



015

CONSEJO DIRECTIVO

1

ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA 6635

Celebrada por el Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad de manera virtual mediante la plataforma Webex, al ser las diecisiete horas del jueves veintisiete de junio de 2024.

Presentes:

Sra. Ileana María Murillo Masís, Vicepresidenta, quien preside
Sra. Diana Priscila Valverde Bermúdez
Sra. Irene Víquez Barrantes
Sr. Henry Gabriel Guevara Guevara
Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo
Sr. Marlon Arguedas Guzmán
Sra. Teresita González Villegas, Secretaria del Consejo Directivo

Ausente:

Sr. Marco Acuña Mora, Presidente, quien se excusó con anterioridad por no poder participar.

Administración Superior**Presentes:**

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

La señora Ileana Murillo manifiesta lo siguiente: *Damos inicio a la sesión extraordinaria virtual del Consejo Directivo del Grupo ICE, sesión número 6635. Estamos todos presentes. Teresita, ¿estamos grabando?*

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 6227 Ley General de Administración Pública, la señora Teresita González manifiesta: *Sí señora, la sesión se está grabando tanto en audio, como en vídeo.*

CAPÍTULO ÚNICOARTÍCULO 1 Aprobación de agenda

En el uso de la palabra la señora Teresita González indica: *Esta sesión es de un Capítulo Único y el artículo uno es la aprobación de la agenda dispuesta para el día de hoy.*

Indica la señora Ileana Murillo: *Someto a aprobación la agenda, a todos les fue enviada previamente.*

Don Henry Guevara: *aprobada*; doña Diana Valverde: *aprobada*; doña Irene Víquez: *aprobada*; don Luis Francisco Valverde: *aprobada de mi parte*; don Marlon Arguedas: *aprobado*; doña Ileana Murillo: *aprobada*.

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



CONSEJO DIRECTIVO

2

ARTÍCULO 2 Informe sobre estudios que fundamentan el pago de incentivos a los colaboradores de la Empresa Gestión Cobro Grupo ICE, así como la evaluación del impacto en los cobros del nuevo sistema de pago variable de las remuneraciones en dicha empresa

La señora Teresita González hace uso de la palabra para indicar: *El artículo dos es el informe sobre los estudios que fundamentan el pago de incentivos a los colaboradores de la empresa Gestión Cobro Grupo ICE, así como la evaluación del impacto en los cobros del nuevo sistema de pago variable de las remuneraciones en dicha empresa.*

Este tema es remitido a este Órgano Colegiado por parte de la Junta Directiva de la empresa Gestión Cobro Grupo ICE S.A., según los documentos que fueron puestos a su conocimiento con anterioridad.

Comentarles que este tema fue conocido previamente por el Comité de Auditoría y Riesgos en la Sesión 266 del 20 de junio pasado, oportunidad en la que se tomó el acuerdo que estamos proyectando en este momento y que contiene una recomendación para este Consejo Directivo, la cual está siendo tomada en consideración en el acuerdo que se someterá a su valoración al concluir la exposición del tema.

Debidamente autorizados por los señores Directores, ingresan a la Sesión los señores Ernesto Cantero Salazar y Christian Gould Ávalos, Presidente de la Junta y Gerente General, respectivamente.

El señor Ernesto Cantero realiza una introducción al tema indicando: *De parte de la Junta Directiva de la empresa Gestión Cobro Grupo ICE S.A., es importante indicar que desde su conformación, presidida por ese servidor en el año 2022, todos los temas que se ven y especialmente aquellos que son elevados por la Administración tienen ese respaldo de criterio técnico, donde también se prioriza una adecuada gestión del riesgo dentro de estos temas y fue una de las temáticas importantes.*

A la hora de entrar a esta nueva administración de la Junta, estaba el esquema de pago de incentivos anterior, que lo hemos denominado como pago de incentivos, porque el tema de pago variable se puede confundir; en esta empresa realmente son más salarios fijos, pero sí hay un pago de incentivo adicional, o un bono, podría llamarse de esa forma, que en un pasado estaba más direccionado hacia los abogados y no era un modelo que fuera tan fructífero dentro de los objetivos de la empresa. En esta línea, la Gerencia General decidió eliminar dicho modelo anterior y se propone uno nuevo, que es el que se trae para el tema de hoy, donde se busca ese alineamiento con los objetivos tanto operacionales, como financieros de la empresa. Al ser un tema más administrativo, se le solicitó al señor Gerente General el respectivo informe que ustedes tienen a disposición y también la exposición mediante esta presentación.



CONSEJO DIRECTIVO



A continuación, interviene el señor Christian Gould para realizar la exposición: *Quisimos establecer los antecedentes del modelo, en forma muy general, recordemos que la empresa fue creada por medio de un acuerdo del Consejo Directivo de la Sesión 6198 del 31 de octubre del 2016 y a partir de ahí, al área de Talento Humano se le asigna de parte de la Administración, que adicional al traslado de los funcionarios hacia la nueva empresa, se cree un modelo de incentivos para los abogados y para el Gerente General de la empresa, esto como un incentivo por el tema de que los salarios, de acuerdo a la nueva estructura, se iban a ver afectados en cierta forma, conforme a los salarios que tenían los funcionarios cuando éramos empleados del ICE.*

De esta manera, se brinda toda la información a Talento Humano del ICE y ellos desarrollan el modelo que actualmente ya no se encuentra vigente, pero que estuvo por aproximadamente cuatro años. Recordar que el modelo era oneroso para la empresa, resultó que tenía un costo total anual de 44.4 millones, incluyendo el tema de las cargas sociales, aguinaldos y todos los rubros que hay que incluir en estos aspectos. A partir de una revisión desde cuando empezamos a aplicar el modelo, nos damos cuenta en esta Gerencia, que el modelo no respondía a las necesidades empresariales, tal vez se hizo como una forma de compensar a los funcionarios que se trasladaron del ICE a la empresa, como ya les hice mención; sin embargo, era un modelo poco flexible que generaba muchas dudas y un poco, al compás de la carrera que se llevaba para tener la empresa a tope desde octubre que salió el acuerdo del Consejo hasta febrero que tenía que iniciar labores.

Esto fue un poco atropellado, el modelo tampoco fomentaba superar las metas empresariales, se estableció más como un alcance de metas y a partir de ahí, se generaba el derecho al pago al incentivo sin hacer las metas retadoras y sin tampoco proveer unas metas individuales también que hicieran que los funcionarios tuvieran mayor esfuerzo, brindaba también el modelo de inseguridad jurídica y, por ende, problemas laborales, porque en algunos casos se daba que, por ejemplo, las metas, a pesar de que se hacían trimestrales, la que al final contaba para efectos del modelo era la meta anual.

Les pongo a manera de ejemplo, un abogado que en el primer trimestre del año alcanzaba la meta del trimestre, generaba el derecho a ese pago de incentivo, pero si en los tres siguientes trimestres no alcanzaba la meta, no generaba derecho al pago al incentivo y si, además, a eso se sumaba que, si no alcanzaba la meta anual al final del periodo, se le solicitaba devolver el dinero que se le había cancelado. Esto generaba una inseguridad jurídica, problemas laborales, a raíz de todo esto y otras situaciones más que se encontraron, en este caso, el suscrito como Gerente decide dejar sin efecto el modelo y así se le informa a la Junta Directiva.

