



Consejo de Administración

Informe de fin de gestión

Período 28 de setiembre de 2020 al 30 de julio de 2022

Elaborado por:

Cindy Torres Quirós

Directora

30 de julio de 2022



Resumen ejecutivo:

El presente informe detalla aspectos relevantes sobre la gestión realizada como Directora del Consejo de Administración de la Dra. Cindy Torres Quirós, durante el período de 1 año y 10 meses, así como su contribución en acciones como coordinadora o participante de Comisiones de trabajo. Dentro de los resultados, se logró avanzar hacia la estabilidad empresarial a pesar de la pandemia y los arrebatos económicos que ésta originó. Se tomaron directrices para evolución en el ámbito gerencial (revisión de indicadores, adiciones a informes, diagnósticos de diferentes temas, informes de análisis y solicitud de propuestas de enmienda). Se implementaron acciones para contención del gasto, se dieron instrucciones específicas de ejecución presupuestaria “con propósito” para reforzar la trazabilidad en la gestión del gasto y su asocio con acciones específicas. Adicionalmente, se propusieron proyectos específicos que contribuyeran a la sostenibilidad empresarial en el corto, mediano y largo plazo, conjuntamente con la Alta Dirección por medio de la creación e implementación de la Comisión de Estrategia en el seno del Consejo de Administración.

Consecuentemente, se logró virar los resultados negativos en el Estado de Resultados de la empresa y las proyecciones financieras, hacia resultados con salud financiera, indicadores e índices positivos a corte de julio 2022. Si bien el fortalecimiento de la empresa es un arduo camino, se implementaron estrategias de trabajo con visión temporal y énfasis en los resultados concretos al corto plazo, manteniendo las bases de solidaridad social y la excelencia en la calidad y el servicio al cliente.

Por otra parte, como parte de la Comisión Negociadora de la Convención Colectiva, se trabajó en la propuesta de la negociación colectiva de trabajo con los sindicatos y se logró establecer un mecanismo de análisis y sentido socioeconómico para cada aspecto a negociar (por artículo y capítulos), en el resguardo de la proporcionalidad y razonabilidad de lo que la empresa puede ofrecer por medio de este instrumento legal.

Con base en mi experiencia, la relación con el Grupo Empresarial se ve afectada debido a que no hay sincronización en la visión de los órganos decisorios, sino que el mecanismo de gestión es prioritariamente del Consejo Directivo y Presidencia Ejecutiva con la Gerencia General. La interacción entre órganos colegiados se remite al reporte e información más no a la alineación estratégica para definir direcciones delimitadas y potenciar alianzas que se traduzcan concretamente en acciones operativas y que faciliten el avance a paso decisivo.

Se puede concluir que hubo un cambio positivo en el desempeño financiero de la empresa y hubo un impacto positivo de la implementación de hojas de rutas para temas clave. La recomendación más importante es trabajar puntualmente el reto de la digitalización (intensiva en CAPEX) para resiliencia ante los cambios tecnológicos que se visualizan en el mediano plazo, reducir el indicador de pérdidas y fortalecer los aspectos de ciberseguridad, y competitividad hacia el block-chain y microredes. Así mismo, se recomienda trabajar proyectos piloto en alianzas público-privadas que generen las condiciones habilitantes (legales, técnicas y administrativas) para nuevos esquemas de negocio intensivos en capital, propios de la era en la que vivimos y evaluar mecanismos más eficientes para la coordinación con el Grupo Empresarial.

1. Labores sustantivas realizadas en la dependencia durante el período que estuvo en el puesto.

Como parte de las labores sustantivas se pueden mencionar el cumplimiento de los deberes y atribuciones dadas por ley como miembro del Consejo de Administración. Esto se ejecutó a través de sesiones de trabajo del Consejo de Administración, así como reuniones extra o sesiones de trabajo con el grupo gerencial.

Se trabajó en la aprobación o improbación de los diferentes asuntos que constituyen el orden del día de la sesión sometida a consideración. Adicionalmente, dentro de las necesidades se visualizó la necesidad de crear la Comisión de Estrategia de la cual se ejerció la coordinación por mandato del Consejo de Administración. La otra Comisión en la que se colaboró fue la Comisión Negociadora de la Convención Colectiva entre el sector sindical y la administración de la cual se me nombró miembro en propiedad.

