



REPORTE DE **SOSTENIBILIDAD**

GRUPO ICE 2025





Personas de contacto

Marlen Venegas Oviedo

Jefa División Estrategia y Gestión Corporativa
MVenegasO@ice.go.cr

Randall Retana Moreno

Director Estrategia y Sostenibilidad
RRetanaMo@ice.go.cr

Esteban Gutiérrez Madrigal

Coordinador Proceso Sostenibilidad y Gobernanza
EGutierrezM@ice.go.cr

Para consultas o comentarios sobre el presente reporte y sus contenidos,
puede contactarse con:

Ivonne Hernández Camacho

Gestora de sostenibilidad
División Estrategia y Gestión Corporativa
SostenibilidadGrupoICE@ice.go.cr

Conceptualización, arquitectura gráfica, edición periodística, y diseño:

Dirección de Comunicación y Relaciones Corporativas

Grupo ICE. Prohibida su reproducción parcial o total.
Todos los derechos reservados.
Presidencia Ejecutiva, Grupo ICE.
San José, Costa Rica.

Contenido

1. ACERCA DEL REPORTE	08
2. MENSAJE DE NUESTRO PRESIDENTE EJECUTIVO	10
3. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	12
3.1 Reseña histórica de las empresas de Grupo ICE	13
3.2 Visión estratégica	15
3.3 Organización	16
3.4 Marcas de Grupo ICE	17
3.5 Presencia nacional	17
3.6 Negocios de Grupo ICE	20
3.7 Así son nuestras personas trabajadoras	21
4. NUESTRA GOBERNANZA	27
4.1 Estructura del Consejo Directivo	27
4.1.1 Gestión de las reuniones del Consejo Directivo	30
4.1.2 Remuneración del Consejo Directivo	31
4.1.3 Conflictos de interés	32
4.1.4 Conflictos de interés presentados por los miembros del Consejo Directivo y de los Comités de Apoyo	33
4.1.5 Comités de apoyo al Consejo Directivo	33
4.1.6 Comité de Auditoría y Riesgos	35
4.1.7 Comité de Estrategia	36
4.1.8 Evaluación de los Órganos de Dirección: Consejo Directivo y los Comités de Apoyo.	37
4.1.9 Resultados de evaluación del Consejo Directivo.	38
4.1.10 Resultados de evaluación del Comité de Auditoría y Riesgos	38
4.1.11 Resultados de evaluación del Comité de Estrategia	39
4.2 Modelo de Gobierno corporativo	39
4.3 Delegación y supervisión de la gestión de impactos en Grupo ICE	41
4.4 Gestión de riesgos	42
4.5 Ética e integridad en Grupo ICE	45
4.6 Cadena de valor	48
5. MATERIALIDAD Y GRUPOS DE INTERÉS	52
5.1 Temas Materiales	53
5.2 Matriz de vinculación entre Temas Materiales de Grupo ICE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	55
5.2.1 Gestión ambiental y los ODS's	55
5.2.2 Gestión social y los ODS's	56
5.2.3 Gestión económica y de gobernanza y los ODS's	58
5.3 Partes interesadas	61
5.3.1 Remediación de impactos	66
5.3.2 Mecanismos de quejas y reclamación	66
5.3.3 Participación de los grupos de interés en los mecanismos de reclamación	67
5.4 Gestión de temas materiales	67
5.4.1 GESTIÓN AMBIENTAL	68
5.4.1.1 Ecoeficiencia	70
Gestión integral de residuos	70
Uso sostenible de los recursos	72
Gestión de aguas residuales	75
Biodiversidad	76
5.4.1.2 Acción climática	79
Descarbonización y mitigación	79
Resiliencia y adaptación	83
5.4.2 GESTIÓN SOCIAL	84
5.4.2.1 Derechos Humanos	86
Igualdad y Equidad	88
5.4.2.2 Seguridad, salud y bienestar de las personas	90
5.4.2.3 Condiciones laborales	93
Desarrollo humano y formación	95
5.4.2.4 Desarrollo de la sociedad	98

Diálogo social	98
Relacionamiento con la comunidad	98
Desarrollo de la comunidad	104
5.4.3 GESTIÓN ECONÓMICA Y DE GOBERNANZA	109
5.4.3.1 Calidad de los servicios	110
Resolución de quejas y controversias	110
Cadena de suministro	112
Protección y privacidad de datos	115
5.4.3.2 Soluciones basadas en innovación	116
5.4.3.3 Ética y anticorrupción	118
5.4.3.4 Gestión integral de riesgos ASG	119
5.4.3.5 Finanzas sostenibles	120
	126
6. RECONOCIMIENTOS 2025	134
7. MEMBRESÍAS 2025	138
8. ÍNDICE DE CONTENIDOS CON REFERENCIA A LOS ESTÁNDARES GRI	140

• Tablas

Tabla 1. Canales de atención	19
Tabla 2. Recomendaciones de Auditoría Interna del ICE y sus empresas	51
Tabla 3. Efectos en Grupo ICE de las variables macroeconómicas a diciembre 2025	122
Tabla 4. Grupo ICE. Estados de Situación Financiera Consolidados	123
Tabla 5. Grupo ICE. Estado de Resultados – Consolidado.	126

• Figuras

Figura 1: Presencia nacional de Grupo ICE	20
Figura 2: Estructura del Modelo de Gobierno Corporativo	40
Figura 3: Cadena de Valor del ICE	49
Figura 4: Cadena de Valor de CNFL	50
Figura 5: Cadena de Valor de RACSA	51
Figura 6: Categorías de los temas materiales de Grupo ICE	54
Figura 7: Temas Materiales	54
Figura 8: Mapa de partes interesadas de Grupo ICE	65

• Gráficos

Gráfico 1: Personas trabajadoras de Grupo ICE en 2025	23
Gráfico 2: Personal de Grupo ICE en 2025 Composición por categoría ocupacional	24
Gráfico 3: Estado de Madurez del SCI de Grupo ICE por componente 2025	44
Gráfico 4 Estado de recomendaciones por empresa 2025	45
Gráfico 5: Cantidad de reclamaciones recibidas vs tramitadas por tipo de negocio (Electricidad / Telecomunicaciones)	111
Gráfico 6: Días promedio de atención de reclamaciones por tipo de negocio (Electricidad/Telecomunicaciones)	112
Gráfico 7: Resultados de la evaluación de madurez del modelo corporativo.	120
Gráfico 8: Grupo ICE. Estructura de Capital.	124
Gráfico 9: Grupo ICE. Análisis comparativo Razón Pasivo total / Activo total Consolidado.	125
Gráfico 10: Grupo ICE. Distribución de la deuda financiera, en porcentajes, al 31 diciembre 2025.	125





ACERCA DEL REPORTE

1. ACERCA DEL REPORTE

Presentamos el Reporte de Sostenibilidad 2025 de Grupo ICE como parte de nuestro firme compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento del marco normativo vigente. Este informe constituye un ejercicio formal de comunicación y rendición de cuentas, mediante el cual ponemos a disposición de nuestras partes interesadas información clara, oportuna y relevante sobre el desempeño y la gestión de Grupo ICE durante el período reportado.

Reconocemos el rol estratégico que desempeñan las instituciones públicas en la transformación social, el fortalecimiento de la institucionalidad democrática y la promoción del desarrollo sostenible del país. En coherencia con este mandato, asumimos la responsabilidad de impulsar dicho proceso de transformación mediante una gestión responsable, una visión de negocio orientada al valor público y una gobernanza sólida, basada en principios éticos y de buen gobierno. De esta manera generamos valor público y contribuimos activamente a la creación de impactos positivos en los ámbitos económico, ambiental y social, en beneficio de nuestras diversas partes interesadas.

En este contexto, rendimos cuentas correspondientes al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025. El reporte se ha estructurado en función de los temas materiales de Grupo ICE, reflejando las estrategias, actividades e iniciativas más importantes para fomentar los negocios sostenibles dentro de las empresas que conforman Grupo ICE: Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) y Gestión Cobro, consolidando una visión integral de la gestión del Grupo.

El Reporte de Sostenibilidad de Grupo ICE, versión 2025, da continuidad a la aplicación de la metodología de Reporte Integrado y ha sido elaborado con referencia en los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI), en su versión más reciente. A la fecha de elaboración del presente reporte, no resulta aplicable un estándar sectorial GRI específico para las actividades de Grupo ICE. Adicionalmente, el reporte incorpora y consolida diversos elementos normativos y de cumplimiento que fortalecen el ejercicio de rendición de cuentas, entre los que destacan la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas N.º 9398, el Decreto de Transparencia y Acceso a la Información Pública N.º 40200, así como los requerimientos establecidos por el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), mediante el decreto N.º 36984-MINAET. El presente reporte no fue sometido a verificación externa.

Asimismo, el reporte incorpora información financiera, con base en los estados financieros consolidados de Grupo ICE, presentados ante la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), reforzando la transparencia y la integridad de la información puesta a disposición de nuestras partes interesadas.

Finalmente, reiteramos nuestra apertura al diálogo y nuestra disposición para atender consultas, observaciones o inquietudes relacionadas con los temas abordados en este Reporte de Sostenibilidad. En caso de requerir información adicional o profundizar en algún aspecto específico, las personas interesadas pueden comunicarse a la dirección de correo electrónico SostenibilidadGrupoICE@ice.go.cr. Las consultas o comentarios recibidos serán atendidos por los canales corporativos correspondientes.

 **MENSAJE DE NUESTRO
PRESIDENTE EJECUTIVO**

2. MENSAJE DE NUESTRO PRESIDENTE EJECUTIVO

En Grupo ICE concebimos la sostenibilidad como un principio de dirección estratégica y como una responsabilidad institucional y corporativa inseparable de nuestra misión pública. Es el criterio que orienta nuestras decisiones, nuestras inversiones y nuestra forma de generar valor para Costa Rica, mediante un modelo empresarial que integra solidez financiera, bienestar social, responsabilidad ambiental y visión de largo plazo.

El **Reporte de Sostenibilidad 2025** refleja ese enfoque y muestra cómo los negocios de electricidad y telecomunicaciones, junto con el aporte de CNFL, RACSA y Gestión Cobro, convergen en una visión de triple utilidad que articula desempeño económico, impacto social y ambiental. Sobre esa base, Grupo ICE se proyecta como una plataforma pública de desarrollo, llamada a traducir sus capacidades corporativas en resultados verificables, mayor competitividad para el país y valor público para la ciudadanía.



Sr. Marco Acuña Mora
Presidente de Grupo ICE

Durante el período reportado consolidamos avances relevantes en la gestión de nuestros impactos, fortalecimos la gobernanza corporativa y profundizamos una cultura de rendición de cuentas orientada a resultados. Ese aprendizaje nos permite cerrar una etapa de estabilización y ordenamiento institucional y corporativo, y abrir otra enfocada en la ejecución, la agilidad organizacional y la capacidad de inversión que demandan entornos cada vez más competitivos, abiertos y exigentes.

La culminación de nuestra estrategia de negocio basada en la triple utilidad representa, por ello, un punto de inflexión. Más que cerrar un ciclo, este momento nos exige valorar con rigor los resultados alcanzados, capitalizar los aprendizajes y proyectar con claridad la siguiente etapa de crecimiento y transformación de Grupo ICE.

Con esa perspectiva, hemos iniciado la formulación de la nueva **Estrategia Corporativa de Grupo ICE 2027-2031**, la cual tengo el honor de liderar. Esta hoja de ruta reafirmará la sostenibilidad como eje central de Grupo ICE y orientará nuestra acción en torno a dos grandes vectores de transformación: la electrificación renovable de la economía y la transición energética, por una parte, y la conectividad avanzada con transformación digital, por otra. Nuestro propósito es acelerar la ejecución, fortalecer la resiliencia institucional y corporativa, ampliar la capacidad de inversión y consolidar un portafolio convergente de soluciones en energía, telecomunicaciones, datos y tecnología, que contribuya a la sostenibilidad, la competitividad y el desarrollo equilibrado de Costa Rica.

Grupo ICE reafirma así su vocación de evolucionar como una organización pública moderna, eficiente y sostenible, capaz de ejecutar con prioridades claras, métricas de seguimiento, integridad pública y una gobernanza que acelere decisiones y rinda cuentas. Nuestro norte seguirá siendo el mismo: generar valor público, fortalecer el bienestar de la población costarricense y aportar, desde nuestras capacidades, al desarrollo integral del país.

Agradezco el compromiso de las personas trabajadoras de Grupo ICE y la confianza de las personas usuarias, comunidades y aliados estratégicos que acompañan nuestra gestión. Con visión de largo plazo, disciplina estratégica y responsabilidad corporativa, seguiremos avanzando hacia una nueva etapa de desarrollo en la que la sostenibilidad continuará guiando nuestras decisiones y fortaleciendo el aporte de Grupo ICE al progreso económico, social y ambiental de Costa Rica.

● ● ● **PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN**

3. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Reseña histórica de las empresas de Grupo ICE



Instituto Costarricense de Electricidad:

La creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) constituye uno de los hitos más trascendentales en la historia del desarrollo económico y social de Costa Rica. Su origen se remonta a un contexto nacional marcado por profundas limitaciones en el acceso a la energía eléctrica y por una creciente preocupación ciudadana ante la pérdida de soberanía sobre recursos estratégicos esenciales para el progreso del país. Durante la década de 1940, amplios sectores del territorio nacional enfrentaban una cobertura eléctrica limitada, concentrada en zonas urbanas y bajo la operación de empresas privadas, en su mayoría de capital extranjero, incapaces de responder al crecimiento de la demanda y a las necesidades del desarrollo nacional.

En respuesta a este escenario, y como resultado de una visión país cimentada en la equidad, la planificación de largo plazo y la soberanía sobre los recursos naturales, el ICE fue creado el 8 de abril de 1949, mediante el Decreto-Ley N.º 449, durante el proceso de reorganización institucional posterior a la Guerra Civil de 1948. Desde sus inicios, el Instituto asumió el mandato de planificar, desarrollar y administrar la electrificación del país con un enfoque público, solidario y sostenible, sentando las bases de un modelo energético que ha sido, con el paso del tiempo, un referente internacional.

El impacto del ICE en la transformación del país fue profundo y sostenido. En pocas décadas, Costa Rica logró extender el acceso a la electricidad a prácticamente todo su territorio,

mediante una estrategia de aprovechamiento responsable de sus fuentes renovables, particularmente la energía hidroeléctrica, y posteriormente la geotérmica, eólica y solar. Este enfoque permitió no solo mejorar la calidad de vida de la población, sino también fortalecer la competitividad del país y apoyar el desarrollo de sus sectores productivos.

Dado su éxito en la electrificación nacional, en 1963 el Estado costarricense amplió el mandato del ICE para incluir el desarrollo y la operación de los servicios de telecomunicaciones. A partir de ese momento, la Institución se convirtió en un actor central en la modernización de las comunicaciones del país, impulsando la expansión de la telefonía fija y pública, y más adelante la telefonía móvil, el acceso a internet y otros servicios digitales esenciales para la transformación social y económica.



Compañía Nacional de Fuerza y Luz:

La Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) antecede históricamente a la creación del ICE y representa uno de los pilares del sistema eléctrico costarricense. Su constitución data del 8 de abril de 1941, mediante el denominado Contrato-Ley N.º 2, como resultado de la fusión de varias empresas privadas dedicadas a la generación y distribución eléctrica en el Valle Central. Este proceso respondió a la necesidad de ordenar, modernizar y asegurar la prestación del servicio eléctrico en la zona de mayor concentración poblacional y actividad económica del país.

Desde sus primeros años, la CNFL se consolidó como una empresa clave para el desarrollo urbano de Costa Rica, al garantizar un suministro eléctrico confiable, continuo y de calidad para hogares, comercios, industrias y entidades públicas. En 1968, el ICE adquirió la participación mayoritaria de la compañía, integrándola progresivamente al modelo público de

gestión energética y fortaleciendo la coordinación institucional del sector eléctrico nacional.

En la actualidad, la CNFL es responsable de la distribución y comercialización de energía eléctrica en la Gran Área Metropolitana, donde atiende a más de medio millón de clientes y mantiene una cobertura prácticamente total del territorio bajo su concesión. Su gestión se caracteriza por el uso exclusivo de fuentes renovables en sus procesos de generación, así como por su enfoque en la innovación, las redes eléctricas inteligentes y la articulación con otras empresas de Grupo ICE para el desarrollo de soluciones integrales orientadas a ciudades inteligentes y sostenibles.



Radiográfica Costarricense S.A.:

Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) posee una trayectoria centenaria estrechamente ligada a la historia de las telecomunicaciones en Costa Rica. Sus orígenes se remontan a 1922, con la constitución de la Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica (CRICSA), fundada por los ingenieros costarricenses José Joaquín Carranza Volio y Ricardo Pacheco Lara, con el propósito de brindar servicios de telegrafía y telefonía inalámbrica internacionales y conectar al país con el mundo.

A lo largo del siglo XX, esta empresa fue protagonista de avances tecnológicos fundamentales, desde la telegrafía internacional hasta el uso de comunicaciones satelitales y el desarrollo de servicios digitales. En 1964, en el marco de la decisión del Estado costarricense de consolidar bajo una visión pública el desarrollo de las telecomunicaciones, el ICE y CRICSA constituyeron conjuntamente Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA), empresa que poste-

riormente quedaría bajo propiedad total del ICE, integrándose plenamente al modelo estatal de telecomunicaciones.

Desde entonces, RACSA ha desempeñado un rol pionero en la introducción de soluciones innovadoras como el télex automático, el fax, las primeras conexiones a internet, los enlaces internacionales por cable submarino y, más recientemente, plataformas digitales, servicios administrados, videovigilancia, conectividad pública y soluciones tecnológicas especializadas para instituciones públicas y empresas. Hoy, RACSA se posiciona como un aliado estratégico para la transformación digital del país, con un enfoque en la eficiencia, la seguridad, la inclusión digital y el fortalecimiento del valor público.

3.2 Visión estratégica



Misión

Brindar energía, conectividad y servicios digitales, seguros y sostenibles a los habitantes de Costa Rica.



Visión

Grupo ICE liderará la electrificación renovable de la economía y proveerá al país de un ecosistema seguro de telecomunicaciones digitales de última generación.



Nuestros Valores

Integridad: Ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace, de forma que se evidencien conductas de confianza, transparencia, honradez, rectitud y respeto, orientadas al desarrollo de las personas.

Compromiso: Sentir orgullo de trabajar y ser parte de Grupo ICE, en la medida que se genera valor desde cada puesto de trabajo y se contribuye con el desarrollo de la organización, conscientes de la importancia del servicio que se brinda al país.

Excelencia: Buscar permanentemente resultados extraordinarios que impacten los objetivos y metas de Grupo ICE, mediante la innovación, la mejora continua, ambientes colaborativos y metodologías ágiles, que promuevan una cultura de rendición de cuentas, así como el desarrollo del potencial humano.

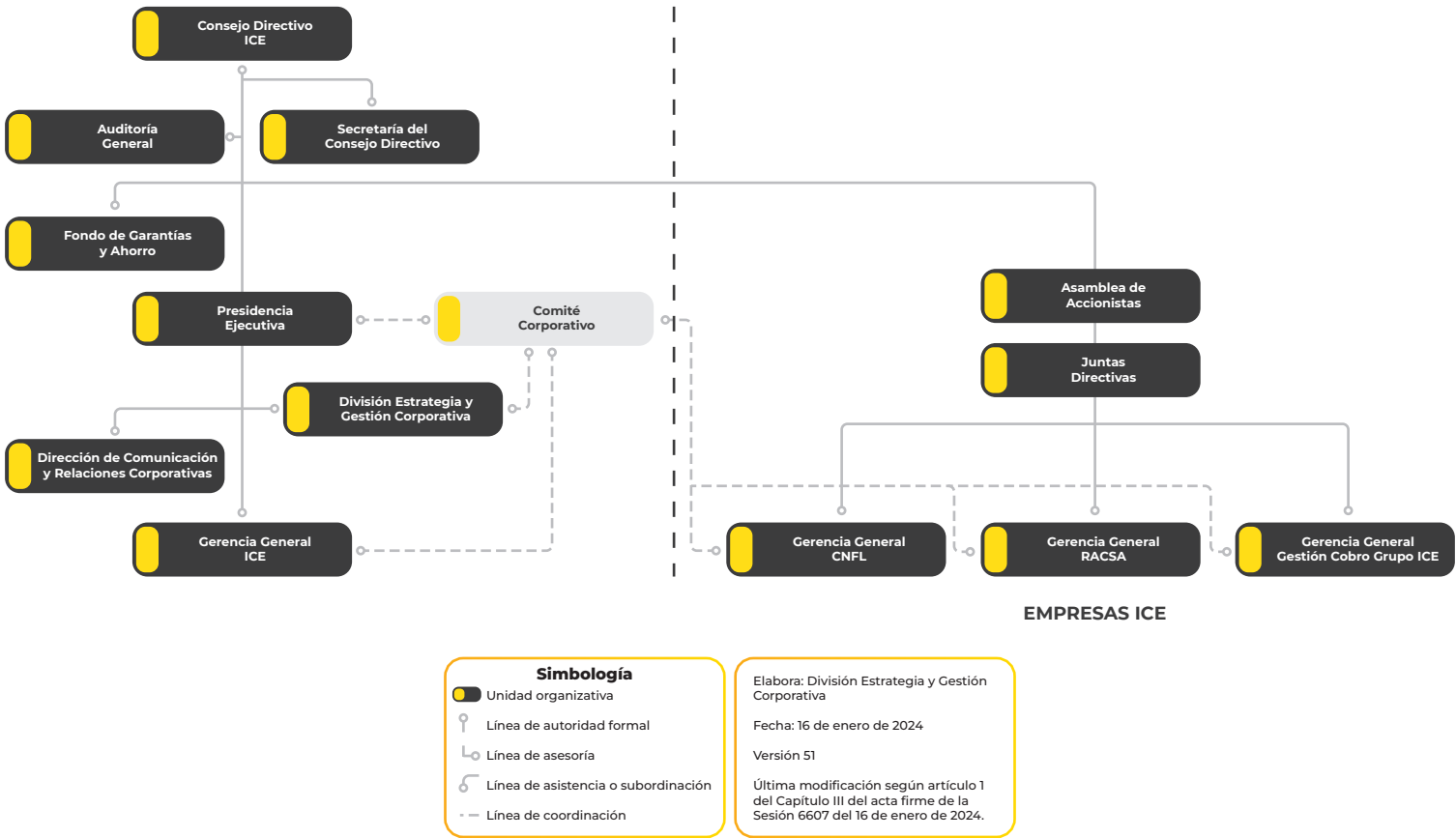
Objetivos Estratégicos

Ejes Triple Utilidad

 Económico	Finanzas	▶ OE-1 Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas.
	Clientes	▶ OE-2 Lograr una experiencia excepcional del cliente. ▶ OE-3 Transformar y desarrollar nuevos negocios. ▶ OE-4 Crear una oferta de valor que permita la electrificación renovable de la economía. ▶ OE-5 Generar beneficios al cliente por participación en MER. ▶ OE-6 Contribuir a reducir la brecha digital. ▶ OE-7 Consolidar al Grupo ICE como líder de la transformación digital y ciberseguridad.
	Procesos	▶ OE-8 Incrementar la excelencia operacional de las empresas. ▶ OE-9 Impulsar la modernización del modelo eléctrico. ▶ OE-10 Aspirar a producir el 100% de electricidad renovable y diversificar la matriz eléctrica. ▶ OE-11 Crear un ecosistema digital de última generación. ▶ OE-12 Optimizar, transformar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones.
 Social	Aprendizaje y crecimiento	▶ OE-13 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones. ▶ OE-14 Establecer una cultura caracterizada por el bienestar, desempeño tendente a superar las metas programadas, el desarrollo de competencias, la seguridad laboral y el sentido de pertenencia.
 Ambiental	Sostenibilidad	▶ OE-15 Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva.