¿Por qué decidimos hacer un nuevo modelo? Ya superada esa etapa con los abogados, decidimos fomentar, de acuerdo con la función de la empresa, un nuevo modelo que nos lleve a alcanzar y a superar, por supuesto, las metas que el mismo Grupo ICE ha establecido para la empresa; es decir, que vaya a fomentar una mayor recaudación y que, obviamente, haya algún beneficio para los funcionarios que participan de la gestión, por ejemplo, el modelo motiva el cumplimiento de metas a los gestores del Call Center, ya no a los abogados ni al Gerente General, es solo



CONSEJO DIRECTIVO

4

para los funcionarios que dentro de la empresa tienen a su cargo la función de la recaudación de las deudas, tanto en administrativo, como en judicial, es totalmente menos oneroso que el modelo anterior, este modelo ronda aproximadamente los 8.8 millones ya con todo y cargas sociales incluidas y el otro les había dicho que eran 44.4 millones.

Este modelo mide resultados para Call Center, para supervisor y para gestores de cobros, a todos los que están implicados en la gestión y se aplica solo para los funcionarios que verdaderamente están en la recuperación de las deudas a lo interno de la empresa. Tanto los gestores como los supervisores tienen derecho al pago de un salario anual, el cual se divide en forma trimestral para efectos del alcance de metas; es decir, un gestor de Call Center gana aproximadamente 430 000 colones, el modelo lo que establece es que esos 430 000 colones se le van a pagar en cuatro tractos en caso de ir alcanzando las metas a razón de cada trimestre en el cumplimiento de sus metas. Tratamos de que, con las experiencias aprendidas del modelo anterior, no nos sucediera toda esa inseguridad jurídica y problemas laborales, tratamos de establecer un modelo práctico, que fuera sencillo y a la vez eficaz, de acuerdo con las necesidades empresariales y a los resultados que necesita alcanzar la empresa.

En el esquema de pago de incentivos se estableció, por ejemplo, que la meta del Call Center en cobro administrativo son 1 600 000 000 y la meta inicial eran 1 400; entonces, lo que vimos a raíz de este modelo es que por lo menos sea retadora y alcanzara los 1 600 000 000 y así fue como se ajustó, inclusive, en el tema del plan financiero. En la meta de cobro judicial se establecieron 700 000 000, la meta total es importante saber que en cobro judicial ronda alrededor de los 1 300 000 000; sin embargo, hay una parte que es propiamente de los casos del Fondo de Garantías y Ahorro que no están dentro de lo contemplado por el Call Center; entonces, lo que hicimos fue partir esa meta para que aquí solamente se incluya lo que revisa el Call Center, por eso se estableció en 700 000 000 en la parte cobro judicial.

¿Cómo se obtiene el derecho al incentivo por el trabajador? Al alcanzar el 100% de la meta establecida, es la única manera, si a un gestor le hicieron falta 100 000 colones, lamentablemente no genera el derecho al pago del incentivo, esto es importante resaltarlo, porque el modelo anterior inclusive establecía beneficios para que alcanzara un 80% de la meta, si bien no recibía todo el monto al que tenía derecho, al establecer un 80% le generaba el derecho a cierto monto de acuerdo a la meta establecida; entonces, lo quisimos dejar completamente claro, de que solo alcanzando el 100% o más se tiene derecho a la meta.

La forma de pago es por trimestre conforme a los resultados, por supuesto que se validan previamente para obtener ese derecho. ¿Cómo se obtiene ese resultado? Se revisan todas las deudas gestionadas por el Call Center y en este caso el funcionario tiene una cantidad de deudas asignadas por mes, a las cuales debe hacer la gestión de cobro administrativo o judicial y a partir de ahí se revisa la cantidad de deudas, contra la cantidad de deudas recaudadas y de ahí se obtiene el resultado.



En cuanto a excepciones, establecimos que no hay, sino se alcanza el 100% de la meta, no se genera el derecho y como les había indicado anteriormente, el costo total anual máximo de este modelo es 8.8 millones y eso solo en caso de que el total de los gestores alcancen la meta, igual que los supervisores. En este caso tenemos 2 supervisores y 14 gestores de Call Center, si todos alcanzaran la meta total en el año, el costo de este modelo sería 8.8 millones que ya la empresa tiene destinados para eso.

A manera de adelanto les digo que, por ejemplo, en el primer trimestre, solo 4 gestores alcanzaron la meta; entonces, ellos sí generaron derecho al pago del incentivo y los demás no lo hicieron. Ya estamos cerrando el mes de junio, otro trimestre para ver cómo salieron en este resultado; no obstante, de eso, la meta grupal de la empresa con el Call Center sí se está alcanzando y superando.

Quisimos ilustrar la situación de cómo vamos este año en la recaudación, podemos ver en cobro administrativo que al corte del mes de abril aparecen 909 000 000 recaudados por parte del Call Center, recordemos que la meta, habíamos hablado de 1 600 000 000 y les adelanto que para el mes cerrado a mayo va aproximadamente en los 1 100 000 000 de cobro administrativo y con ello nosotros justificamos el modelo a lo interno de la empresa, precisamente porque hay que motivar al personal, todas las empresas gestoras de cobro tienen un sistema similar, en el cual motivan o incentivan el alcance de la meta; inclusive, a superarlas en beneficio de ellos y por supuesto, de los resultados empresariales.

En el 2023, por ejemplo, la empresa alcanzó la cifra en cobro administrativo de recaudación de 1 700 000 000 y podemos hablar que ya para mayo la empresa alcanza los 1 200 000 000; es decir, prácticamente este año van a ser duplicados los resultados en cobro administrativo cuando tengamos el cierre a diciembre, de acuerdo a los números que hemos visto y a los resultados que se están dando, de ahí que nosotros justificamos que es necesario tener un modelo de incentivos para las y los funcionarios que se dedican a la recaudación de las deudas.

En la parte de cobro judicial podemos ver los resultados, todavía no estamos cercanos a la meta, pero estamos haciendo una serie de cambios, dentro de esos también hay un Call Center ya instaurado para la gestión judicial, porque antes lo que tenía la empresa era esperar a que apareciera el cliente, producto de que se notificaba en vía judicial o se hacía una gestión de un crédito; entonces, el cliente se daba cuenta porque le avisaban que tenía una mancha crediticia; ahora no, lo que estamos haciendo con este Call Center es localizar al cliente, avisarle de la deuda y ofrecerle la posibilidad de arreglo de pago o cancelación total. Adicionalmente, en la parte judicial tenemos activado el tema de las notificaciones, hay un funcionario dedicado todas las semanas a llevar las notificaciones judiciales a los distintos juzgados del país, de forma tal que se están reactivando las notificaciones judiciales, lo cual es una parte muy importante de la recaudación que va a influir en estos números, por cuanto muchos de los procesos judiciales, obviamente no solo del ICE, sino en varias instituciones, el atraso en los resultados es producto de eso, de la no notificación de los demandados, estamos reactivando eso como una forma de lograr los mejores resultados y en los próximos meses vamos a ver incrementado el tema de la recaudación en la parte judicial.



CONSEJO DIRECTIVO

6

Aquí quisimos poner la comparación en años, tanto en cobro administrativo, como en cobro judicial, podemos ver en el año 2018 la recaudación del cobro administrativo fue de 638 000 000, en el año 2019 fue de 641 000 000, en el año 2020 tuvo un alza importante a 979 000 000 y pasamos después a 942 000 000, después 907 000 000 y vemos como el año pasado llega a 1 773 000 000, en lo que es cobro administrativo y en la otra línea que es cobro judicial podemos ver también los resultados por años.

Como les indicaba, a partir del año pasado se empiezan a ver unas mejorías, por lo menos en la parte de cobro administrativo, producto también de que la empresa ya cuenta con un trabajo constante y fluido de traslado hacia ella y esto permite que la empresa pueda, además de asegurar sus ingresos, invertir en más recursos. Se ha invertido también en la parte del call Center, nuevos gestores en capacitación y es la teoría que siempre hemos mantenido, que la empresa en un escenario normal va a producir mayores y mejores resultados en beneficio del Grupo ICE.