Se colaboró en propuestas para modificar reportes o informes, de tal manera que se mejorara la efectividad del control interno, así como la gestión integral de riesgos. Se solicitaron enmiendas a acciones o iniciativas concretas para la inclusión de buenas prácticas y la sensibilización en la población trabajadora para permear la cultura de los sistemas de gestión especialmente sobre el cierre de brechas dispuestas o evidenciadas por la Auditoría Interna (AI). Por otra parte, se analizó los presupuestos de la AI para su buen funcionamiento durante el período de gestión. Se considera que es necesario un sistema de control cronológico y análisis de reincidencia de las instancias o personas sobre una no conformidad en el ejercicio de sus funciones, así como establecer rutas operativas que sancionen las malas prácticas o desacato para la implementación de las enmiendas. Esto no es claro y se diluye el impacto de una mejora propuesta por control interno. Ahora bien, los hallazgos se deberían delimitar a aquellos que provoquen o impliquen riesgos importantes para la empresa. Esto último se podría mejorar potenciando la comunicación asertiva y efectiva entre la auditoría y la administración. Se recomienda conciliar los mecanismos con trazabilidad técnica, para otorgar prórrogas y se comprendan las responsabilidades específicas con sus consecuencias, en el atraso de un cierre de brechas o postergar proyectos a implementar u otros.

En cuanto a los instrumentos legales, como reglamentos, directrices u otros, se analizaron documentos y se aprobaron los cambios organizacionales que se requirieron en la empresa durante el período en cuestión. El producto principal es esta área podría mencionarse como la participación en el análisis y retroalimentación del debido proceso para la estructuración y los mecanismos para facilitar el retención de talento humano idóneo para la realización de las tareas correspondientes a las actividades de la empresa. El reto que tiene la empresa en relación con la retención y captación de nuevo personal en el área tecnológica y tareas avanzadas en negocios es grande debido a las barreras que presenta la normativa actual en convención colectiva, sin poder ofrecer competitivamente oportunidades de salario y desarrollo personal para construir internamente lo necesario en la empresa. Por tanto, este tema así como los reconocimientos y la dedicación exclusiva convergieron con el desarrollo de una estructura funcional que atendiera las actividades para la continuidad del servicio, así como las actualizaciones en el servicio al cliente y las nuevas amenazas del mercado.

Sobre la Estrategia Empresarial, la cual estuvo alineada a la Estrategia del Grupo ICE, se aprobaron varias versiones en virtud de las mejoras sugeridas. Se considera que aún se requiere un ajuste en los indicadores financieros donde sea evidente el desempeño financiero de manera directa y marque una pauta clara sobre los retos financieros empresariales. Es importante denotar que si bien los indicadores actuales muestran importante información, es necesario manejar los datos “no intensivos” y ponderar estratégicamente el efecto de la rentabilidad para poder generar líneas de trabajo operativas más directas al desempeño financiero. De lo contrario, es difícil dilucidar la contribución específica de proyectos especiales y su análisis de sensibilidad. Queda pendiente un análisis de estos indicadores con la División de Estrategia; igualmente, se sugiere que el reporte de los sistemas de gestión integrados, puedan evolucionar con metas y target más allá de la tarea de documentación, y fortalecer la prospectiva estratégica y su avance.

Con respecto a los Planes de Negocio, de Soporte al Negocio y el Plan Financiero se conocieron, se analizaron y se revisaron. En cuanto al portafolio de proyectos se conoció durante el diagnóstico realizado en la Comisión de Estrategia mas sin embargo, no se detalló el presupuesto asociado a cada uno de éstos.

En cuanto a los informes de ejecución y seguimiento de la Estrategia Empresarial se aprobaron y se dio retroalimentación para la modificación de indicadores acorde a la misión y visión de la empresa, así como el Plan de Sostenibilidad Empresarial. Se colaboró en la definición de lineamientos de gestión financiera, inversión y endeudamiento como miembro del Consejo de Administración, así también se realizó el análisis presupuestos ordinarios y extraordinarios de la empresa.

Se analizaron las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización, para generar criterio dentro de las sesiones de trabajo del Consejo de Administración.

Por otra parte, se colaboró en la elaboración del informe anual de rendición de cuentas de la empresa, así como su avance de medio periodo y se colaboró en la presentación ante el Consejo Directivo del ICE.