3.3 Organización

Organigrama General de Grupo ICE



Fuente: Página web Grupo ICE

3.4 Marcas de Grupo ICE



3.5 Presencia nacional



Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) – Grupo ICE

La empresa ICE dispone de:

- Más de 100 puntos de atención a nivel nacional, que incluyen:
 - Agencias ICE
 - Tiendas kölbi
 - Puntos de servicio integrados
- Presencia en todas las provincias del país, tanto en zonas urbanas como rurales.
- Complemento de la atención presencial con canales digitales y virtuales, lo que permite una cobertura nacional efectiva y continua.

Esta red respalda la atención de clientes residenciales, empresariales y del sector público, fortaleciendo el acceso equitativo a los servicios del ICE en todo el territorio nacional.

Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)

La CNFL concentra su operación en la Gran Área Metropolitana (GAM) y dispone de una red de atención presencial acorde con su área de concesión.

La CNFL cuenta con:

- 7 sucursales de atención al público, ubicadas en:
 - San José (Sucursal Central)
 - Heredia
 - Escazú
 - Guadalupe
 - Desamparados
 - Zona Metropolitana
 - Tres Ríos
- Todas las sucursales brindan atención para servicios eléctricos, trámites comerciales y consultas generales.
- La atención presencial se complementa con:
 - Agencia Virtual CNFL
 - Centro de llamadas (800-ENERGÍA)
 - Canales digitales de atención 24/7 para reportes de averías.

Esta estructura permite a la CNFL garantizar una atención eficiente y cercana a las personas usuarias dentro de su área de cobertura.

Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)

RACSA opera bajo un modelo de atención centralizada y altamente digital, coherente con su rol como proveedor de soluciones digitales, tecnológicas y de conectividad especializada.

- RACSA cuenta con una sede principal ubicada en San José, desde donde coordina la prestación de sus servicios.
- La atención se realiza principalmente a través de:
 - Canales digitales
 - Plataformas electrónicas de servicios
 - Atención telefónica y mesas de soporte especializadas
- Este modelo responde a la naturaleza de sus servicios, orientados mayoritariamente a:
 - Instituciones públicas
 - Empresas
 - Proyectos de transformación digital a nivel nacional

RACSA prioriza la accesibilidad remota y la continuidad operativa, reduciendo la necesidad de una red extensa de sucursales físicas.

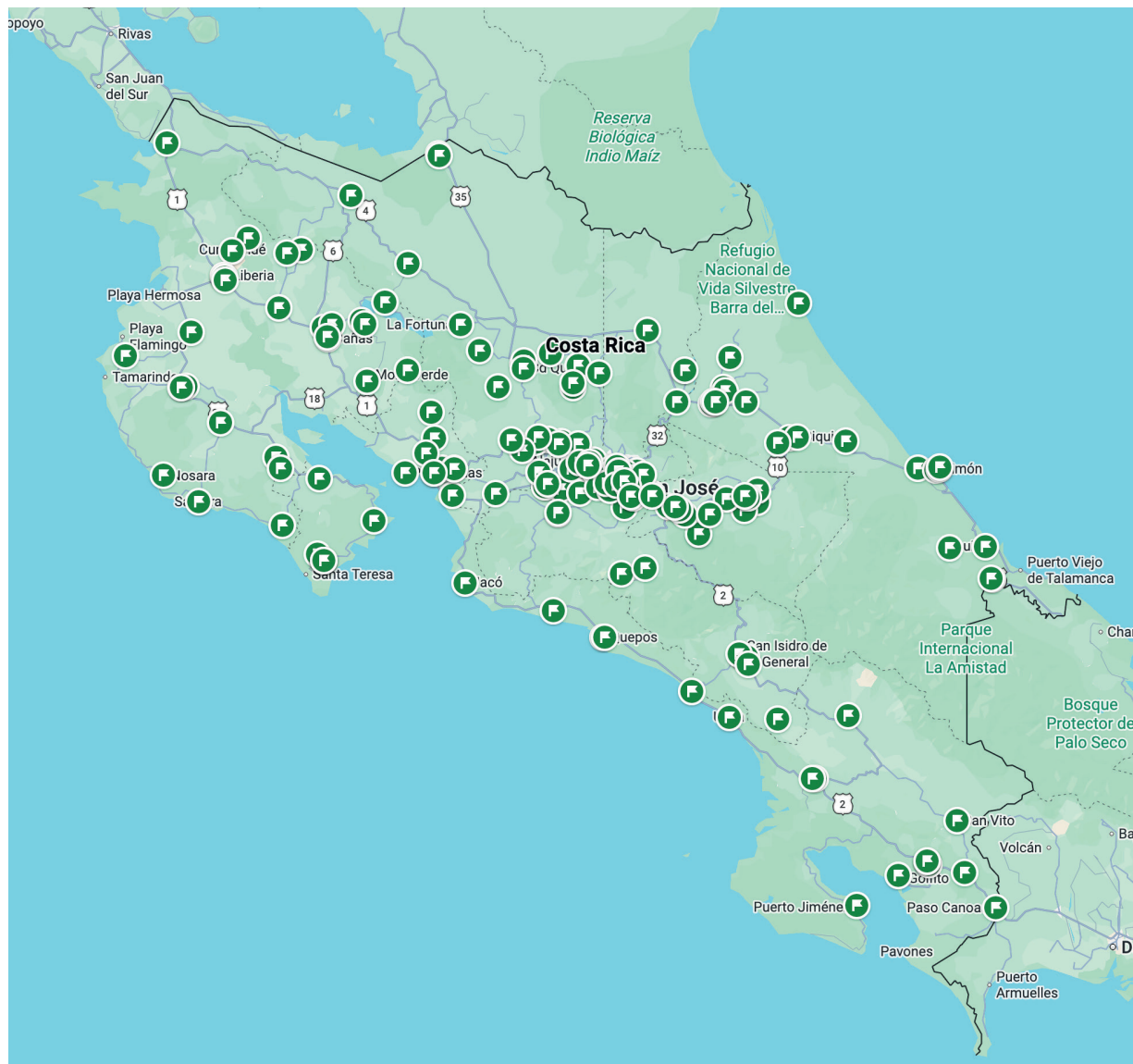
En resumen, los siguientes son los canales de atención de Grupo ICE:

Tabla 1: Canales de atención:

	ICE	CNFL	RACSA	Gestión Cobro
Página web	www.grupoice.com			
Teléfono central	2000-7720	800-363-7442	2287-0434	2106-0830
WhatsApp	8319-5273			
Redes sociales	Facebook, Instagram, X y YouTube de Kölbi y de ICE Electricidad	Facebook, Instagram, X y YouTube	Facebook, Instagram, X y YouTube	
Consultas técnicas telecomunicaciones	8550-5550		800-NEGOCIO (800-634-6246)	
Consultas técnicas electricidad CNFL		800-ENERGIA (800-363-7442)		
Averías CNFL		1026		
Venta, facturación y averías Kölbi	1193			
Trámites, consultas y averías de electricidad ICE	1194			
Asistencia a personas con discapacidad	1137			

Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

Figura 1: Presencia nacional de Grupo ICE



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

3.6 Negocios de Grupo ICE

Grupo ICE desarrolla sus actividades mediante una oferta integrada de productos y servicios orientados a atender las necesidades de sus distintos segmentos de clientes, en concordancia con su rol estratégico en el desarrollo nacional. Esta oferta comprende soluciones asociadas a electricidad, telecomunicaciones, servicios digitales y otros servicios especializados, que contribuyen a la continuidad, eficiencia y sostenibilidad de las operaciones del Grupo.

Para conocer la oferta vigente, consulte el Catálogo de productos y servicios 2026 de Grupo ICE, en el siguiente enlace: <https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/en-linea/productos-servicios-no-regulados>.

3.7 Así son nuestras personas trabajadoras

Grupo ICE reconoce a las personas trabajadoras como un eje estratégico para el cumplimiento de su mandato corporativo y el desarrollo sostenible del país. En el período 2025, la gestión de personas se encuentra alineada con los principios de igualdad, no discriminación, trabajo decente y respeto de los derechos humanos, conforme a la normativa nacional, internacional y corporativa vigente.

La gestión de igualdad y equidad se fundamenta en la Política Corporativa de Derechos Humanos, en la Declaratoria de Grupo ICE como espacio libre de toda forma de discriminación y en instrumentos como la CEDAW, la legislación nacional y directrices internas.

Grupo ICE implementa programas y acciones orientadas a:

- Prevenir la discriminación por género u otras condiciones
- Promover la igualdad de oportunidades
- Fortalecer el liderazgo y empoderamiento de las mujeres
- Garantizar el acceso equitativo a procesos de reclutamiento, promoción y desarrollo profesional

La gestión del tema es liderada por unidades especializadas en talento humano, género y derechos humanos, con acompañamiento técnico, procesos de capacitación y mecanismos formales de atención de quejas y consultas.



La información asociada a personas trabajadoras se administra mediante sistemas institucionales que garantizan trazabilidad, confidencialidad y consistencia en los datos.

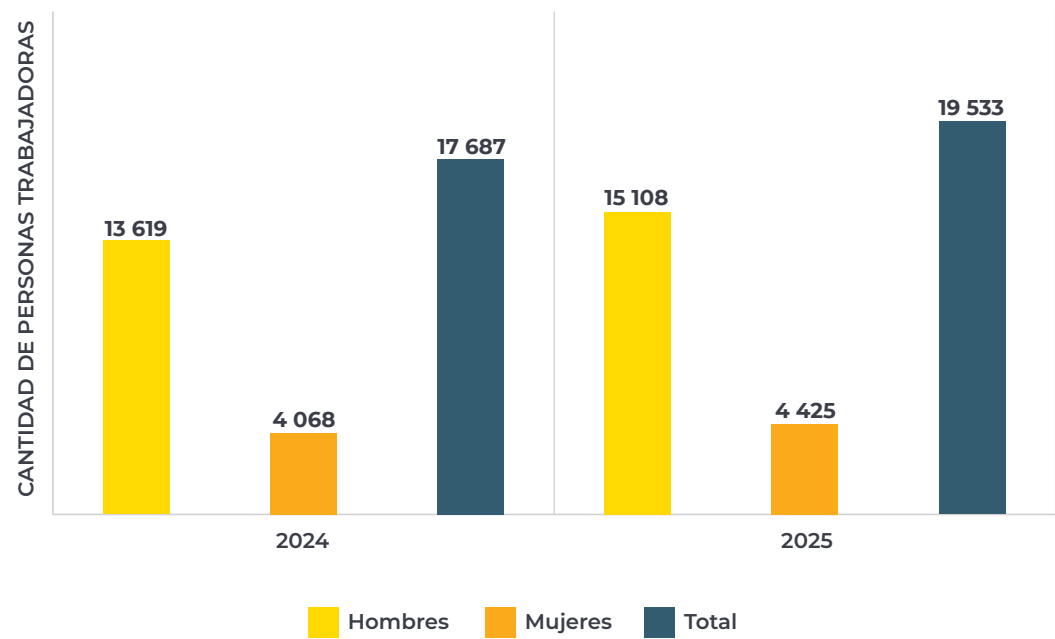
Personas trabajadoras de Grupo ICE (2025)

Composición por género:



Sexo	2024	2025	Variación
Hombres	13 619	15 108	10,94%
Mujeres	4 068	4 425	8,78%
Total	17 687	19 533	10,44%

Gráfico 1: Personas trabajadoras de Grupo ICE en 2025

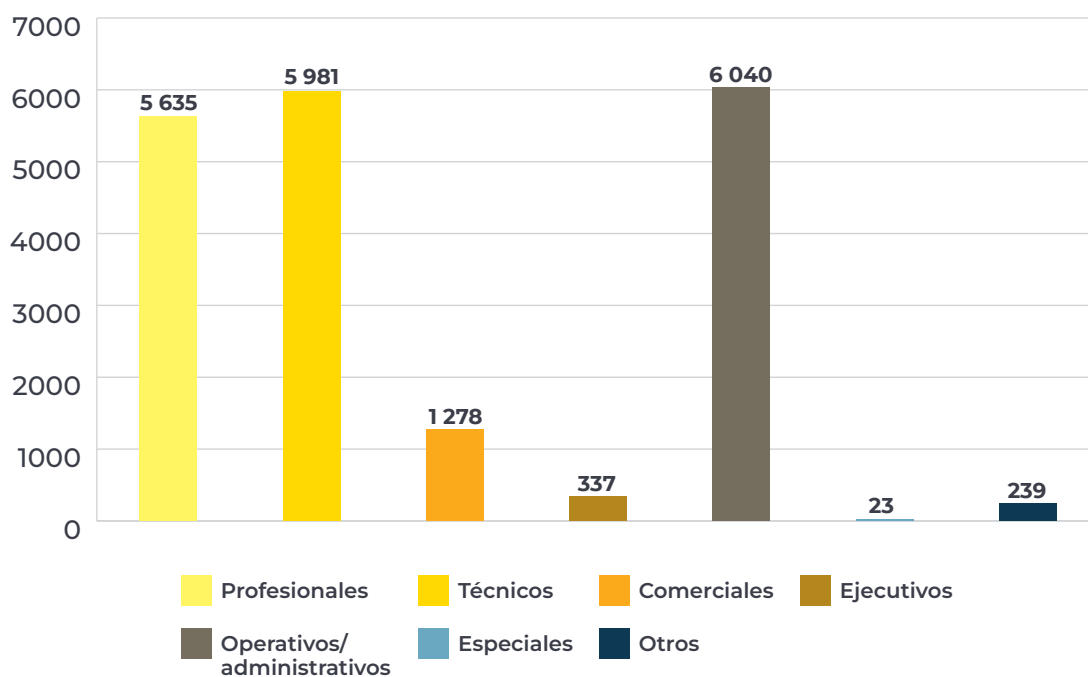


Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.



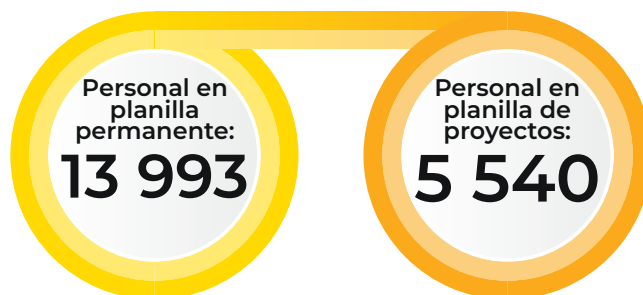


Gráfico 2: Personal de Grupo ICE en 2025
Composición por categoría ocupacional



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa

Vinculación laboral



Beneficios de las personas trabajadoras de Grupo ICE



NUESTRA GOBERNANZA

4. NUESTRA GOBERNANZA

4.1 Estructura del Consejo Directivo

El Consejo Directivo de Grupo ICE está integrado por siete miembros propietarios, designados por el Poder Ejecutivo mediante el mecanismo de concurso público establecido en la normativa vigente, bajo un esquema de nombramientos escalonados. Cada miembro es nombrado por un período de seis años, conforme a la normativa vigente.

El Presidente Ejecutivo es nombrado por un período de cuatro años, conforme a lo dispuesto en la Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (Ley N.º 449) y sus reformas. La Presidencia Ejecutiva es el órgano unipersonal de mayor jerarquía con alcance corporativo. Como Presidente del Consejo Directivo es encargado de articular las instrucciones que dicte el Órgano Colegiado, asociadas a la gestión del ICE y sus empresas, asegurando el cumplimiento de los objetivos corporativos. Además, ejerce la Presidencia del Comité Corporativo, así como cualquier otra que le asigne el propio Órgano de Dirección.

Algunas de las competencias como Presidente Ejecutivo de Grupo ICE, son las siguientes:

1. Liderar la dirección estratégica del ICE y sus empresas, de acuerdo con las instrucciones dadas por el Consejo Directivo.
2. Ejercer el rol de enlace entre Grupo ICE, los entes y los órganos del Estado.
3. Articular y velar por el cumplimiento de los instrumentos corporativos de direccionamiento estratégico.
4. Evaluar las situaciones, eventos o problemas que afecten o pudieran afectar significativamente a alguna de las empresas y, elevar al Consejo Directivo las propuestas de acción.
5. Liderar la planeación estratégica corporativa de Grupo ICE.
6. Liderar la formulación de la Estrategia Corporativa, para someterla a aprobación del Consejo Directivo.
7. Ejercer el control sobre la implementación de la Estrategia Corporativa de acuerdo con los informes de ejecución y, aprobar, cuando corresponda, las acciones de mejora propuestas.
8. Instruir la coordinación entre el ICE y sus empresas, para el proceso de elaboración de los Planes Nacionales de Desarrollo y de Inversión Pública y de Energía, entre otros requerimientos asociados al Sistema Nacional de Planificación.
9. Instruir el alineamiento del ICE y sus empresas, en el proceso de formulación de las Estrategias Empresariales, Plan Financiero del Grupo ICE, Plan Presupuesto (Plan Operativo Institucional y Empresarial), entre otros, buscando su alineamiento con la Estrategia Corporativa.
10. Someter a ratificación del Consejo Directivo las Estrategias Empresariales, las cuales deberán estar alineadas a la Estrategia Corporativa y a los instrumentos de planificación corporativa (estratégica, táctica y operativa) correspondientes.

11. Instruir a las Gerencias Generales del ICE y sus empresas, la ejecución de los instrumentos de planificación corporativa (estratégico, táctico y operativo), alineados a la Estrategia Corporativa.
12. Coordinar las acciones necesarias para la elaboración del Informe de Rendición de Cuentas de Grupo ICE para su presentación ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría General de la República.
13. Someter a revisión del Consejo Directivo, y dar seguimiento, al Plan Presupuesto (Plan Operativo Institucional y Empresarial) de las empresas de Grupo ICE, el cual deberá estar alineado a la Estrategia Corporativa y a los instrumentos de planificación corporativos.
14. Someter a aprobación del Consejo Directivo el Plan Financiero de Grupo ICE, alineado con la Estrategia Corporativa.
15. Elevar para conocimiento del Consejo Directivo los informes de ejecución financieros corporativos, así como las acciones de mejora que considere pertinentes.

A continuación, se presenta la integración del Consejo Directivo de Grupo ICE para el período 2025¹:



Sr. Marco Acuña Mora
Presidente Ejecutivo

Ingeniero Eléctrico de la Universidad de Costa Rica con una Maestría en esta disciplina de la misma universidad. Posee una Maestría en Administración de Negocios de Edinburgh Business School de la Universidad Heriot-Watt de Escocia. Además, está certificado como PMP® por el Project Management Institute. Se ha desempeñado en diferentes empresas como la Compañía Nacional de Fuerza y Luz de Costa Rica, empresas privadas de generación eléctrica, el Instituto Costarricense de Electricidad como Gerente de Electricidad y como Director de la Junta Directiva de la EPR (SIEPAC).



Sr. Marlon Arguedas Guzmán
Vicepresidente²

Licenciado en Ingeniería Eléctrica con énfasis en Sistemas de Potencia. Se desempeña como desarrollador de negocios para soluciones digitales, automatización y control. Especialista en sistemas especiales con más de 14 años de experiencia en instalación, inspección, diseño, consultoría y venta participando en más de 45 proyectos a nivel nacional.

¹ Durante el año 2025 se realizaron cambios en la conformación del Consejo Directivo.

² El nombramiento del Sr. Marlon Arguedas Guzmán como Vicepresidente del Consejo Directivo, se realizó a partir del 4 de junio de 2025, conforme a lo establecido en el artículo 3, capítulo I, de la sesión 6691 del 3 de junio de 2025.



Sra. Ileana Murillo Masís

Directora³

Abogada y Notaria Pública, Licenciada en Derecho por la Universidad de Costa Rica, Máster en Derecho Público con énfasis en Derecho Público Interno por la UACA. Programa Gerencia con Liderazgo, Liderazgo Personal y de Equipos de INCAE. Técnico Especialista Propiedad Intelectual por la UCR. Profesora universitaria. Coordinadora de la Comisión de Derecho Registral del Colegio de Abogados de Costa Rica. Funcionaria pública por 22 años. Coordinadora Registral de la Dirección de Personas Jurídicas. Conferencista en Congresos y Seminarios en el Colegio de Abogados y en el Registro Nacional.



Sr. Henry Guevara Guevara

Director

Licenciado en Informática con énfasis en Sistemas de Información, Máster en Telemática y Redes. Con experiencia laboral tanto en el sector público como privado. Se ha desempeñado como profesor universitario en áreas como Ciberseguridad, Telecomunicaciones y Redes, Arquitectura de Computadoras, Soporte Técnico y Cisco, entre otros.



Sra. Irene Víquez Barrantes

Directora

Ingeniera electricista, cuenta con acreditación LEED AP. Se ha desarrollado como consultora eléctrica con experiencia en diseño e inspección de obras eléctricas, de telecomunicaciones, seguridad humana, sistemas de audio y vídeo, automatización, control y afines, en proyectos de carácter residencial, comercial e industrial de la administración pública y privada.



Sra. Diana Valverde Bermúdez

Directora

Ingeniera Electricista, Máster en Administración de Proyectos. Se ha desarrollado en la gestión de proyectos, diseño eléctrico, sistemas de potencia, control automático y telecomunicaciones, tanto en instituciones públicas, colegios profesionales y empresas privadas.

³ El nombramiento de la Sra. Ileana Murillo Masís como Vicepresidenta del Consejo Directivo concluyó el 3 de junio de 2025.



Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo
 Director

Falleció el 24 de diciembre del 2025 (q.d.D.g.)

Máster en Administración de INCAE y licenciado en Ciencias Económicas y Sociales con especialidad en Economía de la Universidad de Costa Rica. Profesor universitario en diversos centros de educación superior y director del Programa Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana. Profesor asistente y facilitador en Programas de Estrategia y Gerencia del INCAE. Cofundador, socio y Gerente General de Interamericana de Desarrollo, S.A., empresa consultora en Ciencias Económicas. Ocupó diversos cargos en el Instituto Nacional de Seguros y fue miembro de la Junta Directiva de Correos de Costa Rica.

Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Directivo durante el año 2025

Durante el periodo 2025, se registraron los siguientes cambios en la integración del Consejo Directivo:

Directora que finaliza	Directora que sustituye
Sra. Kathya Villar Bonilla Nombrada el 3 de julio de 2024 y quien renunció el 01 de setiembre del 2025.	Sra. Diana Valverde Bermúdez Nombrada el 10 de setiembre del 2025 hasta el 3 de julio del 2030, según acuerdo N.º 426-PE.
Sra. Ileana María Murillo Masís Nombrada el 16 de noviembre de 2022 hasta el 30 de junio de 2025.	Sra. Ileana María Murillo Masís Nombrada 09 de julio de 2025 hasta el 08 de julio del 2031, según acuerdo N.º 762-P.