Aquí pueden ver el comportamiento histórico del cobro administrativo, para que veamos la influencia de este modelo de incentivos, del periodo 2022 a estas fechas la recaudación rondaba los 176 000 000, en el 2023 también a este periodo 341 000 000 era la recaudación en administrativo y vemos como para el 2024 al mes de abril ronda los 909 000 000; una variación de un 166.6%, recordemos que este modelo recién se implementó, se está aplicando desde enero de este año y vamos midiendo conforme a los resultados la efectividad del mismo y de momento nos va indicando que es la ruta correcta y aclaro que está vigente solo para este periodo. Vamos a medir resultados al cierre de diciembre, en caso de que corresponda; entonces, lo llevaríamos a conocimiento de la Junta Directiva para aprobar el modelo para el siguiente año 2025 con algunas variaciones, de acuerdo con lo que veamos de los resultados que nos ha brindado este año.

El comportamiento histórico en cobro judicial, para el periodo de enero a abril, vemos que en el 2022 se habían recaudado 247.20 millones, en el 2023 251.51 millones y en el 2024 174.98, hay una variación de un -30.4%; sin embargo, en los próximos meses vamos a ver una tendencia a la mejora en toda la parte judicial, de acuerdo no solo a la expectativa, sino a las decisiones que se están tomando y al mejor manejo tanto de los juicios, como de las carteras de cobro en la parte judicial, en beneficio de esos resultados y la expectativa es cumplir con la meta establecida para la parte judicial.

Aquí quisimos resaltar el análisis de costo del esquema del pago de incentivos del actual versus el anterior, como les mencionaba, el esquema que ya no está vigente, que era solo para abogados y el gerente, representaba un costo alto para la empresa de 44.4 millones, mientras que este nuevo modelo que es solo para gestores de cobro y los supervisores de los Call Center el monto máximo del costo es 8.8 millones, el ahorro generado en el cambio de esquema es de 35.6 millones y el porcentaje disminuye en 80.1%.



CONSEJO DIRECTIVO

7



Como conclusiones podemos decir que en los años 2023 y 2024 la empresa ha mejorado sustancialmente los resultados en la gestión de cobro administrativo y con oportunidades serias de mejora en la parte de cobro judicial, el modelo que se propone dista mucho del modelo anterior, el cual fue enfocado a una compensación hacia los funcionarios que estuvimos en el ICE, pero desde toda perspectiva, no se adecuaba a la realidad empresarial, ni tampoco financieramente era factible sostenerlo más en el tiempo, de ahí que se tomó la decisión de quitarlo.

¿Por qué se decide un nuevo modelo?, Es una práctica generalizada en este tipo de empresas de cobro, pero adicionalmente, teniendo en cuenta que la empresa en un escenario normal de flujo de trabajo constante tiene que mejorar sus resultados, en eso estamos claros, el Grupo ICE así nos lo va a exigir y tomando en cuenta esa perspectiva, decidimos un modelo sencillo, eficaz, transparente, que dé la oportunidad a los funcionarios de motivarse y también a la empresa de alcanzar esos resultados y hacia eso enfocamos este nuevo modelo.

No afecta las finanzas de la empresa, lo revisamos previamente y esperamos que con los resultados que se están dando y al cierre de este 2024, los resultados nos ratifiquen que fue una buena decisión y que sí es importante contar con este tipo de esquemas, otras instituciones los tienen, el mismo ICE para la venta de planes y terminales de celulares tiene un modelo de comisiones aprobado; entonces, consideramos que es una práctica conveniente y que va a generar beneficios para la empresa.

Concluida la exposición, la señora Ileana Murillo abre el espacio para consultas y comentarios.

Hace uso de la palabra el señor Marlon Arguedas para indicar: *Me parece muy rescatable este cambio que se está realizando, mi comentario va en el sentido de que en este tipo de modelos siempre va a ser necesario hacer una revisión año a año, para hacer pequeños ajustes. Deben estarse evaluando las metas individuales que se le asignan a cada uno de los gestores, en pro de ir buscando ese crecimiento, e irse ajustando, inclusive, ir buscando una mejora, en términos de cómo se retribuye para obtener un mejor resultado. No descartaría, en la medida de lo posible, que si se avanza más de un 200% de la meta, no se le pueda bonificar un adicional a ese colaborador, porque al final, el ingreso percibido por el cobro de estos dineros es justificable y poder modificar con un incentivo adicional, pero como un primer paso, creo que se le ve buen futuro.*

Por su parte, la señora Diana Valverde manifiesta: *Mi comentario va en la línea del de don Marlon, Christian mencionó que la fijación de metas es anual; entonces, para validar si el modelo está funcionando o no, la recomendación sería no esperar hasta diciembre para definir si se va a utilizar o no; o sea, si lo van a replicar para 2025, sino que adelantar esa decisión, porque en caso de que haya que hacer ajustes, tengan un espacio de tiempo para que hagan los ajustes que corresponda.*

Hace uso de la palabra el señor Luis Francisco Valverde para indicar: *Mi comentario va en la misma línea de don Marlon y doña Diana, en el sentido de que*



CONSEJO DIRECTIVO

8

el Comité de Auditoría y Riesgos conoció de previo este informe y el acuerdo que se tomó, va en el sentido precisamente de que se giren las instrucciones del caso, para que se evalúe y se sigan muy de cerca los resultados y con base en eso, se le hagan los ajustes que haya que hacerle al modelo, de acuerdo con la experiencia.

Interviene la señora Ileana Murillo para comentar: Yo tengo una pregunta basada en los datos de la filmina número siete, viendo esto, si me pueden indicar por qué en el año 2023 el cobro judicial bajó; es decir, si se pueden determinar los motivos del por qué el cobro judicial del 2023 bajó con relación a los años 2022, 2021 y 2020.

Responde el señor Christian Gould: Podríamos interpretar que hay una mayor saturación en los Tribunales, año con año hay que tomar en cuenta que, por ejemplo, si en este momento el ICE tiene 50 000 casos activos en los Tribunales, la Caja Costarricense de Seguro Social tiene 100 000, por ejemplo, y las empresas privadas cualquier cantidad también. Lo atribuimos un poco a eso y les pongo un ejemplo: un trámite en un juzgado de cobro actualmente se está durando entre seis y ocho meses para darle movimiento al expediente, de acuerdo con lo que uno solicita. El año pasado se notó mucho en esos trámites; inclusive, la gente en forma privada ponía quejas en la Contraloría de Servicios y la Contraloría de Servicios le respondía exactamente eso, que tenían un acumulado de ocho meses y que el juzgado va resolviendo en el orden en que ingresaron los escritos.

A raíz de eso, el Call Center judicial empezó a existir en noviembre del año pasado y este año ya lo estamos probando y materializando, con el objeto de no esperar a que el cliente aparezca cuando se le notificó, o cuando él mismo se dio cuenta porque fue a hacer un crédito a un banco y le dijeron que estaba manchado por el ICE. Estamos tomando esa base de datos, contactando a los clientes y ofreciéndoles arreglos de pago o la cancelación total, eso es lo que estamos haciendo, pero de acuerdo con su pregunta, yo lo atribuyo mucho a eso.

Comenta la señora Ileana Murillo: Sí, en efecto, gran porcentaje de los trámites judiciales son dedicados a cobros y sí, sé que están saturados, gracias por la aclaración.

Hace uso de la palabra el señor Henry Guevara para indicar: Dos observaciones, una en la línea que comentaron los compañeros y compañeras del Consejo Directivo; considero oportuno que si vamos a hacer una aprobación, se haga hasta el 31 de diciembre de este año, con el objetivo de que cuando se ejecuten las revisiones, presenten los cambios y presenten un nuevo modelo, o el mismo modelo para la respectiva utilización u optimización de recursos, versus optimizar los cobros, usted mismo lo ha dicho, a partir del otro año se hace una evaluación del modelo.

