Presidencia Ejecutiva, la División Estrategia y Gestión Corporativa, los enlaces de planificación estratégica a los que vamos a denominar como "EPES", la Dirección de Comunicación y las Gerencias de las empresas como tales, tanto la Presidencia Ejecutiva con su enlace, como la División de Estrategia



CONSEJO DIRECTIVO

22

con las personas expertas, así como los enlaces de planificación conforman un equipo que se denomina equipo técnico de estrategia corporativa y ese equipo es el que instruye el proceso a lo largo y ancho del mismo. Hay un tercero, que es el de la recomendación del Comité de Estrategia que podría ser una firma consultora que puede participar en una o varias etapas del proceso, pero también pueden ser otro tipo de figuras.

El procedimiento es bastante sencillo y lo seguimos al pie de la letra en esta última edición de formulación de la Estrategia Corporativa, la identificación, análisis y el diagnóstico inicial que siempre es una responsabilidad de orden técnico, pero en donde también participan las Gerencias y la Presidencia Ejecutiva.

Las orientaciones estratégicas y el marco filosófico, en todas ellas están definidos cuales son las personas o entes responsables; sin embargo, me voy a detener en algunas que son importantes, en las orientaciones estratégicas y el marco filosófico quien en particular participa es este Consejo Directivo, que es el que establece la línea general de hacia donde vamos, la definición de los factores críticos de éxito es un elemento muy técnico desde el punto de vista de la planificación estratégica, ya el estado del arte la planificación estratégica sí lo establece.

La valoración del modelo corporativo de gestión, que siempre tenemos que echarle una mirada a la arquitectura del gobierno corporativo y a partir de ella, establecer las condiciones sobre las cuales se va a desarrollar esa estrategia corporativa.

La definición del mapa estratégico corporativo, eso es básicamente la definición de los objetivos estratégicos y la articulación de esos objetivos, o cómo se interrelacionan unos con otros y también cómo responden, tanto a las orientaciones estratégicas de este Consejo Directivo, así como con los factores críticos de éxito que fueron establecidos anteriormente.

La elaboración del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMI), hay que entender que el CMI es una herramienta como muchas otras; sin embargo, se utiliza mucho a nivel mundial, está muy instaurada metodológicamente hablando y es un instrumento que permite el control porque establece los indicadores, las metas en una lógica de causa efecto que hay entre las diferentes perspectivas de este.

La elaboración del borrador de la estrategia, siempre partimos de un borrador que tiene que pasar por diferentes instancias de aprobación, esto pasa de previo por el Comité de Estrategia y luego pasa a aprobación por parte de este Consejo Directivo.

En la comunicación de la Estrategia Corporativa participa tanto la Presidencia, como la Dirección de Comunicación y Relaciones Corporativas, esto es importante porque hay que establecer una campaña de seguimiento y divulgación de la estrategia, para que todas las personas trabajadoras tengan claridad de qué es lo que se pretende con la misma.



El alineamiento de las Estrategias Empresariales, que pasa por elementos como la certificación de estas, la certificación de cada una de las Estrategias de las empresas, que tienen que estar alineadas con la Estrategia Corporativa y finalmente los mecanismos de seguimiento y control de la Estrategia.

Continúa con la presentación el señor Greivin Salazar: *En cuanto a los beneficios que esperamos obtener con este procedimiento, el primero de ellos es un documento de referencia que nos va a dar el paso a paso de cada una de las etapas mínimas que esperaríamos llevar a cabo en el proceso de formulación, así como el posterior proceso de seguimiento y control.*

El segundo beneficio es que, al tener un referente, podemos buscar esa optimización y mejora continua de este procedimiento, al cual en algún momento habrá que darle una revisión, una actualización según el contexto, la mejora de la comunicación con y entre las partes interesadas a todos los entes que participen en este proceso de formulación, por ejemplo, incluso, si se optara por la contratación de un tercero; entonces, ya tendríamos un referente, igual hemos tenido algunas experiencias donde otras instituciones públicas le piden al ICE asesoría sobre cómo tratar algunos temas.

Este podría ser un documento que eventualmente, en una situación en que otra institución nos consulte cómo se hace el plan estratégico, podría servir, es un tema que brinda uniformidad en el sistema y en la metodología de trabajo, lo que también se replica a nivel de las empresas, aunque a ciencia cierta, estos pasos que se presentaban en la diapositiva anterior están relativamente institucionalizados en cada una de las empresas. Por último, facilitaría la inducción de quienes participen en el proceso, pensando más que todo que haya algún cambio a nivel de las Gerencias Generales de las empresas, del enlace, o incluso, los cambios normales del ciclo político a nivel del propio Consejo Directivo.

Una vez finalizada la presentación, el señor Marco Acuña consulta: *¿Con este procedimiento no nos estamos poniendo más trabas, son más requisitos? Al respecto indica el señor Randall Retana: Esto es un reflejo del proceso que seguimos en la última Estrategia Corporativa.*

Interviene el señor Henry Guevara para indicar: *Gracias por esa presentación, me llama la atención un detalle, que la recomendación de la Auditoría se dio en el año 2019 ¿por qué hasta ahora estamos ejecutando estas acciones tan buenas?*

Responde la señora Marlen Venegas: *Efectivamente se tenía un procedimiento propuesto para la Auditoría; sin embargo, a raíz del ajuste a la metodología que utilizamos en la Estrategia Corporativa, la Auditoría vio con buenos ojos esperar a finalizar el proceso de formulación.*

Indica el señor Marco Acuña: *La administración pasada no lo hizo, nosotros la pusimos a caminar y ahora ya estamos cumpliendo.*

Sin más comentarios ni consultas, se retiran de la sala los expositores.



CONSEJO DIRECTIVO

24

Hace uso de la palabra la señora Teresita González para indicar: *Para este tema se tiene una propuesta de acuerdo, la cual tiene los considerandos de respaldo y el Por Tanto que se les envió para su consideración previamente, que es básicamente la aprobación del procedimiento; además, tiene algunas instrucciones adicionales, como pueden ver en el acuerdo y no se está requiriendo como firme.*

El señor Marco Acuña solicita verificar que en los considerandos esté incluida la referencia del requerimiento de la Auditoría Interna, lo cual efectivamente se encuentra contenido en la propuesta por lo que, a continuación, el señor Presidente Ejecutivo somete a votación.

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Víquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

En virtud de lo antes indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

1. *La Auditoría Interna, mediante carta 0023-001-2019 del 8 de abril del 2019 remitió a la Dirección Corporativa de Estrategia, el Informe de Control Interno AAEE/71/DCE/ESTR/2018 con los resultados del estudio referido a la gestión de la Dirección Gobernanza y Planificación, asociada con la Estrategia Corporativa del Grupo ICE, y como parte de sus recomendaciones solicitó “diseñar, implantar, evaluar y perfeccionar los controles que permitan formular, controlar y dar seguimiento a la Estrategia Corporativa del Grupo ICE”.*
2. *El Consejo Directivo, en el artículo 2 de la Sesión 6566 del 16 de marzo del 2023 aprobó la Estrategia Grupo ICE 2023-2027, como principal elemento para encauzar la dirección y control estratégico del ICE y sus empresas.*
3. *La División de Estrategia, en atención a la recomendación formulada por la Auditoría Interna, en el informe AAEE/71/DCE/ESTR/2018 elaboró un primer borrador del “Procedimiento para la Formulación Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa” y mediante carta 503-135-2023 del 11 de mayo del 2023 lo sometió a consulta de las Gerencias Generales de las Empresas del Grupo ICE, quienes remitieron sus respectivas observaciones; posteriormente, la División procedió con el análisis y aplicación de los ajustes para aquellos casos que se estimaron procedentes.*
4. *La División Estrategia y Gestión Corporativa, mediante oficio 503-274-2023 del 20 de octubre del 2023, solicitó a la División Jurídica el criterio legal sobre el “Procedimiento para la Formulación Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa”.*
5. *La División Jurídica, mediante oficio 261-495-2023 del 10 de noviembre del 2023 y oficio 261-51-2024 del 6 de febrero del 2024 rindió el criterio legal*



solicitado e indicó no tener observaciones de índole legal sobre el "Procedimiento para la Formulación, Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa", concluyó que es congruente con el Reglamento Corporativo de Organización; y que la instancia de aprobación corresponde al Consejo Directivo.

6. El Comité de Estrategia, en el artículo 5 de la Sesión 033 del 12 de febrero del 2024, conoció el "Procedimiento para la Formulación, Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa" y acordó "dar por recibida la presentación realizada por la División Estrategia y Gestión Corporativa, sobre el Procedimiento para formular la Estrategia Corporativa y solicitar a dicha área, que realice los ajustes sugeridos por este Comité en la presente sesión y posteriormente lo eleve a aprobación del Consejo Directivo".
7. La División Estrategia y Gestión Corporativa realizó los ajustes solicitados por el Comité de Estrategia y, posteriormente, mediante oficio 512-12-2024 del 07 de marzo del 2024 remitió el "Procedimiento para la Formulación, Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa" ante la Presidencia Ejecutiva.
8. La Presidencia Ejecutiva somete a valoración y aprobación del Consejo Directivo el Procedimiento para la Formulación, Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa.
9. El objeto del procedimiento es establecer las actividades y responsabilidades para el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa, así como su respectivo seguimiento y control.
10. La Ley 8292 General de Control Interno, en el artículo 15 establece la responsabilidad del jerarca y titulares subordinados, de prevenir todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.
11. Las Normas de Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CO-DFOE, en el apartado 4.5 contemplan como parte de las competencias del jerarca y los titulares subordinados, el establecer actividades de control que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión institucional.

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

1. Aprobar el Procedimiento para la Formulación, Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa, cuyo texto se detalla a continuación:

Procedimiento para la Formulación, Seguimiento y Control de la Estrategia Corporativa

1. PROPÓSITO

Establecer las actividades y responsabilidades para el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa, así como su respectivo seguimiento y control.



CONSEJO DIRECTIVO

26

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica al Grupo ICE, sus empresas y demás partes interesadas, tanto en el proceso de formulación, como en el de seguimiento y control de la ejecución de la Estrategia Corporativa.

3. DOCUMENTOS APLICABLES

Código	Título
No aplica	Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20
Ley 449	Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
Ley 8660	Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones
Ley 8292	Ley General de Control Interno
Ley 8642	Ley General de Telecomunicaciones
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización
38.00.002.2013	Política Corporativa de Confidencialidad
38.00.001.2018	Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas
38.00.003.2018	Reglamento Interno del Comité Corporativo
85.00.003.2021	Reglamento Interno del Comité de Estrategia

4. RESPONSABILIDADES

4.1 Consejo Directivo

- 4.1.1 Ejercer la dirección estratégica del Grupo ICE.
- 4.1.2 Aprobar el esquema de formulación de la Estrategia Corporativa sugerido por la Presidencia Ejecutiva y valorado por el Comité de Estrategia, cuando la figura seleccionada y su normativa aplicable, así lo establezca.
- 4.1.3 Establecer las orientaciones estratégicas corporativas del proceso de formulación de la Estrategia Corporativa.
- 4.1.4 Aprobar y dar seguimiento a la Estrategia Corporativa, así como a sus actualizaciones, en los plazos que este órgano establezca.
- 4.1.5 Aprobar los informes de ejecución de la Estrategia Corporativa e instruir a las Gerencias Generales de las empresas del Grupo ICE las acciones de mejora o planes remediales correspondientes.

4.2 Comité de Estrategia

- 4.2.1 Valorar el esquema de formulación de la Estrategia Corporativa propuesto por la Presidencia Ejecutiva, con la asesoría y apoyo de la División Estrategia y Gestión Corporativa (DEGC).
- 4.2.2 Analizar y valorar el documento borrador de la formulación de la Estrategia Corporativa, así como emitir su respectivo criterio, previo a la aprobación por parte del Consejo Directivo.
- 4.2.3 Analizar, valorar y emitir su respectivo criterio sobre el alineamiento de las Estrategias Empresariales del Grupo ICE, con la Estrategia Corporativa vigente.
- 4.2.4 Valorar los informes de ejecutoria de la Estrategia Corporativa, previo a su conocimiento por parte del Consejo Directivo, emitir su respectivo criterio, así



como informar al Órgano Colegiado sobre los resultados u oportunidades de mejoras.

4.3 Presidencia Ejecutiva

- 4.3.1 Formular la Estrategia Corporativa, como instrumento de dirección del Grupo ICE, según los principios orientadores estratégicos establecidos por el Órgano Colegiado, para lo cual valorará el acompañamiento de un tercero, el alcance de éste y la figura a utilizar para tales efectos.
- 4.3.2 Comunicar al Comité de Estrategia el esquema sugerido (según punto anterior), para posterior aprobación por parte del Consejo Directivo, cuando la figura seleccionada y su normativa aplicable, así lo establezca.
- 4.3.3 Proponer al Consejo Directivo las orientaciones estratégicas corporativas que guiarán el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa.
- 4.3.4 Someter a aprobación del Consejo Directivo la Estrategia Corporativa y sus informes de ejecución.
- 4.3.5 Proponer al Consejo Directivo los ajustes / actualización a la Estrategia Corporativa que sean requeridos, según su ejecutoria o cambios significativos en el entorno.

4.4 División Estrategia y Gestión Corporativa

- 4.4.1 Dirigir en coordinación con la Presidencia Ejecutiva el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa y sus actualizaciones, con base en los lineamientos de la Presidencia Ejecutiva y las orientaciones estratégicas del Consejo Directivo.
- 4.4.2 Asesorar y apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la definición del esquema sugerido para el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa.
- 4.4.3 Coordinar la solicitud y recepción de los insumos requeridos durante el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa, con el Equipo Técnico de Estrategia Corporativa (ETEC).
- 4.4.4 Remitir a Presidencia Ejecutiva la propuesta borrador de la Estrategia Corporativa, así como sus actualizaciones, para su respectiva valoración.
- 4.4.5 Coordinar con la Presidencia Ejecutiva y la Dirección de Comunicación, las actividades referentes al proceso de difusión de la Estrategia Corporativa.
- 4.4.6 Establecer el cronograma de actividades y la metodología a utilizar para el proceso de alineamiento de las Estrategias Empresariales con la Estrategia Corporativa.
- 4.4.7 Certificar el alineamiento de las estrategias de las Empresas del Grupo ICE con la Estrategia Corporativa, contemplando en los informes respectivos, las recomendaciones que estime necesarias a las distintas instancias de aprobación.
- 4.4.8 Gestionar los mecanismos de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento de la Estrategia Corporativa.
- 4.4.9 Elaborar los informes de ejecución de la Estrategia Corporativa, para su seguimiento y control, así como emitir las recomendaciones respectivas.