Fuente: Secretaría del Consejo Directivo

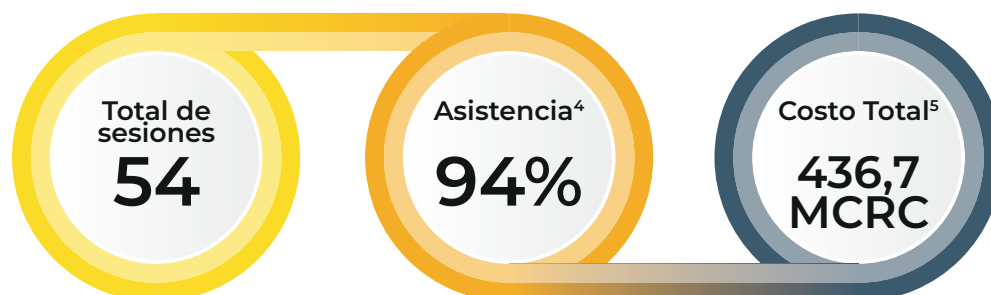
4.1.1 Gestión de las reuniones del Consejo Directivo

Durante el año 2025, el Consejo Directivo celebró un total de 54 sesiones, de las cuales 42 correspondieron a sesiones ordinarias, 12 a sesiones extraordinarias y 1 sesión suspendida.

Para asegurar el cumplimiento del plazo establecido para el envío de la documentación previa a cada sesión, el Consejo Directivo aplica el Procedimiento para la entrega de documentos y presentación ante el Consejo Directivo (PRO PCL SCD 001). Este procedimiento establece los lineamientos para la remisión oportuna de información previa a las sesiones, con el fin de facilitar un proceso deliberativo informado.

Asimismo, la gestión de la documentación asociada a las sesiones se realiza mediante sistemas de administración y resguardo de información, que permiten proteger los contenidos reservados o confidenciales.

Se presenta los principales datos relativos a la gestión de las sesiones del Consejo Directivo durante el año 2025.



4.1.2 Remuneración del Consejo Directivo

La remuneración de los miembros del Consejo Directivo se encuentra establecida en la Ley N.º 8660, específicamente en el artículo 43, que reforma la Ley de Creación del ICE (Ley N.º 449). De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 10:

“Los miembros del Consejo Directivo, salvo el presidente ejecutivo, quien devengará salario fijo, percibirán por cada sesión a la que asistan las dietas equivalentes al diez por ciento (10%) del salario base del contralor o la contralora general de la República. Podrán remunerarse hasta un máximo de ocho (8) sesiones por mes. El Consejo Directivo determinará la frecuencia con que celebre sus sesiones.”

Esta normativa define el esquema de compensación aplicable a los directores, bajo un modelo que reconoce la función colegiada, asegura un marco uniforme para la remuneración y garantiza transparencia en la gestión de los recursos públicos.

Adicionalmente, en el artículo N.º32 del Reglamento Interno del Consejo Directivo, se establece lo siguiente:

“Los miembros del Consejo Directivo, salvo el Presidente Ejecutivo, serán remunerados mediante dietas, las cuales devengarán por cada sesión a la que asistan, presencial o virtualmente, hasta por un máximo de ocho sesiones por mes y con respeto del límite establecido en el artículo 44 de la Ley 2166 de Salarios de la Administración Pública”.

⁴ El Porcentaje corresponde al promedio general de asistencia de los miembros del Consejo Directivo

⁵ El costo total considera las dietas del Órgano de Dirección, los salarios y cargas sociales del personal de la Secretaría del Consejo Directivo, así como los rubros de servicios, materiales y suministros y transferencias corrientes.

Los montos indicados corresponden a lo dispuesto en la normativa vigente y se presentan con fines informativos.



4.1.3 Conflictos de interés

Grupo ICE cuenta con un marco corporativo de integridad, sustentado en el Código Corporativo de Ética y Conducta y la Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflictos de Interés, aprobados por el Consejo Directivo. Estos instrumentos formalizan lineamientos corporativos para la identificación, prevención y gestión de posibles conflictos de interés.

El nuevo marco normativo corporativo establece criterios claros para identificar, prevenir y gestionar situaciones de conflicto de intereses ya sean reales, potenciales o aparentes, fortaleciendo la capacidad de los órganos de dirección y del personal para actuar siempre en alineamiento con el interés público. Se incorporan principios fundamentales como la transparencia, la imparcialidad, la objetividad y la rendición de cuentas.

Ambos instrumentos forman hoy la base del sistema de integridad de Grupo ICE. Su implementación, acompañada de procesos de capacitación, divulgación y seguimiento, refuerza la cultura corporativa y contribuye a prevenir riesgos de corrupción, fortalecer la transparencia y consolidar un gobierno corporativo moderno, coherente y alineado con las expectativas de la sociedad costarricense.

Aunque el Presidente Ejecutivo de Grupo ICE concentra la presidencia del Consejo Directivo, el modelo no se basa en la separación personal de cargos, sino en una arquitectura de gobierno corporativo con contrapesos institucionales.

Los conflictos de interés se evitan y mitigan principalmente mediante:

- Separación de funciones (decidir vs ejecutar)
- Toma de decisiones colegiada
- Sistemas de control interno y auditoría independientes
- Mecanismos formales de aprobación y supervisión
- Transparencia y rendición de cuentas
- Marco ético y de gestión de riesgos

Este enfoque es consistente con buenas prácticas internacionales de gobierno corporativo en empresas públicas, donde la mitigación de conflictos se logra mediante controles estructurales y no únicamente mediante la separación de personas.

En el siguiente enlace se puede acceder a los instrumentos normativos:

Código Corporativo de Ética y Conducta:
<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Transparencia/informacion>

Política Corporativa para la Prevención de la Corrupción y Gestión de Conflicto de Intereses:
<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Transparencia/informacion/normativa-corporativa-y-empresarial>

4.1.4 Conflictos de interés presentados por los miembros del Consejo Directivo y de los Comités de Apoyo

Consejo Directivo		
Sesión	Tema	Director
6673 del 25 de febrero 2025	Capítulo I, artículo 5 Gestión de abstención ante eventual conflicto de intereses	Luis Francisco Valverde Rímolo
6684 del 22 de abril 2025	Capítulo II, artículo 1 Estados Financieros Consolidados Auditados y Cartas a la Gerencia 2024	Luis Francisco Valverde Rímolo

Comité de Auditoría y Riesgos		
Sesión	Tema	Director
276 del 16 de enero del 2025	Gestión de abstención ante eventual conflicto de intereses	Luis Francisco Valverde Rímolo
279 del 10 de abril del 2025	Gestión de abstención ante eventual conflicto de intereses	Luis Francisco Valverde Rímolo

Fuente: Secretaría del Consejo Directivo

4.1.5 Comités de apoyo al Consejo Directivo

El Consejo Directivo, en el marco de las competencias que le confiere según la normativa y los principios de buen gobierno corporativo, tiene la potestad de crear comités de apoyo, definir sus funciones y responsabilidades, así como aprobar la reglamentación que norme su operación.

Actualmente, el Consejo Directivo cuenta con los siguientes comités de apoyo formalmente establecidos:

- Comité de Auditoría y Riesgos
- Comité de Estrategia

4.1.6 Comité de Auditoría y Riesgos

El Comité de Auditoría y Riesgos se conformó como un órgano asesor del Consejo Directivo, encargado de brindar apoyo especializado en materias relacionadas con la información financiera, el sistema de control interno, la gestión de riesgos y el seguimiento de los mecanismos de cumplimiento y auditoría interna.

Las funciones del Comité de Auditoría y Riesgos se encuentran establecidas en el Reglamento Interno del Comité, aprobado por el Consejo Directivo en el artículo 1 del Capítulo V de la Sesión 6554, del 6 de diciembre de 2022. Posteriormente, el Consejo Directivo aprobó una reforma parcial mediante el artículo 4 del Capítulo III del acta en firme de la Sesión 6602, del 14 de noviembre de 2023, la cual fue publicada en el Alcance N.º 256 de La Gaceta N.º 237 del 21 de diciembre de 2023, este reglamento puede ser consultado en la página web de Grupo ICE, sección de Gobierno Corporativo.

Conforme a lo dispuesto en dicho reglamento, los miembros del comité ejercen sus funciones ad honorem.

a) Conformación del Comité de Auditoría y Riesgos al 31 de diciembre de 2025:

Miembros Comité de Auditoría y Riesgos ⁶	Puesto
Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo	Presidente
Sra. Ileana Murillo Masís	Directora
Sr. Henry Guevara Guevara	Director

Fuente: Secretaría del Consejo Directivo

b) El Comité de Auditoría y Riesgos no sufrió cambios en su conformación durante el año 2025.

c) Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.

Los siguientes son los datos de gestión correspondientes a las reuniones del Comité de Auditoría y Riesgos realizadas durante el año 2025, proporcionados por la Secretaría del Consejo Directivo.



⁶ El periodo de nombramiento de los miembros de este comité de apoyo es coincidente con el establecido en su calidad de integrante del Consejo Directivo.

4.1.7 Comité de Estrategia

El Comité de Estrategia se conformó como un órgano asesor del Consejo Directivo, encargado de brindar apoyo especializado en materias relacionadas con la dirección estratégica, la planificación corporativa, el alineamiento estratégico de Grupo ICE y el seguimiento de iniciativas clave que respaldan la toma de decisiones del Consejo.

Las funciones del Comité de Estrategia se encuentran establecidas en su Reglamento Interno, aprobado por el Consejo Directivo en el inciso B del artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6458 del 29 de junio de 2021 y reformado parcialmente según el artículo 4 del Capítulo III del acta firme de la Sesión 6602 del 14 de noviembre del 2023; este reglamento puede ser consultado en la página web de Grupo ICE, sección de Gobierno Corporativo.

De acuerdo con lo establecido en este reglamento, los integrantes del comité ejercen sus funciones ad honorem.

a) Conformación del Comité de Estrategia al 31 de diciembre de 2025:

Miembros Comité de Estrategia ⁷	Puesto
Sr. Marlon Arguedas Guzmán ⁸	Presidente
Sra. Irene Víquez Barrantes	Directora
Sra. Diana Priscilla Valverde Bermúdez ⁹	Directora

Fuente: Secretaría del Consejo Directivo

b) Cambios en la conformación del Comité de Estrategia durante el año 2025:

Director que finaliza	Director que sustituye
Sra. Kathya Villar Bonilla Nombrada el 3 de julio de 2024 y quien renunció el 01 de setiembre del 2025.	Sra. Diana Valverde Bermúdez Nombrada el 10 de setiembre del 2025 hasta el 3 de julio del 2030, según acuerdo N.º 426-PE.

⁷ El periodo de nombramiento de los miembros de este comité de apoyo es coincidente con el establecido en su calidad de integrante del Consejo Directivo.

⁸ Nombramiento del Sr. Marlon Arguedas Guzmán como Presidente del Comité de Estrategia, conforme a lo establecido en el artículo 3 de la sesión 046 del 12 de febrero de 2025.

⁹ La Sra. Diana Priscilla Valverde Bermúdez inicia como miembro del Comité a partir del 17 de setiembre de 2025, sustituyendo a la Sra. Kathya Villar Bonilla quién fungió como miembro del Comité hasta el 01 de setiembre de 2025.

c) Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas.

Los siguientes son los datos de gestión correspondientes a las reuniones del Comité de Estrategia realizadas durante el año 2025, proporcionados por la Secretaría del Consejo Directivo.



4.1.8 Evaluación de los Órganos de Dirección: Consejo Directivo y los Comités de Apoyo.

La evaluación anual del Consejo Directivo y de los Comités de Apoyo constituye un pilar esencial del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo. Este proceso asegura el fortalecimiento del rol estratégico, la mejora continua del desempeño colegiado y la unidad de propósito y dirección que orienta al conglomerado.

En concordancia con las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, que establecen la obligación de realizar evaluaciones anuales y estructuradas de los Consejos de Administración, y con lo dispuesto en el Reglamento sobre Gobierno Corporativo (CONASSIF 4-16, art. 21), Grupo ICE mantiene un mecanismo formal, periódico y metodológicamente robusto para valorar la gestión de sus órganos colegiados.

La evaluación se alinea además con las Directrices 099-MP y 039-MP, que definen parámetros y metodologías para evaluar juntas directivas del sector público, y con el Procedimiento para la Autoevaluación de los Órganos de Dirección y Comités de Apoyo, aprobado por el Consejo Directivo. Dicho procedimiento asigna a la División Estrategia y Gestión Corporativa la responsabilidad de revisar y actualizar anualmente la herramienta de evaluación, garantizando su alineamiento con la normativa nacional, interna y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Como parte de este proceso, en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6729 del 07 de abril del 2026, el Consejo Directivo aprobó los Informes de resultados Autoevaluación de los Órganos de Dirección del ICE y sus empresas, de los Comités de Apoyo al Consejo Directivo 2025, mismos que se remitieron a la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas.

4.1.9 Resultados de evaluación del Consejo Directivo.

Para el período 2025 se aplicó la autoevaluación del Consejo Directivo, con el fin de valorar su desempeño y fortalecer su función estratégica. Los principales resultados obtenidos se resumen a continuación:

a) Las secciones con mejor desempeño (98%):

Las calificaciones más altas se registraron en la Sección 2 (desempeño del Consejo Directivo como Órgano de Dirección), la Sección 7 (rol de la Secretaría del Consejo Directivo) y la Sección 10 (Comité de Estrategia). Estos resultados reflejan un órgano colegiado sólido en su deliberación y toma de decisiones, una Secretaría que garantiza trazabilidad, calidad y oportunidad en la gestión documental, y un Comité de Estrategia que aporta análisis especializados y recomendaciones de alto valor técnico para respaldar la toma de decisiones del Consejo.

b) Ámbitos de mejora (91%):

Las valoraciones más bajas se presentaron en la Sección 4 (pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados) y la Sección 5 (nivel de conocimiento). En la Sección 4 se recomienda intervenir los relacionados con eficiencia en el desarrollo de las sesiones, disponibilidad de soporte tecnológico y calidad de la agenda. En la Sección 5, se evidencia la necesidad de fortalecer la inducción y la capacitación continua de los miembros, a fin de elevar el nivel de conocimiento en áreas clave para el desempeño del órgano.

c) Calificación general del órgano (94%)

La autoevaluación del Consejo Directivo alcanzó una calificación general del 94%, una ligera disminución respecto al año 2024; sin embargo, el resultado confirma un desempeño general alto y consistente, con oportunidades puntuales para fortalecer aún más la gestión estratégica y colegiada del órgano.

4.1.10 Resultados de evaluación del Comité de Auditoría y Riesgos

Se aplicó la autoevaluación del Comité de Auditoría y Riesgos correspondiente al año 2025. A continuación, se destacan los principales resultados:

a) Desempeño sobresaliente en liderazgo (100%)

La Sección 6, relativa al papel y liderazgo del Presidente del Comité, obtuvo la calificación más alta. Este resultado confirma la solidez en la conducción de las sesiones y en la orientación estratégica del trabajo del Comité.

b) Área prioritaria de mejora: nivel de conocimiento (91%)

La Sección 5 presentó la valoración más baja, asociada al nivel de conocimiento en áreas clave para el ejercicio del rol. Aunque el resultado se mantiene dentro del rango adecuado, evidencia la necesidad de fortalecer capacidades técnicas y estratégicas para elevar aún más la contribución del Comité.

c) Desempeño general consistente (97%)

La autoevaluación del Comité alcanzó una calificación global del 97% tanto en 2024 como en 2025, reflejando un desempeño estable y un compromiso sostenido con la mejora continua, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y la efectividad en su función supervisora.

4.1.11 Resultados de evaluación del Comité de Estrategia

Con el fin de fortalecer la gestión del Comité de Estrategia como órgano de apoyo al Consejo Directivo, se aplicó la autoevaluación correspondiente al año 2025. A continuación, se resumen los principales resultados:

a) Desempeño sobresaliente en funcionamiento y soporte técnico

Las calificaciones más altas se obtuvieron en la Sección 2 (desempeño del Comité como cuerpo colegiado, 98%) y en la Sección 7 (rol de la Secretaría del Consejo Directivo actuando como Secretaría del Comité, 100%). Estos resultados reflejan un funcionamiento altamente efectivo, con adecuada coordinación, soporte técnico oportuno y aplicación consistente de buenas prácticas en el ejercicio de sus funciones.

b) Oportunidad de fortalecimiento en conocimientos estratégicos (86%)

La Sección 5, relativa al nivel de conocimiento en áreas clave, presentó la valoración más baja (86%). Aunque adecuada, esta calificación evidencia la necesidad de reforzar capacidades en temas como planificación estratégica, inducción y capacitación periódica, cumplimiento normativo y gestión de partes interesadas. Este resultado subraya la importancia de impulsar acciones formativas focalizadas que fortalezcan las competencias técnicas y estratégicas de los miembros del Comité.

c) Desempeño general sólido con variación respecto al año anterior (92%)

El Comité de Estrategia alcanzó una calificación global del 92%, un resultado menor en comparación con el 99% del período anterior, pero que mantiene un desempeño alto. Esta valoración confirma el compromiso del Comité con sus funciones, la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y la mejora continua de su rol asesor en materia estratégica.

4.2 Modelo de Gobierno corporativo

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE define la arquitectura mediante la cual se dirige, coordina y supervisa el grupo empresarial, asegurando una gestión eficiente, transparente y alineada con los principios de sostenibilidad y valor público. Este modelo reconoce la relación de propiedad del Estado, el control accionario del ICE sobre las empresas y el ejercicio corporativo y colegiado de las funciones estratégicas.

Su propósito es articular, de forma ordenada y coherente, el flujo de decisiones desde el direccionamiento estratégico hasta la gestión de cada empresa, considerando las particularidades de cada negocio y los marcos regulatorios aplicables. Con ello, se promueve un desempeño sostenible, equilibrando las dimensiones económica, social y ambiental, conforme a los principios de buen gobierno.

El direccionamiento corporativo se ejerce desde el Centro Corporativo, integrado por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva y la División Estrategia y Gestión Corporativa, instancias responsables de asegurar la unidad de propósito, dirección y control de Grupo ICE. En complemento a su labor, el Comité Corporativo coordina y articula los asuntos estratégicos que promuevan la sostenibilidad, competitividad y evolución de los negocios de Grupo ICE.

A continuación, la figura 2 presenta el Modelo de Gobierno Corporativo de Grupo ICE.

Figura 2: Estructura del Modelo de Gobierno Corporativo



Fuente: Presidencia Ejecutiva

De conformidad con lo establecido en el artículo 2 del capítulo I del acta firme de la Sesión 6576, del 31 de mayo de 2023, el Consejo Directivo aprobó el Código de Gobierno Corporativo del Grupo ICE. Este instrumento compila y formaliza las prácticas de gobierno corporativo definidas para el Grupo, y constituye el marco que orienta su funcionamiento, al establecer los fundamentos para los procesos de dirección, control y relacionamiento entre las empresas del grupo empresarial.

El Código de Gobierno Corporativo de Grupo ICE se encuentra disponible para consulta pública en la página web de Grupo ICE, en la sección de Gobierno Corporativo, en el siguiente enlace:

<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/quienessomos/gobierno-corporativo/codigogobcorp>

4.3 Delegación y supervisión de la gestión de impactos en Grupo ICE

El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad constituye el máximo órgano de gobierno de Grupo ICE y ejerce la rectoría estratégica del conglomerado. En el marco de su modelo de gobierno corporativo, el Consejo Directivo asume la responsabilidad última sobre la dirección, supervisión y control de la gestión corporativa, incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de las operaciones del ICE y sus empresas (CNFL, RACSA y Gestión Cobro).

El Consejo Directivo aprueba formalmente los principales instrumentos de gestión y rendición de cuentas relacionados con sostenibilidad, tales como:

- Los Reportes de Sostenibilidad elaborados bajo la metodología GRI.
- Las políticas corporativas en materia social, ambiental, económica y de gobernanza.
- Los informes anuales de gobierno corporativo y de control empresarial.

El Consejo Directivo ha delegado la gestión operativa de los impactos en la Alta Administración del ICE, encabezada por la Presidencia Ejecutiva y las gerencias generales de las empresas CNFL, RACSA y Gestión Cobro, quienes tienen la responsabilidad de implementar las decisiones estratégicas y asegurar su ejecución en todas las empresas de Grupo ICE.

A nivel corporativo, la División de Estrategia y Gestión Corporativa y sus dependencias técnicas actúan como instancias especializadas, con responsabilidad directa en:

- Coordinar la gestión de sostenibilidad y de impactos ASG.
- Articular los esfuerzos de las empresas del Grupo.
- Dar seguimiento a compromisos, planes de acción e indicadores.
- Preparar insumos técnicos para la Alta Gerencia y el Consejo Directivo.

Este esquema garantiza que la gestión de impactos esté integrada al modelo estratégico y a la toma de decisiones corporativas, y no operada de manera aislada.

La responsabilidad de gestionar los impactos sobre la economía, el ambiente y las personas se despliega de forma descentralizada a través de la estructura organizativa de Grupo ICE:

- Gerencias y direcciones: responsables de la gestión de impactos asociados a sus procesos y negocios (electricidad, telecomunicaciones, finanzas, talento humano, operaciones, tecnología, compras, entre otros).
- Equipos técnicos y enlaces corporativos: responsables de ejecutar acciones específicas, recopilar información, monitorear indicadores y reportar avances.
- Comités de apoyo al Consejo Directivo: analizan temas estratégicos relevantes, incluidos aquellos relacionados con riesgos, control interno, sostenibilidad, ética y transparencia, con el fin de formular recomendaciones al órgano colegiado.

Este modelo permite que la gestión de impactos sea transversal y esté integrada en los procesos cotidianos de la organización.

La información sobre la gestión de impactos es comunicada al Consejo Directivo mediante mecanismos formales y periódicos, establecidos en el marco del gobierno corporativo de Grupo ICE:

- Reportes periódicos de la Alta Administración al Consejo Directivo, que incluyen aspectos financieros, operativos, sociales, ambientales y de riesgos relevantes.
- Informes anuales de Gobierno Corporativo, en los cuales se reporta el desempeño del sistema de gobernanza, control interno, gestión de riesgos y rendición de cuentas.
- Reportes de Sostenibilidad, elaborados con periodicidad anual y aprobados expresamente por el Consejo Directivo, que presentan de manera integrada los impactos económicos, sociales y ambientales de Grupo ICE.
- Sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo, en las que se conocen y discuten temas estratégicos, resultados, riesgos emergentes y decisiones relevantes asociadas a los impactos institucionales.

La frecuencia de estos reportes es al menos anual, con actualizaciones periódicas durante el año en función de la naturaleza del tema, su criticidad y los requerimientos regulatorios o estratégicos.