En el período, se dictaron y aprobaron las políticas y lineamientos aplicables en materia de información confidencial y políticas de seguridad de la información empresarial, de conformidad con las políticas que emitidas por el ICE, para el manejo seguro y confidencial de la información como miembro del Consejo de Administración.

Como parte de los retos litigiosos, se conoció, se analizó, se retroalimentó como miembro sobre los asuntos que por ley sometidos al Consejo, siendo el principal asunto el caso de Ventus. Además, como parte de las mejoras en esta área, se determinó por el Consejo la necesidad de conocer por el órgano colegiado, los litigios pendientes y nuevos de la empresa contra terceros, de tal manera de mantener un monitoreo del riesgo que implican éstos para el buen desarrollo de la empresa.

En general, el trabajo realizado se puede evidenciar en las contribuciones con alto nivel tecnológico y retroalimentación estratégica en el área de energía, como parte de las tareas en la discusión de los informes sometidos para análisis de esta servidora. Durante los meses de trabajo se analizaron, se revisaron y se dio retroalimentación a los siguientes informes según su periodicidad:

MENSUALES

- Estados Financieros de la empresa
- Informe Mensual de Caja
- Informe de seguimiento Plan de trabajo para atender la propuesta de la Comisión de Estrategia
- Informe de seguimiento Plan de trabajo para atender la propuesta de la Comisión de Finanzas y Hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera CNFL. Mensual.
- Informe Ventus.

TRIMESTRALES

- Informe de Evaluación y Ejecución Presupuestaria.
- Informes Trimestrales seguimiento Estrategia Empresarial 2019-2023. Administración.
- Informe de avance de los riesgos estratégicos.
- Informes de seguimiento de las recomendaciones de AI a partir de mayo.
- Informe de seguimiento propuestas de la Administración en relación con el análisis del Consejo de Administración a las recomendaciones del Comité de Vigilancia del II semestre 2020.

SEMESTRALES

- Informes de Labores de la Auditoría Interna.
- Informe de rendición de cuentas del ICE y sus Empresas.
- Informe de Reglamentos aprobados por la Gerencia General.
- Informe de avance Plan de Acción capacitación sensibilización de las competencias de la Auditoría Interna.
- Informes de Gestión del Comité de Vigilancia.
- Informe de Litigios y su impacto financiero CNFL.

ANUALES

- Informe avance Plan de Acción Control Interno.
- Carta de Gerencia de los Auditores Externos.
- Estados Financieros Auditados anuales.
- Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna.
- Aprobación Plan Financiero Anual.
- Formulación Presupuestaria Anual.
- Reporte anual del estado de las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
- Plan Operativo Empresarial

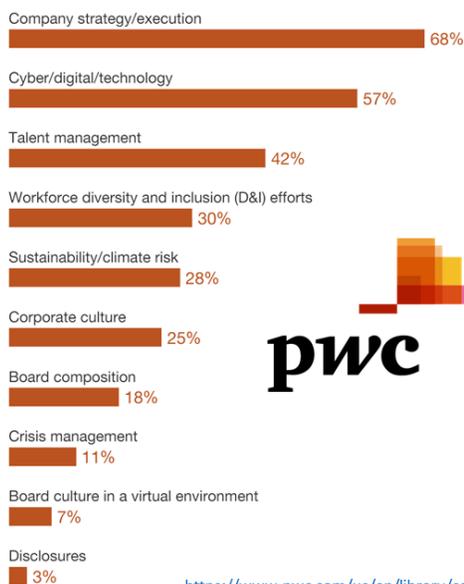
2. Cambios habidos en el entorno durante el período de la gestión

PANDEMIA:

Se presentó un panorama de incertidumbre no en el consumo de energía sino en el poder adquisitivo o capacidad de pago de los clientes, por lo que se tomaron algunas acciones de contención del gasto de manera drástica así como fortalecimiento de área digital para poder enfrentar las modificaciones que surgieron en los patrones de consumo y el control de las pérdidas no técnicas.

Además, se analizó el panorama de las juntas directivas a nivel mundial con énfasis en empresas con el mismo giro de negocio para acelerar el nivel de respuesta dentro de la organización en esa época de incertidumbre y la implementación de la agenda del órgano decisorio.