4.5 Gerencias Generales de las Empresas del Grupo ICE

- 4.5.1 Velar el suministro de los insumos requeridos por el Comité Corporativo, la Presidencia Ejecutiva y la División Estrategia y Gestión Corporativa (DEGC) en el proceso de formulación y actualización de la Estrategia Corporativa.



CONSEJO DIRECTIVO

28

- 4.5.2 *Formular la Estrategia Empresarial con el mismo horizonte temporal de la Estrategia Corporativa, así como concretar su respectivo alineamiento, incluido el Cuadro de Mando Integral (CMI).*
- 4.5.3 *Remitir a la DEGC, bajo la aprobación del órgano de dirección correspondiente, la Estrategia Empresarial y su alineamiento táctico - estratégico, para efectos de su certificación, así como atender las recomendaciones derivadas de este análisis.*
- 4.5.4 *Presentar ante el Comité Corporativo, el Comité de Estrategia y la Presidencia Ejecutiva, la Estrategia Empresarial, su alineamiento y CMI.*
- 4.5.5 *Elaborar los informes de ejecución de su Estrategia Empresarial, que contenga la información requerida para la elaboración de los Informes de ejecución de la Estrategia Corporativa.*
- 4.5.6 *Valorar y atender las recomendaciones emitidas por el Consejo Directivo, Comité de Estrategia, Presidencia Ejecutiva, Comité Corporativo y la DEGC derivadas de los informes ejecución de la Estrategia Corporativa.*
- 4.5.7 *Instruir los ajustes a las Estrategias Empresariales o a las acciones de ejecución correspondientes, según las disposiciones del Consejo Directivo y demás órganos competentes, según corresponda.*

4.6 Enlaces de Planificación Estratégica (EPE) de las empresas del Grupo ICE

- 4.6.1 *Participar y aportar en el proceso de formulación y seguimiento de la Estrategia Corporativa, como representante de la respectiva empresa.*
- 4.6.2 *Identificar dentro del ámbito de sus competencias y con apoyo de las instancias respectivas de las empresas que representan, las acciones y los insumos requeridos en el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa.*
- 4.6.3 *Mantener una constante comunicación con su respectiva Gerencia General con el objetivo de que ésta se mantenga informada del proceso de formulación de la Estrategia Corporativa y transmita sus inquietudes tanto a la DEGC como al ETEC.*

4.7 Equipo Técnico de Estrategia Corporativa (ETEC)

- 4.7.1 *Apoyar a la Presidencia Ejecutiva y a la División de Estrategia en las diferentes etapas del proceso de formulación de la Estrategia Corporativa, así como en sus eventuales actualizaciones.*

4.8 Comité Corporativo

- 4.8.1 *Valorar el documento borrador de la Estrategia Corporativa y emitir su respectivo criterio.*
- 4.8.2 *Conocer el alineamiento entre las Estrategias Empresariales y la Estrategia Corporativa, así como y emitir su respectivo criterio.*
- 4.8.3 *Conocer los informes de ejecución de la Estrategia Corporativa y las Estrategias Empresariales, emitir su respectivo criterio, así como coordinar propuestas para su cumplimiento sobre todo en casos de temas que requieren articulación entre las empresas del Grupo.*

5. TÉRMINOS, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS



5.1 Términos

Para el presente procedimiento, los términos que se mencionan tendrán el siguiente significado:

Comité de Estrategia: Órgano que coadyuva al Consejo Directivo, en la toma de decisiones para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en todo lo relacionado a temas estratégicos y planificación.

Consejo Directivo: Órgano Colegiado de máxima jerarquía del ICE y líder del Centro Corporativo del Grupo ICE.

Cuadro de Mando Integral: Es un modelo de medición del desempeño estratégico de una empresa que traduce su visión y misión en acciones y métricas para su control y seguimiento.

Diagnóstico Estratégico: Documento elaborado por el ETEC que muestra los aspectos más relevantes del contexto, las tendencias de las industrias en que participa el Grupo ICE, así como la situación competitiva de sus empresas y negocios.

Enlaces de Planificación Estratégica (EPE): Personal asignado por las Gerencias Generales del Grupo ICE para la conformación del ETEC y posterior seguimiento de la ejecutoria de la Estrategia Corporativa.

Estrategia Corporativa: Planeamiento estratégico, que provee la dirección y alcance del ICE y sus empresas que involucra los objetivos de la organización, políticas de desarrollo y planes diseñados para alcanzar los objetivos y distribuir los recursos del grupo empresarial.

Estrategia Empresarial: Planeamiento táctico - competitivo de las empresas del Grupo ICE que organiza sus esfuerzos y recursos hacia el logro de sus objetivos empresariales y de impacto en el desarrollo.

Equipo Técnico de Estrategia Corporativa (ETEC): Equipo de trabajo conformado por los enlaces de planificación estratégica (EPE) oficializados por la Presidencia Ejecutiva del ICE, Gerencias Generales del Grupo ICE y la DEGC, con el objetivo de apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la formulación de la Estrategia Corporativa, así como sus actualizaciones.

Factores críticos de éxito: Elementos identificados en el proceso de formulación estratégica que se requieren para transitar entre la situación inicial (diagnóstico) y la deseada a alcanzar (visión).

Gerencias Generales del Grupo ICE: Término utilizado para hacer referencia a la Gerencia General del ICE, Gerencia General de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, Gerencia General de Radiográfica Costarricense, Gerencia General de Gestión Cobro Grupo ICE, así como a la Gerencia General de cualquier otra empresa propiedad del ICE que se pudiese constituir.

Grupo ICE: Conglomerado conformado por el ICE y sus empresas, incluye aquellas en las cuales el Instituto posee una participación no menor al 51% del capital accionario.

Junta Directiva: Órgano Colegiado de las empresas del ICE cuya responsabilidad es administrar y dirigir la gestión empresarial de acuerdo con las atribuciones que le fije la escritura social, los estatutos, los reglamentos, la Estrategia Corporativa del Grupo ICE y el Gobierno Corporativo. En este procedimiento se utilizará el término Junta Directiva para referirse indistintamente a este órgano o al Consejo de Administración.



CONSEJO DIRECTIVO

30

Modelo de Gobierno Corporativo: Modelo de gestión que busca el fortalecimiento del Grupo ICE a través de la relación estratégica del ICE y sus empresas, por medio de la gobernabilidad, buscando como principal objetivo maximizar las capacidades de la Corporación.

Modelo de Planificación Multinivel: Modelo de planificación que busca alinear los objetivos, así como canalizar los esfuerzos y recursos a nivel operativo y empresarial, para la consecución de los objetivos estratégicos corporativos.

Plan de Comunicaciones y Difusión de la Estrategia Corporativa: Conjunto de acciones, materiales e instrumentos que se utilizan con el objetivo de asegurar la comprensión de la Estrategia Corporativa entre los diferentes públicos meta.

Presidencia Ejecutiva: Es el órgano unipersonal de mayor jerarquía nivel corporativo, el cual preside el Comité Corporativo y el Consejo Directivo. Su titular es el Presidente Ejecutivo.

Orientaciones Estratégicas Corporativas: Temáticas definidas por el Consejo Directivo de interés estratégico, que incluye la razón de ser del Grupo ICE y su prospectiva, así como los lineamientos que regirán su accionar.

Reglamento Corporativo de Organización: Norma que emana del máximo jerarca del ICE. Su objeto es plasmar la distribución interna de las competencias corporativas del ICE y sus empresas.

5.2 Abreviaturas

En el presente procedimiento se utilizarán las siguientes abreviaturas:

CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz Sociedad Anónima.

CD: Consejo Directivo.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CRICSA: Compañía Radiográfica Internacional Costarricense, S.A.

DEGC: División Estrategia y Gestión Corporativa.

EPE: Enlaces de Planificación Estratégica.

ETEC: Equipo Técnico de Estrategia Corporativa.

GC: Gestión Cobro Grupo ICE Sociedad Anónima.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

IE: Instancia Especializada.

PE: Presidencia Ejecutiva

RACSA: Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima.

6. CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para la formulación de la Estrategia Corporativa, se deberá cumplir con las siguientes fases:

6.1 Identificación, análisis de información y diagnóstico inicial

6.1.1 La Presidencia Ejecutiva (PE), con el apoyo de la División Estrategia y Gestión Corporativa (DEGC), iniciará el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa, para lo cual deberá:



- a) *Valorar la participación de un tercero en el proceso de formulación de la estrategia corporativa o bien, en una o varias fases particulares de este, mediante las diferentes figuras facultadas por la ley (contratación, convenio, donación, cooperación, entre otras). Para tales efectos, la DEGC deberá, con anterioridad al inicio de la gestión de la nueva Presidencia Ejecutiva, contemplar elementos asociados con dicha posibilidad, tales como plazos, estudio de actores participantes y su idoneidad, eventual previsión presupuestaria y cualquier otro elemento que se considere pertinente.*
 - b) *Comunicar los resultados de dicho análisis al Comité de Estrategia para su respectiva valoración y posterior toma de decisión por parte del Consejo Directivo, cuando la figura definida y su normativa aplicable, así lo requiere.*
 - c) *Solicitar a las Gerencias Generales de las empresas del Grupo ICE, la oficialización de los Enlaces de Planificación Estratégica (EPE), quienes serán sus representantes en el proceso y mantendrán estricta comunicación, para brindar aportes sustantivos en las fases de desarrollo.*
- 6.1.2 *Los EPE, junto con los representantes asignados por la Presidencia Ejecutiva y la DEGC, deberán conformar el Equipo Técnico de Estrategia Corporativa (ETEC).*
- 6.1.3 *La DEGC, apoyada en el ETEC, siguiendo los lineamientos de la Presidencia Ejecutiva y este procedimiento, deberá dirigir el proceso de formulación de la Estrategia Corporativa.*
- 6.1.4 *Los EPE deberán suministrar la información requerida durante el proceso de formulación, brindar las aclaraciones y/o ampliaciones que puedan surgir, así como convocar a las instancias especializadas, cuando así sea determinado por el ETEC.*
- 6.1.5 *La DEGC, apoyada en el ETEC, con base en la información suministrada por las Gerencias Generales de las Empresas del Grupo ICE, deberá elaborar el diagnóstico estratégico integrado, que al menos, considere los siguientes temas:*
- a) *Contexto nacional e internacional, en el ámbito político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal - regulatorio.*
 - b) *Tendencias de las industrias (incluido modelo de negocio), así como en las actividades de soporte a los negocios (tecnologías de información, talento humano, entre otros).*
 - c) *Análisis competitivo según valoración de los resultados obtenidos de los estándares de la industria, en materia financiera; clientes y comercial, gestión de procesos, eficiencia y productividad; talento humano y cultura organizacional; responsabilidad social-empresarial.*
- 6.1.6 *La Presidencia Ejecutiva deberá valorar el diagnóstico estratégico elaborado por la DEGC con el apoyo del ETEC y solicitar, en caso de ser necesario, los ajustes que considere pertinentes, antes de ser elevado al Consejo Directivo.*
- 6.1.7 *La DEGC en su rol de coordinación del ETEC, deberá atender los ajustes solicitados por la Presidencia Ejecutiva al diagnóstico estratégico integrado, para que este despacho lo eleve al Consejo Directivo.*



CONSEJO DIRECTIVO

32

6.2 Orientaciones estratégicas Corporativas del Consejo Directivo y definición del marco filosófico

- 6.2.1 *La Presidencia Ejecutiva deberá elevar al Consejo Directivo, los hallazgos más relevantes derivados del diagnóstico estratégico.*
- 6.2.2 *La Presidencia Ejecutiva, propondrá al Consejo Directivo, basado en el diagnóstico estratégico elaborado por el ETEC y las recomendaciones de la DEGC, las orientaciones estratégicas corporativas, así como la razón de ser y la situación deseada a alcanzar (prospectiva) del Grupo ICE, lo anterior, a manera de referente, para la formulación de la Estrategia Corporativa de Grupo ICE.*
- 6.2.3 *La Presidencia Ejecutiva, a la mayor brevedad posible, deberá informar a las gerencias del Grupo ICE, a la DEGC y al ETEC las orientaciones estratégicas corporativas aprobadas por el Consejo Directivo, para la formulación de la Estrategia Corporativa.*
- 6.2.4 *La DEGC, apoyada en el ETEC, deberá considerar las orientaciones estratégicas corporativas aprobadas por el Consejo Directivo dentro del proceso de formulación de la Estrategia Corporativa.*

6.3 Definición de factores críticos de éxito

- 6.3.1 *La DEGC, apoyada en el ETEC, deberá identificar la brecha estratégica existente entre la situación competitiva actual y su prospectiva.*
- 6.3.2 *La DEGC, apoyada en el ETEC deberá determinar los principales factores críticos de éxito, en materia financiera, de clientes, comercial, organizacional, gestión de procesos, eficiencia, productividad, talento humano, aspectos culturales y de responsabilidad social-empresarial, entre otros elementos, que permitan alcanzar la prospectiva corporativa.*

6.4 Valoración del Modelo Corporativo de Gestión

- 6.4.1 *La DEGC, apoyada en el ETEC deberá valorar el modelo corporativo de gestión, con el objetivo de proponer recomendaciones para su fortalecimiento, según los retos identificados en las etapas previas del presente procedimiento.*

6.5 Definición Mapa Estratégico Corporativo

- 6.5.1 *La DEGC, apoyada por el ETEC deberá formular los objetivos estratégicos que conforman el Mapa Estratégico Corporativo, como marco de direccionamiento para el período de planeamiento de la Estrategia Corporativa.*
- 6.5.2 *La DEGC, apoyada en el ETEC deberá verificar la respectiva correspondencia entre los objetivos estratégicos y metas que integran el Mapa Estratégico Corporativo, así como su correspondencia con los factores críticos de éxito y las orientaciones estratégicas corporativas.*

6.6 Elaboración del Cuadro de Mando Integral Corporativo

- 6.6.1 *La DEGC, apoyada en el ETEC deberá proponer las metas y riesgos estratégicos del Grupo ICE para el período de planeamiento de la Estrategia Corporativa.*



6.6.2 La DEGC y el ETEC, deberán evaluar las metas, propósitos y estrategias propuestas y solicitar, en caso de ser necesario, los ajustes que considere pertinentes.