El Consejo Directivo ejerce la supervisión de la gestión de impactos a través de:

- La revisión y aprobación de informes institucionales.
- El seguimiento a recomendaciones de auditoría interna y externa.
- La evaluación del desempeño de la Alta Administración.
- La exigencia de transparencia y divulgación pública de la información relevante.

Este esquema permite asegurar que la gestión de impactos económicos, ambientales y sociales responda a los objetivos estratégicos, a las expectativas de las partes interesadas y al mandato público de Grupo ICE, fortaleciendo la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.

4.4 Gestión de riesgos

Dentro de su Gobierno Corporativo, Grupo ICE promueve la visión integral de los componentes de la arquitectura de control interno para la mejora continua de éste a través de: Sistema de Control Interno, Auditoría Interna y Auditoría Externa, según lo expuesto en el Reporte de Sostenibilidad 2024.

En cumplimiento con la ley, la administración activa debe realizar, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno, del cual es responsable, según se indica en inciso b del artículo 17 de la Ley General de Control Interno N.º 8292. Para atender lo anterior, todas las empresas de Grupo ICE formarán parte del proceso de autoevaluación y, cada una de estas, integrarán los resultados en sus sistemas de información.

El Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE considera las siguientes categorías mínimas como estructura de riesgos definida para el ICE y sus empresas a nivel corporativo:

1. **Riesgos Estratégicos:** se refiere a la pérdida ocasionada por desviaciones en las estrategias definidas, la inhabilidad para adaptarse a las condiciones del negocio, el ajuste de la estructura organizativa y el estilo de dirección a la definición estratégica, entre otros. Abarcan los riesgos afines a: la estrategia (su formulación, selección y despliegue), el entorno, políticos, clientes, reputación, integridad y fraude, competidores, cumplimien-

to, ambiente (cambio climático, gestión de recursos naturales, contaminación y residuos, y oportunidades ambientales), gobierno corporativo (gobierno y comportamiento corporativo y empresarial), entre otros; temas que sean de interés por parte del Consejo Directivo, Juntas Directivas y Consejo de Administración, para la toma de decisiones.

2. **Riesgos Financieros:** se originan debido a los desequilibrios en el balance de la empresa o bien por fluctuaciones inesperadas en los mercados financieros, como el tipo de cambio o los tipos de interés, política monetaria, volatilidad cambiaria. Estos riesgos pueden jugar a favor o en contra, según la posición de la empresa en ese momento.

Riesgos de Proyectos: se refiere al evento o condición incierta que, si se produce, tiene

3. un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de gestión del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.

Riesgos Operativos: se refiere a los riesgos vinculados al uso eficaz y eficiente de los

4. recursos, sea que afecte: la gestión, los procesos, los sistemas y tecnología (ciberseguridad, estructura tecnológica, entre otros) y en general de la cadena de valor; así como, los sociales (capital humano, responsabilidad civil, oposición de las partes interesadas y oportunidades sociales), entre otros.

Riesgos de Continuidad del Negocio: riesgos que por la materialización súbita de ame-

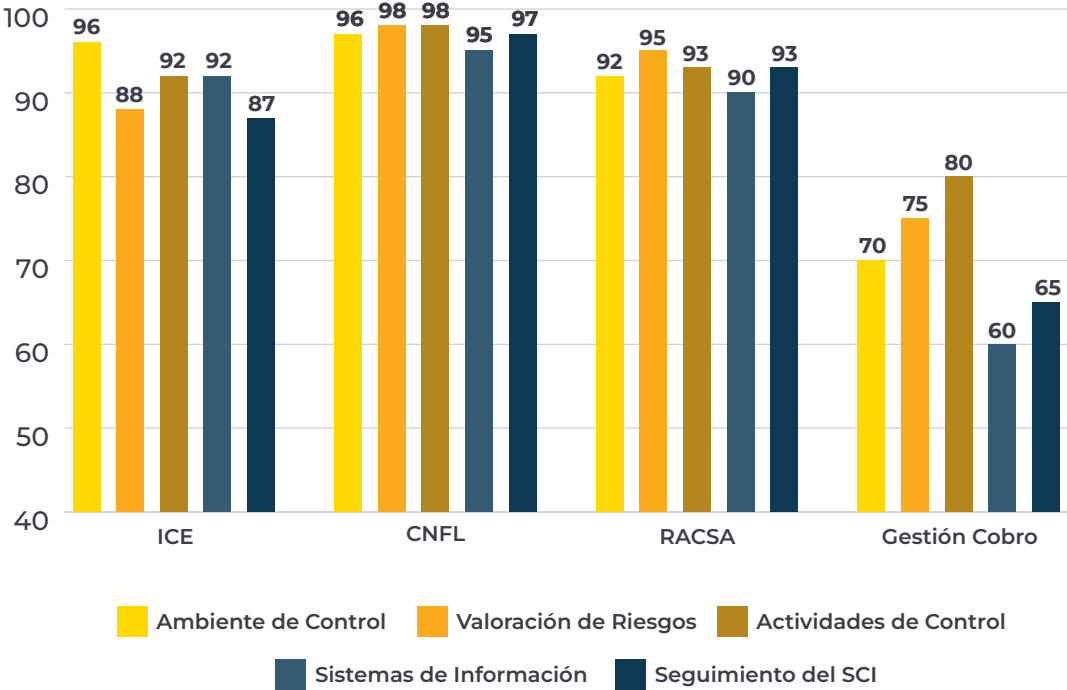
5. nazas de distintas índoles naturales, antrópicas o tecnológicas pongan en peligro la continuidad en las operaciones críticas de los negocios en las distintas empresas y su existencia misma.

La correcta gestión de los riesgos es responsabilidad de los jerarcas y titulares subordinados de los diferentes niveles y de las dependencias de las empresas que conforman Grupo ICE, y constituye un habilitador para identificar, evaluar, administrar y tratar los elementos que permitan desarrollar de manera integral los procesos, actividades y negocios asociados, facilitando la mejora continua del sistema.

La visión de riesgos consolidada de Grupo ICE es liderada desde la casa matriz. Complementariamente, la División Estrategia y Gestión Corporativa brinda apoyo en la planificación, organización, coordinación, seguimiento y control de la gestión corporativa con la función general de dar seguimiento a la implementación de los mecanismos y acciones para ejercer la gestión estratégica de los riesgos corporativos, según lo instruido por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva, además de brindar seguimiento a la normativa y gestiones que se definan o se requieran para el cumplimiento de los objetivos estratégicos o empresariales. En este marco, Grupo ICE ha venido fortaleciendo la incorporación del enfoque de triple utilidad y ASG en su gestión integral de riesgos, con el fin de robustecer la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos y oportunidades ASG que pueden incidir en el desempeño operativo, financiero, regulatorio y reputacional de sus empresas. Este fortalecimiento se desarrolla en coherencia con la normativa internacional de divulgación relacionada con la sostenibilidad, particularmente la NIIF S1 y la NIIF S2, favoreciendo una mayor articulación entre la gobernanza institucional, la gestión de riesgos, la acción climática y la rendición de cuentas corporativa.

En el gráfico que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos para el mejoramiento del Sistema de Control Interno (SCI) de Grupo ICE, que contiene el estado de madurez por componente y las acciones de mejora identificadas, lo anterior, con el objetivo de dar continuidad y fortalecer el seguimiento y control corporativo.

Gráfico 3. Estado de Madurez del SCI de Grupo ICE por componente 2025



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

Auditoría Interna

De conformidad con lo establecido en el artículo 23 de la Ley General de Control Interno N.º 8292, las funciones de las auditorías internas del ICE y cada una de sus empresas, se encuentran normadas en sus respectivos reglamentos de organización y funcionamiento de la Auditoría Interna (ROFAI).

La Auditoría Interna de cada empresa elabora su Plan Anual de Trabajo (PAT), el cual es aprobado por el Consejo Directivo, Consejo de Administración y Junta Directiva, según corresponda, y es presentado a la Contraloría General de la República.

Se dispone de herramientas con información para la atención y el seguimiento de medidas de mejora, la cual se utiliza como insumo para eventuales estudios por parte de la Auditoría Interna. En su rol fiscalizador, la Auditoría Interna puede verificar continuamente el avance de las actividades de mejora, evaluarlas y efectuar recomendaciones para su mejoramiento. Algunos instrumentos que norman la función de la auditoría interna son:

- Ley N.º 7428: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ley N.º 8292: Ley General de Control Interno.
- Ley N.º 8422: Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su Reglamento.
- Ley N.º 3293: Ley de Creación de RACSA.
- Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público R-DC-119- 2009.
- Normas Generales de Auditoría para el Sector Público R-DC-64-2014.
- Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE.

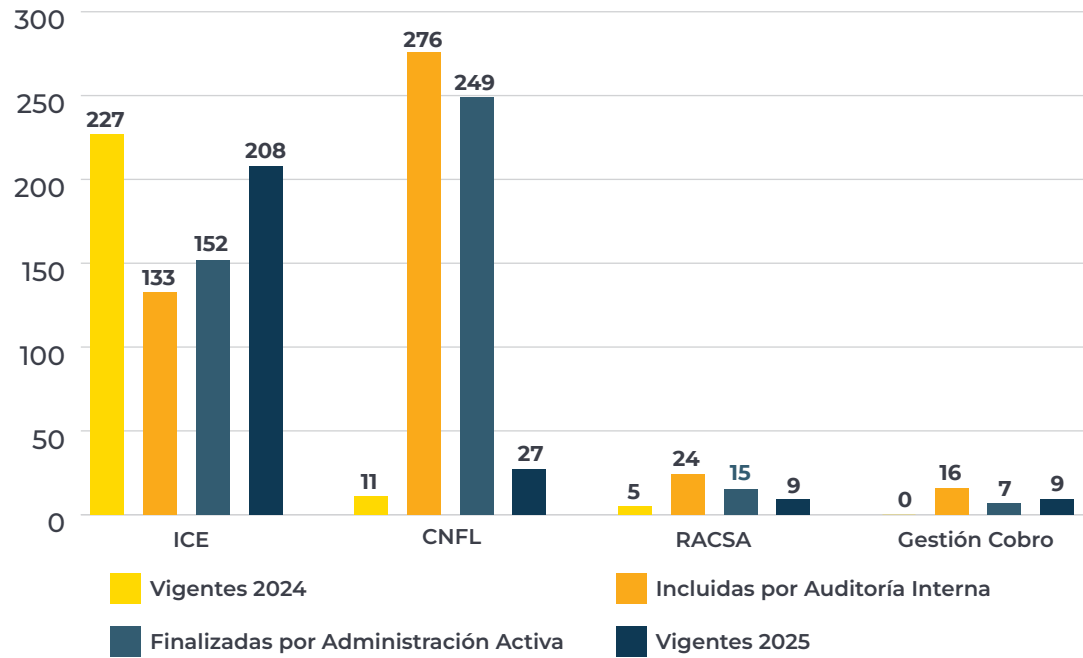
En la tabla 2 y gráfico 4 se muestra el resumen del estado de las recomendaciones de auditoría interna por empresa:

Tabla 2. Recomendaciones de Auditoría Interna del ICE y sus empresas.

Recomendaciones de Auditoría Interna del ICE y sus empresas				
Empresa	Vigentes 2024	Incluidas por Auditoría interna	Finalizada por Administración Activa	Vigentes 2025
ICE	227	133	152	208
CNFL	11	276	249	27
RACSA	5	24	15	9
Gestión Cobro	0	16	7	9

Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

Gráfico 4 Estado de recomendaciones por empresa 2025



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa

4.5 Ética e integridad en Grupo ICE

Grupo ICE concibe la ética y la integridad como pilares transversales de su modelo de sostenibilidad y de su estrategia empresarial 2023–2027, bajo un enfoque de conducta empresarial responsable y triple utilidad (económica, social y ambiental). Esta visión se materializa en un marco normativo corporativo robusto, aplicable al ICE y a todas sus empresas, que orienta la toma de decisiones, el comportamiento organizacional y la relación con las partes interesadas.

Código Corporativo de Ética y Conducta

Durante el período reciente, Grupo ICE consolidó e implementó el Código Corporativo de Ética y Conducta, aprobado por el Consejo Directivo en febrero de 2024. Este Código:

- Define valores compartidos como integridad, compromiso y excelencia.
- Establece comportamientos esperados, compromisos éticos y pautas de relación.
- Aplica a todas las personas trabajadoras, jefaturas y órganos de dirección del conglomerado.
- Fue elaborado mediante un proceso participativo, que incluyó a las empresas del Grupo y una consulta abierta al personal.

Grupo ICE complementa el Código con una Política Corporativa específica de prevención de la corrupción y gestión de conflictos de interés, que refuerza los principios de probidad, transparencia, imparcialidad y primacía del interés público en todas las actuaciones de las empresas.

Específicamente la gestión ética en Grupo ICE se articula mediante:

- Comisiones de ética y valores.
- Procesos de control interno, auditoría y rendición de cuentas.
- Canales formales para la recepción y atención de consultas, denuncias y situaciones relacionadas con posibles incumplimientos éticos. Estas instancias permiten monitorear el cumplimiento normativo y fortalecer una cultura de integridad en toda la organización.

Además, en las empresas se integra la ética como un componente esencial de su política de capacitación y gestión del conocimiento. La organización dispone de:

- Programas de formación continua en ética, valores, control interno y rendición de cuentas.
- Cursos dirigidos a población general y a personas con funciones de liderazgo, con énfasis en toma de decisiones responsables y conducta ética en la función pública.
- Plataformas virtuales institucionales para asegurar el alcance masivo de la capacitación ética.

Un ejemplo relevante es el curso “Ética y valores: pilares del éxito sostenible del Grupo ICE”, diseñado para inducir a las personas trabajadoras en los principios éticos y lineamientos que deben orientar su actuar diario, reforzando así la aplicación práctica del Código Corporativo.

Además, constantemente se comunica de forma permanente los valores, principios y obligaciones éticas; se integra la ética en los procesos de inducción, capacitación y comunicación interna y se utilizan sistemas institucionales de información y seguimiento que permiten medir avances en integridad, cumplimiento y capacitación. Estos esfuerzos fortalecen la transparencia, previenen riesgos de corrupción y refuerzan la legitimidad de Grupo ICE como empresa pública estratégica para Costa Rica.



4.6 Cadena de valor

Las cadenas de valor de Grupo ICE constituyen el marco integral mediante el cual el conglomerado público genera valor económico, social y ambiental (triple utilidad), asegurando la prestación continua, eficiente y sostenible de los servicios de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales que requiere el país. Estas cadenas reflejan una visión corporativa común, adaptada a la naturaleza operativa de cada empresa del Grupo: ICE, CNFL y RACSA.

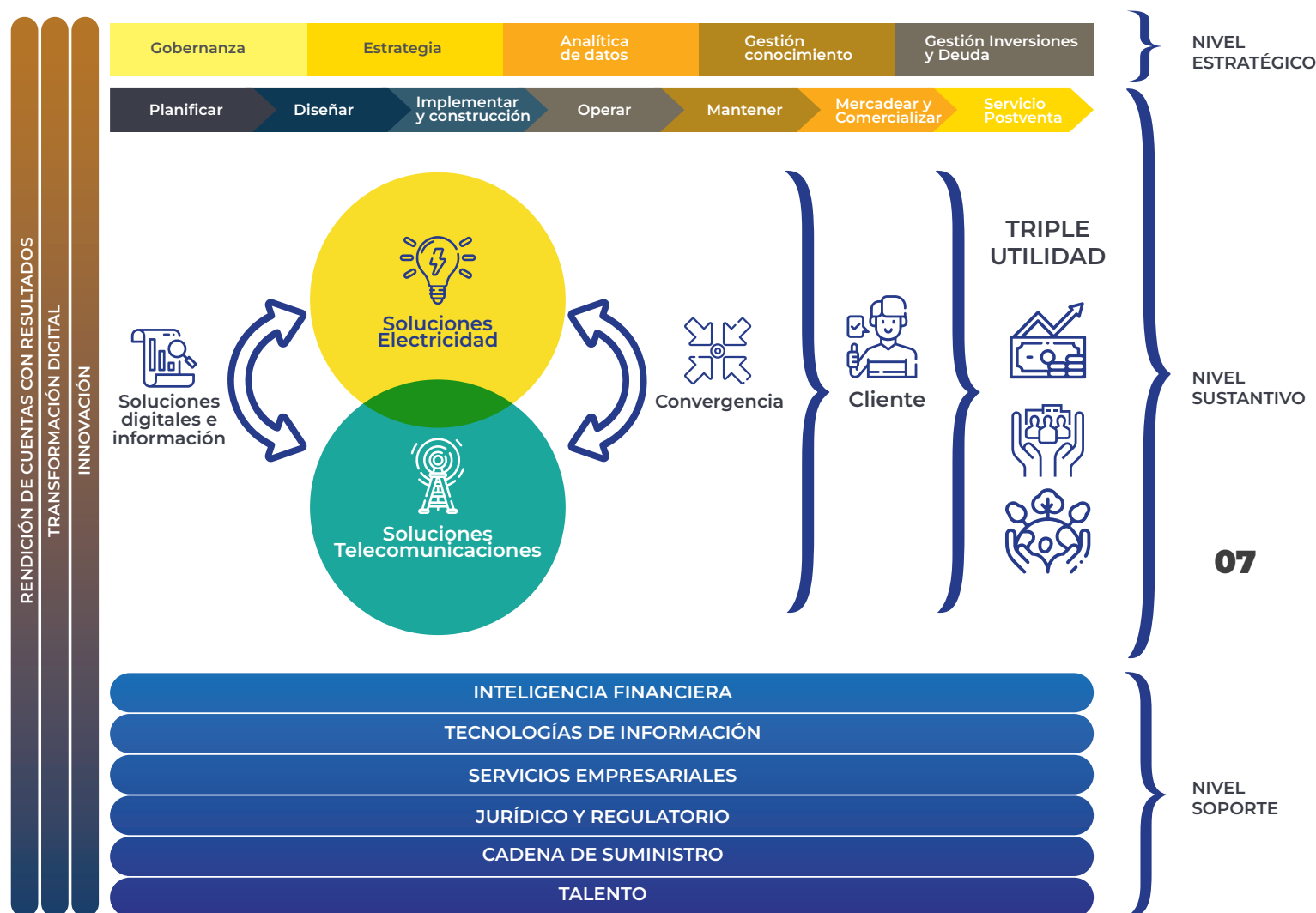
En conjunto, las cadenas de valor articulan procesos estratégicos, operativos y de soporte, alineados con la gobernanza corporativa, la gestión responsable de los recursos, la innovación tecnológica y la orientación al cliente, consolidando a Grupo ICE como un actor clave del desarrollo nacional.

La cadena de valor del ICE se estructura en tres niveles claramente diferenciados:

- **Nivel estratégico**, donde se definen la gobernanza, la estrategia empresarial, la analítica de datos, la gestión del conocimiento, la gestión de inversiones y de deuda, así como la planificación y dirección del negocio.
- **Nivel sustantivo**, que integra la planificación, diseño, implementación, operación, mantenimiento y comercialización de las soluciones de electricidad y telecomunicaciones, con un fuerte enfoque en el cliente y en la convergencia de servicios.
- **Nivel soporte**, que agrupa funciones habilitadoras como inteligencia financiera, tecnologías de información, servicios empresariales, jurídico y regulatorio, cadena de suministro y gestión del talento humano.

Este modelo permite que las soluciones energéticas y de conectividad se desarrollen bajo un esquema de innovación continua, resiliencia operativa y generación de valor sostenible, respondiendo a las prioridades estratégicas y a los compromisos país de Grupo ICE.

Figura 3: Cadena de Valor del ICE



Fuente: División Gestión Empresarial, ICE.

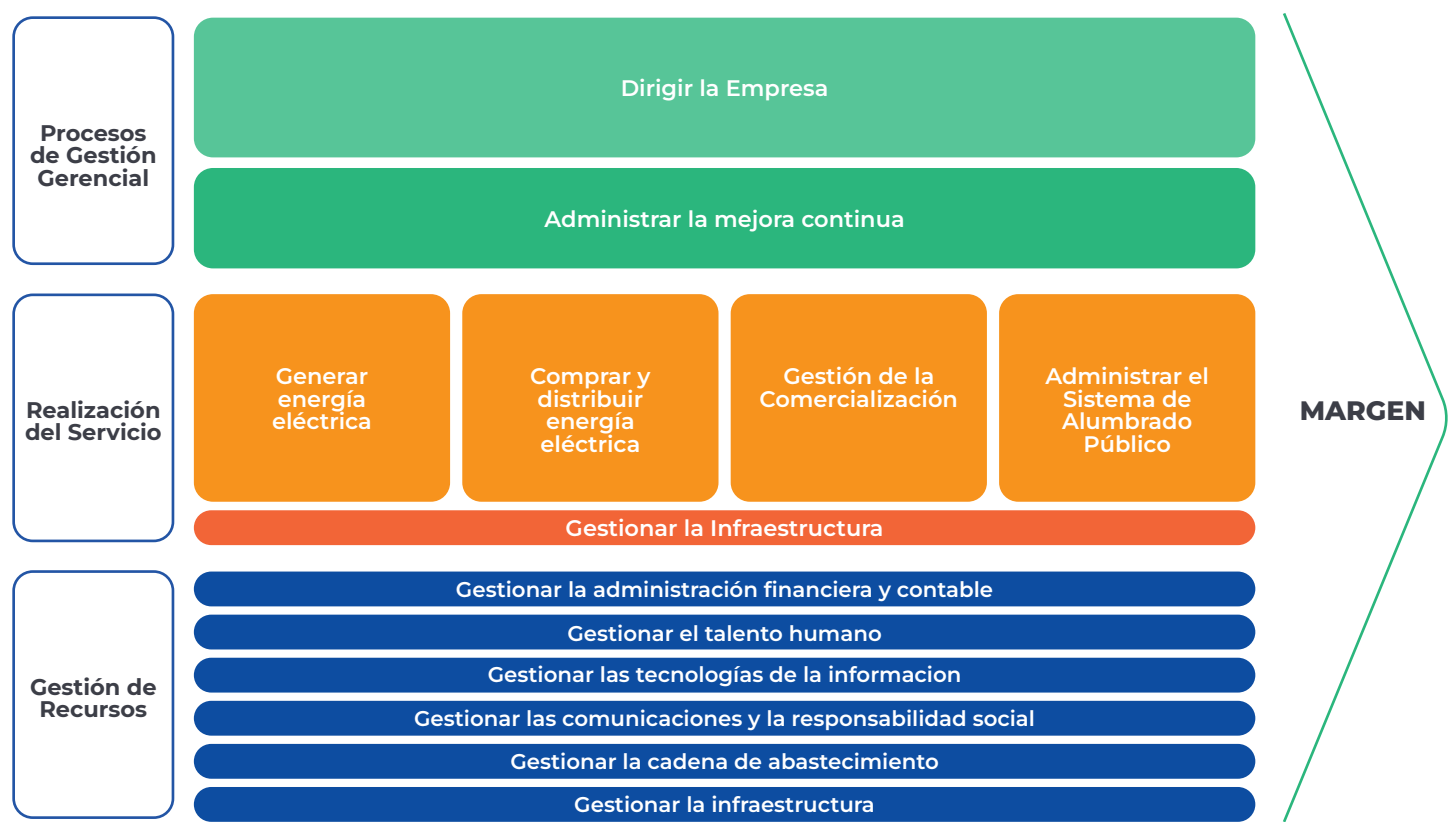
Cadena de valor de la CNFL

Esta empresa orienta su cadena de valor al negocio de distribución y comercialización de energía eléctrica, con una estructura altamente operativa y centrada en la continuidad del servicio público. Su cadena de valor se organiza en tres grandes bloques:

- Procesos de gestión general, que incluyen la dirección estratégica de la empresa y la administración de la mejora continua.
- Procesos de realización del servicio, que abarcan la generación de energía (cuando aplica), la compra y distribución de electricidad, la gestión de la comercialización y la administración del sistema de alumbrado público, sustentados en una gestión robusta de la infraestructura eléctrica.
- Gestión de recursos, donde se integran la administración financiera y contable, el talento humano, las tecnologías de información, la comunicación y responsabilidad social, la cadena de abastecimiento y la infraestructura.