Por otra parte, para el modelo de incentivos de los abogados se dio una derogación de ese modelo, mucho antes de que este se presentara como tal; entonces, me parece que los incentivos que se le daban a ellos fueron en periodos anteriores y no es que estamos sustituyendo un modelo por otro, sino que teníamos un modelo y ahora vamos a tener otro modelo, pero no es consecutivo.



CONSEJO DIRECTIVO



La segunda observación que quiero hacer es que yo preferiría y se los voy a solicitar y va a quedar debidamente formalizado, que nos presenten una gráfica del año 2024, cuando se aplica el modelo versus la gráfica del 2023, para ver la efectividad y si lo vamos a aprobar, vamos a tener que ir viendo la gráfica año con año. También se había hablado de que este modelo podía pensarse para otros empleados que se utilizan en gestión de cobros, como, por ejemplo, los abogados, que también se incluyeran en algún momento para ver la efectividad y muchas otras cosas más que se hacen con un modelo como este. Creo que la vez pasada, cuando presentaron en el Comité de Auditoría y Riesgos, se habló de ese tema; entonces, sería bueno que lo tomen en cuenta.

Al respecto indica el señor Christian Gould: Totalmente de acuerdo, primero, en cuanto a lo de la gráfica, con mucho gusto lo podemos ir reflejando para que se vaya notando precisamente el acierto o no, de acuerdo con los resultados, con el modelo y conforme a los años anteriores.

En el tema de los abogados, también tiene usted razón en eso, no es una continuidad del modelo, es otro; por supuesto, pensando en la exigencia que hay hacia la empresa en cuanto a las metas financieras y de recaudación, etcétera, se ha hecho más pensando en eso, en algún momento, como usted lo dice, se ha valorado establecer un nuevo modelo para el tema de los abogados, que como les comentaba en la sesión del Comité de Auditoría y Riesgos, lo que se les sigue a ellos es el control mediante la evaluación del desempeño. Para el tema del desarrollo de los juicios, podría eventualmente esa evaluación con las características que tiene mejorarse; inclusive, para trasladarla a un modelo de incentivos. Habrá que tomar mucho en cuenta que la empresa mantenga este ritmo en temas más que todo financieros, que no vayamos a convertir este más otro modelo en el mismo costo que teníamos anteriormente, salvo que fuera algo exagerado en los números de la empresa y diera, inclusive, para sostener anualmente en el tiempo eso.

Podría también pensarse en un esquema de abogados un poco más "light" del que estaba y sumarlo a este, como para que no sea tampoco el costo muy alto para la empresa. Tomamos todas las recomendaciones, inclusive, la recomendación de doña Diana, yo lo entiendo en el sentido de que si llegamos a diciembre y no nos da chance para aprobar un nuevo modelo, pero tal como decía don Henry, lo que nosotros hacemos es que extraoficialmente en diciembre podemos tener el resultado, aunque nos lo ratifican hasta enero, pero ya podemos tener listo si mantenemos el modelo o le hacemos las modificaciones respectivas, de acuerdo a esos resultados, para que a mediados de diciembre o principios de enero podamos contar con la aprobación de la Junta Directiva y empezar a utilizarlo para ese nuevo periodo, lo que hacemos es no esperarnos hasta el final, sino tener algo listo, con base en ese último resultado del mes de diciembre que va a ser extraoficial para tomar decisión en cuanto a ese modelo.

Seguidamente, interviene el señor Ernesto Cantero para comentar: Aclarar que la idea de traer este tema era más de tipo informativo, tanto en Comité de Auditoría y Riesgos, como en este Consejo Directivo, tal vez por lo que mencionaba don Henry, no necesariamente es traer el modelo y someterlo a aprobación del Consejo Directivo, me parece que es propiamente una actividad de la empresa y



CONSEJO DIRECTIVO

10

que se aprueba dentro de su Junta Directiva; evidentemente, sí es un tema que está dentro del escrutinio y la fiscalización periódicamente dentro de la Junta Directiva.

Como bien decía Christian, es un modelo que en su nueva versión fue guiado más hacia esa parte productiva de la empresa, anteriormente estaba más de "back office". Con los abogados hay un tema de por medio también y es que la empresa, por medio de su administración, ha solicitado la colaboración de la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales del ICE, para un estudio de equivalencia o de equiparación salarial de la empresa con respecto al mercado; eso es una preocupación que ha tenido también la Junta Directiva con respecto a los salarios que tiene la empresa, los que no se revisan desde su creación en el año 2016 y es importante tener en cuenta eso, sobre todo, de cara a pensar en un nuevo esquema de incentivos para los abogados. Sería bueno en primera instancia ver cómo está la remuneración de los abogados con respecto al mercado. Los que son gestores de cobros sí entendemos que están muy cercanos al salario y que realmente ese bono, como bien decía Cristian, es un salario máximo en el año que podría recibir de acuerdo con los resultados, que nos parece algo razonable, de acuerdo con la realidad financiera y presupuestaria de la empresa.

Hace uso de la palabra la señora Ileana Murillo para indicar: ¿Alguien tiene una pregunta?, sino, agradecerle a don Christian y don Ernesto, realmente me satisface ver como durante estos años hemos visto crecer a Gestión de Cobro.

Con el agradecimiento de los señores Directores, se retiran de la Sesión los expositores.

A continuación, se proyecta la propuesta de acuerdo y la señora Teresita González indica lo siguiente: *Para este tema tenemos una propuesta de acuerdo, la cual tiene los considerandos de respaldo y el por tanto, que es básicamente en dos líneas, dar por recibido el informe presentado y acoger la recomendación del Comité de Auditoría y Riesgos, según lo que manifestó don Luis Francisco minutos atrás.*

La señora Vicepresidenta somete a votación la propuesta de acuerdo.

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

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

CONSIDERANDO QUE:

1. *El Consejo Directivo, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Corporativo de Organización, es el Órgano Colegiado responsable de establecer el direccionamiento estratégico, control corporativo, la gestión de riesgos, la solidez financiera y el modelo de Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas, por lo que cuenta con la competencia de dar seguimiento y controlar la gestión financiera corporativa que correspondan.*



2. *Gestión de Cobro Grupo ICE S.A. en una empresa del ICE, constituida conforme lo dispuesto en el ordenamiento jurídico.*
3. *El Consejo Directivo, mediante acuerdo emitido en la Sesión 6620 del 04 de abril del 2024, dispuso solicitar a la Junta Directiva de Gestión de Cobro Grupo ICE S.A., un informe sobre los estudios que fundamentan el pago de incentivos a los colaboradores del "call center", así como un estudio comparativo que permita evaluar el impacto en los cobros del nuevo sistema de pago variable de las remuneraciones.*
4. *En cumplimiento de la solicitud del Consejo Directivo, la Junta Directiva y la Gerencia General de Gestión de Cobro Grupo ICE S.A., remitieron mediante carta 0900-1-25-2024 del 30 de mayo de 2024 el informe requerido, el cual fue conocido por el Comité de Auditoría y Riesgos en el artículo 4 de la Sesión 266 del 20 de junio del 2024. En esa oportunidad, dicho Órgano Colegiado emitió una recomendación para ser valorada por este Consejo Directivo, la cual se considera oportuno acoger.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

1. *Dar por recibido el Informe sobre los estudios que fundamentan el pago de incentivos a los colaboradores del "call center" y el estudio comparativo que permita evaluar el impacto en los cobros del nuevo sistema de pago variable de las remuneraciones, presentado por la Junta Directiva y la Gerencia General de la Empresa Gestión de Cobro Grupo ICE S.A., mediante carta 0900-1-25-2024 del 30 de mayo de 2024.*
2. *Acoger la recomendación emitida por el Comité de Auditoría y Riesgos y solicitar a la Junta Directiva de Gestión de Cobro Grupo ICE S.A., que dé seguimiento a la operación de este nuevo modelo de incentivos y le otorgue especial atención a la mejora de los resultados en las líneas de negocio de la empresa.*

ARTÍCULO 3

Boletín financiero a abril 2024 (Confidencial)

Este tema cuenta con una declaratoria de confidencialidad otorgada por este Órgano Colegiado en la sección 6614 del 27 de febrero de 2024 por un periodo de cuatro años y para realizar la presentación se encuentran disponibles los gerentes generales de las subsidiarias gerentes ICE y personal de Finanzas.



CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

021



13



CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

022

15





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

023





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

024





CONSEJO DIRECTIVO



CONSEJO DIRECTIVO

025





CONSEJO DIRECTIVO

22

ARTÍCULO 4 Informe trimestral ejecución de la Estrategia Corporativa

Hace uso de la palabra la señora Teresita González para indicar: *El siguiente tema en agenda es el informe trimestral de ejecución de la Estrategia Corporativa, el cual es remitido por la División Estrategia y Gestión Corporativa, según la documentación a la que tuvieron ustedes acceso a través de la plataforma.*

Este tema fue conocido previamente en el Comité de Estrategia en dos sesiones, en la 037 del 27 de mayo y en la 038 del 10 de junio del año en curso, oportunidad en la que se tomaron varios acuerdos, los cuales estamos proyectando en este momento y serán consideradas las recomendaciones del Comité en la propuesta de acuerdo que tenemos preparada una vez transcurrida la exposición.

Para realizar la presentación están disponibles los gerentes generales de las subsidiarias y doña Marlen con personal de su área.

Debidamente autorizados por los señores Directores ingresan a la Sesión la señora Marlen Venegas Oviedo, Jefe División Estrategia y Gestión Corporativa, los señores Randall Retana Moreno y Greivin Salazar Alvarez, colaboradores de dicha dependencia, la señora Vanessa Castro López en representación de la Gerencia General de la CNFL y el señor José Mario Murillo representando a la Gerencia General de RACSA.

Interviene la señora Marlen Venegas: Hoy nos corresponde hacer la presentación del informe de ejecución de la Estrategia Corporativa con corte al primer trimestre del 2024. Me acompañan los señores gerentes generales, con el fin de atender las consultas de sus observaciones, especialmente para aquellos indicadores que no han cumplido la meta establecida. Me acompañan don Randall Retana y don Greivin Salazar, quienes van a hacer la presentación.

Inicia la exposición el señor Greivin Salazar: *La agenda son cuatro puntos, los resultados generales del CMI, el análisis de aquellos tres indicadores que tienen un desempeño más bajo, el tema de la reformulación de la planificación operativa y su impacto eventual en los indicadores del CMI Corporativo y cerramos con las consideraciones a manera de propuesta de acuerdos.*



Al primer trimestre tenemos un nivel de cumplimiento de la Estrategia de 75.7%, tenemos en la parte financiera el margen operativo que está relativamente bajo con respecto a la meta de final de año; en la parte de clientes llama la atención los indicadores de nuevos ingresos, lo referente a sustitución de procesos térmicos por eléctricos, lo de los beneficios del MER, que me parece que es una materia bastante conocida por lo que sucedió hace un mes atrás y en la parte de procesos, lo que son los servicios digitales e instalación de fibra óptica y sustitución de cobre; de todos los que están ahí indicados tenemos tres que son a los que les vamos a hacer el análisis para ver sus causas; antes de eso, vamos a proceder a ver los resultados del margen operativo para las empresas y negocios con corte a marzo.

En lo que respecta al margen operativo del Grupo ICE, tenemos un nivel de cumplimiento del 39% prácticamente y cuando se trata por empresa vemos que los casos del ICE Electricidad y la Compañía, están relativamente bajos con respecto a esa meta anual. Comprendemos que en estos negocios hay un asunto de estacionalidad, los primeros cinco o seis meses son relativamente complicados por el asunto del faltante de lluvias que es típico de la temporada seca y que en el segundo semestre normalmente los resultados mejoran a medida que entramos en la época del invierno.

En el caso de RACSA, tenemos un cumplimiento sobresaliente con respecto a la meta anual, pero este tema lo vamos a retomar a nivel de conclusiones y ahí los podríamos profundizar en la etapa de consultas.

Tenemos los tres indicadores con niveles más bajos, está el tema del lanzamiento de servicios digitales, ahí esencialmente lo que sucede es un asunto de finiquitar detalles en la coordinación entre la Gerencia de Telecomunicaciones y la Gerencia de Tecnología y Soluciones Digitales, a efectos de unos acuerdos y proceder con el lanzamiento de estos servicios en lo que resta del año. Aquí lo importante, aunque esto es un tema probablemente para tratar dentro de un mes, es lo referente a la reformulación de esta meta, como una ayuda requerida a este Órgano Colegiado.

El segundo indicador es la sustitución de cobre por fibra óptica, aquí ha habido ciertas limitaciones en la fuerza laboral disponible y aparte del tema de contar con más recursos, aquí también hay una propuesta de reformulación del indicador. Según se nos ha argumentado, de la Gerencia General se busca tener un indicador más fácil de medir, si se quiere, o más acorde con las condiciones que al final de cuentas se han encontrado ya en la práctica.

Por último, el tercer indicador o el nivel de cumplimiento más bajo tiene que ver con los beneficios netos por participación en el MER, me parece que aquí la programación inicial fue un tanto optimista; sin embargo, las condiciones más secas de la cuenta durante el primer semestre de este año cobraron la factura, en el sentido de que no ha sido posible exportar excedentes y tampoco realizar importaciones desde el MER, a efectos de asegurar un beneficio neto, esencialmente esa es la razón, cuando se planifica la meta todavía no estaban disponibles los datos sobre la cantidad de recurso hídrico disponible, también es



CONSEJO DIRECTIVO

24

una meta que, de hecho, se está solicitando su reformulación. Esos son a grandes rasgos los tres indicadores con niveles de cumplimiento más bajos.

Tenemos el tema de la reformulación, nos encontramos que en el informe del primer trimestre del POI-POE, las gerencias, en este caso particular la Gerencia General del ICE, planteó la posibilidad de reformular algunos indicadores del POI-POE, con la particularidad que algunos de estos indicadores también se encuentran en el CMI corporativo.

La materia fue llevada al Comité de Estrategia y para efectos de esta presentación lo traemos más que todo de manera informativa, en el sentido de que brevemente fue conocido por el Comité de Estrategia y más bien la intención de nosotros es comentarles lo que vamos a realizar, en el sentido de que ya tuvimos un primer acercamiento a nivel de Comité Corporativo y la semana que sigue nos reuniremos la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, así como esta División de Estrategia y Gestión Corporativa, a efectos de llevar una nueva propuesta al Comité de Estrategia que se reúne el 10 de julio.

Ahí tenemos algunos de los indicadores, no me detengo mucho, puesto que más bien la intención es que en una siguiente sesión traerles una propuesta más refinada bajo ese panorama.

A nivel de consideraciones finales, tenemos lo siguiente: uno relativamente cajonero, que es dar por recibido y aprobar el informe de ejecutoria de la estrategia del primer trimestre, es importante hacer una exhortación a la Gerencia General del ICE y a la Compañía, para que realicen esfuerzos para mejorar esos resultados financieros, desde luego, sin perder de vista que hay un asunto de estacionalidad por la cuestión de la época seca en estos primeros meses del año.

En el caso de RACSA, dado los resultados que observamos, valorar esencialmente si es posible un ajuste al alza en sus metas, considerando lo que pueda pasar en el segundo semestre, igual si tienen algunas inversiones fuertes que realizar o alguna consideración adicional que sea importante tomar en cuenta precisamente en esa valoración.