6.7 Elaboración del documento borrador de la Estrategia Corporativa

6.7.1 La DEGC con el apoyo del ETEC, desarrollará el borrador de Estrategia Corporativa y lo presentará al Comité Corporativo, Comité de Estrategia y Presidencia Ejecutiva para su correspondiente valoración.

6.8 Valoración de la Estrategia Grupo ICE

6.8.1 La Presidencia Ejecutiva deberá valorar el borrador de Estrategia Corporativa y solicitar a la DEGC, los ajustes que considere necesarios, previo a elevarlo al Comité de Estrategia y Consejo Directivo.

6.8.2 La DEGC con apoyo del ETEC, con base en criterios técnicos y conforme con la normativa, principios y directrices aplicables, deberá realizar los ajustes solicitados por la Presidencia Ejecutiva, para continuar con el proceso de aprobación de la Estrategia Corporativa.

6.8.3 La Presidencia Ejecutiva, en su rol corporativo, deberá elevar al Comité de Estrategia y posteriormente al Consejo Directivo la propuesta de Estrategia Corporativa, para su validación y aprobación respectivamente.

6.9 Aprobación de la Estrategia Corporativa

6.9.1 El Comité de Estrategia deberá valorar la propuesta de Estrategia Corporativa y solicitar a la Presidencia Ejecutiva y a la DEGC los ajustes que considere necesarios, previo a su envío al Consejo Directivo.

6.9.2 La DEGC con apoyo del ETEC, con base en criterios técnicos y conforme con la normativa, principios y directrices aplicables, deberá realizar los ajustes solicitados por el Comité de Estrategia, para continuar con el proceso de aprobación de la Estrategia Corporativa.

6.9.3 La Presidencia Ejecutiva deberá elevar al Consejo Directivo la propuesta de Estrategia Corporativa con los ajustes solicitados por el Comité de Estrategia.

6.9.4 El Consejo Directivo deberá valorar la propuesta de Estrategia Corporativa y solicitar a la Presidencia Ejecutiva y a la DEGC los ajustes que considere necesarios para su aprobación.

6.9.5 La DEGC con el apoyo del ETEC, con base en criterios técnicos y conforme con la normativa, principios y directrices aplicables, deberá realizar los ajustes solicitados por el Consejo Directivo a la propuesta de Estrategia Corporativa y remitir el documento ajustado a Presidencia Ejecutiva.

6.9.6 La Presidencia Ejecutiva deberá someter la Estrategia Corporativa para aprobación final del Consejo Directivo.

6.9.7 El Consejo Directivo deberá aprobar la Estrategia Corporativa y realizará la respectiva declaratoria de confidencialidad para aquellos elementos o apartados que aplique, según la política corporativa definida para tales efectos.

6.9.8 El Consejo Directivo, mediante su Secretaría, deberá remitir la Estrategia Corporativa oficializada y su respectivo acuerdo, incluyendo la declaratoria de confidencialidad, a la Presidencia Ejecutiva, a la DEGC y a las Juntas Directivas y Gerencias Generales del Grupo ICE.



CONSEJO DIRECTIVO

34

6.10 Comunicación de la Estrategia Corporativa

6.10.1 *La Dirección de Comunicación y Relaciones Corporativas deberá coordinar con la Presidencia Ejecutiva y la DEGC, la definición de las acciones del Plan de Comunicación y Difusión de la Estrategia Corporativa.*

6.11 Alineamiento de las Estrategias Empresariales

6.11.1 *Las Gerencias Generales de las Empresas del Grupo ICE deberán remitir a la DEGC su Estrategia Empresarial, con el respectivo alineamiento hacia la Estrategia Corporativa vigente, programación de metas e identificación de riesgos estratégicos, con la aprobación por parte del órgano de dirección correspondiente.*

6.11.2 *La DEGC deberá remitir a las Gerencias Generales del Grupo ICE el cronograma de actividades y la metodología a utilizar para el proceso de alineamiento de las Estrategias Empresariales con la Estrategia Corporativa, según el plazo otorgado a éstas para tales fines.*

6.11.3 *La DEGC deberá certificar el alineamiento de las Estrategias Empresariales con la Estrategia Corporativa vigente según los plazos establecidos en el cronograma de actividades, para que las Gerencias Generales puedan dar continuidad con el proceso mencionado en el punto 6.11.1.*

6.11.4 *Las Gerencia Generales de las empresas del Grupo ICE deberán presentar ante el Comité Corporativo, Comité de Estrategia y Presidencia Ejecutiva la Estrategia Empresarial, su alineamiento, el CMI y los riesgos estratégicos, así como aplicar los ajustes derivados de este proceso de revisión.*

6.12 Mecanismos de seguimiento y control

6.12.1 *Las Gerencias Generales del Grupo ICE, en la formulación de su Estrategia Empresarial, deberán establecer los mecanismos que aseguren su ejecución y cumplimiento, así como su posterior control y seguimiento.*

6.12.2 *Como parte del modelo de planificación multinivel del Grupo ICE, los gerentes generales deberán reportar a la DEGC, previa presentación en el Comité Corporativo, el avance de las metas asignadas en la Estrategia Corporativa, según los lineamientos, herramientas y plazos establecidos por las áreas correspondientes para tales fines.*

6.12.3 *La DEGC, con base en los insumos remitidos por las Gerencias Generales del Grupo, deberá elaborar el informe de ejecución de la Estrategia Corporativa, con las acciones de mejora para asegurar la consecución de sus objetivos; según la periodicidad establecida por el Consejo Directivo.*

6.12.4 *La DEGC deberá remitir el informe de ejecución de la estrategia a la Presidencia Ejecutiva para su valoración, así como aplicar los ajustes que solicite dicho despacho.*

6.12.5 *La Presidencia Ejecutiva presentará al Comité Corporativo el informe de ejecución de la Estrategia Corporativa, quien, a su vez, deberá coordinar y velar por la atención de las oportunidades de mejora identificadas en el proceso de seguimiento y control.*

6.12.6 *La Presidencia Ejecutiva deberá elevar el informe de ejecución de la Estrategia Corporativa al Comité de Estrategia para su análisis y valoración, así como, posteriormente, al Consejo Directivo para su conocimiento,*



aprobación y definición de las acciones de mejora para asegurar la consecución de los objetivos estratégicos.

- 6.12.7 *Las Gerencias Generales del Grupo deberán atender las acciones de mejora emitidas por el Consejo Directivo e informar sobre su avance e implementación en los plazos definidos por dicho Órgano Colegiado.*
- 6.12.8 *La Presidencia Ejecutiva, en el año previo a la finalización de la Estrategia Corporativa vigente, deberá solicitar a la DEGC un cronograma para la formulación de la siguiente Estrategia Corporativa, así como su respectivo proceso de alineamiento.*

7. VIGENCIA

Este procedimiento rige a partir de su publicación.

8. REVISIONES Y ACTUALIZACIONES

La DEGC se encargará de revisar con una periodicidad anual el presente procedimiento y planteará las modificaciones que estime pertinentes.

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

10. CONTROL DE REGISTROS

No aplica

11. CONTROL DE CAMBIOS

No aplica

2. *Encargar a la Gerencia General del ICE y sus Gerencias, a las Juntas Directivas o Consejo de Administración y a las Gerencias Generales de las Empresas para que realicen una revisión y ajuste de los instrumentos normativos y de gestión que requieran actualizarse en virtud de la aprobación de este Procedimiento.*
3. *Encargar a la División Estrategia y Gestión Corporativa realizar todos los trámites necesarios para la vigencia del procedimiento aprobado.*

ARTÍCULO 4 Informe para entrega sobre los indicadores de seguridad ocupacional de los últimos dos años, por mes de la CNFL

La señora Teresita González toma la palabra para indicar: El siguiente tema es un informe para entrega sobre indicadores de seguridad ocupacional de los últimos dos años, por mes, de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz.

Recordarles que este requerimiento surgió a raíz de la presentación realizada por los miembros del Consejo de Administración en febrero 2024, cuando don Marco solicitó a dicho Órgano Colegiado la rendición de este informe, de manera que en esta ocasión se presenta para entrega y en caso de que ustedes tengan algún comentario, observación o consulta, me la hagan saber para canalizarla con la Compañía Nacional de Fuerza y Luz.



CONSEJO DIRECTIVO

36

Don Henry Guevara: *recibido*; doña Ileana Murillo: *recibido*; doña Diana Valverde: *recibido*; don Marco Acuña: *recibido*; doña Irene Víquez: *recibido*; don Luis Francisco Valverde: *recibido*; don Marlon Arguedas: *recibido*.

ARTÍCULO 5 Reelección miembro Consejo de Administración CNFL

En el uso de la palabra la señora Teresita González procede a indicar: *El siguiente punto es la propuesta para la reelección de uno de los miembros del Consejo de Administración de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz.*

Este tema lo trae a su conocimiento el señor Presidente Ejecutivo y se trata del puesto de Secretaria que actualmente ocupa la señora Heyleen Villalta Maietta y la propuesta es que doña Heyleen continúe en el ejercicio de dicho puesto, dado que en la gestión realizada ha cumplido a cabalidad con su función. Don Marco, como Presidente Ejecutivo, está habilitado por medio del Procedimiento para la selección de los miembros de órganos colegiados, para proponer a este Consejo Directivo la reelección de doña Heyleen.

La idea es que, si ustedes están de acuerdo, le den la autorización a don Marco para recomendar a la Asamblea de Accionistas la reelección de esta persona.

Sobre el particular, el señor Marco Acuña indica: *Doña Heyleen trabaja con don Harold, no sé si usted quiere referirse brevemente.*

Interviene el señor Harold Cordero para indicar: *El cargo de directora en el Consejo de Administración de Fuerza y Luz es algo que doña Heyleen viene ejecutando desde antes de que yo le ofreciera la posibilidad de ser la asesora en materia de electricidad en la Gerencia General. Esto es un tema que yo lo veo importante, porque de una u otra forma, como parte del mandato que la Gerencia de Electricidad, donde doña Heyleen es el enlace de don Roberto para con Gerencia General, viene a facilitar el mejor entendimiento en la parte de la subsidiaria, algo que es de cara al proceso que don Roberto y don Luis Fernando están liderando en este proceso y creo que viene a dar continuidad a algunas cosas donde doña Heyleen ha estado colaborando.*

En cuanto a su formación académica, es una persona muy bien formada; entonces, yo veo con beneplácito la posibilidad de que el Consejo Directivo la mantenga en ese rol, porque también no es mucha la gente que tenemos con experiencia en los órganos colegiados, como para desaprovechar la oportunidad de cuando hay buen suceso, que continúe.

Al no haber más comentarios, el señor Presidente somete a votación el acuerdo que está siendo proyectado.

Don Henry Guevara: *de acuerdo y en firme*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo y en firme*; doña Diana Valverde: *de acuerdo y en firme*; don Marco Acuña: *de acuerdo y en firme*; doña Irene Víquez: *de acuerdo y en firme*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo y en firme*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo y en firme*.



En virtud de lo antes indicado, por unanimidad y en firme se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

1. *El Consejo Directivo, en el artículo 9 del Capítulo II de la Sesión 6552 del 22 de noviembre del 2022, recomendó a la Asamblea de Accionistas de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A., que la vacante dejada tras la renuncia de quien ocupaba el puesto de Secretaria en el Consejo de Administración, fuera ocupada por la señora Heyleen Villalta Maietta, por lo que restaba del período legal.*
2. *La Asamblea General Ordinaria de Accionistas 139 celebrada el 7 de febrero del 2023, en el artículo 1 nombró a la señora Villalta Maietta como Secretaria del Consejo de Administración a partir del 7 de febrero del 2023 y hasta el 31 de marzo del 2024.*
3. *En el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6536 del 9 de agosto del 2022, este Órgano Colegiado aprobó el Procedimiento para la Selección de los miembros de Órganos de Dirección de las empresas ICE, en cuyo numeral 6.1.7. indica que: "en caso de requerirse la sustitución de miembros del Órgano de Dirección en las empresas, la Presidencia Ejecutiva puede recomendar al Consejo Directivo la designación por un nuevo período, de alguno o varios de los miembros actuales del órgano de dirección, ya sea en el mismo cargo que venía ostentando u otro diferente. Lo anterior, considerando los resultados de la gestión realizada y con el objetivo de dar continuidad a la misma."*
4. *Ante el vencimiento del plazo de nombramiento de la señora Heyleen Villalta Maietta como miembro del Consejo de Administración de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. el próximo 31 de marzo del 2024 y considerando los resultados de la gestión realizada por la señora Villalta Maietta, la Presidencia Ejecutiva, con base en el numeral 6.1.7. del Procedimiento supra citado, presenta al Consejo Directivo para su aval, la reelección de la señora Villalta Maietta, por un nuevo periodo.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

1. *Recomendar a la Asamblea de Accionistas de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., la reelección, por el período legal correspondiente, de la señora Heyleen Villalta Maietta.*
2. *Autorizar al señor Marco Acuña Mora, para que, en su condición de Presidente Ejecutivo de la Institución y en el ejercicio del Poder Generalísimo que ostenta, asista llevando la representación del Instituto Costarricense de Electricidad, a la Asamblea de Accionistas de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. que sea convocada, y con tal personería participar con voz y voto en el desarrollo de los temas agendados. En caso de que el señor Acuña Mora no pueda participar en forma personal, se designa como representante alterna a la señora Diana Valverde Bermúdez. Acuerdo firme.*



CAPÍTULO III TEMAS INSTITUCIONALES

ARTÍCULO 1 Informe anual del Fiscal del Fondo de Garantías y Ahorro

La señora Teresita González hace uso de la palabra para indicar: *Entrando al capítulo tercero de temas institucionales, el primer punto es el Informe anual del Fiscal del Fondo de Garantías y Ahorro, el cual es remitido por el señor Christian Marín Navarro, Fiscal del FGA, según documentos que previamente se pusieron en su conocimiento. Para realizar la presentación se encuentra disponible don Christian.*

Con la autorización de los señores Directores ingresan a la Sala de Sesiones los señores Christian Marín Navarro, Fiscal del FGA y Adrián García Arroyo, Director del FGA.

Inicia con su presentación el señor Christian Marín: *Me corresponde el informe del Fiscal de la Junta Administrativa de los dos fondos: el de Pensión Complementaria (FPC) y el Fondo de Garantías y Ahorros (FGA).*

Importante mencionar que esto es parte de todo un ejercicio que se hace de forma anual, como miembro y Fiscal y adicionalmente, que es parte de un periodo de dos años que tengo como Fiscal y que el mismo estaría por vencer para el 31 de octubre del 2024.