Este enfoque permite a la CNFL asegurar un servicio eléctrico confiable, seguro y de calidad, alineado con las exigencias regulatorias y con una gestión eficiente de los recursos públicos.

Figura 4: Cadena de Valor de CNFL



Fuente: Unidad Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial, CNFL.

Cadena de valor de RACSA

La cadena de valor de RACSA se caracteriza por su énfasis en la provisión de soluciones digitales, de conectividad y servicios tecnológicos avanzados, con una orientación clara hacia la innovación y el ecosistema digital. Su estructura distingue tres grandes grupos de actividades:

- Actividades estratégicas**, como la gestión de procesos, el gobierno corporativo, la inteligencia competitiva, la gestión de la sostenibilidad y la planeación estratégica.
- Actividades centrales**, que incluyen el desarrollo de relaciones y capacidades clave, la gestión del ciclo de vida del cliente, la gestión del ciclo de vida del producto e I+D+i, el mercadeo y la oferta comercial, así como las operaciones tecnológicas, la ciberseguridad y la continuidad del negocio.
- Actividades de apoyo**, que abarcan comunicación, asesoramiento jurídico, gestión del talento humano, gestión de riesgos, seguimiento y control, soporte financiero y soporte logístico.

Este modelo posiciona a RACSA como un habilitador de la transformación digital del sector público y privado, integrando sostenibilidad, innovación y excelencia operativa.

Figura 5: Cadena de Valor de RACSA



Fuente: Departamento de Estrategia e Innovación, RACSA

A pesar de las particularidades de cada empresa, las cadenas de valor de Grupo ICE comparten elementos transversales clave, entre los que destacan:

- **Gobernanza corporativa sólida**, ética y orientada a la rendición de cuentas.
- **Gestión integral de la sostenibilidad**, incorporando criterios económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones.
- **Orientación al cliente y a las partes interesadas**, como eje de la provisión de servicios.
- **Gestión estratégica del talento humano**, promoviendo equidad, inclusión, seguridad y desarrollo de capacidades.
- **Cadena de suministro y abastecimiento responsable**, como soporte crítico de la operación.
- **Innovación y tecnología**, como habilitadores de eficiencia, resiliencia y competitividad.

Estas características permiten que Grupo ICE opere como un conglomerado integrado, maximizando sinergias entre sus empresas y fortaleciendo su contribución al desarrollo sostenible de Costa Rica.

● ● **MATERIALIDAD Y
GRUPOS DE INTERÉS**

5. MATERIALIDAD Y GRUPOS DE INTERÉS

5.1 Temas Materiales

Grupo ICE definió sus temas materiales mediante un marco metodológico estructurado, participativo y alineado con estándares internacionales, desarrollado desde el año 2020 como parte de la construcción progresiva de la Hoja de Ruta para la Sostenibilidad. Este proceso tuvo como objetivo identificar y priorizar aquellos asuntos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza que reflejan los impactos reales y potenciales de Grupo ICE y que influyen significativamente en la toma de decisiones de sus partes interesadas y en el logro de los objetivos estratégicos corporativos.

El marco metodológico parte de una visión integral de la sostenibilidad, entendida como la incorporación sistemática de riesgos, impactos y oportunidades ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la estrategia, los negocios y la operación de Grupo ICE. La metodología fue diseñada para asegurar:

- Coherencia con la Estrategia vigente de Grupo ICE.
- Alineamiento con la Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social.
- Consistencia con la Política Nacional de Responsabilidad Social, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las Directrices de la OCDE para empresas públicas.
- Una base sólida para la definición de objetivos estratégicos de triple utilidad y para la rendición de cuentas mediante reportes de sostenibilidad.

Se estableció una hoja de ruta evolutiva, desarrollada entre 2020 y 2023, compuesta por hitos metodológicos claramente definidos y, como resultado de dicho proceso, Grupo ICE definió 23 temas materiales tal como se muestran en la figura 6, organizados en cuatro dimensiones y nueve categorías, estrechamente alineados con ISO 26000, la Política Nacional de Responsabilidad Social y los ODS. Estos temas representan las prioridades estratégicas para la gestión responsable y sostenible del conglomerado y constituyen la base para la definición de objetivos, indicadores y planes de acción corporativos.

Año a año dichos temas materiales se analizan y modifican conforme a las prioridades estratégicas que se tienen planificadas para el año en gestión; sin embargo, para el año 2025, período del presente Reporte, se mantuvieron los temas materiales presentados en el Reporte del año 2024.

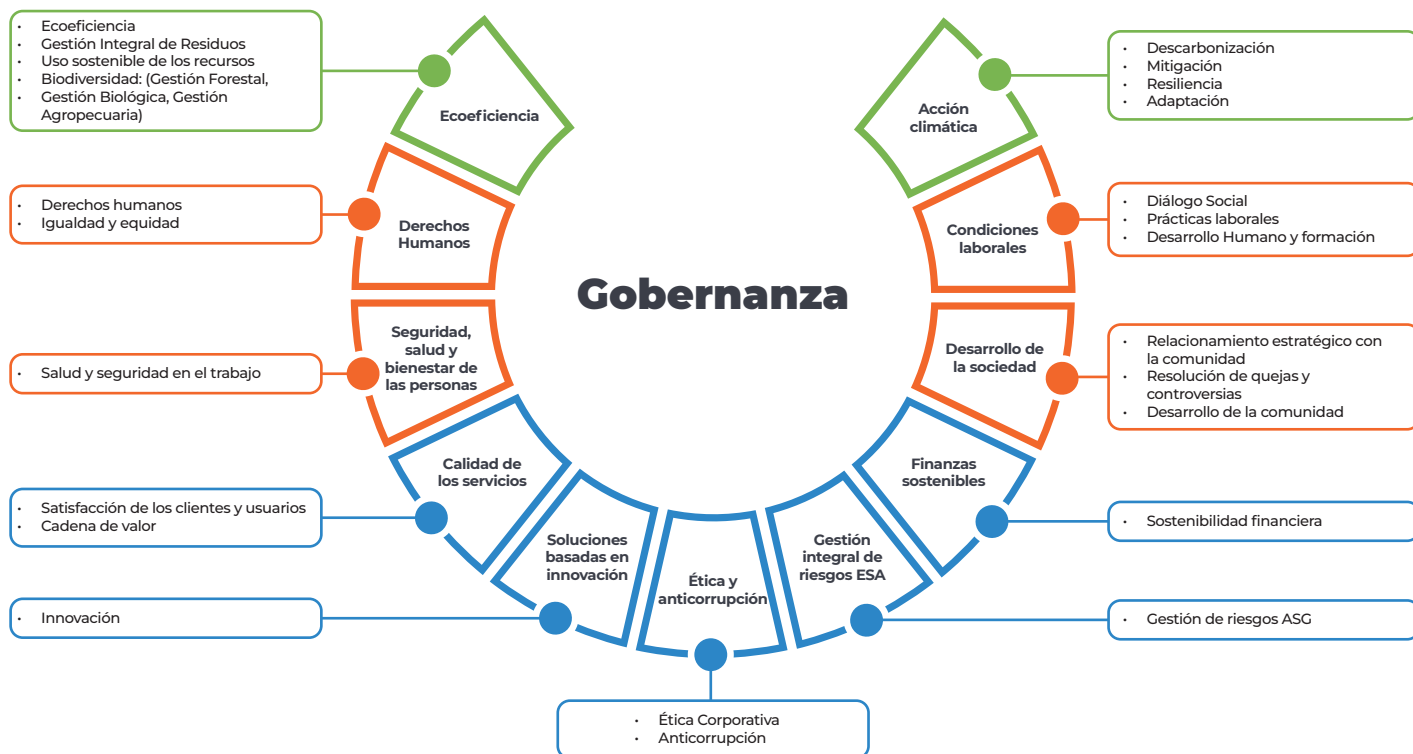
Las siguientes figuras muestran las categorías que abarcan los temas materiales y los temas propios de cada categoría:

Figura 6: Categorías de los temas materiales Grupo ICE



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa

Figura 7: Temas Materiales



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa

Para un mayor detalle, en el portal de internet de Grupo ICE se presenta la declaración de los temas materiales relacionados con los ejes de triple utilidad, la cual se puede consultar en el siguiente enlace:
<https://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/6f424729-e4a5-4c-be-ab52-4abd285fa167/Declaracion.pdf?MOD=AJPERES>

5.2 Matriz de vinculación entre Temas Materiales de Grupo ICE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Grupo ICE reafirma su compromiso con la sostenibilidad como un eje estratégico para la generación de valor público y el desarrollo integral de Costa Rica. En coherencia con su mandato corporativo y su rol como proveedor de servicios públicos esenciales en los sectores de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales, Grupo ICE reconoce la importancia de actuar de manera articulada y corresponsable frente a los desafíos globales, considerando referencias internacionales de sostenibilidad aplicables y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Conscientes de que el logro de los ODS requiere del involucramiento de múltiples actores, Grupo ICE ha integrado estos objetivos como referentes transversales en su estrategia corporativa, en la definición de sus temas materiales y en la gestión de sus impactos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza. A través de sus planes, programas e iniciativas de largo plazo, la Corporación busca generar impactos positivos y medibles para sus partes interesadas, fortaleciendo la equidad social, la protección del ambiente, la resiliencia climática, la innovación y la sostenibilidad financiera. Asimismo, reconoce la relevancia de las alianzas estratégicas como un mecanismo indispensable para potenciar su contribución, en línea con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

A continuación, se evidencia cómo Grupo ICE, desde su gestión responsable y su enfoque de triple utilidad, contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, articulando esfuerzos institucionales, sectoriales y territoriales que aceleran el progreso hacia las metas de la Agenda 2030, en beneficio del país y de las futuras generaciones.

5.2.1 Gestión ambiental y los ODS

Tema material	ODS vinculados	Metas ODS relevantes
Ecoeficiencia (uso sostenible de los recursos)	7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	7.3 (eficiencia energética); 12.2 (uso sostenible de recursos); 12.5 (reducción de residuos); 13.2 (integrar medidas climáticas en políticas)
Gestión integral de residuos	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 14 VIDA SUBMARINA 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	11.6 (reducción del impacto ambiental urbano); 12.4 (gestión ambientalmente racional de desechos); 12.5 (reducción de generación de residuos); 14.1 (reducir contaminación marina); 15.1 (ecosistemas terrestres)

Tema material	ODS vinculados	Metas ODS relevantes
Gestión de aguas y aguas residuales		6.1 (acceso al agua potable); 6.3 (mejorar calidad del agua y tratamiento); 6.4 (uso eficiente del agua)
Biodiversidad (forestal, biológica y agropecuaria)	  	13.1 (resiliencia climática); 15.1 (ecosistemas); 15.2 (gestión forestal sostenible); 15.5 (detener pérdida de biodiversidad)
Descarbonización y mitigación	   	7.2 (energía renovable); 9.4 (infraestructura sostenible); 12.6 (prácticas sostenibles en empresas); 13.2 (integrar acciones climáticas)
Resiliencia y adaptación al cambio climático	 	11.5 (reducir impactos de desastres); 11.b (planes de resiliencia); 13.1 (capacidad de adaptación); 13.3 (educación y sensibilización climática)

5.2.2 Gestión social y los ODS

Tema material	ODS vinculados	Metas ODS relevantes
Derechos Humanos	 	10.2 (inclusión social); 16.3 (estado de derecho); 16.6 (instituciones eficaces); 16.b (leyes no discriminatorias)
Igualdad y equidad	  	5.1 (Poner fin a todas las formas de discriminación); 5.5 (Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo); 8.5 (lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor); 10.2 (Potenciar y promover la inclusión social y económica de todas las personas); 10.3 (Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados)

Tema material	ODS vinculados	Metas ODS relevantes
Seguridad, salud y bienestar de las personas	 	3.4 (Promover la salud mental y el bienestar.); 3.8 (Lograr la cobertura sanitaria universal, incluidos servicios de salud esenciales (en el marco del empleo formal)); 8.8 (Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todas las personas trabajadoras.)
Condiciones laborales	 	8.5 (Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor); 8.8 (Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todas las personas trabajadoras); 8.3 (productividad mediante innovación); 16.7: Garantizar procesos de toma de decisiones inclusivos y representativos (en el ámbito laboral).
Desarrollo humano y formación	 	4.3 (acceso a formación técnica); 4.4 (competencias para el empleo); 8.2 (productividad mediante capacitación)
Diálogo social	  	8.8 (Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y protegido para todas las personas trabajadoras); 10.3 (Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados); 16.7 (Garantizar una toma de decisiones inclusiva, participativa y representativa); 16.10 (Garantizar el acceso a la información y proteger las libertades fundamentales)

Tema material	ODS vinculados	Metas ODS relevantes
Relacionamiento con la comunidad	    	1.4 (acceso a servicios básicos); 7.1 (Acceso universal a servicios energéticos asequibles y fiables); 8.3 (Promoción de actividades productivas locales); 8.9 (Desarrollo económico local sostenible); 9.1 (Infraestructura fiable, sostenible y resiliente); 11.3 (planificación urbana inclusiva); 11.a (desarrollo territorial)
Desarrollo de la comunidad	    	1.4 (Acceso igualitario a recursos económicos y servicios básicos); 8.3 (Actividades productivas y MIPYMES); 8.9 (Desarrollo económico local sostenible); 10.2 (Inclusión social y económica); 11.1 (Acceso a servicios básicos); 11.3 (Gestión participativa del territorio); 11.a (Vínculo urbano-rural); 17.16 (Alianzas multiactor); 17.17 (Alianzas público-públicas).

5.2.3 Gestión económica y de gobernanza y los ODS

Tema material	ODS vinculados	Metas ODS relevantes
Calidad de los servicios	    	1.4 (Garantizar el acceso igualitario a los servicios básicos); 7.1 (Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos); 7.2 (Aumentar la proporción de energía renovable en la matriz energética); 8.3 (Promover actividades productivas y el desarrollo de empresas); 9.1 (Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles y resilientes.); 9.c (Aumentar significativamente el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación); 11.1 (Garantizar el acceso a servicios básicos adecuados.); 11.6 (Reducir los impactos negativos en el entorno urbano mediante infraestructura eficiente)

Tema material	ODS vinculados		Metas ODS relevantes
Resolución de quejas y controversias	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES 	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES  16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS 	10.2 (Potenciar la inclusión social y económica de todas las personas); 10.3 (Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultado, incluso mediante la eliminación de prácticas discriminatorias); 11.6 (Reducir el impacto negativo de los servicios y la infraestructura sobre la calidad de vida urbana mediante una gestión eficiente); 16.3 (acceso a mecanismos de justicia); 16.6 (instituciones responsables); 16.7 (Garantizar una toma de decisiones inclusiva, participativa y representativa); 16.10 (Garantizar el acceso a la información y a servicios públicos de calidad.)
Soluciones basadas en innovación	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	9 INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	8.2 (Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación); 9.4 (Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando tecnologías limpias y eficientes); 9.5 (Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales fomentando la innovación y aumentando considerablemente, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo); 12.6 (Alentar a las empresas a adoptar prácticas sostenibles e incorporar información sobre la sostenibilidad en su ciclo de gestión y reporte)

Tema material	ODS vinculados	Metas ODS relevantes
Gestión integral de riesgos ESA (ASG)	  	9.1 (Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles y resilientes para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano); 9.4 (Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles); 11.5 (Reducir el impacto negativo de desastres naturales y otros eventos adversos); 11.b (Implementar políticas y planes integrados para la resiliencia y la gestión del riesgo); 13.1 (Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación frente a riesgos relacionados con el clima y desastres naturales); 13.2 (Integrar medidas contra el cambio climático en las políticas, estrategias y planificación institucional);
Ética y anticorrupción		16.5 (Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.); 16.6 (Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes); 16.7 (Garantizar una toma de decisiones inclusiva, participativa y representativa.)
Finanzas sostenibles	  	8.1 (Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados); 9.4 (Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles); 17.3 (Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes)

5.3 Partes interesadas

Grupo ICE, como conglomerado público estratégico para el desarrollo económico, social y ambiental de Costa Rica, opera en un entorno caracterizado por crecientes exigencias de sostenibilidad, transformación digital, eficiencia operativa, transparencia y generación de valor público. En este contexto, comprender de manera integral las expectativas de sus partes interesadas constituye un pilar fundamental para fortalecer la gobernanza corporativa, orientar la toma de decisiones estratégicas y garantizar una gestión alineada con los desafíos del país y las mejores prácticas internacionales.

Por tal razón, se realizó un análisis que consolida y describa detalladamente las expectativas de las principales partes interesadas de Grupo ICE, entre ellas accionistas, público interno, ciudadanía, entes financieros y bancarios, proveedores, entes reguladores, Gobierno Central, medios de comunicación, cooperación internacional, clientes, socios estratégicos, operadores de telecomunicaciones y actores del sector eléctrico, entre otros.

En conjunto, las partes interesadas demandan que las empresas sean sólidas, transparentes, modernas, eficientes y con alta capacidad de respuesta. Sus expectativas reflejan la relevancia de Grupo ICE como proveedor de servicios esenciales, operador de infraestructura estratégica, motor de desarrollo nacional y referente en sostenibilidad. A partir del análisis realizado, se evidencia que las necesidades de cada grupo convergen en elementos clave: una gestión íntegra y orientada al valor público, procesos internos robustos, digitalización, excelencia operativa, participación social, innovación sostenible, uso responsable de los recursos públicos y una constante rendición de cuentas.

Con base en lo anterior, se presentan las categorías de partes interesadas con las expectativas más importantes que demandan de los servicios de las empresas de Grupo ICE:

ACCIONISTAS	PÚBLICO INTERNO
1. Sostenibilidad financiera y eficiencia de capital. 2. Transparencia en la gestión y rendición de cuentas. 3. Equilibrio entre rentabilidad financiera y generación de valor público para el país. 4. Ejecución disciplinada, medible y coherente de la estrategia corporativa. 5. Gobernanza ética basada en integridad, controles robustos y cumplimiento normativo. 6. Gestión integral de riesgos alineada al apetito corporativo. 7. Eficiencia en la administración de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos.	1. Garantía de condiciones laborales dignas que protejan el bienestar físico, mental y emocional del personal. 2. Ambiente laboral respetuoso y colaborativo que fomente confianza, motivación y cohesión interna. 3. Desarrollo continuo de competencias y cultura organizacional alineada a la estrategia y la sostenibilidad. 4. Oportunidades reales de crecimiento profesional y reconocimiento al desempeño. 5. Gestión de talento alineada a la estrategia. 6. Comunicación interna oportuna, transparente y bidireccional para fortalecer el alineamiento corporativo.

CIUDADANÍA

1. Prestación de servicios esenciales con altos estándares de calidad, estabilidad y disponibilidad permanente.
2. Estructuras tarifarias equitativas, técnicamente justificadas y comunicadas de manera transparente.
3. Ética y transparencia en los procesos corporativos.
4. Participación temprana y efectiva de comunidades en proyectos e iniciativas con impacto local.
5. Acciones corporativas claras orientadas a la protección ambiental y la descarbonización.
6. Capacidad operativa para responder ágilmente a emergencias y eventos críticos.
7. Rendición de cuentas.

ENTES FINANCIEROS

1. Información financiera íntegra, verificable y conforme a estándares internacionales.
2. Gestión integral de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) como requisito para
3. estabilidad financiera.
4. Cumplimiento disciplinado de contratos financieros, indicadores y obligaciones que se pacten.
5. Reputación corporativa basada en transparencia, gobernanza ética y estabilidad operativa.
6. Gestión eficiente de pagos y cartera que asegure niveles mínimos de morosidad.

GOBIERNO

1. Apego estricto y permanente al marco jurídico, sectorial y regulatorio aplicable.
2. Articulación efectiva con entidades rectoras, reguladoras y de control para garantizar coherencia estatal.
3. Planificación corporativa coherente con prioridades, estrategias y metas

nacionales.

4. Capacidad técnica y operativa para responder a emergencias nacionales y asegurar continuidad de servicios esenciales.
5. Administración ética, eficiente y transparente de los recursos públicos.
6. Impulso a proyectos que favorezcan competitividad, inclusión y bienestar social.
7. Garantía de prestación continua y confiable de servicios críticos para el país.
8. Rendición de cuentas clara, verificable y documentada sobre gestión, resultados y uso de recursos estatales.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Provisión de información corporativa exacta, comprobable y técnicamente sustentada.
2. Atención mediática oportuna con vocería preparada y mensajes consistentes en temas de alto
3. impacto público.
4. Comunicación de crisis rápida, coordinada y basada en información veraz.
5. Acceso abierto y proactivo a información corporativa conforme al marco de acceso público.
6. Relaciones con la prensa preventivas, respetuosas y basadas en diálogo continuo.
7. Gestión ética de información confidencial sin limitar la transparencia en temas de interés social.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL

1. Alineamiento con estándares internacionales ASG.
2. Ejecución de proyectos con enfoque en resultados sostenibles y fortalecimiento corporativo.
3. Incorporación de conocimiento especializado, innovación y mejores prácticas globales.
4. Colaboración con organismos

multilaterales para proyectos de alto impacto y alcance nacional.

5. Fortalecimiento de capacidades nacionales y creación de valor bilateral mediante cooperación técnica.
6. Proyectos con rigor financiero y resultados verificables a favor de comunidades beneficiarias. Cumplimiento de presupuestos.

CLIENTES

1. Prestación de servicios confiables, rentables y basados en conducta empresarial responsable (CER).
2. Garantía de calidad técnica y continuidad ininterrumpida en los servicios brindados.
3. Oferta de soluciones innovadoras que respondan a necesidades actuales y futuras del mercado.
4. Servicios digitalizados, accesibles y orientados a una experiencia ágil y moderna.
5. Estructura tarifaria justa, transparente y alineada al valor del servicio recibido.
6. Atención integrada, coherente y eficiente a través de múltiples canales.
7. Protección estricta de datos personales y técnicos mediante sistemas robustos de ciberseguridad.

SOCIOS ESTRATÉGICOS

1. Alianzas de largo plazo basadas en confianza y valor compartido.
2. Proyectos colaborativos que generen impacto social, ambiental y económico positivo.
3. Intercambio de conocimientos, experiencias y tecnologías para modernizar capacidades corporativas.
4. Acceso compartido y eficiente a infraestructura clave para potenciar proyectos conjuntos.
5. Relaciones estables, previsibles y estratégicas que generen beneficios sostenidos.
6. Procesos transparentes y éticos que

aseguren gobernanza sólida y segura.