En el tema de nuevos ingresos y negocios, acotarles que ese fue uno de los objetivos que en la Estrategia del periodo anterior mostró mayores dificultades y, por tanto, me parece que en este nuevo periodo de planeamiento sería adecuado seguirle la pista en el Comité de Estrategia, de manera que se informe bimestralmente, bajo la lógica que en un mes le corresponde al ICE y el otro mes le corresponde a la Compañía y a RACSA.

El otro tema es solicitar a la Gerencia General la valoración de un indicador complementario de satisfacción laboral, pues conocemos que la medición que se realiza es bianual, en la Gerencia General hemos tenido contacto con ellos y nos han manifestado que ya tienen bastante adelantado el tema.

Por último, instruir a la Gerencia General a presentar las justificaciones de los indicadores que ellos consideren necesarios reformular, en un plazo de un mes,



CONSEJO DIRECTIVO

25



desde luego, no sin antes que sea de conocimiento del Comité de Estrategia, como les comentaba anteriormente, la semana siguiente lo estaremos viendo en Gerencia General y para el 10 de julio hacerle la presentación al Comité de Estrategia con las respectivas justificaciones.

A continuación, la señora Ileana Murillo abre el espacio para consultas o comentarios.

Interviene el señor Harold Cordero para manifestar lo siguiente: Sobre el tema de la revisión de metas, efectivamente como menciona don Greivin hay algunas metas que tanto la Gerencia de Telecomunicaciones como la Gerencia de Electricidad han planteado la posibilidad de que sean revisadas. Adicionalmente, con respeto al proceso que nos falta hacer el ciclo con don Marco, lo que quisiera es dejarles en la retina que eso tiene algunas consideraciones de corte general, una es que cuando las metas se definieron no estaba concluido el último año que tenemos ya completo y que es el 2023; hay algunas metas que se ajustan en función de esa data histórica de adicionar un año y que si bien es cierto, las variaciones en las metas son en algunos casos hasta de decimales y las gerencias los han planteado, corresponde revisarlas bajo esa óptica.

Luego hay un tema a nivel de indicadores, donde queremos plantear la posibilidad de los indicadores que se han definido o que puedan estar complementados con otros indicadores que tengan periodos más cortos. Hay unos indicadores anuales que nosotros íbamos a plantear la posibilidad de que se adicionen unos trimestrales, que dieran cuenta mientras el anual sea obtenido y en términos generales, algunos temas que quedaron sin programación en qué momento del año es que estaba para cumplirse, ahí un par de indicadores donde no se indicó, entonces, ajustarles esa rúbrica anual, pero en términos generales, esos son los cambios que se están viendo.

Hay una situación de un indicador que quedó asociado a un tema propiamente que tiene que ver con la generación de una contratación, que es el tema de la red de recarga eléctrica, donde estamos valorando la posibilidad de que en el horizonte temporal que cubre la Estrategia ver cómo se podría reprogramar, dado que la meta da cuenta de una capacidad que se debía instalar para este año y a todas luces, la contratación en el estado que se encuentra, no va a estar, ver si en el horizonte de todo lo que se aspira de aquí al 2027, que es el ámbito que da la Estrategia, ver si se podría redistribuir para lograr algún grado de solución.

Quería dejar eso en la retina de manera muy general en lo que es la revisión que se está haciendo y un poco que deriva del tema de la dinámica vista hasta el momento desde las gerencias de negocio, en particular y que yo asocio a la lógica normal de un instrumento como la Estrategia, que es dinámico y que año a año corresponde estarle dando ese grado de revisión, para que si bien es cierto las aspiraciones que se tienen para todo el horizonte temporal de lograr no se cambien, sí ver la mejor programación de los esfuerzos, en función de lo que diría yo es la transición del primer año donde se formuló, que es el 2023 y propiamente este primer año de ejecución ya en el 2024, donde como bien lo ha referido don Greivin, algunas cosas quedaron asociadas a la planificación operativa de este año, que se



CONSEJO DIRECTIVO

26

aprobó en setiembre en el momento en donde la Estrategia Empresarial del ICE estaba apenas recién definida; entonces, el mejor alineamiento en lo que vemos y buscamos, traeremos como bien se ha mencionado, una vez que logremos cerrar el ciclo con don Marco y el Comité Corporativo, con los ajustes a las metas que se estimen pertinentes, los cuales esperamos sean de la mejor valoración del Comité de Estrategia, previo para poder escalar acá.

Interviene el señor José Mario Murillo para indicar: Me quería referir al tema de la recomendación para el caso de RACSA, de valorar ese ajuste al alza en las metas financieras. Para nosotros muy abiertamente, no sería ningún problema el tema y es que en el caso de ver la meta anual en este momento, para el particular de RACSA en el 2024, que tenemos una estacionalidad muy marcada y esa nos dice que el primer semestre va a tener buenos resultados pero el segundo semestre viene cargado de un esfuerzo muy importante a nivel de gastos por el tema de la implementación de 5G; entonces, si vemos el promedio de la meta anual final, estamos en consonancia y seguimos con números que nos van a llevar a ese resultado; no vemos una desviación importante en este momento para que logremos un mejor resultado en el primer semestre, por encima de lo que ya teníamos planeado. Estamos en consonancia de lo que habíamos proyectado y la particularidad es esa, de que, si en este momento intentamos hacer una revisión, en realidad es que no estamos viendo como todo el panorama del año, que para el caso de RACSA del segundo semestre va a ser importante de inversión y de gastos asociados a la implementación y ya la operativa como tal incorporada de 5G, que como sabemos al principio de los primeros meses, no nos va a generar un ingreso que compense ese esfuerzo.

Hace uso de la palabra el señor Marlon Arguedas para comentar: Este tema ya fue conocido en el Comité de Estrategia; sin embargo, creo que no está de más recordarles que la idea de generar una propuesta de un indicador complementario al de satisfacción laboral, que se desea ampliar el periodo del resultado a dos años, es que se formule realmente un indicador que sea termómetro de cómo vamos evolucionando para alcanzar la meta al final de los dos años, en el sentido de que ojalá se puedan tener cortes semestrales, ya sea basados en encuestas o en algún componente que vaya a formar o vaya a tener un peso preponderante en el índice de satisfacción laboral; en ese sentido iba mi comentario para que lo tengan presente.

Por su parte, el señor Henry Guevara manifiesta: Sé que este es un informe de ejecución de la Estratégica Corporativa, estamos claros en eso, pero de verdad que nunca lo había visto de este punto de vista. Están sucediendo muchas cosas a nivel país de hecho particularmente he asistido a diferentes reuniones donde se dan directrices presidenciales, porque vienen nuevas situaciones o proyectos dentro de Costa Rica.

Creo que a veces tenemos que ser flexibles con la Estrategia y tratar de plasmar en nuevos ingresos, nuevas oportunidades que se están presentando a nivel país. Les voy a poner un ejemplo, vienen empresas para Costa Rica; nos comentaron que ciertas empresas piden mayor cantidad de consumo eléctrico, que se incrementa medio giga o una situación por el estilo y se les va a proporcionar



una cantidad equis, para esto, debería hacerse un acople a la Estrategia Corporativa para poder obtener mayores réditos.