En el tema de las sesiones que se han realizado en los dos Fondos, lo importante es la cantidad de sesiones que se han hecho, no se han dejado de hacer sesiones durante todo el año. Tenemos doce sesiones ordinarias en los dos Fondos y en el caso del FGA tenemos doce sesiones y una extraordinaria.

Es importante mencionar que estas sesiones tienen una significativa participación de los miembros activos, de las personas titulares y eso es importante porque le da un fundamento y le da una fortaleza bastante clara a los temas que se ven y que se miden dentro de las diferentes sesiones; por ejemplo, el año pasado hicimos un ejercicio muy válido, solo para efecto de las sesiones que tenemos del Fondo tuvimos aproximadamente 101 Por tantos durante todo el año, eso significa que son una serie importante de acuerdos que se llevan en el seno del Fondo.

En el caso de las sesiones del Fondo de Pensión Complementaria, también tuvimos dos sesiones ordinarias y en este caso, mencionar que tuvimos seis sesiones extraordinarias, e igual que en el caso anterior tenemos 118 Por tantos que se revisaron y que se atendieron en acuerdos de diferente índole durante todas estas sesiones, lo cual me parece que es importante mencionar la cantidad de Por tantos que se revisan y que se hacen en estas sesiones.

Otro detalle importante que se dio durante este año 2023, es la elección de representantes que se hizo con un proceso totalmente bien llevado, yo creo que el Fondo ha tenido una experiencia bastante fuerte en el tema de los procesos



electorales y como lo decía en alguna de las sesiones que estuvimos, me parece que es pertinente mencionarlo, estamos frente a una nueva generación de compañeros que están siendo parte de estos miembros y que es importante todo el proceso que se hizo en una forma bastante lucida y participativa, que hace que tengamos nuevos miembros a partir de este año 2023, dado que las elecciones fueron en el 2023 para que empezaran a funcionar en el año 2024.

Dos aspectos importantes que quería también resaltar en este informe es la opinión limpia por parte de la empresa KPMG, en cuanto al tema de la auditoría de los Estados Financieros, me parece que esto es reiterado; sin embargo, también hay que darle el papel a don Adrián y a todo el grupo que está participando en la parte financiera, por mantener unos Estados Financieros que siguen estando con opinión limpia; eso significa que el Fondo garantiza su información desde el punto de vista de razonabilidad, bajo las mejores prácticas contables y que nos da una buena visibilidad, un buen panorama de lo que se está haciendo realmente en el Fondo.

Del año 2023 es importante mencionar, no solo la inclusión de dos personas más dentro de los miembros, como es el caso de Jennifer y de Luz Miriam, sino también que se da un proceso de renovación. Personas con mucha experiencia como miembros se fueron por el tema de pensión y es un aspecto que se ha tenido que abarcar durante todo este año 2023 para poder sostener en gran medida esas participaciones de las personas que le dan un gran aporte a la institucionalidad y a los temas relacionados con los diferentes Fondos.

Otro detalle son los informes recurrentes que se hacen en las diferentes sesiones, tanto del FPC como el FGA, no los voy a mencionar uno a uno, pero sí es importante decir que las sesiones son bastante extensas; sin embargo, son sesiones que garantizan un aprendizaje para todos los miembros. Creo que tanto don Adrián y los compañeros que participan, tienen un conocimiento bastante amplio de los diferentes temas como riesgos, caja, informes financieros, los que casi todos los meses los estamos analizando y vuelvo a insistir, no es solamente el tema de tener el informe, sino también en la forma en que se hace la presentación de los diferentes informes a los miembros, de forma que todos aprendamos, que podamos comentar y eso también produce que tengamos sesiones un poco extensas, pero muy válidas para atender la cantidad de situaciones y temas que se están dando y que se ven constantemente.

Algunas conclusiones que me gustaría hacer mención, creo que el Fondo en primera instancia no está lejos del impacto que estamos recibiendo todos en la institución, desde el punto de vista de la atención al cliente por medio de los servicios y que se ven a veces afectados por el tema de la salida de personal por adelanto de la pensión, es un elemento que hay que fortalecer.

El 2022 fue un año en el que se combatió, se trató de trabajar a cabalidad todo el proyecto de desaparición del FPC y en cambio en este año 2023 se trató de utilizar los fondos de una forma bastante adecuada, de forma que la salida de aproximadamente mil empleados no afectó al Fondo de una forma drástica o compleja, sino que se utilizaron adecuadamente los recursos y es un punto muy



CONSEJO DIRECTIVO

40

válido que traigo a esta mesa, porque sí es importante reconocer el esfuerzo, el seguimiento y sobre toda la forma en que se fueron atendiendo cada una de las salidas del personal.

Insisto en el tema de los Informes Financieros Auditados, que es muy importante para la Institución y para el Fondo tenerlos con una opinión limpia. Para efecto de esta Fiscalía, también quería hacer la acotación y lo dejo muy claro en el informe, de que no se presentaron situaciones que llamaran la atención de parte mía para ser atendidas, por parte de algunos de los miembros o algún funcionario, lo cual también da cabida a que las cosas se están haciendo bastante bien.

Otra de las conclusiones y es uno de los temas que quería traer, me parece que también consecuentemente el tema de la posibilidad o los proyectos que han afectado al Fondo, la salida de los recursos por el tema de pensión complementaria, e insisto en el tema del buen manejo de los recursos que se están haciendo actualmente y que creo que, desde el punto de vista de manejo, de administración, de atención del riesgo, es uno de los puntos que también se manejan. En el Fondo, los miembros tienen una participación bastante fuerte dentro de todas las sesiones que tenemos de forma mensual.

Dejo muy claro en el informe que la participación es bastante buena, la participación es muy recurrente y, además, en este proceso, como lo decía ahora, estamos con el tema de salidas y entradas de nuevos miembros. Lo tenemos muy en cuenta, también la Dirección, la administración del Fondo hace un esfuerzo adicional para que los miembros nuevos tengan la capacitación para poder entender a cabalidad todos los temas, porque aquí se ven bastantes temas importantes y agradecer también la visión que tiene la Dirección del Fondo en esos casos.

Para terminar, el último punto es el tema del esfuerzo que hace el Fondo en pro de las personas asociadas, de nuestros clientes, en donde constantemente para mejoría de la parte de la liquidez de las personas, casi en todas las sesiones hay un acuerdo en donde se mejora la liquidez de las personas que así lo solicitan. Hay mejores condiciones para efectos de los préstamos para todos nosotros y creo que el Fondo no es una unidad quieta, no es una unidad que simplemente está, es una entidad bastante movida, es una entidad con mucha proactividad y creo que eso le da también ese sentido de pertenencia, ese sentido de empoderamiento dentro de la Institución. Básicamente esas serían las conclusiones de este informe y como les digo, ahí está el documento para su consideración.

El señor Marco Acuña abre el espacio para consultas y comentarios.

Hace uso de la palabra el señor Henry Guevara: *Una consulta sobre la valoración del riesgo del proyecto de ley ¿lo han estado viendo ustedes?*

Responde el señor Christian Marín: *Desde el año 2022 se generó toda una estrategia, creo que aquí se ha visto el tema con sindicatos, se había visto el tema con los empleados, se han hecho las gestiones de riesgo necesarias y creo que es parte de los informes que se realizan constantemente. Como digo, hay dos versiones en estos dos años que he estado de Fiscal, en el año 2022 se atacó*



mucho el tema del Fondo y el proyecto que está en contra y este año mucho del esfuerzo ha sido enfocado en el tema de las salidas y el flujo de caja, lo cual hay que manejar de forma adecuada, pero de mi parte por lo que he visto, el manejo ha sido adecuado, porque se han atendido todas las vertientes que han hablado sobre el tema y en eso creo que sí ha sido bastante fortalecido el Fondo con esos temas.

Sin existir más consultas, se retira de la Sala de Sesiones el señor Christian Marín Navarro y se mantiene en la misma el señor Adrián García.

A continuación, el señor Presidente somete a votación la propuesta de acuerdo para este tema, para dar por recibido el informe.

Don Henry Guevara: *recibido*; doña Ileana Murillo: *recibido*; doña Diana Valverde: *recibido*; don Marco Acuña: *recibido*; doña Irene Víquez: *recibido*; don Luis Francisco Valverde: *recibido*; don Marlon Arguedas: *recibido*.

De conformidad con lo anteriormente indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

1. *El Consejo Directivo en artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6362 del 17 de marzo del 2020, acordó que el Fiscal del Fondo de Garantías y Ahorro y del Fondo de Pensión Complementaria presente un informe anualmente, en la misma fecha en que la Junta Administrativa del FGA rinde el Informe Anual ante este Consejo Directivo.*
2. *En cumplimiento con lo acordado por el Consejo Directivo el Sr. Christiam Marín Navarro, Fiscal de ambos fondos, mediante oficio 1255-3-2024 del 21 de marzo del 2024 remitió al Consejo Directivo el "Informe Anual del Fiscal de la Junta Administrativa del Fondo de Pensión Complementaria y del Fondo de Garantías y Ahorro del Instituto Costarricense de Electricidad, correspondiente al año 2023", el cual procede a presentar para conocimiento de este Órgano Colegiado en la presente sesión.*
3. *El citado informe contiene información sobre el rol del Fiscal, aspectos generales, información referente a las sesiones, temas relevantes conocidos en las sesiones, acuerdos, informes referentes a la normativa que le rige a ambos Fondos y conclusiones.*
4. *El Consejo Directivo procedió a valorar el contenido del Informe del Fiscal que comprende tanto al Fondo de Pensión Complementaria como al Fondo de Garantías y Ahorro del año 2023, en especial los siguientes temas i. Opinión limpia por el despacho de Auditoría Externa KPMG, ii. Seguimiento de informes financieros y otros, iii. Proceso de elección de representantes de los trabajadores, iv. Seguimiento a los acuerdos de las sesiones mensuales y participación de los representantes v. Nuevos miembros durante el año 2023 y vi. Conclusiones.*



CONSEJO DIRECTIVO

42

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

Dar por conocido el Informe Anual del Fiscal de la Junta Administrativa del Fondo de Pensión Complementaria y del Fondo de Garantías y Ahorro del Instituto Costarricense de Electricidad, correspondiente al año 2023.

ARTÍCULO 2 Informe de gestión del Fondo de Garantías y Ahorro

Inicia la presentación el señor Adrián García: Les presento el informe de gestión del año 2023 para los dos Fondos: Fondo de Garantías y Ahorro y Fondo de Pensión Complementaria. Algunos temas los mencionaba don Christian hace un momento, en esta primera diapositiva hemos hecho un resumen en el que ustedes tienen un poco más de detalle en el documento PDF y en el resumen ejecutivo que les remitimos. Sobre los principales temas que se trataron durante el año, está lo que mencionaba don Christian del tema de los Estados Financieros limpios en ambos Fondos, creo que eso es algo para rescatar, sin salvedades, sin observaciones, hay hallazgos, como todo, pero es parte de la mejora continua, evidentemente.

En junio vinimos este Consejo Directivo por una aprobación integral de las normas que rigen al Fondo, donde hubo que actualizar mucho de lo que se venía haciendo tiempo atrás, porque ya algunas cosas se nos habían quedado y adaptarlas así a las nuevas realidades.

En octubre, relacionado precisamente con la salida que preveíamos que se iba a dar de manera importante el año pasado, no tanto por razones institucionales, sino más bien por las modificaciones que hizo la Junta Directiva de la Caja a todos los temas de pensión, vinimos a este Consejo Directivo y se aprobó un beneficio para los trabajadores, en el sentido de que quienes tuvieran 57 años cumplidos, en una asociación con el artículo 26 de la Ley de Protección al Trabajador, pudieran adelantar las cuotas al Fondo y esperar a cumplir la edad para hacerse acreedor de la pensión complementaria adelantada.

Adelantándoles algunos números, les puedo decir que de una población de mil personas que era la población objetivo, poco más de 60 personas son las que se acogieron a este beneficio, porque implica una erogación importante -como lo hemos hablado también en otras oportunidades- pero fue algo que también este Consejo Directivo puso a disposición de la población del ICE con esa edad para poderse retirar de manera anticipada.

En estos temas de seguimientos con acciones de diferentes entes de supervisión o líneas de defensa, más que todo lo presento porque es un requerimiento interno de nuestra Auditoría que se le informe periódicamente a este Consejo Directivo sobre cómo están los hallazgos que la Auditoría Interna, la Auditoría Externa, el actuario y la misma Superintendencia de Pensiones nos hacen a los dos Fondos. En resumen, están atendidas, las que están no atendidas están en desarrollo y están con un avance normal, ninguna excede más del año o han



sido sometidas a estos tiempos que se exceden más allá de lo permitido. Hay llamadas de atención de Auditoría Interna, evidentemente porque hay cosas que hay que atender en tiempo y no pueden durar todo lo que se quiera; entonces, queda más que todo para recibo y conocimiento de ustedes en algún otro momento, por mi parte yo no me detendría a destacarlo mucho, ya ustedes pudieron leerlo, si tienen alguna consulta con mucho gusto podemos profundizar en ellas, pero básicamente queda más para el respaldo de ustedes.

Un gran tema dentro de un Fondo de Pensiones como el nuestro es el de la valoración actuarial, aquí les estoy presentando lo que corresponde al estudio actuarial con cierre del año 2022, donde cerramos con un superávit de 1 400 millones de colones. Una auditoría actuarial el año pasado, porque cuando un Fondo como el nuestro que no tiene un actuario de planta, se hace una contratación externa y el mismo actuario hace ese ejercicio por tres años consecutivos, la superintendencia de pensiones solicita hacer una auditoría actuarial por otra firma, lo que se ha venido haciendo durante los últimos años. Entonces, además del resultado superavitario para el 2023, la Auditoría actuarial básicamente lo que concluyó para ese mismo periodo es que la valoración actuarial del régimen de pensión complementaria preparada por el actuario don Raúl Hernández, con fecha de corte a diciembre 2022, constituye un instrumento idóneo para la toma de decisión y es un indicador transparente y fidedigno del estado de solvencia actual de régimen de pensión complementaria del ICE y es como una validación de lo que se venía haciendo.