7. Compromiso corporativo con el logro de metas e indicadores definidos conjuntamente.

PROVEEDORES

1. Cumplimiento puntual de plazos de pago para garantizar estabilidad en la cadena de suministro.
2. Procesos que cumplan la normativa de la contratación administrativa.
3. Participación equitativa y accesible en procesos de contratación pública y corporativa.
4. Contratos claros, coherentes y comprensibles que aseguren seguridad jurídica.
5. Retroalimentación técnica y constructiva para mejorar desempeño y fortalecer capacidades.
6. Relaciones comerciales sostenibles basadas en confianza, cumplimiento y mejora continua.

ENTES REGULADORES

1. Cumplimiento riguroso del marco legal, regulatorio y técnico aplicable a las operaciones empresariales.
2. Entrega de información completa, veraz, consistente y dentro de plazos regulatorios.
3. Gestión preventiva de riesgos y mejora continua para evitar incumplimientos.
4. Cooperación técnica activa con entes reguladores mediante diálogo y evidencia especializada.
5. Justificación tarifaria técnica y transparente alineada a metodologías regulatorias.
6. Gestión sistemática de impactos y riesgos ASG.
7. Aporte técnico y propositivo en procesos de mejora del marco regulatorio.

CONSEJO DIRECTIVO

1. Información estratégica integral, confiable y oportuna para la toma de decisiones de alto nivel.
2. Cumplimiento disciplinado de planes, presupuestos y KPIs para asegurar sostenibilidad financiera.
3. Identificación y priorización estratégica de riesgos críticos con planes de mitigación claros.
4. Coherencia plena entre estrategia, operación y prioridades país mediante articulación interna.
5. Gobernanza corporativa basada en integridad, controles y cumplimiento normativo robusto.
6. Conducta corporativa íntegra, responsable y coherente en todas las actuaciones.
7. Evaluaciones periódicas e integrales del desempeño corporativo para orientar decisiones estratégicas.

OPERADORES TELECOMUNICAC.

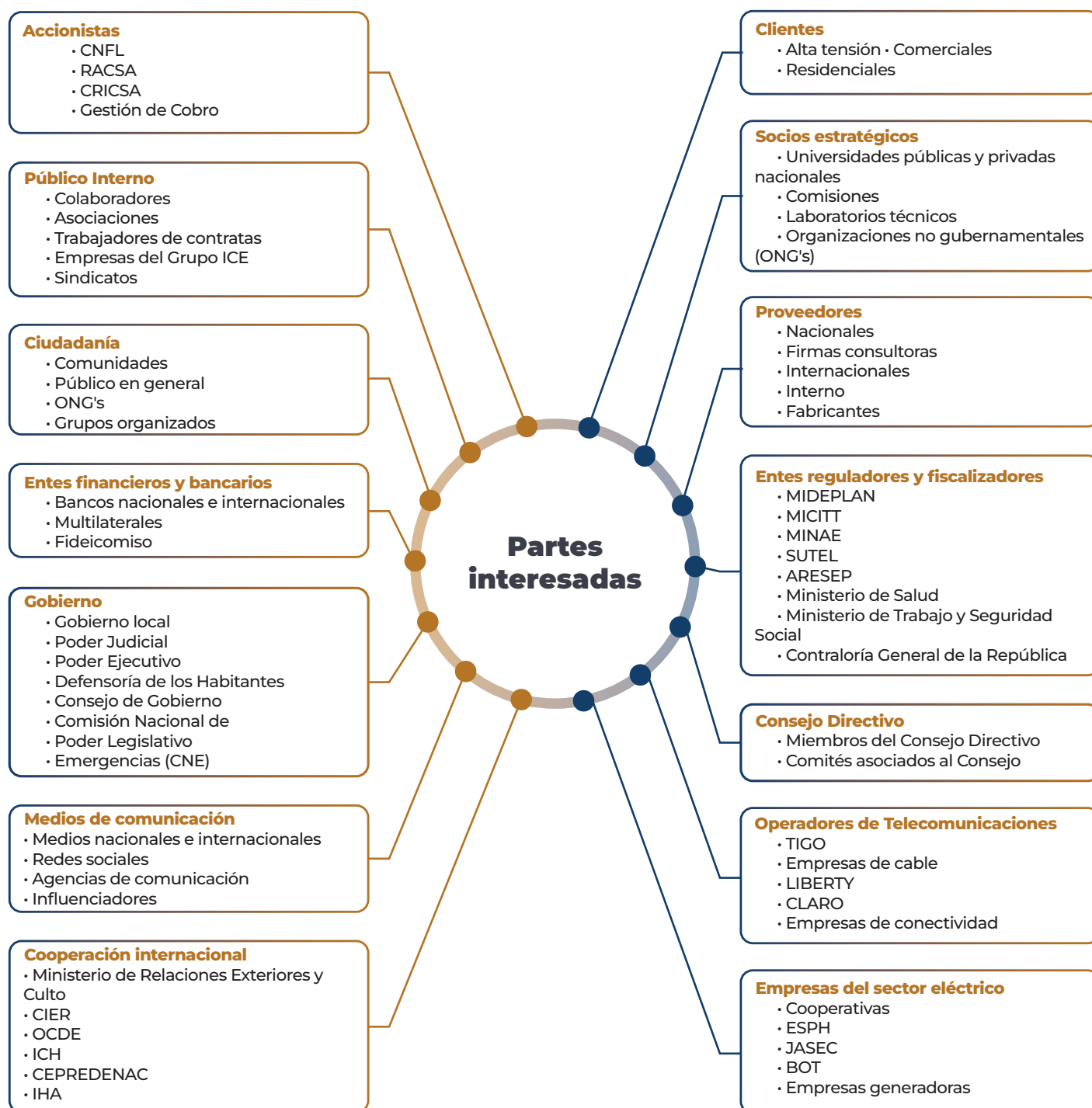
1. Garantía de competencia leal y no discriminatoria en el mercado de telecomunicaciones.
2. Condiciones técnicas y económicas claras, estables y no discriminatorias para interconexión.
3. Estabilidad operativa y continuidad en servicios esenciales para operadores.
4. Aplicación técnica, objetiva y predecible del marco regulatorio vigente.

5. Cumplimiento riguroso de normas de interconexión y resolución técnica de controversias.
6. Promoción de esquemas de infraestructura compartida con reglas claras y eficientes.
7. Protección robusta de datos e infraestructura crítica para asegurar continuidad sectorial.

EMPRESAS SECTOR ELÉCTRICO

1. Coordinación técnica y operativa del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) para garantizar estabilidad y confiabilidad energética.
2. Cumplimiento estricto de acuerdos técnicos y operativos para una operación eléctrica segura.
3. Colaboración sectorial para modernizar la red mediante tecnologías avanzadas e innovación.
4. Planificación coordinada y estratégica de la expansión del sistema eléctrico nacional.
5. Transparencia en información técnica y operativa para fortalecer coordinación sectorial.
6. Cooperación entre actores en proyectos de infraestructura, eficiencia energética e innovación.
7. Estructura tarifaria técnica, estable y coherente que facilite planificación e inversiones del sector.

Figura 8: Mapa de partes interesadas del Grupo ICE



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa

5.3.1 Remediación de impactos

El Grupo ICE reconoce que, como empresa pública estratégica, sus operaciones en los sectores de electricidad y telecomunicaciones pueden generar impactos negativos reales o potenciales sobre la economía, el medio ambiente y las personas. En este contexto, la Corporación ha asumido el compromiso expreso de prevenir, mitigar y remediar dichos impactos, cuando estos se identifiquen como atribuibles a sus actividades o cuando haya contribuido a su ocurrencia, en concordancia con su modelo de gobierno corporativo, su Estrategia de negocio y los principios de transparencia y rendición de cuentas que rigen su accionar.

Este compromiso se materializa mediante mecanismos formales de reclamación, procesos correctivos, planes de mejora y canales de diálogo con las partes interesadas, los cuales permiten abordar impactos negativos de forma oportuna, documentada y verificable.

5.3.2 Mecanismos de quejas y reclamación

El Grupo ICE cuenta con mecanismos de recepción, atención y resolución de quejas, reclamos y controversias, accesibles para clientes, personas usuarias, comunidades y otras partes interesadas. Estos mecanismos operan a través de:

- Canales de atención al cliente presenciales y no presenciales, para servicios de electricidad y telecomunicaciones.
- Sistemas formales de gestión de reclamaciones, que permiten el registro, trazabilidad, seguimiento y resolución de inconformidades.
- Procedimientos normados de atención, alineados con el marco regulatorio nacional y con estándares de calidad del servicio.

Estas reclamaciones constituyen un insumo estratégico para identificar impactos negativos, tales como afectaciones en la calidad del servicio, errores de facturación, interrupciones, fallas técnicas o deficiencias en la atención, y permiten activar acciones correctivas desde el punto de origen del impacto.

Además de los mecanismos de quejas, el Grupo ICE implementa otros procesos de remediación, entre los que destacan:

- Planes de acción correctivos derivados de auditorías internas, externas o evaluaciones de control interno.
- Gestión de riesgos ASG mediante la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos ambientales, sociales, de gobernanza y financieros, así como de los impactos negativos asociados a las operaciones y la cadena de valor.
- Programas de mejora operativa, orientados a restablecer condiciones adecuadas del servicio, reparar afectaciones materiales o compensar a personas usuarias cuando corresponde.
- Procesos de gestión socioambiental de proyectos, particularmente en proyectos energéticos, que incorporan medidas de mitigación, compensación y restauración ambiental y social cuando se identifican impactos.

Estos procesos reflejan un enfoque de debida diligencia, orientado no solo a la corrección inmediata, sino también a la prevención de recurrencias y al fortalecimiento de la gestión corporativa.

5.3.3 Participación de los grupos de interés en los mecanismos de reclamación

El Grupo ICE integra la participación de los grupos de interés como un elemento clave en el diseño, operación y mejora continua de los mecanismos de quejas y reclamación. Esta participación se manifiesta mediante:

- Interacción directa con personas usuarias y comunidades a través de los canales de atención y procesos de seguimiento.
- Incorporación de la retroalimentación recibida en el análisis de causas raíz y en la redefinición de procedimientos.
- Espacios de rendición de cuentas y diálogo, incluidos en los Reportes de Sostenibilidad y otros ejercicios de transparencia.

La información proveniente de las reclamaciones es utilizada para ajustar procesos, fortalecer capacidades internas y mejorar la experiencia del cliente, lo que evidencia un uso activo de la voz de las partes interesadas en la gestión de impactos negativos.

La eficacia de los mecanismos de quejas y de los procesos de remediación es monitoreada mediante:

- Indicadores de gestión, como tiempos de atención, porcentaje de casos resueltos y nivel de cumplimiento de plazos regulatorios.
- Evaluaciones periódicas dentro de los informes de sostenibilidad y gobierno corporativo.
- Análisis de tendencias y causas recurrentes, que alimentan planes de mejora continua.

Los resultados concretos de estos mecanismos evidencian su eficacia, entre los que destacan:

- Altos porcentajes de reclamaciones atendidas y resueltas.
- Reducción de recurrencia en determinados tipos de inconformidades.
- Ajustes operativos y técnicos derivados directamente de la retroalimentación de las personas usuarias.

Estos resultados, junto con la divulgación pública de la información, contribuyen a fortalecer la confianza de las partes interesadas y a validar la efectividad de los procesos de remediación implementados.

5.4 Gestión de temas materiales

La gestión de los temas materiales se implementa mediante instrumentos corporativos de planificación, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento, que aseguran su integración transversal en la estrategia y la operación del Grupo ICE. A continuación se detalla cómo se enfocaron cada uno de los temas materiales así como se presentan algunos indicadores relevantes



5.4 Gestión ambiental

Parámetro	2022	2023	2024	2025
Gestión Integral de Residuos				
Ordinarios reciclables gestionados (ton)	189,00	389,00	206,60	263,41
Porcentaje de residuos Ordinarios reciclables gestionados	3%	6%	3%	3%
Ordinarios no reciclables (ton)	323,00	1.836,00	281,61	1.095,91
Porcentaje de residuos Ordinarios no reciclables	5%	27%	4%	11%
Residuos de manejo especial (ton)	5.767,00	1.602,00	1.253,50	2.479,81
Porcentaje de residuos de manejo especial	81,16%	24%	19%	25%
No peligrosos valorizables (ton)	SD	2.213,00	3.628,00	4.892,49
Porcentaje de residuos No peligrosos valorizables	SD	33%	54%	49%
Peligrosos (ton)	827,00	698,00	1.389,30	1.263,35
Porcentaje de residuos Peligrosos	11,64%	10%	21%	13%
Residuos gestionados (ton)	7.106,00	6.738,00	6.759,02	9.994,96
Recursos circulares: Ton de materiales reinsertados en el ciclo productivo	381,00	194,06	210,29	717,80
Recursos circulares: Monto recuperado por materiales reinsertados en el ciclo productivo (MCRC)	1.207,31	807,87	698,73	1.414,50
Cantidad de residuos recuperado de embales (ton)	631,00	456,00	518	357,71
Remuneración económica obtenida por valoración de residuos (MCRC)	SD	701,93	113	989,39
Toneladas de residuos valorizados económicamente	962,00	819,87	4.174	5.273,40
Costos asociados por manejo de los residuos	SD	SD	SD	715,52
Toneladas de residuos con costo asociado por su manejo	SD	SD	SD	4.666,61
Métodos de tratamiento de aguas residuales implementados en Grupo ICE				
Tanque séptico	122	122	384	388
Planta de tratamiento	13	13	12	10
Alcantarrillado	5	1	17	17
Otros	SD	SD	7	2
Uso Sostenible de los Recursos				
Consumo de combustibles fósiles para actividades operativas y de mantenimiento				
Consumo de gasolina (litros)	461.650,00	487.232,00	500.079,83	509.247,51
Consumo de Diésel (litros)	6.048.855,85	6.340.826,00	6.378.828,73	6.330.881,93
Total de litros de consumo de combustible	SD	SD	6.878.908,56	6.840.129,44
Costo de gasolina (MCRC)	SD	SD	356,12	340,35
Costo de diésel (MCRC)	SD	SD	3.863,53	3.532,05
Costo total de combustibles (MCRC)	5.457,39	4.597,62	4.219,65	3.872,40
Consumo de Gas LP (m3) - uso para respaldo de sistema de generación	SD	SD	10.899,06	18.261,63
Consumo total de agua potable (m3)	239.763,84	330.599,00	363.135,34	300.193,95
Costo total de consumo de agua (MCRC)	742,86	1.194,00	1.008,85	961,23
Consumo anual de electricidad del Grupo ICE (GWh)	61,00	86,70	152,72	146,77
Costo total de electricidad (MCRC)	7.783,65	9.215,00	17.709,67	23.826,51
Consumos o usos para generación eléctrica				
Combustibles fósiles para generación eléctrica (litros) (diésel y bunker)	20.352.003,00	153.411.870,00	349.784.355,99	40.900.781,56
Vapor para generación geotérmica (ton)	22.888.813,36	14.869.657,38	7.744.127,00	12.023.727,52
Salmuera para generación geotérmica (ton)	SD	SD	10.422.079,00	9.118.067,73
Aqua para generación de energía eléctrica (m3)	17.479.000.000,00	2.143.802.516,00	15.399.491.646,00	19.189.813.308,20
Descarbonización y mitigación				
Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)				
Emisiones directas de GEI (Alcance 1) – toneladas CO ₂ e.	454,56	623.365,00	19.573,72	1.393.354,83
Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2) – toneladas CO ₂ e (por consumo eléctrico).	94,14	25.965,00	34.910,42	17.753,43
Emisiones indirectas de GEI (Alcance 3) – toneladas CO ₂ e (por transporte, viajes, cadena de valor).	SD	241.160,00	389.484,82	1.340.679,19
Emisiones GEI verificadas externamente (tCO ₂ e)	SD	247.398,01	50.148,26	38.440,20
Acciones de mitigación y adaptación climática				
Atención de la demanda eléctrica nacional con recursos renovables, antes denominado "Porcentaje de renovabilidad de la matriz eléctrica (%)"	98,92	94,9	86,80	97,50
Producción de electricidad con recursos renovables en el SEN (%)	SD	SD	89,40	98,66
Días de generación eléctrica 100% renovable (días)	314	167,00	77,00	276,00
Factor de emisiones de generación (tCO ₂ e / GWh)	36,5	47,20	78,70	
Número de proyectos solares	SD	SD	5,00	A la fecha de entrega de este documento, este dato no se encuentra disponible.
Megavatios generados por proyectos solares	SD	SD	86,00	
Número de proyectos eólicos	SD	SD	4,00	
Megavatios generados por proyectos eólicos	SD	SD	80,00	
Colaboradores en modalidad de teletrabajo	5.267	6.660,00	7.146,00	7.542,00
Toneladas de CO ₂ reducidas por Programa de Teletrabajo (tCO ₂ e)	45.769,95	12.139,00	NSR	3.381,46
Emisiones de GEI reducidas, por utilización de vehículos eléctricos (tCO ₂ e)	54,95	204,00	31,94	21,32
Plantillas de inducción vendidas	153	834	404	908
Medidores AMI instalados	61.774	452.322	102.636	100.012

Parámetro	2022	2023	2024	2025
Reducción de CO ₂ por la implementación de alumbrado público LED (tCO ₂ e)	37,66	58,00	93,33	1.047,35
Cargadores para vehículos eléctricos instalados	SD	SD	66	24
Carga rápida	48	48	51	24
Carga semirápida	38	26	8	0
Sedes del Grupo ICE participantes del PBAE, en categoría de Cambio Climático	SD	6	7	7
Empresas beneficiadas con el acompañamiento del Grupo ICE en la implementación de la Categoría de Cambio Climático del PBAE	SD	1.711	1.814	1.150
Empresas que obtuvieron el galardón en la Categoría de Cambio Climático del PBAE	SD	872	950	1.060
Ton CO ₂ evitadas por implementación de la Categoría de Cambio Climático del PBAE, con el acompañamiento del Grupo ICE	SD	17.750	46.696,13	39.407,17
Gestión de Biodiversidad				
Hectáreas en cobertura forestal mantenidas (ha) / Patrimonio natural forestal protegido	18.919,00	15.528,00	10.401,00	10.256,00
Hectáreas bajo Programa "Pago por Servicios Ambientales (PSA)"	588,00	988,00	1.861,10	960,00
Árboles producidos en viveros del Grupo ICE (cantidad)	581.203	550.756	509.513	485.869
Árboles en peligro de extinción reproducidos en viveros del Grupo ICE	530.651	73.535	76.992	68.596
Árboles plantados para la restauración ecológica	162.268	168.888	172.115	178.008
Animales rescatados o reinsertados (Rescates de fauna silvestre)	32	106	23	931
Área de Conectividad Ecológica con corredores ecológicos (ha)	1.618,00	1.618,00	2.223,00	1.618,00
Cantidad de abono orgánico producido en fincas sostenibles (Ton)	SD	SD	15.440,00	581,98
Medidas de protección de biodiversidad en infraestructura operativa				
Número de pasos aéreos instalados para fauna silvestre.	54	44	48	54
Cantidad de dispositivos electrostáticos aislados	SD	SD	90	695
Número de dispositivos antiescalamiento instalados en infraestructura eléctrica.	1.351	1.088	362	2.032
Número de transformadores eléctricos adaptados (aislados) para protección de fauna.	45	22	57	74
Número de luminarias especiales instaladas para la protección de tortugas marinas	34	5	70	70
Monto invertido en prevención de electrocución de fauna (colones)	SD	SD	529.081.950,00	1.564.357.360,00
Monitoreo y control ambiental				
Número de monitoreos terrestres y acuáticos	22	33	21	31
Toneladas de sedimentos evitados en cuerpos de agua	12.115,55	6.174,66	10.654,10	12.276,76
Fincas sostenibles en las zonas de interés, con aporte del Grupo ICE	197	315	91	206

SD: Sin datos

5.4.1.1 Ecoeficiencia

Gestión integral de residuos

La gestión integral de residuos constituye uno de los ejes fundamentales de la gestión ambiental del Grupo ICE, en tanto refleja el compromiso corporativo con el uso responsable de los recursos, la prevención de impactos ambientales y la generación de valor sostenible en los territorios donde opera. Dada la naturaleza de sus actividades en los sectores de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales, el Grupo ICE reconoce que sus procesos productivos, administrativos y operativos generan diversos tipos de residuos, lo cual demanda un enfoque sistemático, preventivo y alineado con la normativa nacional y las mejores prácticas internacionales.

En este contexto, el Grupo ICE concibe la gestión de residuos como un proceso integral e interrelacionado que articula acciones regulatorias, operativas, administrativas, financieras y de seguimiento, orientadas a minimizar la generación, promover la valorización, asegurar el manejo adecuado y garantizar una disposición final ambientalmente segura. Este enfoque se desarrolla en concordancia con la Ley para la Gestión Integral de Residuos de Costa Rica y sus reglamentos, los lineamientos del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) y los principios de economía circular, ecoeficiencia y mejora continua.

La gestión integral abarca residuos ordinarios, de manejo especial, peligrosos y no peligrosos valorizables, generados tanto en instalaciones administrativas como en entornos técnicos y operativos, incluyendo aquellos asociados a actividades de generación eléctrica, mantenimiento de redes, telecomunicaciones, proyectos de infraestructura y servicios digitales. Para ello, el Grupo ICE ha establecido lineamientos y procedimientos diferenciados conforme al tipo de residuo, su nivel de riesgo y su potencial de valorización, garantizando la trazabilidad desde su generación hasta su tratamiento, aprovechamiento o disposición final.

Desde una perspectiva corporativa, este proceso se integra de manera transversal en los sistemas de planificación, control interno y gestión ambiental, facilitando la identificación de oportunidades para la reducción en la fuente, la sustitución de materiales, la optimización de procesos y la reincorporación de residuos valorizables en el ciclo productivo. Asimismo, se promueve la articulación con gestores autorizados, aliados estratégicos y mecanismos de responsabilidad extendida, fortaleciendo el cumplimiento normativo y la eficiencia ambiental.

La implementación del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) en el ámbito corporativo ha permitido consolidar una gestión homogénea, sistemática y medible, incorporando indicadores de desempeño, mecanismos de control y procesos de mejora continua orientados a la reducción de impactos ambientales, la prevención de la contaminación y la optimización en el uso de los recursos públicos.

En el plano operativo, la gestión de residuos se desarrolla mediante modelos de gestión implementados en las distintas empresas del Grupo ICE, adaptados a las particularidades de sus operaciones, pero alineados con la gobernanza institucional, el Marco Corporativo de Sostenibilidad, la coordinación interáreas y la ejecución mediante mecanismos formales de cumplimiento, tales como convenios de cooperación con gestores autorizados, procesos de contratación administrativa y esquemas de valorización de residuos con potencial comercial. Este modelo permite asegurar una gestión trazable, transparente y alineada con la normativa vigente, priorizando la reutilización, reciclaje y aprovechamiento de materiales.