Otro detalle es que estas mismas empresas podemos utilizarlas para con los proyectos RANGE, brindarles fibras ópticas y obtener mayor cantidad de ventas a nivel de enlaces y situaciones por el estilo, tanto del lado de RACSA como por el lado del ICE. Luego existe otra situación que siempre he insistido en que debemos aprovechar esto, los "Clouds", que son elementos que podemos negociar y que podemos comenzar a poner un poco a poco, donde nosotros ofrezcamos estos servicios y crezcamos como empresa, que seamos la primera empresa en poder ofrecer "Clouds" "on premise", esto es a punto de negociaciones, tenemos los data center, tenemos todo y en ese momento entraría a funcionar todo este conjunto de infraestructura "on premise" y al tenerla funcionando, eso sería un beneficio para el país, porque el país como tal tiene una directriz de crecimiento en "Clouds", de crecimiento en empresas, de crecimiento en servicios, de crecimiento en educación; que se están yendo hacia las universidades a capacitar para las diferentes áreas, no solamente en semiconductores como lo hablamos, sino áreas específicas de "Cloud" para que la gente conozca un poco más de ese tipo de temas. Yo les recomendaría revisar la Estrategia y poder acoplar temas de ese tipo, para que se giren directrices hacia crecimientos en ciertos ámbitos que vamos en crecimiento en el país.

Solicita la palabra la señora Vanessa Castro para manifestar lo siguiente: De parte de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, comentarles que venimos con un monitoreo constante de los ingresos y del Plan Financiero. Hemos venido registrando incrementos en consumo mensualmente, sin embargo, la ARESEP nos emitió una resolución que entró a regir a partir de enero de este año, donde nos afectó fuertemente con una disminución tarifaria. Nosotros fuimos con un estudio solicitando no incrementar las tarifas y la ARESEP nos aprobó o nos impuso una tarifa donde nos rebajó casi un 7% las tarifas; por más que nosotros hacemos un esfuerzo por registrar mayores ventas, con una tarifa reducida, los ingresos han venido en disminución.

Hemos venido monitoreando los gastos y el tema de ingresos para ajustamos lo más que se pueda al Plan Financiero y bueno ustedes ven que este primer informe nos hace alcanzar utilidades de operación en un 85%, presentamos los recursos correspondientes ante la ARESEP y el día de ayer llegaron las resoluciones, nos reconocieron una suma mínima a nivel de recursos y los demás rubros suben en alzada a la Junta Directiva, a la espera de que sean resueltos, entonces estamos en una situación manejable pero que no nos permite alcanzar el 100% de las utilidades y los resultados financieros esperados, por imposición de la ARESEP y así se les ha hecho ver a ellos, de que nos están poniendo en una situación de desequilibrio financiero con la resolución tarifaria que nos dieron.

Estamos monitoreando el mayor riesgo, tenemos reuniones periódicas para ver los resultados, hacemos esfuerzos importantes por incrementar las ventas en nuestro sector de concesión y como bien lo dice don Henry, están creciendo ciertas industrias y entonces ciertos comercios en consumo, estamos promoviendo negocios innovadores como lo que se está dando con la empresa transnacional



CONSEJO DIRECTIVO

28

Unilever, que próximamente vamos a invitarlos para que nos acompañen a conocer el proyecto, donde ellos van a ser la segunda empresa en el país de poder registrar un balance energético 100% renovable, van a instalar una caldera eléctrica y están electrificando su producción gracias a una alianza con la Compañía Nacional de Fuerza y Luz; seguimos en ese esfuerzo pero sí con una situación complicada a través de las resoluciones de ARESEP.

La señora Ileana Murillo indica: De mi parte, comentar que todo el entorno económico y financiero del país está cambiando y hay muchos factores que están influyendo actualmente y debemos como Grupo sumar muchos esfuerzos y buscar entre todos los mejores resultados que se puedan hacer, poner todo el músculo para buscar esta consolidación y que tengamos una buena solidez financiera.

Interviene la señora Marlen Venegas para comentar: Efectivamente la Estrategia es un instrumento vivo de ejecución. Nosotros estamos dando el seguimiento mensual a la ejecución de la Estrategia y al comportamiento de los indicadores tal cual, es por eso que presentamos los indicadores con menor avance con el fin de proponer que se tomen las mejores decisiones. Asimismo, también se pueden incorporar nuevos indicadores y para esto hemos coordinado con las empresas, que sea un proceso ordenado, tal como ustedes aprobaron los indicadores que estamos midiendo, que sea un proceso primero que lo vemos a lo interno, vamos al Comité Corporativo, se aprueba en Comité Corporativo, seguimos en el Comité de Estrategia y finalmente al Consejo Directivo, quien al final aprueba el indicador.

Asimismo, en las recomendaciones, la consideración final número cuatro que estamos presentando, indicamos solicitar a las Gerencias Generales de las empresas del Grupo ICE, que informen al Comité de Estrategia, de manera bimestral, las acciones realizadas, los resultados y ayudas requeridas en materia de nuevos ingresos y negocios; aquí se recoge lo que creo en mi opinión que don Henry está solicitando.

Seguidamente comenta el señor Henry Guevara: Me gustaría que en algún momento cuando presente los respectivos planes o informes, que presenten los cambios que se están dando y se están haciendo referentes a los cambios país, porque sí tenemos que estar atentos, de verdad que el país va a cambiar mucho en el próximo año y movieron el país, movieron hasta las universidades movieron la parte eléctrica, movieron la parte tecnológica, movieron la parte de ciberseguridad; todo esto es una oportunidad que todas las empresas tienen y de verdad que ojalá de todo eso saquemos provecho y seguir viendo hacia el futuro, viendo esos movimientos que se están haciendo y tratando de llevar acciones estratégicas para obtener ese nicho de mercado.

No olviden los Clouds, insisto en eso, porque el que ponga un Cloud de Amazon, de AZURE, de Oracle, o cualquiera de esas empresas aquí, se va a llevar la mayor parte de la tajada, porque los Clouds en este momento salen muy caros; ir hasta AZURE o estos centros de cómputo a traer datos pudiendo tenerlos "On premise" en el país, entonces, aquí tendríamos latencias de dos, tres milisegundos, mientras ahorita tenemos de 50 a 60 milisegundos en ese tipo de cosas.



CONSEJO DIRECTIVO

29



Hace uso de la palabra el señor Randall Retana para comentar: *Decirle a don Marlon que igualmente estamos tomando nota del comentario que manifestó, nosotros tenemos una excelente coordinación con la Gerencia General a través de la División Gestión Empresarial y hemos planteado a través de esa instancia la posibilidad de que se realice un taller en el que vamos a trabajar justamente el indicador de satisfacción laboral, con las ideas que ya ha venido avanzando la Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales, entonces el comentario de don Marlon lo vamos a hacer así manifiesto y explícito en esos talleres.*

Al no haber más consultas o comentarios se retiran de la sala los expositores.

La señora Teresita González en el uso de la palabra indica: *Tenemos preparada una propuesta de acuerdo para este tema, se está proyectando, tiene los considerandos de respaldo y se recogen también en este acuerdo las recomendaciones emitidas por el Comité de Estrategia, si lo consideran oportuno, se propone como un acuerdo firme.*

Don Henry Guevara: *de acuerdo en firme*; doña Diana Valverde: *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*; doña Ileana Murillo: *de acuerdo y en firme*.

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

CONSIDERANDO QUE:

1. *El Consejo Directivo en el artículo 2 de la Sesión 6566 del 16 de marzo del 2023, aprobó la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027, como principal elemento para encauzar la dirección y control estratégico del ICE y sus empresas.*
2. *De conformidad con lo establecido en el Reglamento Corporativo de Organización, corresponde al Consejo Directivo aprobar y dar seguimiento a la Estrategia Corporativa, así como aprobar los informes de ejecución.*
3. *El Consejo Directivo, en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6592 del 12 de setiembre del 2023, aprobó el Cuadro de Mando Integral Corporativo y en el por tanto 2 instruyó a la División Estrategia y Gestión Corporativa, para que informara mensualmente al Comité de Estrategia y trimestralmente al Consejo Directivo, con corte a marzo, junio, setiembre y diciembre de cada año, el avance de la Estrategia Corporativa, mediante reportes ejecutivos que integran los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral Corporativo, incluyendo cuando corresponda, un análisis tanto cuantitativo, como cualitativo.*
4. *El Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo IV de la Sesión 6598 del 17 de octubre del 2023, acordó modificar el Por Tanto 2 del acuerdo tomado en*



CONSEJO DIRECTIVO

30

la Sesión 6592, para que los informes de seguimiento a la Estrategia Corporativa 2023-2027, se presentaran al Consejo Directivo de forma trimestral de la siguiente manera: el informe con corte a marzo, se debe presentar en el mes de abril; el informe con corte al mes de junio, se debe presentar en julio; el reporte con corte a setiembre, se debe exponer en octubre y el informe con corte a diciembre, se debe presentar en enero de cada año, en lo demás se mantiene incólume lo acordado.