Es importante mostrarles los niveles de activos que administramos con corte a diciembre, estamos hablando de cerca de 210 mil millones de colones en Garantías y Ahorro y más adelante lo vamos a ver con 435 mil millones aproximadamente en Pensión Complementaria; estamos hablando de casi 700 mil millones de colones, eso son más de 1 000 millones de dólares, más o menos, 1 200 a 1 400 millones de dólares. Somos un Fondo bastante grande en términos de activos administrados, hubo una reducción en los activos en el 2023 con respecto al 2022 en Garantías y Ahorro, por la salida importante de personal que hubo, hay cancelación de créditos o activos productivos, porque la gente utiliza su ahorro que es una disminución en cuentas patrimoniales para cancelar las deudas, por eso es que se ven disminuciones a nivel de activos.

Cuando vemos los ingresos, a pesar de que es un año un poco diferente, atípico por la salida masiva de personal que tuvimos, los ingresos del FGA fueron bastante similares a los del año 2022, eso que estamos recogiendo efectos de disminuciones de tasas de interés que la Junta Administrativa implementa a partir de estudios técnicos, esto para que cada vez las condiciones financieras que ofrecemos sean las mejores para nuestros afiliados.

En cuanto a ahorros, hablando de administración de caja -que don Cristian planteaba ahora el tema- ningún otro año ha sido tan intenso en salida de ahorros como el año 2023, liquidamos más de 22 000 millones de colones. Sólo el año 2018 que no se muestra ahí, liquidamos cerca de 18 000 millones de colones, por suerte pudimos administrar la caja de manera eficiente, no solo para liquidarle los ahorros a poco más de 900 personas que se retiraron por motivo de pensión, sino para



CONSEJO DIRECTIVO

44

liquidarles los ahorros a quienes cumplen veinte y treinta años de trabajar en la institución y además seguir destinando dinero para el préstamo hipotecario, fiduciario y prendario que ese no se detiene para quienes seguimos siendo trabajadores activos.

Ya les adelantaba el tema de los fondos administrados en Pensión Complementaria, que son cerca de 435 mil millones al cierre del año 2023 y un gran pasivo actuarial, recordemos que esto no es flujo de caja, esto es el valor actuarial presente de las pensiones en curso de pago. Nuestra obligación con los pensionados a diciembre 2023 era de 221 mil millones de colones, esa es la cifra actualizada a hoy, ya incorporando todos los pensionados que se nos fueron y ronda los 228 mil millones de colones y tenemos activos totales por 430 mil; o sea, en la razón de solvencia de activos actuariales entre pasivos actuariales la razón es mayor que uno; entonces, eso nos dice que tenemos suficiente solvencia actuarial para cubrir estas pensiones que se encuentran en curso de pago.

Del portafolio que por moneda estamos concentrados en colones, tenemos una parte en dólares de cerca del 16%, por emisor estamos concentrados en Gobierno, ya este mes vamos a empezar con la inversión internacional, nos interesa diversificar también por mercados y por tasa, en su mayoría son tasas fijas y un poco menos tasas fluctuantes.

Consulta el señor Marco Acuña: ¿Diversificar dónde? Responde el señor Adrián García: Básicamente esto responde a una estructura, a una planificación estratégica de inversiones, vamos a empezar con emisores que ya conocemos y que tenemos en el portafolio, pero con calificación nacional, por ejemplo, Gobierno de Costa Rica, Banco Centroamericano de Integración Económica, Corporación Andina de Fomento y no recuerdo cuál es el otro, pero es de ese calibre, son bilaterales súper triple A o el Gobierno de Costa Rica que no es lo mismo comprarlo aquí a comprarlo afuera en el mercado internacional, que eso nos distingue por concentración de sector, no se clasifican como interno, ni público, sino como externo y eso nos ayuda a desconcentrar.

Más adelante evaluaremos otras cosas, pero primero queremos gatear, algún día caminaremos y veremos si podemos llegar a correr, la prudencia ante todo, porque la inversión internacional tiene sus bemoles, ya sabemos lo que pasó hace uno o dos años atrás con la caída de los precios internacionales y todos veíamos mes a mes en nuestros estados de cuenta de las operadoras de pensiones cómo estábamos descapitalizando nuestras pensiones. Nosotros en el Fondo estuvimos siempre cubiertos de todo ese riesgo, porque toda la colocación, todos los títulos que tenemos en nuestro portafolio son de mercado local, ahora que vamos al internacional hay que hacerlo con el nivel de riesgo que ya conocemos y con emisores triple A.

Aquí ya les adelantaba el tema de cuánto personal se retiró en el año 2023, cerca de 756 solicitudes de pensión, hablamos de 900 o más, porque muchas se terminaron yendo en enero y en febrero, pero solo para que dimensionemos los que más tenemos tiempo de estar acá en el ICE, hemos visto diferentes movilidades, creo que han habido nueve movilidades laborales en el ICE y la más efectiva en



términos de personal pudo andar cerca de las 250 -la más efectiva que yo recuerde- yo no sé si llega a 300, tal vez estoy siendo muy atrevido con el número que estoy dando, pero esto que no es una movilidad laboral, sino otra condición externa que propició una salida de dos veces, sino casi tres veces lo que normalmente veníamos viendo en promedio por una movilidad laboral, con un costo cero para el ICE y una población con una antigüedad laboral en el ICE y edad evidentemente importantes, lo cual hace que con la reposición eventual de esas nuevas personas, tiendan a representar un menor costo para la institución, precisamente por las consideraciones que ya hemos visto.

Adicionalmente, si me permiten complementar lo que don Henry planteaba sobre el tema del proyecto de ley, el año pasado nos dedicamos no solo a monitorearlo y observarlo, no sé si ustedes recordarán que vinimos a este Consejo Directivo porque el proyecto de ley -que todavía es un proyecto- no es una realidad, establece que en caso de liquidación de estos fondos, para los trabajadores activos se haga una devolución de las inversiones de los dineros que ahí tenemos, tanto el aporte personal, como el aporte patronal, según las normas que para cada uno de los fondos el órgano máximo de dirección que en este caso es el Consejo Directivo, haya dispuesto.

Nosotros no teníamos norma para eso; entonces, vinimos en su momento y parte de esa administración de riesgos y de cubrimos pensando en el beneficio de los trabajadores, escribimos, redactamos, ustedes conocieron y nos aprobaron normativa para que, en caso de que el Fondo se llegara a liquidar por un proyecto de ley, exclusivamente por una ley de la República y no por otra razón, esos dineros para los trabajadores activos se nos devolvieran tal y como el proyecto de ley hoy lo establece. El proyecto de ley que no se ha modificado, al menos todavía hasta hoy no conozco otra versión, es la que se ha venido manejando desde aproximadamente junio-julio del año 2022, que estaba por vencerse en la primera semana de marzo anterior y cuando digo vencerse, es que iba a cumplir cuatro años de estar a nivel de Asamblea Legislativa. No estoy muy familiarizado con el tema, pero después de cuatro años entiendo que ya se archivaría, lo que hicieron fue una moción para darle vida por cuatro años más y entonces en ese estado se encuentra.

Es el mismo proyecto de ley, con el mismo contenido y de momento entendemos que no está siendo discutido, habrá que esperar más adelante la prioridad que le vayan a dar en el trámite o no del mismo, para ver algunas repercusiones que puedan tener, si se diera, ya entendemos bien sobre esta base que hay de proyecto de ley, no sabemos si va a haber otro más adelante.

El señor Marco Acuña consulta lo siguiente: ¿Ese proyecto de ley ha seguido caminando? Responde el señor Adrián García: De la revisión que hacemos semana a semana, entiendo que no camina, está en la posición 156, evidentemente hay otras prioridades, ha habido algunas conversaciones y rumores sobre textos sustitutivos y demás, lo cierto del caso es que no hay nada todavía como para decir, enfoquémonos ahora en esta nueva lectura a ver qué es lo que podemos ir haciendo precisamente en esa administración de riesgo que tenemos que hacer.



CONSEJO DIRECTIVO

46

Mucha gente se nos fue el año pasado y veremos- cuando llegue el momento- si es que llega, sobre qué es lo que tenemos que atender, pero en términos generales ese es el informe del 2023 que les tenía. No les hablo de estrategia, porque la última vez que vine hablamos de los proyectos estratégicos que es parte importante también de lo que se hizo el año pasado que vinimos con un refrescamiento de Plan Estratégico del Fondo y que vamos a empezar a trabajar en el Plan Estratégico 2025-2028, precisamente porque hay una conformación de más del 50% de los miembros de la Junta Administrativa del Fondo que son nuevos, de los seis representantes laborales y dos representantes de la Administración, son ocho de doce. Trabajaremos en el nuevo plan que ustedes deben conocer y aprobar como superior jerárquico del Fondo de Garantías y Ahorro, el cual veremos en su momento.

El señor Marco Acuña procede a indicar: Gracias don Adrián, ¿consultas o comentarios? Creo que está bastante bien, está equilibrado, no hay un riesgo mayor o en el corto plazo, tal vez el riesgo político, pero esa es la conclusión que yo hago, yo creo que mis compañeros también. ¿En cuánto están las tasas para vivienda? El señor Adrián García responde: Empieza en el 7% fijo a quince años, 8 y lo máximo son 9 fijo hasta 20 años y 30 y empiezan los primeros 10 años en 9, sino me equivoco. En los personales depende, porque hay algunos como educación y salud que tienen tasas bastante subsidiadas que pueden andar como en el 8% o 9%, también a plazos extensos.

Comenta el señor Marco Acuña: Sí se diferencia del mercado, porque esa es la idea, que el Fondo le sirva a la gente de aquí. Al respecto indica el señor Adrián García: La gente que no pide préstamos con nosotros es porque o ya está muy comprometida y no tiene liquidez, no consigue fiadores, o porque le urge para ya en algún negocio y tal vez nosotros hacemos lo que podemos. Lo que nos destaca sobre todo es el tema prendario, el tema verde, el carro eléctrico, ese está a 6% a 9 años tasa fija, todas nuestras tasas son fijas. Don Marco Acuña consulta: ¿6% en colones? Don Adrián responde: Todas nuestras tasas son en colones, nosotros no tenemos dólares; entonces, 6% a 9 años, evidentemente hay una diferencia para hipoteca cuando alguien tiene una hipoteca y es su primera hipoteca, tiene que haber un trato diferente para el que tiene dos, tres, cuatro, pero aun así sigue siendo no más del 9%; o sea, quien va a conseguir un 9% fijo a veinte años.

Hace uso de la palabra la señora Diana Valverde para consultar: ¿Cuál es el tiempo aproximado de resolución de solicitudes? Responde el señor Adrián García: En la normalidad, un crédito personal tarda dos o tres días, depende de si requiere fiador; en los hipotecarios llevamos un promedio de dos meses a dos meses y medio. En un crédito personal se tarda entre dos o tres días, porque a veces no se tiene el fiador garantizado, se ocupa que el fiador firme de puño y letra, porque no aceptan en los juzgados la firma digital, si no sería más expedito, pero en un préstamo personal con ahorros es de un día para otro. En los prendarios pueden durar una semana, depende mucho del tema del desalmacenaje y a veces de las agencias. En los hipotecarios llevamos en promedio de dos meses a dos meses y medio, pero en este momento estamos en una coyuntura donde se nos fue mucho personal y eso ha afectado los tiempos; sin embargo, ya estamos incorporando nuevo personal en coordinación con la Dirección de Talento, que nos ha hecho el



favor de ponernos dentro de las prioridades. Entendemos que ellos no tienen el Fondo y ellos también tienen una capacidad de planta limitada y también han tenido que reforzarse para salir adelante con las necesidades nuestras y de todo el ICE.

Por su parte, el señor Henry Guevara manifiesta: Felicito a todos los que están involucrados en ese proceso de darle esas prioridades al colaborador, de verdad que hacen la diferencia, se los digo por experiencia propia, continúen así, es algo vital para que los colaboradores tengan una mejor calidad de vida.

Cierra el señor Adrián García indicando: Con mucha visión desde 1975 que se creó el Fondo, se ha venido haciendo de esa manera y sigue aportando.

Sin existir más comentarios ni consultas, con el agradecimiento de los señores Directores se retira el señor Adrián García.

A continuación, la señora Teresita González indica que el informe es para darlo por recibido y se proyecta el acuerdo correspondiente, por lo que el señor Presidente Ejecutivo somete a aprobación.

Don Henry Guevara: recibido; doña Ileana Murillo: recibido; doña Diana Valverde: recibido; don Marco Acuña: recibido; doña Irene Viquez: recibido; don Luis Francisco Valverde: recibido; don Marlon Arguedas: recibido.

De conformidad con lo anteriormente indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

- 1. El Reglamento para la Operación del Fondo de Garantías y Ahorro y del Fondo de Pensiones Complementarias de los Empleados Permanentes del Instituto Costarricense de Electricidad, en el artículo 14 Informes y Plan de acción, establece el deber de la Junta Administrativa de brindar al Consejo Directivo un informe anual, sobre los resultados de su gestión.*
- 2. La Junta Administrativa del Fondo de Garantías y Ahorro y del Fondo de Pensiones Complementarias en la Sesión 1652 y en la Sesión 430, respectivamente, ambas celebradas el 22 de febrero del 2023, conocieron y aprobaron el Informe de Gestión correspondiente al año 2023.*
- 3. En cumplimiento de lo establecido en Reglamento para la Operación del Fondo de Garantías y Ahorro y del Fondo de Pensiones Complementarias de los Empleados Permanentes del Instituto Costarricense de Electricidad, la Junta Administrativa somete a conocimiento y aprobación del Consejo Directivo el Informe de Gestión de ambos Fondos correspondiente al año 2023.*
- 4. El citado informe contiene información sobre la estructura organizacional actual, información de la Estrategia FGA y FPC, hitos 2023, gestión de riesgos y cumplimiento normativo, información financiera de ambos Fondos, así como*



CONSEJO DIRECTIVO

48

información referente a la actualización de los Planes Estratégicos del FGA y FPC, que fue presentada al Consejo Directivo en la Sesión 6611 del 13 de febrero del 2024.