Top board priorities for 2021



pwc

<https://www.pwc.com/us/en/library/corporate-board-directors.html>, marzo 2021

Q. A year into the pandemic and heading into 2021 proxy season, which areas beyond financial reporting and risk management/related controls will be top priorities for your board? (Select three)
Source: PwC US Pulse Survey, March 12, 2021; Corporate board member base of 102

1. Supervisión de la ciberseguridad: las amenazas digitales como el desafío número uno de las organizaciones
2. Detección y preocupación por el fraude: se deben tomar medidas para tener una adecuada supervisión para minimizar el riesgo y acelerar la detección de fraude.
3. Resiliencia empresarial: en el corto plazo, acercarse a la recuperación después de la emergencia y en el largo, a la reinversión.
4. Sostenibilidad e informes no financieros: respondiendo al cambio
5. Cultura y cambio social: acelerando la transformación organizativa

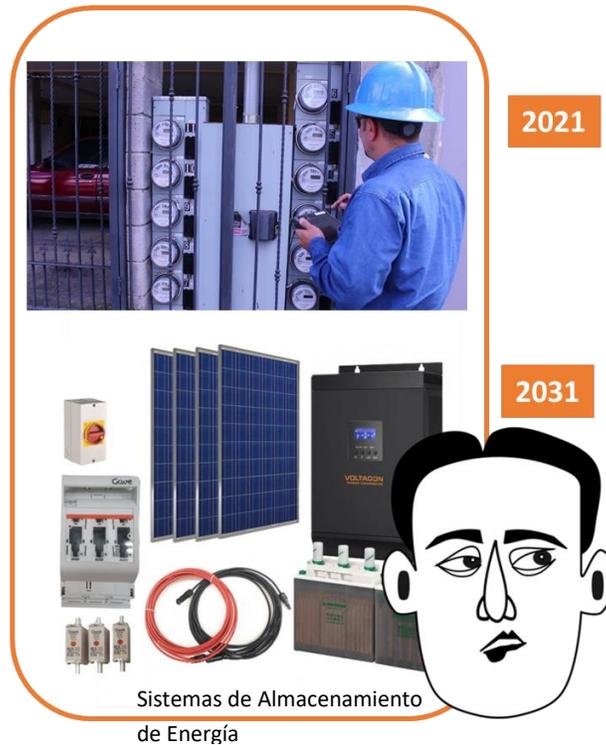


EY Center for Board Matters, **Boards Agenda 2021**

Se realizó un análisis de situación interna sobre los cambios en patrones de consumo y se evidenciaron coincidencias en lo que el equipo gerencial ya venía abordando y aplicando previo al ingreso de esta servidora al Consejo de Administración.

Efectivamente la pandemia aceleró la transferencia de conocimiento y obligó el uso de tecnología a las personas que mantenían un distanciamiento con estas prácticas. Esto implica un reto mayor para la empresa por las metas no cumplidas en digitalización del servicio base que se ofrece. Por tanto, se analizó este aspecto en el Consejo de

Administración para influenciar en la dirección operativa y que se impulsara la inversión en esta área rezagada a pesar del liderazgo de la empresa en estos temas. Se estimó que al ritmo que se venía dando las decisiones en esta área, hubiera tomado alrededor de 15 años más para lograr una cobertura adecuada, siendo insuficiente para atender cambios tecnológicos como los mostrados en la siguiente Figura.



RECURSOS DISTRIBUIDOS:

Se aprobó la Ley de Promoción y regulación de recursos energéticos distribuidos partir de fuentes renovables N° 10086. En dicha Ley el ARTÍCULO 7 explicita las obligaciones de las empresas distribuidoras indicando que son obligaciones de las empresas distribuidoras:

a) Realizar inversiones y estudios técnicos aplicables para la adecuada integración de los recursos energéticos distribuidos a la red, cumpliendo con los principios de eficiencia, eficacia y servicio al costo. El costo y beneficio de las inversiones realizadas serán reconocidas vía tarifas por la Aresep y deberán asignarse en forma proporcional a las actividades correspondientes, de forma tal que no se creen subsidios o cargas económicas en favor de aquellos usuarios que posean o instalen recurso; energéticos distribuidos y en detrimento del resto de abonados y participantes del SEN, atendiendo las buenas prácticas de la contabilidad regulatoria.