5. La Gerencia General, mediante oficio 5550-0092-2024 del 30 de abril del 2024, remitió a la División Estrategia y Gestión Corporativa el informe de seguimiento del POI-E al I trimestre 2024, mismo que como parte de la reformulación de su planificación operativa, incluye una serie de ajustes que impactan algunos de los indicadores del CMI Corporativo bajo su responsabilidad.
6. La División Estrategia y Gestión Corporativa, con base en los insumos suministrados por las Gerencias de las empresas del Grupo ICE, elaboró el Informe de Ejecución de la Estrategia Corporativa al I trimestre del 2024.
7. La División Estrategia y Gestión Corporativa presentó al Comité de Estrategia en las sesiones 37 del 27 de mayo del 2024 y 38 del 10 de junio del 2024 el informe de cita, Órgano que al respecto acordó:
 - a. Dar por recibido el informe y solicitar su presentación al Consejo Directivo.
 - b. Recomendar al Consejo Directivo que se instruya a la División Estrategia y Gestión Corporativa, para que, con el acompañamiento y apoyo de las Gerencias Generales de las empresas del Grupo ICE, analicen las observaciones realizadas en la programación de las metas de los indicadores corporativos y complementarios.
 - c. Recomendar al Consejo Directivo que instruya a la Gerencia General de la CNFL y RACSA, para que informen al Comité de Estrategia de manera bimestral, sobre los resultados, las acciones ejecutadas y las ayudas requeridas, en materia de nuevos ingresos y negocios.
 - d. Recomendar al Consejo Directivo que instruya a la Gerencia General de RACSA, para que valore un ajuste al alza en sus metas financieras en función de los resultados que se vayan observando en los siguientes meses.
 - e. Recomendar al Consejo Directivo que instruya a la Gerencia General del ICE, para que establezca las acciones tendentes al cumplimiento proyectado en los resultados financieros.
 - f. Recomendar al Consejo Directivo que instruya a la División Estrategia y Gestión Corporativa, para que coordine con las Gerencias Generales de las empresas del Grupo ICE y presente al Comité de Estrategia una justificación de los ajustes requeridos en los indicadores del Cuadro de Mando Integral Corporativo, en un plazo máximo de 30 días.
 - g. Recomendar al Consejo Directivo instruir a la Gerencia General del ICE, para que articule una propuesta de indicador complementario al de satisfacción laboral y lo presente ante el Comité de Estrategia en la sesión a celebrarse en agosto del 2024.



CONSEJO DIRECTIVO



- h. Trasladar al Consejo Directivo, para lo que corresponda, las justificaciones de los indicadores de soluciones digitales, sustitución de cobre por fibra óptica y beneficios del MER, basado en los datos incorporados en el Informe de Ejecución de la Estrategia Corporativa al I trimestre del 2024 presentado por la División Estrategia y Gestión Corporativa.*
- 8. La División Estrategia y Gestión Corporativa presentó al Comité Corporativo en la Sesión 35 del 20 de junio del 2024, el Informe de Ejecución de la Estrategia Corporativa al I trimestre 2024, para su respectivo análisis y valoración. El Comité Corporativo acordó dar por conocidos los resultados del cumplimiento de la Estrategia Corporativa al I trimestre del 2024 y recomendó elevar el informe al Consejo Directivo para su consideración.*
- 9. La División Estrategia y Gestión Corporativa, mediante oficio 512-050-2024 del 21 de junio del 2024, remitió al Consejo Directivo el Informe de Ejecución de la Estrategia Corporativa al primer trimestre del 2024, el cual contiene una serie de recomendaciones.*
- 10. El Consejo Directivo procedió a analizar el informe supra citado, en especial los temas relacionados con el resultado del Cuadro de Mando Integral Corporativo, la propuesta de ajuste a los indicadores corporativos presentada por la Gerencia General del ICE producto de la reformulación de su POI-E, así como medidas para mejorar las metas no cumplidas, entre otros.*
- 11. En virtud de que los temas valorados en la presente sesión son trascendentales para procurar la ejecución a plenitud de la Estrategia Corporativa Grupo ICE vigente, y que para ello es fundamental que las empresas conozcan a la brevedad las recomendaciones y medidas a implementar, el presente acuerdo debe tomarse en firme.*

POR TANTO, POR UNANIMIDAD ACUERDA:

- 1. Dar por recibido el Informe de Ejecución de la Estrategia Corporativa al primer trimestre del 2024, presentado por la División Estrategia y Gestión Corporativa mediante carta 512-050-2024 del 21 de junio del 2024.*
- 2. Acoger las recomendaciones formuladas por el Comité de Estrategia en la Sesión 37 del 27 de mayo del 2024 y en la Sesión 38 del 10 de junio del 2024 y emitir las siguientes instrucciones:*
 - a. A la División Estrategia y Gestión Corporativa para que, con el acompañamiento y apoyo de las Gerencias Generales de las empresas del Grupo ICE, analicen las observaciones realizadas en la programación de las metas de los indicadores corporativos y complementarios.*



CONSEJO DIRECTIVO

32

- b. *A la Junta Directiva de RACSA, que instruya a la Gerencia General de dicha Empresa, para que valore un ajuste al alza en sus metas financieras, en función de los resultados obtenidos con corte al 30 de junio del 2024 y en caso de que este proceda, someterlo a aprobación de dicho Órgano Colegiado y realizar las gestiones necesarias para la modificación del Plan Financiero Corporativo.*
- c. *Al Consejo de Administración de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, para que instruya a la Gerencia General de dicha Empresa, para que implementen las acciones necesarias para el logro de los niveles de cumplimiento proyectados en los resultados financieros. De igual manera, se instruye a la Gerencia General del ICE, para que realice la misma acción.*
- d. *A la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense y al Consejo de Administración de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, para que instruyan a sus Gerencias Generales, con el propósito de que incluyan en el informe bimestral de la ejecución de la Estrategia Corporativa, a partir del mes de julio, los resultados, las acciones ejecutadas y las ayudas requeridas, en materia de nuevos ingresos y negocios. Lo anterior, en coordinación con la División Estrategia y Gestión Corporativa.*
- e. *A la Gerencia General del ICE, para que articule una propuesta de indicador complementario al de satisfacción laboral y lo presente ante el Comité de Estrategia en la sesión ordinaria a celebrarse en el mes de agosto del 2024.*
- f. *A la División Estrategia y Gestión Corporativa, para que coordine con las Gerencias Generales de las empresas del Grupo ICE las justificaciones de los ajustes requeridos en los indicadores del Cuadro de Mando Integral Corporativo y lo presente al Comité de Estrategia en un plazo máximo de 30 días. Acuerdo firme.*

Al ser las dieciocho horas con cincuenta y cinco minutos, una vez cubiertos los temas del orden del día, la señora Ileana Murillo levanta la Sesión.

Sra. Ileana Murillo Masís
Vicepresidenta

Sra. Teresita González Villegas
Secretaria