5. *El Consejo Directivo procedió a valorar el contenido del Informe de Gestión del Fondo de Garantías y Ahorro y del Fondo de Pensión Complementaria del año 2023, poniendo especial énfasis en la información financiera, los resultados de dicha gestión, seguimiento de la atención de las recomendaciones de la Auditoría Externa, Auditoría Interna, Actuarios, SUPEN y su nivel de cumplimiento, seguimiento de riesgos e información referente al cumplimiento de la Estrategia del FPC y FGA.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

1. *Dar por recibido y aprobar el Informe de Gestión del Fondo de Garantías y Ahorro y del Fondo de Pensiones Complementarias del Instituto Costarricense de Electricidad, correspondiente al año 2023.*
2. *Instruir a la Secretaria comunicar el presente acuerdo a las Juntas Administrativas del Fondo y a la Gerencia General.*

ARTÍCULO 3 Informe semestral de gestión de la Gerencia de Tecnología y Soluciones Digitales

La señora Teresita González hace uso de la palabra para indicar: El siguiente tema es el informe semestral de gestión de la Gerencia Tecnología y Soluciones Digitales.

Con la autorización de los señores Directores ingresa a la Sala de Sesiones la señora Vera Bonilla Solís, Gerente Tecnología y Soluciones Digitales.

Inicia la exposición la señora Vera Bonilla: Me corresponde presentarles el informe de gestión correspondiente al segundo semestre del año. Para comenzar, estos son nuestros indicadores claves de gestión, es importante para referencia de ustedes que, en los porcentajes de avance, el número que está a izquierda es la meta que se tenía establecida y el que está a la derecha fue el logro alcanzado. Como pueden observar, en algunos de nuestros indicadores sobrepasamos la meta que teníamos.

Vamos a comenzar con el indicador de atención de servicios de la GTSD. Para este indicador tuvimos una atención de 190 000 consultas por los diferentes canales, entre ellos tenemos canales telefónicos, canales web y canales chat. El siguiente indicador es la atención de requerimientos en tiempo, este indicador entre todos estos es uno de nuestros principales indicadores, de los 2 565 requerimientos pactados en tiempo con los negocios, atendimos un total de 2 091 requerimientos en tiempo, para una meta superada de un 81%.



De estos requerimientos es importante mencionar que aproximadamente de ellos tienen una complejidad alta, lo que nosotros llamamos XL; entonces, el haber superado la meta establecida realmente es un logro importante para nosotros. Dentro de estos requerimientos que fueron atendidos para los negocios está todo lo que es kólbi fusión para el Negocio de Telecomunicaciones, las vigencias tecnológicas realizadas durante el año pasado y así sucesivamente.

El siguiente indicador está asociado con las iniciativas de innovación, de las 10 iniciativas de innovación que se atendieron para el periodo del segundo semestre del año anterior, pudimos implementar tres iniciativas de innovación adicionales, algunas conocidas por ustedes, la primera resaltada en color celeste, las tarjetas de presentación digital. Inicialmente estas tarjetas en su primera etapa están pensadas para los ejecutivos, para que puedan utilizarlas en los diferentes eventos o con los clientes para compartirlas, con sus datos personales y se está trabajando en una mejora de esta tarjeta de presentación para llevarlo a todo el personal de la institución. Esto obviamente tiene un impacto importante en los costos por el tema de papel, pero, sobre todo, por la facilidad de tener en su celular la tarjeta de presentación para cualquier tipo de contacto que los colaboradores quieran realizar.

El indicador de gestión, que es uno de los más importantes que tenemos, es el modelo de ciberseguridad. El modelo de ciberseguridad que nosotros tenemos está basado en el modelo NIST, que es el estándar de ciberseguridad de los Estados Unidos, se tenía planificado completar su implementación en el año 2024; sin embargo, a solicitud del mismo Consejo Directivo, especialmente de don Henry, se nos solicitó y por la sensibilidad del tema adelantamos en completar la implementación del modelo de ciberseguridad, lo cual se logró y se terminó durante el año 2023.

Hemos realizado una inversión de aproximadamente tres millones de dólares el año anterior, fortaleciendo toda nuestra infraestructura de protección de ciberseguridad, adquiriendo el licenciamiento y capacitación para todo nuestro personal. Se trabajó fuertemente en la elaboración de todo lo que fue la política y lineamientos de ciberseguridad con aproximadamente diez documentos que se elaboraron, algunos aún están en proceso de aprobación.

Mejoramos la herramienta de protección de antivirus para toda la población de usuarios del ICE, pasando de Kaspersky a EDR de Microsoft, con la ventaja que tiene esto de que las actualizaciones son en línea. La actualización de los indicadores de compromiso en EDR de Microsoft los hacen en línea y no como lo teníamos anteriormente con Kaspersky, que era cada vez que el usuario hacía la actualización del antivirus. Esto nos mejoró significativamente las posibilidades de detección de posibles amenazas en los usuarios finales.

Ampliamos el monitoreo 24/7 también para las herramientas SOC que es el corazón del monitoreo incluyendo las estructuras críticas de la Gerencia de Electricidad y de la Gerencia de Telecomunicaciones. Tenemos ya dentro de nuestros monitoreos, por ejemplo, los firewalls de la red MPLS de Electricidad, la red de generación, la red de transmisión y tenemos infraestructura CORE de la RAI también ya monitoreada.



CONSEJO DIRECTIVO

50

Para que tengan una idea de las estadísticas de amenazas que hemos recibido, en el 2023 tuvimos aproximadamente 2 000, de las cuales aproximadamente 800 fueron casos de intentos de ataques que pudimos contener; sin embargo, para que vean cómo ha evolucionado el tema con la inteligencia artificial de los ataques en ciberseguridad, en lo que llevamos de este año ya hemos tenido un total de 753 amenazas, de las cuales 493 son casos de intentos de ataques contenidos, eso significa que en los tres primeros meses del año tenemos la mitad de lo que se presentó en su totalidad el año anterior, realmente ha aumentado significativamente.

Es importante mencionar que hemos hecho un esfuerzo por concientizar a toda la población ICE, con el patrocinio de la Gerencia General se emitió la directriz de obligatoriedad para llevar la capacitación básica del tema de ciberseguridad y esto nos permitió ser acreedores de un premio a nivel mundial como la única empresa que certificó más personal en concientización en ciberseguridad, esto con la empresa Fortinet, eso realmente es muy importante y le da mucho valor a nuestra empresa y nos posiciona como referentes a nivel nacional y también mundial en el caso específico de la concientización.

También hemos hecho esfuerzos importantes en el aspecto de proyección y apoyo social a las universidades, estableciendo laboratorios de ciberseguridad para que los estudiantes puedan venir a hacer sus prácticas y puedan capacitarse para desarrollar carreras especializadas en el tema de la ciberseguridad, sabiendo que es una mano de obra tan calificada y que es tan escasa en el país; entonces, también por ahí nos hemos dado a la tarea de apoyar a las universidades. Eso en lo que se refiere al indicador del modelo de ciberseguridad.

En lo que es la vista integral del cliente, se finalizó el prototipo de la vista de información del cliente y sus servicios, el prototipo incluye todos los atributos indispensables para el frontal, esto significa que va a tener una capa de información que le facilita la atención del cliente de manera más ágil, con los atributos principales. El prototipo se finalizó y está en proceso de desarrollo para ponerlo en producción para toda la capa de frontales.

En el indicador de disponibilidad de sistemas CORE, este es otro indicador para nosotros sumamente importante, porque siempre se ha dictado que el "up time" de los sistemas debe ser al menos de un 99.2%. Desde la primera vez don Henry fue insistente en que nosotros debíamos mejorar ese indicador y hoy con mucha satisfacción les informo que logramos mejorar sustancialmente este indicador, llevándolo a un 100% de disponibilidad de los sistemas identificados como CORE para los negocios.

En cuanto al indicador de eventos de formación logramos cumplir también con la meta del 70%, a pesar del impacto que tuvimos con la nueva ley de contratación administrativa, pero logramos cumplir con este indicador y en el indicador de tecnologías verdes, también se implementó al 100% el modelo y se logró avanzar con el 100% de los requerimientos para certificar en carbono neutral



lo que es el inventario de carbono, específicamente al centro de datos K-1 el que está ubicado en Guatuso.

Con respecto al portafolio de la GTSD, estamos reportando que hubo varios componentes o proyectos que cerraron durante el año, aquí traemos solo dos que están actualmente activos, el PMAF que ustedes lo conocen muy bien, recientemente les hicimos el informe de avance respectivo del periodo, solamente quiero destacar que se salió en vivo con el módulo de control de riesgos, que es muy importante en la gestión de riesgos y estamos avanzando con la capa analítica financiera, que ha sido coordinado directamente con la Gerencia de Finanzas.

Para el proyecto códigos maestros, es importante mencionar que la Gerencia de Finanzas, la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales y la Gerencia General y ya en este momento nuestra Gerencia y la Gerencia de Telecomunicaciones, están operando en el ERP de acuerdo con los cambios derivados de la propuesta de integración y coordinación institucional, está pendiente solamente Electricidad con proyección a terminar durante este año. Tenemos un nivel de cumplimiento del portafolio de un 97%, de acuerdo con la normativa.

En el balance ambiental me gustaría recalcar en la dimensión de gobernanza algunos reconocimientos importantes, como lo fue bandera azul ecológica para el centro de datos K1 que es el que está ubicado en Guatuso. Este fue un evento muy importante en el cual también se aprovechó para hacer el lanzamiento del nuevo nombre del centro de datos del ICE y, además, hemos tenido reconocimientos de sello verde por el consumo de energías renovables, tanto para el IDC de Guatuso, K-1 y K-2 que es el que tenemos en Sabana.

Como principales resultados, tenemos un resumen de los indicadores de gestión que les comenté al principio, se han solucionado un total de 195 535 casos de atención de servicios por distintos canales; se cumplió con el 82% de los requerimientos atendidos en el tiempo pactado con el cliente, que son 2 091 requerimientos; se ha mantenido una disponibilidad del 100% de las plataformas que soportan los servicios y se consolidó el Comité de Arquitectura Empresarial.

Es importante mencionar el concepto de arquitectura empresarial, que lo que nos permite es contar con los planos arquitectónicos de la empresa para asegurar ese desarrollo armónico entre las demandas de necesidades que tiene la empresa en sus procesos y cómo las TI tienen que venir a complementar ese modelo arquitectónico del negocio con su modelo de arquitectura de TI. En este Comité de Arquitectura se tiene un representante de todas las gerencias y de los diferentes especialistas en arquitectura de TI, llámese arquitectura tecnológica, arquitectura de datos de información, etc., ya se ha venido trabajando fuertemente con este Comité y uno de los logros más importantes es un documento recientemente aprobado que viene a definir claramente esa especificación de lo que es una TI y lo que es una TO para que los negocios y nosotros tengamos bien definidas esas líneas y cuando se trate de temas de contratación de este tipo de equipamiento o infraestructuras de tecnología, sepamos con claridad tanto los negocios como nosotros, como lo vamos a ir trabajando.



CONSEJO DIRECTIVO

52

También está la mesa técnica de compras para apoyar al Comité de Arquitectura Empresarial y a todas las contrataciones en tecnología que deban realizarse, estamos teniendo tiempos de atención que consideramos bastante buenos de tres días, en cuanto a la revisión de especificaciones y emisión de aprobación técnica.

Otro resultado importante es que se implementó al 100% el modelo de ciberseguridad, no voy a entrar en el detalle porque ya se los comenté. También respecto al repositorio único de analítica que nosotros le llamamos RUA, la Gerencia General designó a la Gerencia de Tecnología y Soluciones Digitales como los responsables de liderar el desarrollo, implementación y operación de este repositorio. Este repositorio lo que nos va a permitir es tener información sobre las tendencias de mercado y las necesidades del cliente, para así poder generarle propuestas de valor al cliente y por supuesto, adicionalmente, poder generar en los diferentes tableros de indicadores a las áreas operativas, para que puedan tomar decisiones informadas.

En cuanto a la habilitación del canal de WhatsApp al público que se realizó en setiembre del año pasado, durante ese periodo de setiembre a diciembre se atendieron aproximadamente 7 700 casos. Es una atención directa que permite atender trámites tanto de Electricidad como de Telecomunicaciones y el número es el 8550 5550, ahí pueden agregar sus contactos y revisarlo.

Otro tema importante fue la habilitación de quioscos de autoservicio inteligente en tres agencias identificadas para poder realizar esto, la idea es que puedan evolucionar a lo que queremos hacer para que tengan la facilidad de poder comunicarse mediante voz con la inteligencia artificial, para que las personas que tienen alguna situación, por ejemplo, visual y que no puedan comunicarse directamente con estos agentes, puedan hacerlo mediante el audio y voz.

En cuanto a PMAF, la implementación del módulo de riesgos que ya les comenté y que salió habilitado en producción el 4 de octubre y algo también importante como resultado es el poder definir nuevos servicios para el portafolio de Telecomunicaciones y en este caso fue el de "Independent Software Vendor", para el caso de los exámenes virtuales del Ministerio de Educación Pública. Esto es una plataforma muy importante del MEP y nosotros lo tenemos como cliente.

Con el advenimiento de las tecnologías emergentes, nosotros estamos prototipando y, de hecho, ya se entregó un prototipo en tecnología "Blockchain" para Gestión de Conocimiento (GECO) de la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales, para la emisión de los certificados de los cursos de capacitación que brinda el GECO. Si nosotros podemos generar un modelo de negocio para el MEP y que ellos puedan entregar sus certificados mediante esta plataforma de "Blockchain" y amarrarlo con todo lo que ya tenemos y brindarles un paquete completo, eso también es una fuente generadora de ingresos muy importante.

En cuanto a prospectiva, tenemos que realizar el ajuste en la estructura organizacional para poder atender la Estrategia Empresarial, la implementación del marco de gobierno de gestión de información y tecnología del ICE y eso está para



este año, continuar con la adopción del modelo de negocios digitales del ICE, esto con la incorporación de servicios en el portafolio digital, un poco lo que les venía comentando; aumentar el nivel de madurez digital en la Institución mediante la implementación de las iniciativas del plan de aceleración digital; implementar la consolidación de plataformas, esto nos permite optimizar los recursos y está totalmente alineado con nuestra Estrategia Empresarial.

La atención de vigencias tecnológicas de este año, BRM que es el facturador, la Fase 2 de la vigencia tecnológica; AMDOCS que es nuestro proveedor de servicios y este año toca también la vigencia tecnológica del ERP.

La implementación del modelo data céntrico, que esto también es muy importante y está asociado con el repositorio único de datos que les venía comentando.