b) Mantener actualizada la capacidad de penetración de los distintos recursos energéticos distribuidos por circuito de distribución que se integran con las redes de distribución del SEN, conforme al instrumento regulatorio definido por la Aresep.

c) Publicar las características de sus circuitos y la cantidad de recursos energéticos distribuidos existentes en estos, así como los límites actualizados de capacidad de penetración por circuito de distribución obtenidos por medio de la aplicación del instrumento regulatorio requerido para la elaboración de estudios definido por la Aresep.

d) Garantizar la atención eficiente de las reclamaciones que presenten los abonados, los generadores distribuidos, las empresas distribuidoras y demás participantes del SEN por violación a lo dispuesto en esta ley, de acuerdo con la reglamentación que al efecto se dicte. La presentación y tramitación de las reclamaciones no implicarán cobro alguno por parte de las empresas distribuidoras al reclamante.

e) Comunicar a la Aresep los medios disponibles y los tiempos ofrecidos de atención de dichas reclamaciones.

En ese sentido, es evidente la necesidad de fortalecimiento del modelo de negocio para atender la evolución de las prácticas de los clientes y la participación en el mercado de nuevos participantes. Es necesario establecer las estrategias específicas para afrontar decrecimientos en el consumo de energía por el acople de tecnologías de almacenamiento de la energía con la generación distribuida. Está en proceso de madurez el análisis de cómo la empresa desea y puede interactuar. Se inició un análisis que quedó pendiente de seguimiento para establecer las pautas y los mecanismos para alianzas publico privadas, así como la gestión interna de las acciones administrativas operativas para resguardar la actividad normal y la innovación en esta nueva modalidad. La sugerencia de la administración fue iniciar con la optimización de infraestructura que permitiera avanzar en el tema, mas sin embargo, se recomendó paralelamente establecer metas con una modalidad "hacia afuera" para avanzar con este trabajo de gestión en las alianzas.

3. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la dependencia:

Año de Autoevaluación	Nivel de Cumplimiento	Tipo de Autoevaluación*
2020	90	Autoevaluación general
2021	100	Autoevaluación general
2022	100	Autoevaluación general

(*Autoevaluación General; Autoevaluación Específica o Modelo de Madurez).

4. Principales logros alcanzados durante la gestión:

- A- Colaboración para la mejora sustancial en la dirección y visión de la empresa, así como de proyectos específicos.
- B- Colaboración en la propuesta de portafolio de proyectos semilla que pueden alimentar iniciativas de mayor impacto para la sostenibilidad empresarial.
- C- Colaboración para el mejoramiento en el abordaje financiero de la empresa reflejado en los indicadores financieros positivos al dejar el Consejo de Administración.
- D- Aporte en la elaboración de propuesta para la negociación de la convención colectiva.
- E- Contribución para establecer mecanismos de control para el cierre de brechas detectadas en el proceso de auditoría interna.

5. Proyectos relevantes y el estado en que se encuentran

- Reducción del indicador de pérdidas de energía, técnicas y no técnicas.

Al ser un factor preponderante, las pérdidas de energía se plantea la necesidad de un seguimiento acucioso sobre las acciones pendientes en relación con las metas y la estimación del esfuerzo empresarial para lograrlas. Este pronóstico más allá de los aspectos matemáticos o composicionales para su cálculo, plantea retos de naturaleza estratégica que pueden modificar sustancialmente la rentabilidad o los indicadores financieros afectando el desempeño la empresa.