Durante el período 2025, se implementaron diversas acciones orientadas a fortalecer la gestión integral de residuos a nivel corporativo, entre las que destacan:

- La consolidación de mecanismos de cooperación con gestores autorizados para garantizar el tratamiento, valorización y disposición final adecuada de los residuos.
- La ejecución de procesos de contratación para la gestión y comercialización de residuos valorizables en el mercado nacional, promoviendo la eficiencia en el uso de los recursos.
- El fortalecimiento de instrumentos normativos internos, incluyendo procedimientos y reglamentos institucionales para el manejo integral de residuos.
- La implementación y actualización de planes de trabajo anuales, programas de gestión de residuos y herramientas tecnológicas para la captura, trazabilidad y análisis de la información.
- El monitoreo sistemático de indicadores de desempeño, orientados a la mejora continua y a la toma de decisiones informada.
- La ejecución de acciones de sensibilización, comunicación y capacitación que fomentan la cultura organizacional en materia de prevención, reciclaje y economía circular.
- La realización de muestreos, reportes periódicos y mecanismos de seguimiento que permiten evaluar el comportamiento de la generación y gestión de residuos.
- La adopción de iniciativas de reutilización, reciclaje y valorización de materiales, tanto en entornos presenciales como en modalidades de trabajo remoto.

Adicionalmente, el Grupo ICE asegura que la totalidad de los residuos generados es gestionada mediante gestores autorizados, utilizando plataformas corporativas que garantizan la trazabilidad, el control y el cumplimiento normativo en todas las etapas del proceso. Este enfoque permite integrar la gestión de residuos dentro del marco de gestión de la sostenibilidad, asegurando su alineación con estándares ambientales y compromisos corporativos.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de gestión integral de residuos, a partir de indicadores que reflejan los resultados alcanzados en términos de reducción, valorización, recuperación y disposición responsable. Estos indicadores constituyen una base fundamental para la rendición de cuentas, la mejora continua y el fortalecimiento de la gestión ambiental del Grupo ICE.

Dentro de los principales resultados alcanzados, sobresalen:



Importante destacar que, en diciembre de 2025, la marca Kölbi fue reconocido por el Ministerio de Salud por su valioso aporte a la gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), gracias al trabajo desarrollado mediante el programa Reciclamóvil. Este programa facilita a las personas la entrega responsable de celulares, tablets y accesorios en desuso o en mal estado, a través de contenedores ubicados en todas nuestras agencias. En todo el año 2025 el programa logró recuperar más de 569 Kg de residuos electrónicos, contribuyendo así a la reducción de la contaminación la reutilización de materiales valiosos y el fortalecimiento de la educación ambiental en la ciudadanía. Además, mediante iniciativas innovadoras como la aplicación educativa, que incorpora personajes como Zippy, Blink y Pixy, se fomenta en la niñez y en las familias una mayor conciencia sobre la gestión adecuada de los RAEE.



Uso sostenible de los recursos

El uso sostenible de los recursos constituye un componente estratégico de la gestión ambiental del Grupo ICE, en tanto asegura la continuidad de los servicios públicos esenciales, optimiza el desempeño operativo y reduce los impactos ambientales asociados a las operaciones corporativas. Como conglomerado público responsable de la planificación, provisión y operación de servicios de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales, el Grupo ICE reconoce que su gestión implica un uso intensivo de recursos naturales, energéticos y materiales, lo que hace indispensable adoptar un enfoque preventivo, eficiente y responsable.

En coherencia con su mandato corporativo, su Estrategia Corporativa 2023–2027 y su marco de sostenibilidad, el Grupo ICE concibe el uso sostenible de los recursos como la gestión equilibrada, racional y eficiente de insumos clave —tales como agua, energía, combustibles,

materiales y otros recursos operativos—, procurando desacoplar progresivamente el crecimiento de las operaciones de la presión sobre los recursos naturales y del incremento de impactos ambientales.

Este enfoque se encuentra alineado con los principios de ecoeficiencia, mejora continua y economía circular, así como con los lineamientos establecidos en el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) y la normativa ambiental costarricense. La gestión del uso de los recursos se integra de forma transversal en los procesos de planificación, operación, mantenimiento e inversión, asociados a la provisión de servicios de electricidad y telecomunicaciones, abarcando tanto la gestión de redes e infraestructura como las funciones de soporte, lo que permite identificar oportunidades para la reducción del consumo, la sustitución de insumos, la optimización tecnológica y la eficiencia energética..

En el ámbito operativo, el uso sostenible de los recursos abarca tanto el consumo directo asociado a las actividades administrativas, técnicas y logísticas, como el aprovechamiento de recursos estratégicos necesarios para la operación de los sistemas de electricidad y telecomunicaciones. Asimismo, contempla la gestión responsable de combustibles y otros insumos requeridos para la operación, mantenimiento y respaldo de los sistemas, con el objetivo de minimizar impactos ambientales, optimizar costos y fortalecer la resiliencia operativa.

Desde una perspectiva corporativa, el Grupo ICE ha fortalecido los mecanismos de medición, control y seguimiento del consumo de recursos, mediante sistemas de información que permiten disponer de datos consolidados, trazables y oportunos para la toma de decisiones. Estos sistemas se complementan con el uso de plataformas tecnológicas y herramientas de gestión que facilitan la estandarización de la información, la mejora en la calidad de los datos y la definición de métricas estratégicas de mediano y largo plazo.

Asimismo, la organización impulsa programas corporativos orientados al uso sostenible de los recursos, que contemplan la designación de responsables a nivel de áreas y procesos, así como la implementación de mecanismos de coordinación interna para la recopilación, validación y reporte de información. Este enfoque permite fortalecer la gobernanza ambiental, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la coherencia en la gestión a nivel corporativo.

En el marco del sistema de gestión ambiental, el uso sostenible de los recursos se aborda mediante instrumentos estructurados que incluyen la identificación de aspectos ambientales significativos, la definición de objetivos, metas e indicadores, y la ejecución de programas específicos orientados al uso eficiente del agua, la energía, los materiales y otros insumos críticos. Estos instrumentos permiten integrar criterios de sostenibilidad en los procesos de adquisición, operación, mantenimiento y desarrollo de proyectos, promoviendo la optimización del consumo y la reducción de impactos ambientales.

Adicionalmente, el Grupo ICE impulsa la incorporación de buenas prácticas en la gestión de insumos, incluyendo el uso eficiente del papel, la gestión integral del recurso hídrico, la eficiencia energética y el manejo responsable de sustancias químicas y productos peligrosos. Estas acciones contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional en materia de sostenibilidad y al cumplimiento de la normativa vigente.

Como parte del fortalecimiento de la gestión corporativa, se desarrollan procesos de diagnóstico y evaluación del desempeño ambiental, apoyados en metodologías y herramientas reconocidas a nivel nacional e internacional, lo que permite identificar brechas, establecer prioridades y orientar la toma de decisiones estratégicas en materia de sostenibilidad.

Durante el período 2025, el Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a consolidar el uso sostenible de los recursos a nivel corporativo, entre las que destacan:

- La sistematización y consolidación de la información sobre el consumo de recursos en instalaciones y procesos institucionales, mediante herramientas tecnológicas de gestión y plataformas corporativas.
- El fortalecimiento de los mecanismos de control y seguimiento del consumo, a través de protocolos, indicadores y reportes periódicos que permiten evaluar el desempeño y establecer acciones de mejora.
- La ejecución de procesos de sensibilización, inducción y capacitación dirigidos al personal, orientados a promover el uso eficiente y racional de los recursos.
- La definición de lineamientos institucionales para la implementación de planes de acción en instalaciones con oportunidades de mejora, así como el establecimiento de metas de reducción de consumo.
- El desarrollo de metodologías para el análisis de variaciones en el consumo de recursos, permitiendo una gestión más precisa y basada en evidencia.
- La incorporación progresiva de instalaciones, procesos y unidades operativas dentro del alcance de los programas corporativos de uso sostenible de los recursos.
- La integración de criterios de sostenibilidad en los procesos de adquisición de bienes y servicios, así como en el desarrollo de actividades, proyectos y obras de infraestructura.
- La gestión responsable del consumo de insumos clave, incluyendo papel, agua, energía y combustibles, así como el manejo adecuado de sustancias químicas y productos peligrosos.
- La coordinación interna para la recopilación y gestión de datos asociados al consumo de recursos y su vínculo con indicadores ambientales y de emisiones.
- El análisis sistemático de indicadores para la implementación de acciones de mejora continua y el fortalecimiento del reporte ambiental institucional.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de uso sostenible de los recursos, a partir de indicadores que permiten evidenciar la evolución del consumo, la eficiencia en la utilización de insumos y los avances en la reducción de impactos ambientales. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la rendición de cuentas, la toma de decisiones informada y el fortalecimiento continuo de la gestión ambiental del Grupo ICE.

Dentro de las principales acciones y resultados se destacan los siguientes: ¹⁰



Firma digital

Fortalecimiento de su uso para reducir papel y costos operativos



300 194 m³
 de agua potable
₡961
 millones facturados



Utilización de combustible
(Operación y mantenimiento):

- 509 248 L gasolina (₡ 340 millones)
- 6 330 881 L diésel (₡ 3 532 millones)



Recursos para generación

- 19 189 813 308 m³ agua (generación hidroeléctrica)
- 40 900 782 L diésel y búnker (generación térmica)
- 12 023 727 t vapor
- 9 118 067 t salmuera (generación geotérmica)



147 GWh
 consumo anual de electricidad;
₡ 23 827
 millones facturados

¹⁰ La salmuera se obtiene luego de separar el agua del vapor que se extrae de los pozos geotérmicos que está compuesta por cloruro de calcio y de sodio y mantiene una temperatura de 160 °C. Este fluido es utilizado para calentar el combustible “Pentano”, que se caracteriza por tener un punto de ebullición de 36°C con el cual se produce el vapor necesario para el proceso de generación en plantas de ciclo combinado como Miravalles V.

Gestión de aguas residuales

La gestión de aguas residuales forma parte esencial del enfoque integral de gestión ambiental del Grupo ICE, en tanto contribuye a la prevención de impactos negativos sobre los cuerpos de agua, la protección de la salud pública y la conservación de los ecosistemas. En su condición de conglomerado público responsable de la prestación de servicios de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales a nivel nacional, el Grupo ICE reconoce que sus actividades administrativas, técnicas y operativas generan aguas residuales de diversa naturaleza, cuya adecuada gestión resulta clave para garantizar un desempeño ambiental responsable y conforme a la normativa vigente.

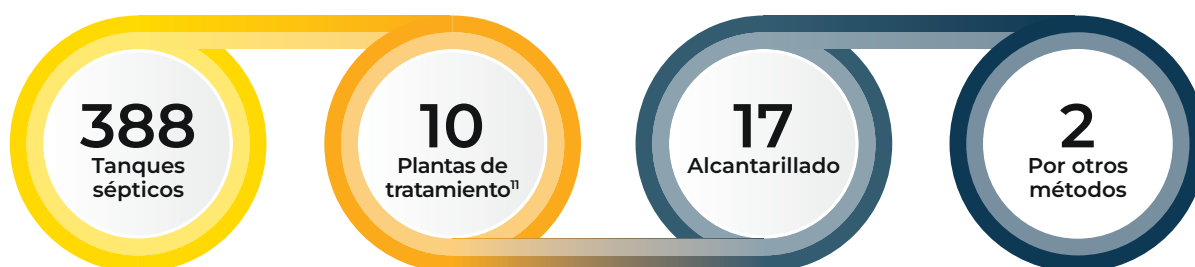
En coherencia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y el marco de sostenibilidad adoptado por la organización, el Grupo ICE concibe la gestión de aguas residuales como un conjunto de acciones preventivas, operativas y de control, orientadas a asegurar la correcta recolección, tratamiento, disposición y monitoreo de estos efluentes, minimizando riesgos de contaminación y afectación a los recursos hídricos. Este enfoque se desarrolla bajo los principios de cumplimiento normativo, prevención, mejora continua y uso sostenible de los recursos naturales.

La gestión de las aguas residuales se articula con el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) y con los requerimientos establecidos por la legislación ambiental costarricense, incorporando mecanismos diferenciados de tratamiento según las características de las instalaciones y la naturaleza de los efluentes generados. De esta forma, el Grupo ICE aplica soluciones acordes con el contexto operativo de cada centro de trabajo, tales como sistemas de tratamiento in situ, conexión a redes de alcantarillado cuando corresponde, u otros métodos técnicamente viables y ambientalmente adecuados.

Desde una perspectiva corporativa, el manejo de aguas residuales se integra de manera transversal en los procesos de planificación, mantenimiento de infraestructura, control ambiental y seguimiento de indicadores, permitiendo asegurar la trazabilidad de la gestión, la identificación de oportunidades de mejora y la reducción de impactos sobre el entorno. Asimismo, la medición y el registro sistemático de la información asociada a este tema fortalecen la toma de decisiones informada, la rendición de cuentas y la alineación con los compromisos corporativos en materia de sostenibilidad y protección del recurso hídrico.

En las secciones siguientes se presenta el desglose de los principales indicadores de gestión de aguas residuales del Grupo ICE, los cuales permiten evidenciar el desempeño alcanzado durante el período reportado, así como los avances en materia de tratamiento, control y disposición responsable de estos efluentes. Dichos indicadores constituyen una herramienta clave para evaluar la eficacia de la gestión ambiental, impulsar la mejora continua y reafirmar el compromiso del Grupo ICE con el uso responsable y sostenible del agua.

En esta materia, el método de tratamiento es el siguiente:



¹¹ Datos solo del ICE



PASOS DE FAUNA

Biodiversidad

La biodiversidad constituye un componente estratégico de la gestión ambiental del Grupo ICE, dada la estrecha relación entre sus operaciones, la infraestructura energética y de telecomunicaciones, y los ecosistemas en los territorios donde desarrolla sus actividades. Como conglomerado público con presencia nacional y responsable de activos estratégicos para el desarrollo del país, el Grupo ICE reconoce su corresponsabilidad en la conservación, protección y uso sostenible de la biodiversidad, así como en la preservación de los servicios ecosistémicos que sustentan el bienestar social, la resiliencia climática y la continuidad operativa de los servicios.

En coherencia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y su marco de sostenibilidad, el Grupo ICE aborda la biodiversidad desde un enfoque integral, preventivo y basado en la gestión del riesgo ambiental, orientado a identificar, evaluar y gestionar los impactos reales y potenciales de sus actividades sobre los ecosistemas terrestres y acuáticos. Este enfoque se desarrolla en alineamiento con la normativa ambiental costarricense, las políticas públicas en materia de biodiversidad y los principios de gestión responsable del territorio.

La gestión de la biodiversidad en el Grupo ICE se articula a través de tres ámbitos complementarios: la gestión forestal, la gestión biológica y la gestión agropecuaria, los cuales permiten atender de manera diferenciada los diversos contextos ecológicos asociados a las áreas de influencia de la infraestructura y los proyectos corporativos.

La gestión forestal se orienta a la protección, conservación, restauración y uso sostenible de la cobertura boscosa vinculada a embalses, cuencas hidrográficas, áreas de protección y zonas de conectividad ecológica. Mediante instrumentos como el pago por servicios ambientales, la producción de especies forestales en viveros institucionales y las iniciativas de restauración ecológica, el Grupo ICE contribuye al mantenimiento de la integridad de los ecosistemas forestales, la captura de carbono y la regulación hídrica, fortaleciendo la resiliencia ambiental de los territorios.

Por su parte, la gestión biológica comprende acciones dirigidas a la protección de la fauna silvestre y al monitoreo del estado de los ecosistemas, particularmente en zonas donde la infraestructura puede generar riesgos ambientales. Este componente incluye la implementación de medidas de mitigación, dispositivos de prevención, mecanismos de convivencia con fauna, así como programas de rescate, reinserción y monitoreo de especies terrestres y acuáticas, con el fin de reducir impactos y fortalecer la gestión del riesgo ambiental.

La gestión agropecuaria se enmarca en un enfoque de manejo sostenible del territorio y de las cuencas hidrográficas, promoviendo prácticas productivas compatibles con la conservación de los recursos naturales. A través del acompañamiento técnico, el desarrollo de sistemas sostenibles, la implementación de prácticas de conservación de suelos y agua y la articulación con esquemas de incentivos ambientales, el Grupo ICE contribuye a la reducción de la degradación del suelo, la mejora de la productividad y la protección de los ecosistemas asociados a sus áreas de influencia.

Desde una perspectiva corporativa, estos tres ámbitos se integran en un modelo de gestión ambiental basado en la planificación, el monitoreo, el control y la mejora continua, respaldado por indicadores que permiten evaluar el desempeño institucional, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones. La gestión de la biodiversidad se concibe así no solo como una obligación normativa, sino como un factor clave para la sostenibilidad de largo plazo, la resiliencia climática y la generación de valor público.

En el plano operativo, el Grupo ICE gestiona la biodiversidad mediante un esquema institucional que integra la producción de material vegetativo en viveros estratégicamente ubicados, la implementación de programas de monitoreo ecológico, la ejecución de acciones de restauración y reforestación, y la incorporación de criterios técnicos especializados en los procesos de planificación, construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura. Este modelo asegura la adecuada identificación, manejo y mitigación de impactos, en cumplimiento con la normativa ambiental vigente y los lineamientos internos.

Asimismo, la organización desarrolla programas estructurados dentro de su sistema de gestión ambiental que incluyen la identificación de aspectos ambientales significativos, la definición de objetivos, metas e indicadores, y la implementación de planes e iniciativas orientadas a la conservación y restauración de ecosistemas en sus áreas de influencia.

Como parte del fortalecimiento de la gestión corporativa, se incorporan procesos de monitoreo sistemático de fauna terrestre, acuática y aérea, evaluaciones de impacto asociadas a la operación de infraestructura, así como estrategias de convivencia con la biodiversidad y gestión de riesgos asociados a la interacción con especies silvestres y domésticas.

Durante el período 2025, el Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a consolidar la gestión de la biodiversidad a nivel corporativo, entre las que destacan:

- La producción de material forestal a gran escala en viveros institucionales, incluyendo especies nativas y especies en categoría de riesgo, destinadas a procesos de reforestación, restauración ecológica y protección de recursos naturales.
- La ejecución de programas de monitoreo de fauna en diferentes ecosistemas, incluyendo evaluaciones en entornos acuáticos, terrestres y de fauna voladora, asociados a la operación de infraestructura.
- El desarrollo de iniciativas de reforestación y restauración ecológica en territorios estratégicos.
- La implementación de estrategias de gestión y convivencia con fauna, incluyendo medidas de prevención y mitigación de impactos.
- El fortalecimiento de procesos agropecuarios sostenibles vinculados a la gestión de cuencas y esquemas de incentivos ambientales.
- La integración de criterios de sostenibilidad y biodiversidad en la planificación y operación de proyectos, actividades e infraestructura.
- La aplicación de herramientas y metodologías de evaluación reconocidas a nivel nacional e internacional, orientadas a la identificación de brechas y a la mejora continua del desempeño ambiental.
- La ejecución de acciones tácticas y operativas orientadas a la consolidación de la estrategia corporativa de sostenibilidad.

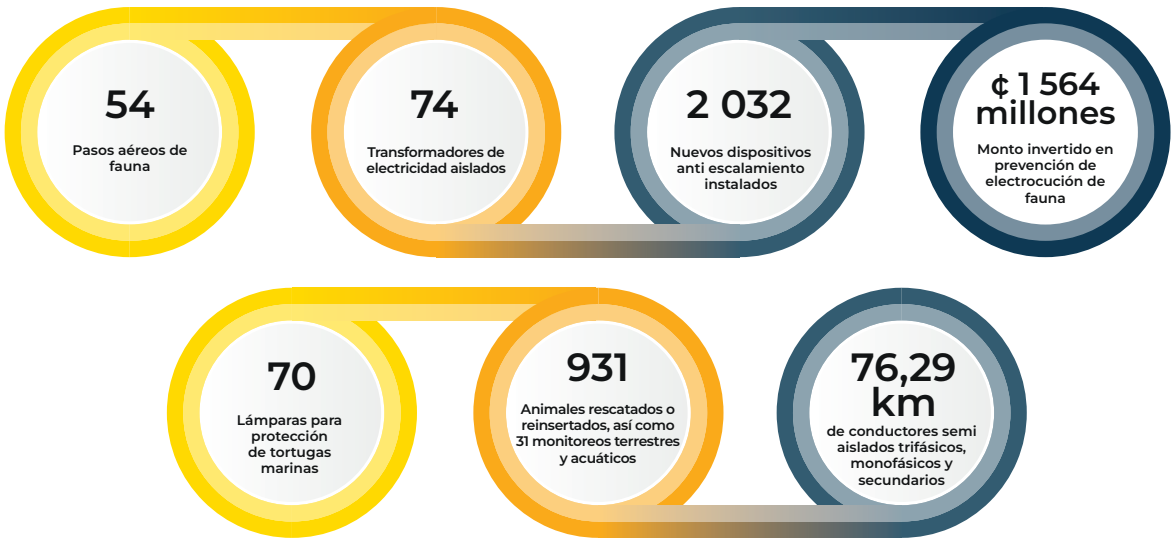
En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de biodiversidad, a partir de indicadores que reflejan los avances en gestión forestal, biológica y agropecuaria, así como los resultados alcanzados en la conservación, restauración y uso sostenible de los ecosistemas. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la rendición de cuentas, la toma de decisiones informada y el fortalecimiento continuo de la gestión ambiental del Grupo ICE.

Seguidamente se puntualizan algunas de las acciones realizadas:



Gestión biológica

Para la protección de la fauna y la reducción los índices de accidentabilidad (electrocuciones en la red de distribución), así como para el monitoreo ambiental y el seguimiento de los indicadores de calidad de los ecosistemas, se implementaron las siguientes medidas:



Gestión agropecuaria

En este marco, se ha brindado seguimiento y asesoría técnica a emprendimientos en producción agropecuaria, destacándose los siguientes logros:



5.4.1.2 Acción climática

Descarbonización y mitigación

Ambos se constituyen en pilares fundamentales de la gestión ambiental y estratégica del Grupo ICE, en coherencia con su mandato corporativo y su rol como actor clave en la transformación energética de Costa Rica. El Grupo ICE, impulsa estas temáticas mediante acciones orientadas a reducir las emisiones asociadas a sus operaciones de electricidad, telecomunicaciones y soporte, a través de la modernización tecnológica, la eficiencia operativa, la electrificación de procesos y el aprovechamiento de fuentes de energía renovable. Este enfoque contribuye, además, a fortalecer la seguridad energética, la resiliencia del sistema y la sostenibilidad financiera institucional.

En el contexto de la crisis climática global, el Grupo ICE reconoce la necesidad de profundizar y acelerar sus esfuerzos de mitigación, orientados a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) tanto en sus operaciones directas como en la provisión de servicios de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales. Este enfoque se encuentra alineado con la Estrategia Corporativa 2023–2027, la Estrategia Nacional de Descarbonización y los compromisos asumidos por Costa Rica en el marco del Acuerdo de París.