Continuar con la mejora del modelo de ciberseguridad en su versión 2; la madurez en la implementación del modelo de agilidad, no solamente lo que es el desarrollo de iniciativas, sino del tema cultural ¿cómo hacemos que la organización sea más ágil? Vamos a comenzar con nuestra Gerencia y después lo vamos a instalar a nivel institucional, ahí vamos a necesitar el apoyo también de la Gerencia de don Melvin y el último gran esfuerzo que vamos a desarrollar este año y que ya estamos en eso, es la omnicanalidad del ICE y tenemos entregables programados para el primero, segundo y tercer trimestre este año.

A continuación, el señor Presidente abre el espacio para consultas y comentarios.

Interviene el señor Henry Guevara para indicar: Gracias doña Vera por la exposición, me surgen dudas respecto a una serie de situaciones, una que usted menciona, que es la mejora continua en los modelos de ciberseguridad, lo que es un modelo cambiante, constante, debemos tener bien definido el plan de ciberseguridad, las actualizaciones que se van haciendo y la compra de equipo para el año 2024, que eso ha llegado a un punto donde somos una empresa muy madura, con lo que acaba de presentar, hemos hecho un cambio radical.

Ese cambio es digno de mencionarse porque cuando yo llegué acá, teníamos un "up time" de un 90% y yo indiqué que eso no podía ser; ahora bien, usted indica que tienen una disponibilidad de un 100% en sistemas. Esto es importante saberlo, porque tienen que verificar también los tiempos de "down time" que se dan cuando se hacen los mantenimientos preventivos, esos tienen que incluirlos; entonces, me preocupa que no se estén haciendo los mantenimientos preventivos respectivos.

La otra es que a partir de ahora se haga una valoración de los sistemas BIA, "business impact analysis" para que podamos ir definiendo un certificado de madurez un poco más alto, como lo gestionan en otras entidades, para que ustedes puedan comenzar a ponerle atención a esto y medir los sistemas que impactan el negocio para que los cuiden más. Agradezco mucho su presentación y quería hacerle esas observaciones.



CONSEJO DIRECTIVO

54

La señora Vera Bonilla responde indicando lo siguiente: *Efectivamente el tema de los mantenimientos está considerado, los sistemas que se definen ahí con el 100% de disponibilidad son los sistemas CORE, que estaban identificados y que son los que atienden el negocio. En lo que refiere del BIA, totalmente de acuerdo, nosotros tenemos ya los planes de atención de emergencias ERP, que están alineados totalmente con el BIA. Sí lo estamos considerando y también ya tenemos toda la presupuestación de lo que necesitamos este año, en vista de la mejora continua del modelo de ciberseguridad, sí está presupuestado todo lo necesario para esa mejora.*

Por su parte, la señora Ileana Murillo indica: *Muchas gracias doña Vera, porque en los tiempos actuales, con los ataques que se dan, me llamó mucho la atención la cantidad de ataques que mencionó y la fortaleza de la línea que ustedes tienen en la defensa de la Institución; muchas gracias por los esfuerzos que hacen usted y su equipo.*

Sin más comentarios, con el agradecimiento de los señores Directores se retira la señora Vera Bonilla de la Sala de Sesiones.

Interviene el señor Henry Guevara para manifestar: *La madurez tecnológica del ICE es digna de resaltar, lo que acaba de presentar doña Vera representa un cambio radical desde que esta Administración empezó a trabajar en los cambios tecnológicos, es importante que eso quede anotado.*

Seguidamente, el señor Marco Acuña indica que el informe es para darlo por recibido.

Don Henry Guevara: *recibido*; doña Ileana Murillo: *recibido*; doña Diana Valverde: *recibido*; don Marco Acuña: *recibido*; doña Irene Víquez: *recibido*; don Luis Francisco Valverde: *recibido*; don Marlon Arguedas: *recibido*.

ARTÍCULO 4 Informe semestral de gestión Gerencia de Finanzas

La señora Teresita González interviene para indicar: *El siguiente tema es el informe semestral de gestión correspondiente a la Gerencia de Finanzas, que fue remitido a este Órgano Colegiado por parte de la Gerencia General. Se encuentra disponible don Keiner Arce para hacer la presentación.*

Con la autorización de los señores Directores ingresa a la Sala de Sesiones el señor Keiner Arce Guerrero, Gerente de Finanzas.

Inicia la exposición el señor Keiner Arce manifestando: *Les presento el informe de gestión de la Gerencia de Finanzas con corte y cierre a diciembre de 2023.*

Dentro de las metas establecidas por la Gerencia General, logramos cumplir el 100% de todas las metas. Las metas establecidas eran presentar al menos tres propuestas de soluciones tarifarias o mejoras regulatorias para los clientes. Ahí



cumplimos al 100% con seis propuestas; logramos también ejecutar al 100% el plan de gestión de riesgos financieros; también elaboramos un modelo de flujo de caja plurianual, increíblemente no teníamos un modelo de caja plurianual y ya lo tenemos, esto nos da una mejor proyección para el flujo de caja que logramos cumplir, ya estamos terminando de formalizar el procedimiento con las responsabilidades sobre la implementación de ese modelo.

En el tema de proporción de deuda en dólares teníamos una meta de no superar un 58%, estamos cerrando con datos preliminares en poco menos de un 50%; entonces, andamos bastante bien y con respecto a resolver al menos el 95% de todos los criterios financieros asociados a precios regulados y no regulados, logramos cumplir con el 100%.

A nivel del Cuadro de Mando Integral, el cumplimiento general que tiene la Gerencia de Finanzas es de 98.87%; tenemos un cumplimiento de un 98% y a nivel de la perspectiva social un cumplimiento de un 96%. En las demás perspectivas de procesos y ambiental logramos un cumplimiento de un 100%.

A nivel de la perspectiva de finanzas es donde estamos presentando un incumplimiento menor a lo estimado, con un 89% en los tiempos de la atención de las evaluaciones financieras requeridas por las distintas Gerencias. Hago hincapié en que no fue que las dejamos de atender, todas se cumplieron, las atendimos, sólo que, en el último trimestre, ante la salida de dos personas del proceso, tardamos un poco más en atenderlas. Es por eso que en el último trimestre tuvimos una calificación menor con respecto a lo que teníamos como meta y eso está incidiendo en que en la perspectiva financiera tengamos un 98%. En las demás, en la parte de precios ya les expliqué que cumplimos en un 100%.

En el rendimiento promedio de la cartera de inversiones financieras tuvimos un 100%. Aquí el mercado en promedio rindió un 4.8%, nosotros logramos rendimientos por encima del 7% en las inversiones y ahí estamos teniendo rendimientos superiores a lo que el mercado financiero obtuvo. Ya expliqué el tema de gestión de deuda y también el tema de la presentación de las propuestas de soluciones tarifarias, donde de las seis que logramos, las más significativas es el cambio en la metodología CVG, que ustedes ya conocen bastante bien lo que logramos hacer ahí. También el tema de la presentación del estudio ordinario con disminución de un 8% en generación y un 2% en distribución.

Una propuesta tarifaria que presentamos y que es la otra en mayor significancia, que son dos en realidad, le presentamos a la ARESEP una propuesta de bandas en TUD en alta tensión; esa fue la primera propuesta que presentamos, al final se aterrizó en una segunda que es utilizar un precio tope "press cap", con un techo sin piso que ya se está terminando de formalizar y analizar, pero ya la propuesta fue enviada a consulta y en todo lo demás estamos avanzando bastante bien.

En la parte del plan de soporte de las finanzas, perspectivas, procesos, tenemos un cumplimiento del 100% en todas las metas que nos planteamos; hago referencia a las más importantes, seguimos avanzando en el proceso de



CONSEJO DIRECTIVO

56

estabilización, integralidad y oportunidad de la información financiera. Retomamos un proyecto que estaba detenido prácticamente desde hace dos años y ya hemos avanzado con la finalización de los módulos pendientes del ERP y eso nos da mayor oportunidad de la información financiera y en el tema de atención y seguimiento de la Carta a la Gerencia de la Auditoría Externa, son los temas principales.

En el tema de seguros, en el 2023 iniciamos con todo el proceso de renovación de la póliza U-500, que culminó hace algunos días, pero eso inició desde setiembre del año anterior. Igual en procesos, más adelante les hablaré del tema de control y seguimiento de las recomendaciones de Auditoría Interna, pero ahí tenemos un cumplimiento del 100% y una disminución importante en el cierre de los hallazgos de la Auditoría Interna, principalmente lo del flujo de caja que también les mencionaba en las metas anteriores, donde logramos finalizar la construcción del modelo de flujo de caja plurianual.

En la parte de aprendizaje y crecimiento y la parte de sostenibilidad en aprendizaje y crecimiento, pido disculpas, los datos están invertidos, el 93% de cumplimiento lo tenemos en el plan de capacitación. No logramos cumplir con el plan de capacitación al 100%, tengo que decir que también la salida de personal nos obligó a priorizar temas y no logramos cumplir al 100% con todo el plan de capacitación. A nivel de plan de comunicación sí tenemos un cumplimiento del 100%, esto lleva a un cumplimiento general de la perspectiva de un 96%.

A nivel de sostenibilidad, logramos cumplir a un 100%, aquí es clave indicar que nosotros en el bono internacional que emitimos en el 2021, tenemos un compromiso de un indicador de sostenibilidad que tenemos que cumplir todos los años, eso nosotros lo monitoreamos, hacemos una revisión, lo estamos cumpliendo al igual que el bono verde que se emitió en el 2021. Durante todo el proceso del bono tenemos que garantizar el cumplimiento de los indicadores socio ambientales establecidos en ese bono verde y eso lo logramos cumplir y no estamos teniendo ninguna afectación en tasa de interés por incumplimiento de estos indicadores.

Entrando en el detalle de iniciativas que hemos hecho, algunas ya las he comentado y no las voy a abordar. En el cumplimiento del Plan Financiero del 2023, el mismo se presentó para aprobación de este Consejo en noviembre del 2022 y sobre ese Plan Financiero hicimos dos actualizaciones, una en marzo y otra en octubre, dado el cambio que hubo en la metodología del CVG. Le dimos un estricto seguimiento al cumplimiento de esas metas y como vieron hace unos minutos, se lograron cumplir todas las metas del Plan Financiero en los diferentes Negocios del ICE.

Iniciamos todo el proceso de identificación del mapa de acciones estratégicas financieras, donde en el 2023 hicimos la construcción de identificación y eso prácticamente fue en el último cuatrimestre, sobre aquellas oportunidades y acciones que íbamos a empezar a trabajar en el 2024, donde ya iniciamos con todo el plan de trabajo y estamos trabajando en la optimización de costos de los centros de servicio, la optimización de costos directos en el Negocio de Telecomunicaciones, el tema de la estrategia de gestión de deuda y la actualización de esa estrategia.



La mejor recaudación para mejorar todos los efectos de las estimaciones de casos incobrables, eso está plasmado en planes de acción que los estamos implementando a partir del 2024, pero que fueron diseñados en el último cuatrimestre del año anterior.

Ya hablé de tarifas y de competitividad y con los efectos que tuvimos de una reducción en la ordinaria y un cambio en la propuesta del CVG, lo que evitó incrementos de un 72% en generación, un 42% en distribución, lo real fue un crecimiento por CVG de un 15% neto, considerando CVG ordinario; entonces, eso fue uno de los aspectos más importantes que creo que logramos en el 2023.

En cuanto a gestión de deuda, no sólo hemos cuidado a los indicadores de deuda en dólares, donde les indiqué que ya estamos por debajo de un 50%, eso es muy bueno; sino que también hemos hecho otras gestiones: reestructuramos la deuda fideicomiso Toro III, donde reestructuramos 72 millones de dólares a colones y ampliamos en 10 años ese financiamiento y eso nos da mayor holgura en flujo de caja y lo alineamos un poco al periodo de recuperación en la tarifa de esta inversión.

Hemos eliminado prácticamente todas las tasas piso que teníamos, había contratos donde estábamos pagando tasas piso de más de un 9%, cuando si no existieran estaríamos pagando 6 - 7% de tasa de interés. Terminamos el proceso de eliminación hace escasos días -en marzo- de los dos contratos que nos quedaban, ya el 100% de los contratos están sin tasa piso y eso nos ha dado un beneficio en el gasto financiero.

También mejoramos los "spread" de algunos créditos, por ejemplo, el crédito del edificio DIPOA, bajamos en un 1% la tasa de interés de ese crédito. También mejoramos las tasas de interés de otros créditos que tenemos con el Banco de Costa Rica, con el Banco Popular y con el Banco Nacional, hemos ido avanzando en esos temas. Prepagamos deuda, el año anterior prepagamos el crédito del BCIE, prepagamos un crédito del Fondo de Garantías de Telecomunicaciones, cubrimos los vencimientos de deuda de bonos con fondos propios y no fue necesario reestructurar vencimientos de bonos, dados los niveles de caja que tenemos, hemos avanzado mucho en temas de gestión de deuda.

En cuanto a covenants están totalmente controlados, sin ningún incumplimiento que tampoco se visualiza ni para este año ni para el próximo, de acuerdo con nuestras proyecciones.

Formalizamos en junio del año anterior la declaratoria de apetito de riesgo financiero, que fue aprobada por este Consejo en junio del año anterior y este año le dimos un primer seguimiento con corte a diciembre. También iniciamos el año anterior con el estudio de sostenibilidad financiera del ICE, prácticamente estuvo finalizado en un 90% el año anterior y se terminó de aprobar por este Consejo en este año.

Respecto a las premisas económicas, hemos hecho tres actualizaciones de premisas económicas, hemos trabajado en 36 casos de estudios de solidez



CONSEJO DIRECTIVO

58

financiera para potenciar los socios y este año estamos trabajando en hacer más flexible el procedimiento, para hacerlo más ágil y es la meta que tenemos para este año.

En cuanto a la Auditoría Externa, trabajamos en la renovación del contrato de auditoría para cubrir el 2023. Iniciamos el proceso de la nueva contratación y también recordar que tuvimos un Estado Financiero del 2022 que se publicó en abril del 2023 sin salvedades. Hemos mejorado los tiempos de entrega de la información a la Contabilidad Nacional y también la información en la que estamos distribuyendo los resultados financieros. Si acumulamos lo que logramos al final del 2022 y 2023, hemos minimizado en cinco días la entrega de información financiera y eso no es sencillo; mucho asociado también a las mejoras que hemos tenido en los sistemas.

Las calificaciones de riesgo seguimos gestionándolas, seguimos mejorando en las calificaciones de riesgo, el año anterior nos mejoró Moody's, este año nos mejoró Fitch, seguimos avanzando en esos temas.