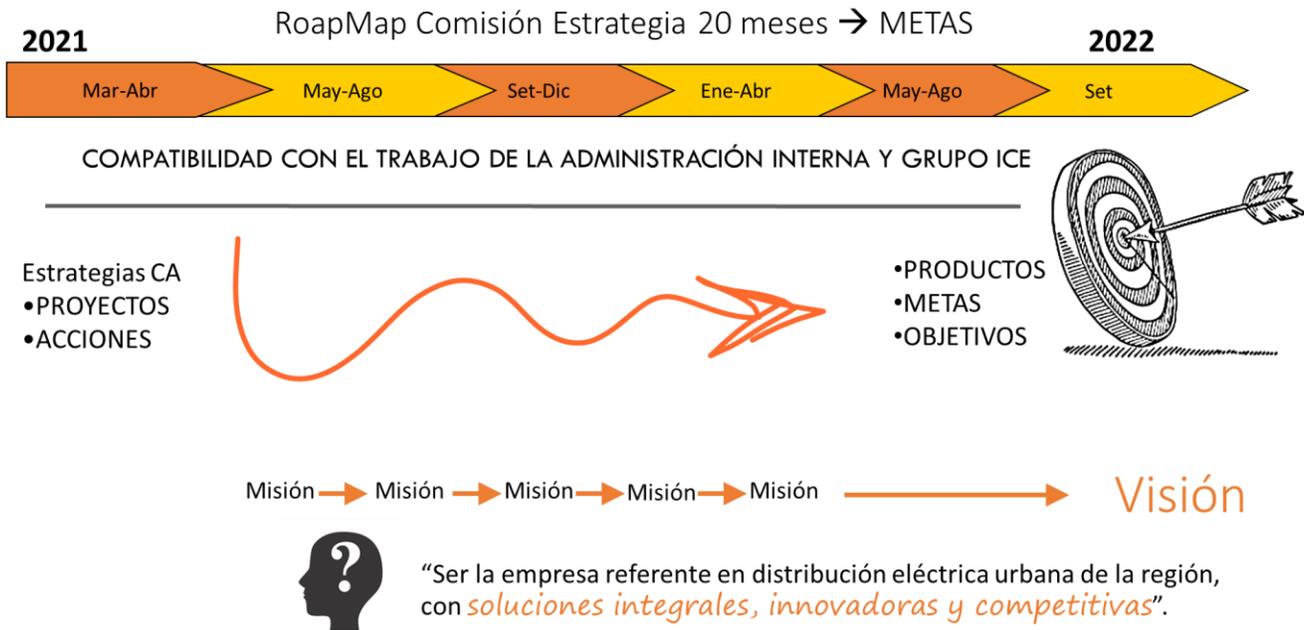
Así mismo, el cierre de brechas es necesario como preparación para atender adecuadamente las tendencias hacia las microneces o blockchain en el sector eléctrico, y que son parte de los riesgos técnicos a los cuales se debe enfrentar la empresa.

- Prospectiva estratégica

Se colaboró coordinando la Comisión de Estrategia para el mejoramiento del desempeño financiero con prospectiva estratégica en cual se establecieron metas para el período original de nombramiento.

El realizó un análisis MECA-FODA (Mantener las Fortalezas, Explorar las Oportunidades, Corregir las Debilidades y Afrontar las Amenazas) y se planteó el trabajo para alinear liderazgos y mejorar la Comunicación bidireccional (Top-down y Bottom-up) por medio de una estrategia efectiva para comunicar mensajes claves y delimitar lo que se espera de cada sección de la organización.

Se identificó personal talentoso, dedicado, para atender propósitos concretos dentro del alcance de las metas con visión. Este involucramiento incrementó el compromiso del personal.



Las ideas se construyeron conjuntamente con la administración y se eligieron aspectos con grados de madurez diferentes (ver Figura siguiente) pero con alto potencial de impactar la Estrategia de la empresa en coherencia con la Estrategia 4.0 del Grupo ICE. Así mismo, se determinó la importancia de proyectos que fortalecieran la resiliencia de la empresa ante las amenazas del mercado.

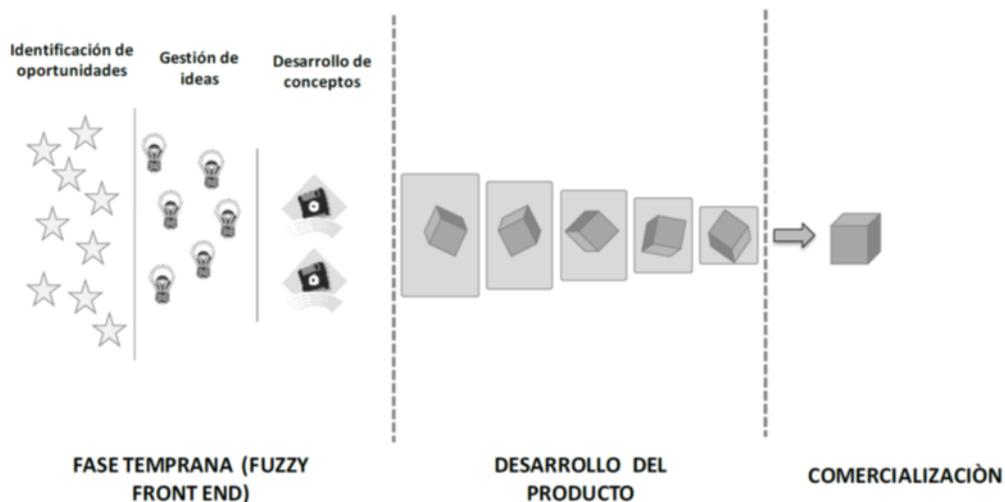
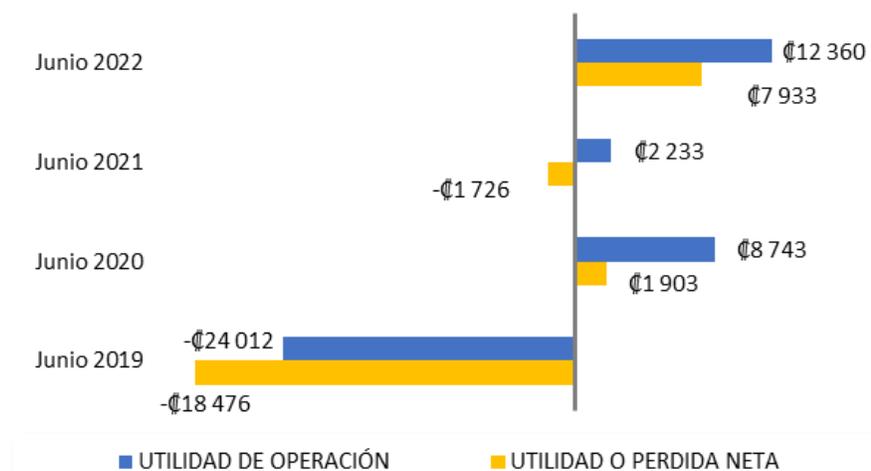


Figura 2: El proceso de innovación al interior de las empresas. Fuente: Adaptado de Chesbrough (2006).

Utz Dornberger, J. Alfredo Suvelza G. Luis Bernal. “Gestión de la fase temprana de la innovación”

disminuyendo, producto de la fluctuación en el tipo de cambio del dólar, el aporte de la Comisión de Finanzas para trasladar deuda de dólares a colones en el momento oportuno, permitió también un adecuado desempeño financiero. Por otra parte, el Estado de resultados integral a junio de 2022, muestra resultados alentadores para la sostenibilidad empresarial.



7. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiere girado la Contraloría General de la República u otro órgano externo así como las recomendaciones que durante su gestión le hubiere formulado la Auditoría Interna:

Mi renuncia de carácter personal obedece al pronunciamiento de la Contraloría General de la República (CGR), en ejercicio de sus atribuciones constitucionales como órgano encargado de la vigilancia de la Hacienda Pública (artículos 183 y 184 de la Constitución Política) y rector del sistema de control y fiscalización consagrado en su Ley Orgánica (n.º 7428 del 07/09/1994), conforme a sus competencias de fiscalización que incluyen el asesoramiento y orientación de carácter preventivo, a los sujetos fiscalizados para evitar que ocurran irregularidades que violenten el cumplimiento de la legalidad administrativa y que puedan configurar un perjuicio para la sana administración de los fondos públicos, hizo del conocimiento de las autoridades y cargos públicos a los Directores, donde trata los aspectos más importantes del régimen de incompatibilidades contemplado en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (en adelante LCCEIFP) y su Reglamento (en adelante RLCCEIFP). A raíz de esto sugiero humildemente revisar los alcances y los extremos de esta disposición, tal que las empresas del Estado puedan tener personas idóneas que puedan colaborar con el desarrollo del país y donde la ética prevalezca así como el interés público para el buen desempeño de las entidades pero que no socaven el crecimiento personal o la prosperidad de quienes deseamos una mejor Costa Rica participando en órganos de decisión.

Finalmente, quisiera agradecer a todo el personal y muy especialmente al Grupo ICE, por la oportunidad de contribuir durante este período en el puesto de Directora de esta maravillosa empresa, que colaboró en la construcción de una Costa Rica más desarrollada, más solidaria y más próspera.

Cindy Torres Quirós
Directora
01 de diciembre de 2022