En cuanto a los fondos de trabajo, eliminamos 36 fondos de trabajo y eliminamos casi un 46% de los fondos de trabajo. Son recursos que estamos liberando para atender otras actividades.

En materia de gestión de presupuesto, también logramos tramitar los presupuestos, el presupuesto de 2024 fue aprobado sin ningún problema y eso también es de destacar. Estamos teniendo mucha visibilidad en diferentes foros, yo personalmente el año anterior participé como expositor en dos foros internacionales y en un foro local y eso está haciendo muy visible al ICE en los mercados financieros.

También hemos tenido un acercamiento con la banca, con nuestros inversionistas, tanto locales como internacionales y cada seis meses hacemos un acercamiento con una reunión virtual, donde se unen más de 100 personas y les explicamos los resultados financieros del ICE. Eso les da mucha tranquilidad a nuestros socios financieros.

Para finalizar, también es de destacar que recibimos una nota de parte de la Contraloría, indicándonos la buena gestión financiera que el ICE ha realizado, eso amparado al cierre de una recomendación de un estudio que nos habían abierto en el 2022. Creo que eso también es un aspecto por destacar y que lo recibimos a finales del año anterior.

En temas de auditoría, iniciamos el año con 30 recomendaciones de Auditoría Interna y logramos cerrar 16 de esas recomendaciones. En el 2022 sólo se logró cerrar una de todas las recomendaciones abiertas; entonces, creo que también hemos hecho un esfuerzo importante y en el tema de Carta a la Gerencia que también es conocido, donde logramos un cumplimiento del 99% en el cierre de todos los hallazgos de la Carta a la Gerencia y están siendo validados en este momento por la Auditoría Externa.



Quisiera cerrar agradeciendo todo el apoyo que hemos recibido por parte de la Gerencia General, la Presidencia Ejecutiva y el Consejo Directivo, lo que también se ve reflejado en los resultados que estamos viendo y en la reciente renovación de mi nombramiento.

A continuación, el señor Marco Acuña abre el espacio para preguntas y comentarios.

Hace uso de la palabra la señora Diana Valverde para indicar: *Gracias por la presentación don Keiner, agradezco me aclare cuáles son los principales retos que tienen para el 2024.*

El señor Keiner Arce responde indicando lo siguiente: *Tenemos que seguir avanzando en temas de gestión de deuda, aunque hemos hecho esfuerzos importantes, todavía tenemos una exposición que no deja de ser significativa a las variaciones del tipo de cambio. Hay que aprovechar la coyuntura del tipo de cambio de hoy para seguir colonizando deuda. Nuestra meta es poder llegar al 45% de exposición y era una meta que estaba plasmada para el 2026, pero creo que con mucho esfuerzo podemos lograrlas este año, por lo que iremos avanzando.*

Desde el punto de vista tarifario tenemos todavía retos importantes, aunque hemos avanzado en modernización de la estructura tarifaria, tenemos que seguir avanzando, por lo cual vamos a presentar un nuevo estudio tarifario para el 2025, para presentar algunas propuestas que ya estamos trabajando.

En materia de estructura de costos, tenemos que acompañar mucho a los negocios en mejorar y hacer más eficiente la estructura de costos, principalmente en Telecomunicaciones, que es donde tenemos retos fuertes de mejorar la estructura de costos, pero ya lo estamos articulando. Considero que esos son los principales retos que tenemos para el 2024.

Por su parte, el señor Marlon Arguedas comenta siguiente: *Era la misma consulta. Por otra parte, agradecerle la gestión a usted don Keiner y a toda la Gerencia de Finanzas, que sabemos que con toda esa ejecución de iniciativas nos da bastante tranquilidad que estamos en buenas manos.*

El señor Marco Acuña hace uso de la palabra para indicar: *Keiner, para este año yo agregaría conseguir todo el capital necesario para las inversiones, tanto en Telecomunicaciones como en Electricidad, eso es muy relevante.*

El otro tema es que algunas veces los Negocios se quejan de los análisis financieros de los casos de negocio o inversiones, eso hay que atacarlo de cierta manera, yo simplemente escucho a veces los comentarios, al igual que pasa también en Talento Humano, que hay un cuello de botella. Esto es porque estamos haciendo muchas cosas, despertando procesos que estaban dormidos y ese despertar ha sido un poco lento y lo otro es que, en el tema tarifario, no olvidar la tarifa horaria.



CONSEJO DIRECTIVO

60

Necesitamos implementar eso, porque nos va a ayudar con la gestión de la demanda para que los picos no sean coincidentes, mover el consumo en la madrugada, etc. El ICE no tiene implementado eso y es una lástima que hayamos hecho inversiones de cientos de millones de dólares en medidores inteligentes y no tenemos eso implementado. Para la gente que tiene carro eléctrico, lo carga en la madrugada y le sale en la mitad de la tarifa y a nosotros nos sirve porque no lo conecta durante el día. Esos son los comentarios en general, pero sobra decir lo positiva que ha sido la gestión financiera y espero que sigamos así.

Al respecto, el señor Keiner Arce comenta: *Tomamos nota, todos esos temas los tenemos ahí mapeados.*

Interviene el señor Harold Cordero para indicar: *Yo también quisiera agradecer a don Keiner por la gestión financiera en esta Administración, si uno la pudiera calificar con una sola palabra, ha sido una gestión muy proactiva, al punto que como parte de todos los frentes que vemos que presenta don Keiner, yo me atrevería a decir que no hay un solo frente financiero que esté abandonado, en todos tenemos iniciativas y la verdad que esto es una parte importante en el respaldo que requieren los Negocios por los retos que tienen, que son diferentes.*

Hay una coyuntura en Electricidad, sabida por ustedes, con toda la situación que se vive con El Niño, pero también con una fuerte activación que estamos teniendo en el tema de volver a hacer obras. En el caso de Telecomunicaciones, de sobrada cuenta darle el tamaño correcto a la estructura de costos y gastos en función de lo que estamos viendo a nivel del mercado, hay mesas de trabajo que están abiertas y donde el rol de la Gerencia Financiera es un rol protagónico, en el sentido de la mejor administración del capital, también la inversión, también del Opex con respecto a que tenga muy buenos resultados y el tema de las tarifas que menciona don Marco, porque en todo va a estar perfecto, pero si la tarifa no está bien, nada está bien.

Quisiera resaltar que en la primera parte de la gestión de don Keiner vino un poco de estabilidad y en esta etapa siguiente, en esta fase es donde consigo que veamos en una coyuntura donde algunas variables nos están jugando a favor y podemos crear condiciones para cuando venga la etapa nuevamente difícil. No quisiera dejar de resaltar que, en mi caso, me siento sumamente satisfecho con la gestión financiera que se tiene en este momento en la empresa.

Con el agradecimiento de los señores Directores, se retira el señor Keiner Arce la Sala de Sesiones.

La señora Teresita González indica que este informe es para darlo por recibido, ante lo cual, el señor Presidente lo somete a consideración.

Don Henry Guevara: *recibido*; doña Ileana Murillo: *recibido*; doña Diana Valverde: *recibido*; don Marco Acuña: *recibido*; doña Irene Víquez: *recibido*; don Luis Francisco Valverde: *recibido*; don Marlon Arguedas: *recibido*.

**CAPÍTULO IV CORRESPONDENCIA****ARTÍCULO 1 Carta del Comité de Estrategia Informe de ejecución sobre el plan de acción del 2023 respecto al Fenómeno de El Niño**

Interviene la señora Teresita González para indicar: *Entrando en el capítulo cuarto de correspondencia, se tiene una primera carta remitida por el Comité de Estrategia sobre el informe de ejecución respecto al plan de acción del 2023 sobre el fenómeno de El Niño. En ese sentido, el Comité de Estrategia presenta una recomendación al Consejo Directivo, la que estamos sugiriéndole a ustedes tomar en consideración para que se emita un acuerdo de este Órgano Colegiado, lo tienen proyectado en pantalla.*

El señor Presidente somete a votación el acuerdo.

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Víquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

De conformidad con lo anteriormente indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

1. *El Comité de Estrategia en el artículo 2 de la Sesión 35 del 18 de marzo de 2024, conoció el informe de ejecución sobre el plan de acción del 2023, respecto al fenómeno El Niño, presentado por la Gerencia General mediante carta 5500-0285-2024 del 13 de marzo del 2024.*
2. *En dicha sesión, el Comité de Estrategia acordó recomendar al Consejo Directivo que se instruya a la Gerencia General para que, en conjunto con la Gerencia de Electricidad, continúen desarrollando las acciones correspondientes para mitigar el impacto de los efectos del fenómeno El Niño.*
3. *El Consejo Directivo estima oportuno acoger la propuesta realizada, en los términos indicados.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

Acoger la recomendación brindada por el Comité de Estrategia en el artículo 2 de la Sesión 35 del 18 de marzo de 2024, e instruir a la Gerencia General para que, en conjunto con la Gerencia de Electricidad, continúen desarrollando las acciones correspondientes para mitigar el impacto de los efectos del fenómeno El Niño.



CONSEJO DIRECTIVO

62

ARTÍCULO 2 Carta del Comité de Estrategia Informe de ejecución sobre la atención de averías e instalación de servicios

La señora Teresita González hace uso de la palabra para manifestar: *La siguiente carta es remitida también por el Comité de Estrategia, en la cual se comunica a este Órgano Colegiado, el acuerdo sobre el informe de ejecución respecto de la atención de averías e instalaciones de servicios, según los documentos que se pusieron en su conocimiento y que respaldan este acuerdo.*

De igual manera, se tiene una propuesta de acuerdo que tienen proyectada en pantalla, en el sentido de acoger la recomendación del Comité de Estrategia.

El señor Marco Acuña somete a votación el acuerdo.

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Víquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

En virtud de lo anteriormente indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

1. *El Comité de Estrategia en el artículo 3 de la Sesión 35 del 18 de marzo de 2024, conoció el Informe de ejecución sobre la atención de averías e instalación de servicios, presentado por la Gerencia General mediante carta 5500-0281-2024 del 13 de marzo del 2024.*
2. *En dicha sesión, el Comité de Estrategia acordó recomendar al Consejo Directivo, instruir a la Gerencia General para que, en conjunto con la Gerencia de Telecomunicaciones, implementen en tiempo y forma el plan de acción a corto plazo propuesto para la atención de averías e instalación de servicios, así como las recomendaciones establecidas.*
3. *El Consejo Directivo estima oportuno acoger la propuesta realizada, en los términos indicados.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

Acoger la recomendación brindada por el Comité de Estrategia en el artículo 3 de la Sesión 35 del 18 de marzo de 2024, e instruir a la Gerencia General para que, en conjunto con la Gerencia de Telecomunicaciones, implementen en tiempo y forma el plan de acción a corto plazo, así como las recomendaciones propuestas en el Informe de ejecución sobre la atención de averías e instalación de servicios.

**ARTÍCULO 3** **Carta del Comité de Estrategia Indicador ISCAL**

La señora Teresita González en el uso de la palabra comunica: *El siguiente tema es una carta emitida por el Comité de Estrategia, en referencia a la utilización de indicador ISCAL, para el seguimiento de la Estrategia Corporativa. La documentación también fue puesta en su conocimiento anteriormente y la propuesta es que se acoja la recomendación del Comité.*

Interviene el señor Henry Guevara para manifestar: *Quisiera hacer un comentario respecto a esto, me parece que podemos quitar que es una propuesta de la Gerencia de Electricidad, porque el indicador como tal es un indicador general, no es un indicador que lo propuso originalmente la Gerencia de Electricidad.*

El señor Marco Acuña indica: *Estoy de acuerdo con usted, entonces, eliminar eso y someto a votación.*

Don Henry Guevara: *de acuerdo*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo*; doña Diana Valverde: *de acuerdo*; don Marco Acuña: *de acuerdo*; doña Irene Víquez: *de acuerdo*; don Luis Francisco Valverde: *de acuerdo*; don Marlon Arguedas: *de acuerdo*.

De conformidad con lo antes indicado, por unanimidad se emite el siguiente acuerdo:

CONSIDERANDO QUE:

1. *El Comité de Estrategia en el artículo 4 de la Sesión 35 del 18 de marzo de 2024, dio por recibido el informe remitido por la División Estrategia y Gestión Corporativa mediante carta 512-17-2024 del 14 de marzo de 2024, relacionado con el resumen de los puntos a favor y en contra de las propuestas del indicador ISCAL.*
2. *En dicha sesión, el Comité de Estrategia acordó recomendar al Consejo Directivo, solicitar a la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A., la utilización del indicador ISCAL propuesto por la Gerencia de Electricidad.*
3. *El Consejo Directivo estima oportuno acoger la propuesta realizada, en los términos indicados.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

Acoger la recomendación brindada por el Comité de Estrategia en el artículo 4 de la Sesión 35 del 18 de marzo de 2024 y solicitar al Consejo de Administración de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. que instruya a la Gerencia General de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. utilizar el indicador ISCAL.

CAPÍTULO V **ASUNTOS VARIOS Y COMENTARIOS**



CONSEJO DIRECTIVO

64

ARTÍCULO 1 Invitación para hacer presentación a la UAPA


La señora Teresita González hace uso de la palabra para indicar: *En el capítulo quinto de asuntos varios y comentarios, don Luis tiene un comentario.*

Interviene el señor Luis Francisco Valverde: *Quisiera informarle al Consejo Directivo que recibimos en el Comité de Auditoría y Riesgos, una invitación para hacerle una presentación a la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado, denominada UAPA, sobre el funcionamiento del Comité del ICE a los miembros de las Juntas Directivas de las empresas públicas. Sobre ese particular, hemos estado trabajando y preparando la presentación; además, propusimos como fecha el último jueves de este mes de 11:00 a.m. a 12:00 m.d.*

El señor Marco Acuña al respecto manifiesta: *Teresita, hable con mi despacho, yo necesito estar en esa actividad, eso me encanta, porque quiere decir que somos ejemplo.*

Continúa el señor Luis Francisco Valverde indicando: *Por último, informar de una charla que vamos a tener de hoy en ocho, antes de la sesión, para el personal de la Secretaría, vamos a tratar temas relacionados con empoderamiento.*

Sin existir más puntos que tratar, el señor Marco Acuña procede a indicar: *Al no haber más temas que discutir, levanto la sesión al ser las diecinueve horas con cincuenta y cinco minutos.*



Sr. Marco Acuña Mora
Presidente



Sra. Teresita González Villegas
Secretaria