En materia de mitigación, el Grupo ICE implementa un conjunto de acciones orientadas a reducir, evitar y gestionar las emisiones de GEI, incluyendo la operación de sistemas energéticos con alta participación de fuentes renovables, la modernización de infraestructura, la digitalización de procesos, el impulso a tecnologías eléctricas eficientes, la promoción de la movilidad eléctrica y el desarrollo de soluciones innovadoras que contribuyen a la reducción de la huella de carbono en diversos sectores económicos y sociales.

Desde una perspectiva corporativa, ambas temáticas se sustentan en mecanismos de planificación, medición, control y seguimiento que permiten evaluar el desempeño ambiental, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Estos mecanismos se integran a los sistemas de control interno, al Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAII) y a los procesos de rendición de cuentas, asegurando consistencia entre la gestión operativa y los compromisos asumidos en materia de sostenibilidad y acción climática.

En línea con la evolución de los marcos internacionales de divulgación climática, el Grupo ICE ha venido fortaleciendo sus capacidades para la gestión y divulgación de información relacionada con el clima, en coherencia con los requerimientos de la NIIF S2. Este avance contribuye a integrar consideraciones climáticas en la gobernanza institucional, la gestión de riesgos, la gestión de la huella de carbono y la resiliencia climática. Asimismo, favorece una mayor trazabilidad entre la acción climática, la planificación institucional y la rendición de cuentas corporativa.

El Grupo ICE ha establecido un enfoque corporativo para la gestión de la huella de carbono, basado en metodologías y estándares reconocidos, que contempla la consolidación de inventarios institucionales de emisiones de GEI, la definición de líneas base y el monitoreo continuo del desempeño. Este proceso integra la participación de las diferentes áreas operativas y administrativas, garantizando la recopilación de datos, la trazabilidad de la información y la consistencia metodológica en el cálculo de emisiones.

De forma complementaria, la organización incorpora la identificación y gestión de riesgos y eventos asociados al cambio climático, integrando este enfoque en los procesos institucionales de gestión del riesgo, planificación estratégica y toma de decisiones. Este abordaje permite fortalecer la resiliencia institucional frente a los efectos del cambio climático y promover la adopción de buenas prácticas en mitigación y adaptación.

Asimismo, el Grupo ICE impulsa programas estructurados dentro de su sistema de gestión ambiental que incluyen la identificación de aspectos ambientales significativos, la definición de objetivos, metas e indicadores, y la implementación de iniciativas específicas de acción climática orientadas a la reducción de emisiones, la eficiencia operativa y la contribución a las metas nacionales de descarbonización.

Desde una visión ampliada, la descarbonización se aborda como un esfuerzo articulado de alcance nacional, que involucra a múltiples actores, incluyendo clientes, proveedores, instituciones públicas, sector privado y cooperación internacional. En este contexto, el Grupo ICE actúa como habilitador de la transición energética, promoviendo soluciones que facilitan la reducción de emisiones en hogares, empresas, comunidades e instituciones.

Durante el período 2025, el Grupo ICE desarrolló diversas acciones orientadas a consolidar la gestión corporativa de la descarbonización y la mitigación, entre las que destacan:

- El fortalecimiento del marco institucional para la gestión de la huella de carbono, mediante el desarrollo de procedimientos y programas corporativos de gestión de carbono.
- La consolidación de procesos para la cuantificación, monitoreo y verificación de las emisiones de gases de efecto invernadero, incluyendo el análisis de reducciones y remociones.
- La implementación de mecanismos de coordinación interna para la recopilación, registro y gestión de datos de consumo asociados al cálculo de emisiones.
- El análisis sistemático de indicadores de desempeño climático, orientado a la identificación de oportunidades de mejora y al fortalecimiento del reporte corporativo.
- La ejecución de procesos de capacitación, sensibilización y transferencia de conocimiento dirigidos al personal, así como a actores externos relevantes, en temas de mitigación y adaptación al cambio climático.
- La incorporación de criterios de sostenibilidad y acción climática en la gestión de proveedores, clientes y procesos de adquisición.
- El desarrollo de iniciativas de gestión forestal y arborización orientadas a la captura de carbono y al fortalecimiento de los sumideros naturales.
- La implementación de herramientas y metodologías de evaluación reconocidas a nivel nacional e internacional, que permiten fortalecer la gestión, identificar brechas y orientar la toma de decisiones estratégicas.
- La ejecución de acciones tácticas y operativas alineadas con la estrategia corporativa de sostenibilidad y con los compromisos ambientales institucionales.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de descarbonización y mitigación del cambio climático, a partir de indicadores que reflejan los avances alcanzados durante el período reportado, así como los esfuerzos sostenidos por consolidar un modelo de desarrollo bajo en carbono, resiliente y alineado con los objetivos climáticos nacionales y globales.

Dentro de los principales logros alcanzados, están los siguientes:

En cuanto a la reactivación de la generación eléctrica, en 2025, el Grupo ICE incorporó 10,3 MW de generación distribuida al Sistema Eléctrico Nacional. En el Plan de Expansión de la Generación Eléctrica 2024-2040, se proyecta la incorporación aproximada de 2 495 MW de nueva capacidad instalada neta, ya que el ICE incorporará 850 MW de nuevas plantas de energía (+23% de la capacidad instalada), con una inversión estimada de ₡ 800 mil millones. Incluye la participación de 7 proyectos en el marco de la Ley 7200 (solares y eólicos).



98,66%
Generación eléctrica SEN con
fuentes renovables

276 días
de generación 100%
renovable en el SEN

21,32 tCO₂e
de emisiones reducidas por
uso de vehículos eléctricos
(Dato únicamente contiene información
de la CNFL y de RACSA)

553,73 tCO₂e
de emisiones reducidas por
digitalización de servicios

7 542 personas
en modalidad de
teletrabajo

₡t526,48 millones
en créditos otorgados para
compra de vehículos
eléctricos (por parte del FGA
del Grupo ICE)

**24 cargadores
eléctricos**
de carga rápida
Instalados en 2025

908 plantillas
de inducción vendidas
(sector residencial y
comercial)

1 047,35 tCO₂e
de emisiones reducidas por
implementación de
alumbrado público LED

100 012 medidores
inteligentes (AMI) instalados
en 2025

Costa Rica reafirma liderazgo en movilidad sostenible con integración de 25 autobuses eléctricos al transporte público:

- BIUSA es primer concesionario que utilizará la tecnología.
- Grupo ICE brinda asesoría técnica para desarrollar el proyecto.
- CNFL asegurará electricidad que utilizarán las nuevas unidades.

Como uno de los hechos más relevantes en la transición hacia una movilidad eléctrica y limpia en Costa Rica, en el último trimestre de 2025 se incorpora al transporte público un parque conformado por 25 autobuses eléctricos, marcando un hito en el transporte público costarricense.

Las nuevas unidades, de 12 metros de longitud y equipadas con baterías de 310 kWh, operarán en ramales de la Línea convencional Puntarenas – San José – Naranjo – Palmares – Desamparados, como parte de un proyecto pionero en el país, y financiado por Banobras.

El plantel de operaciones de esta empresa contará con cuatro cargadores de 240 kW con conectores CCS2, sistema de carga rápida que permite mantener la flota funcionando continuamente.

Este es un logro que refuerza que vamos por la vía correcta, con un paso firme hacia la descarbonización del transporte público, alineados con los objetivos ambientales del país y llevando a los usuarios una alternativa moderna, silenciosa y sin emisiones.

La empresa BIUSA manifestó que es un orgullo ser pioneros en la operación de autobuses eléctricos en Costa Rica. Este proyecto representa un paso decisivo hacia un transporte público más limpio, eficiente y moderno. Nuestro compromiso es ofrecer un servicio de calidad que contribuya a la descarbonización del país y al bienestar de los usuarios, demostrando que la innovación y la sostenibilidad pueden ir de la mano”.

Grupo ICE ha asesorado a BIUSA desde el inicio del proyecto, para garantizar la compatibilidad de los equipos con las condiciones técnicas y normativas del país. Además, la CNFL -proveedor del servicio eléctrico-, respalda la operación de los autobuses, mientras que el ICE facilitó sus instalaciones en Moín para alimentar las baterías y luego trasladar la flota a San José.



Durante el año 2025, el Grupo ICE enfrentó 42 eventos climáticos que afectaron sus servicios e infraestructura, evidenciando tanto avances en la gestión corporativa en temas de resiliencia climática; así como, en desafíos estructurales crecientes. De estos eventos, 19 fueron reportados por el ICE y 23 por la CNFL, mientras que RACSA y Gestión Cobro indican que no se presentaron reportes por este tipo de incidencias.

De la información analizada, predominan los fenómenos como lluvias intensas (59%) y deslizamientos (31%), siendo los que provocaron las principales interrupciones operativas. Además, se muestra que enero y junio fueron los meses con mayor recurrencia en estos eventos, reflejando una marcada estacionalidad entre mayo y agosto. Asimismo, las afectaciones abarcaron rupturas de fibra óptica, daños en radio bases, interrupciones en la red de distribución eléctrica, bloqueos de caminos de acceso y sedimentación en tomas de agua de plantas hidroeléctricas.

Dentro de las incidencias más relevantes se destacan:

- La salida de operación de la unidad 1 de la Planta Hidroeléctrica Toro I durante 4 horas y 40 minutos.
- La afectación de 58 radio bases y múltiples enlaces de fibra óptica, especialmente en Huetar Caribe, Pacífico y Zona Sur.
- Problemas de acceso y sedimentación en proyectos como Reventazón, Río Macho y Cariblanco, con impacto directo sobre la generación.

El total de clientes residenciales afectados por estos eventos ascendió a 1 630 (918 del ICE y 712 de la CNFL), aunque la cifra real pudo ser mayor debido a nuevas métricas incorporadas, como las 392 horas fuera de servicio de telecomunicaciones. El gasto reportado para la atención de estos eventos fue de \$52 719 635,29, aunque persiste la omisión de datos sobre pérdidas de ingresos por servicios no brindados, lo que impide estimar el costo total real. Se registraron 396 horas de indisponibilidad, la mayoría en servicios de telecomunicaciones.

En cuanto al nivel de impacto, el 72% de los eventos se clasificaron como “menor”, mientras que, un 28% fue catalogado como “moderado”, principalmente debido a afectaciones en infraestructura de generación. No se reportaron impactos “significativos” ni “críticos”. El ICE elaboró 18 planes de acción con un avance del 100%, dirigidos a mitigar los daños y mejorar la preparación operativa, mientras que la CNFL, por su parte, fortaleció su ecosistema de resiliencia, aumentando en un 15% el Índice de Resiliencia dentro de su Plan de Mantenimiento Preventivo de la Red de Distribución, con una inversión superior a \$428 millones. Además, se incorporaron mejoras clave como la geolocalización de eventos, favoreciendo la toma de decisiones y la planificación estratégica.

2025 mostró una tendencia creciente en la afectación simultánea de los servicios de electricidad y telecomunicaciones, por lo que se debió reforzar la importancia de continuar invirtiendo en mejoras enfocadas en la resiliencia climática, modernización de infraestructura y la capacidad de respuesta ante eventos naturales, pues cada vez fueron más frecuentes e intensos.

Entre las principales medidas implementadas por las empresas del Grupo ICE para enfrentar el cambio climático y mitigar sus impactos en las actividades operativas, se encuentran:



5.4.2 Gestión social

Parámetro	2022	2023	2024	2025
Derechos Humanos				
Personal capacitado en Derechos Humanos (interno-GRUPO ICE- y externo)	2.657	1.100	13.007	3.196
Cantidad de horas invertidas en formación al personal (interno-GRUPO ICE- y externo)	4.176,00	1.058,00	62.594,15	4.915,37
Denuncias o quejas relacionadas con Derechos Humanos recibidas y gestionadas	6	16	0	6
Por discriminación	6	16	0	6
Violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	0	0	0	0
Incidentes atendidos por tipo hostigamiento	24	55	69	46
Laboral	5	41	52	37
Sexual	18	14	17	9
Psicológico	1	0	0	0
Igualdad y Equidad				
Personas trabajadoras del Grupo ICE	15.862	13.707	17.687	19.533
Porcentaje de mujeres trabajadoras respecto al total de la organización	23%	26%	23%	23%
Porcentaje de hombres trabajadores respecto al total de la organización	77%	74%	77%	77%
Porcentaje de personas trabajadoras menores de 30 años	6%	6%	11%	15%
Porcentaje de personas trabajadoras entre 30 y 50 años	62%	64%	60%	58%
Porcentaje de personas trabajadoras mayores de 50 años	32%	30%	28%	28%
Personas con discapacidad contratadas respecto al total de personas trabajadoras	65	73	44	43
Mujeres	11	13	6	6
Hombres	54	60	38	37
Jefaturas por género (se excluyen cargos directivos)	350	298	336	322
Ocupados por mujeres	106	100	108	104
Porcentaje de mujeres	30%	34%	32%	32%
Ocupados por hombres	244	198	228	218
Porcentaje de hombres	70%	66%	68%	68%
Cargos directivos por género	SD	22	23	33
Ocupados por mujeres	SD	8	9	15
Ocupados por hombres	SD	14	14	18
Personal trabajadora por tipo de contratación	SD	SD	17.687	19.533
Permanente	SD	SD	13.658	13.993
Temporal	SD	SD	4.029	5.540
Diálogo Social				
Número de organizaciones laborales sindicales	9	9	9	9
Número de afiliaciones en organizaciones laborales sindicales	4.924	4.485	3.935	4.316
Número de organizaciones laborales solidarias	6	6	7	6
Número de afiliaciones a organizaciones laborales solidarias*	23.939	22.234	22.115	23.038
Prácticas Laborales				
Personas que se acogieron a procesos de movilidad laboral voluntaria	23	131	3	306
Personas que se acogieron a procesos de movilidad laboral horizontal	18	167	0	37
Personas pensionadas	223	804	228	112
Mujeres	41	128	61	31
Hombres	182	676	167	112
Renovaciones de contrato	121	942	1.073	596
Nuevas contrataciones	760	738	1.343	2.028
Porcentaje de nuevas contrataciones	5%	5%	8%	10%
Porcentaje de bajas de personas trabajadoras	906	9%	3%	7%
Porcentaje de bajas de personas trabajadoras incentivadas con respecto al total de bajas	2,5%	9,4%	1,0%	23,0%
Cantidad de personas que se les finalizó el contrato	579	273	169	541
Mujeres	64	76	43	122
Hombres	515	197	126	419
Fallecidos (No asociados a accidentes laborales)	17	21	13	16
Mujeres	5	2	0	2
Hombres	12	19	13	14
Edad promedio de las personas trabajadoras	41	40	40	39
En mujeres	39	39	39	37
En hombres	44	42	42	41
Promedio de antigüedad de las personas trabajadoras (años)	10	12	12	9
En mujeres	10	11	10	9
En hombres	11	13	13	10
Empleados con permiso parental	270	327	187	330
Porcentaje total de la planilla promocionada durante el último año Grupo ICE	SD	SD	30%	20%
Tasa Global de Ausentismo Grupo ICE	SD	SD	3	3
SST (Seguridad y Salud en el Trabajo)				
Accidentes laborales personal Grupo ICE	1.150	1.383	1.402	956
Total de fallecimientos por accidente laboral	1	1	0	2
Total de lesiones por accidente laboral con lesiones graves	16	14	29	28
Lesiones laborales registrados	1.133	1.368	1.373	926
Atención en servicios de salud	16.916	30.541	59.233	46.096
Cómites de SST activos	159	154	155	159
Comunicados de SST	245	118	138	1.846
Número de capacitaciones en Seguridad y Salud Ocupacional realizadas	611	76	1.558	911
Personas capacitadas en temas de SST	8.867	3.627	13.521	10.941
Programas voluntarios para fomentar la salud en las personas trabajadoras	10	9	10	30

Parámetro	2022	2023	2024	2025
Cantidad de participantes en Programas Voluntarios de SST	7.522,00	SD	921	3.770
Porcentaje de personas que participaron Programas voluntarios para fomentar la salud en las personas trabajadoras	47%	SD	5%	19%
Cantidad de hombres y mujeres que presentaron dolencias y enfermedades laborales	946	772,00	1.221	4.113
Fallecimientos resultantes de una dolencia o enfermedad laboral	0	0	0	0
Desarrollo Humano y Formación				
Total de horas de capacitación impartidas	245.919	219.258	345.728	487.889
Participaciones en actividades formativas	SD	11.689	15.540	21.689
Porcentaje de mujeres participantes en programas de capacitación	25%	29%	31%	30%
Porcentaje de hombres participantes en programas de capacitación	75%	71%	69%	70%
Porcentaje del personal que recibió formación	SD	85%	88%	SD
Horas de formación al año por persona trabajadora	SD	18,76	22,24	25
Programas para mejorar aptitudes (empleabilidad, la jubilación o despido)	6	8	14	36
Mujeres participantes en Programas para mejorar aptitudes (empleabilidad, la jubilación o despido)	1.110	166	225	530
Porcentaje de mujeres participantes en Programas para mejorar aptitudes (empleabilidad, la jubilación o despido)	37%	34%	46%	41%
Hombres participantes en Programas para mejorar aptitudes (empleabilidad, la jubilación o despido)	1.899	329	261	772
Porcentaje de hombres participantes en Programas para mejorar aptitudes (empleabilidad, la jubilación o despido)	63%	66%	54%	59%
Evaluación del desempeño y desarrollo profesional	11.265	12.455	13.971	14.735
Relacionamiento con comunidad				
Atención de operaciones con impactos socioambientales comunales / Actividades en las que se identificaron impactos negativos importantes y se tomaron acciones para atenderlos	13	5	9	15
Reuniones realizadas para la gestión de riesgos asociados a los impactos de construcción, operación y mantenimiento de los activos productivos	SD	34	67	66
Operaciones con participación comunitaria e impacto social / Actividades con participación comunitaria e impacto social	SD	623	752	1.958
Procesos formales de queja y/o reclamación en las comunidades locales.	SD	17	771	63
Actividades de formación y capacitación dirigidas a comunidades de las áreas de influencia	14	2.234	1.343	679
Desarrollo de la comunidad				
Actividades de inversión en infraestructura y servicios de apoyo público para el desarrollo local de las áreas de influencia	28	22	103	85
Personas beneficiadas	SD	49.797	1.912.150	25.095
Cantidad de centros educativos que tuvieron un aumento de velocidad de ancho de banda a 100 o más megas	SD	SD	198	320
Cantidad de centros educativos conectados con fibra óptica **	SD	SD	1.756	681
Cantidad de centros educativos conectados con fibra óptica (acumulado)	SD	SD	1.756	2.437
Cantidad de centros educativos conectados con internet satelital **	SD	SD	405	1.076
Cantidad de casas pasadas de cobre a fibra óptica **	SD	SD	78.720	30.769
Cantidad de km fibra óptica desplegados / Kilómetros fibra óptica construida**	SD	SD	3.671,00	1.528,73
Km de fibra óptica (dato acumulado al año de reporte)**	SD	33.177,00	36.848,00	38.377,00
Porcentaje de cobertura eléctrica entre habitantes del país / Índice de Cobertura eléctrica	SD	SD	99,40	99,40

* Las personas colaboradoras del Grupo ICE pueden pertenecer a una o más organizaciones laborales.

** Datos exclusivamente del ICE

SD: Sin datos

5.4.2.1 Derechos Humanos

Proceso de debida diligencia en derechos humanos como parte de la conducta empresarial responsable

Durante el período 2025, Grupo ICE continuó fortaleciendo su proceso de debida diligencia en derechos humanos, como parte de su enfoque de conducta empresarial responsable y en alineamiento con su Política Corporativa de Derechos Humanos y los estándares internacionales aplicables.

Entre los principales avances, se llevó a cabo una revisión y actualización del diseño de la matriz de identificación de impactos reales y potenciales en derechos humanos, en un trabajo articulado entre el equipo de sostenibilidad y el área de riesgos corporativos de la División de Estrategia y Gestión Corporativa. Este ejercicio permitió fortalecer el enfoque preventivo del proceso, integrando criterios de riesgos y priorización de impactos. Posteriormente, la matriz revisada fue sometida a una validación técnica con personal especializado del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), lo que contribuyó a reforzar su coherencia metodológica y su alineamiento con las mejores prácticas internacionales de debida diligencia.

Adicionalmente, se realizó una sesión de trabajo con las personas integrantes de los equipos implementadores del proceso de debida diligencia en las empresas de Grupo ICE, en la cual se presentó el cronograma actualizado de la hoja de ruta del proceso, detallando las etapas, responsabilidades y plazos definidos para su implementación progresiva. Como parte de esta jornada, se impartió la charla “La perspectiva de género en la debida diligencia en derechos humanos”, a cargo del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, con el objetivo de fortalecer las capacidades internas y promover la incorporación transversal del enfoque de género en la identificación y gestión de impactos.

En relación con la encuesta de percepción en materia de derechos humanos, dirigida al personal de las empresas de Grupo ICE, durante 2025 se desarrolló un plan piloto de aplicación del instrumento, con el propósito de evaluar su claridad, pertinencia, comprensión y alcance, así como identificar oportunidades de mejora antes de su implementación a mayor escala. Los resultados de este plan piloto permitieron ajustar aspectos metodológicos y de contenido del cuestionario, asegurando que la encuesta reflejara adecuadamente las realidades organizacionales y facilitara la recolección de información relevante para el proceso de debida diligencia. Una vez ajustado, el instrumento fue elevado a la Presidencia Ejecutiva para su revisión y consideración, como parte de los mecanismos de gobernanza interna del proceso y la encuesta final se aplicó durante el mes de noviembre de 2025.

De forma complementaria, se llevaron a cabo reuniones de coordinación con las personas enlace designadas por cada una de las gerencias generales de las empresas de Grupo ICE, con el fin de planificar y gestionar la implementación de la encuesta de percepción, definir roles y asegurar una aplicación ordenada y coherente a nivel corporativo. Asimismo, se sostuvo un trabajo conjunto con la Dirección de Comunicación y Relaciones Corporativas, orientado a definir los lineamientos de comunicación interna asociados a la encuesta, así como a la elaboración de mensajes y plantillas informativas que fueron remitidas por correo electrónico al personal, con información clara sobre el objetivo del instrumento, su importancia y el carácter confidencial de las respuestas.

Estas acciones reflejan el compromiso de Grupo ICE con la identificación, prevención y gestión de impactos en derechos humanos, fortaleciendo sus mecanismos de escucha

interna, su enfoque de mejora continua y la integración de la debida diligencia como un componente estructural de su modelo de sostenibilidad.

En el ámbito de formación y sensibilización, la organización desarrolló iniciativas tanto sincrónicas como asincrónicas dirigidas a la población trabajadora, orientadas a promover la igualdad, la diversidad y el respeto de los derechos humanos en el entorno laboral. Estas iniciativas incluyen cursos virtuales, charlas, talleres y procesos de inducción que abordan temáticas como igualdad de género, comunicación inclusiva, empoderamiento, enfoque de derechos humanos, prevención de la discriminación y del hostigamiento laboral y sexual.

Asimismo, Grupo ICE dispone de servicios de atención y acompañamiento especializados para personas que enfrentan situaciones de discriminación o violencia, incluyendo asesoría técnica, apoyo psicológico con enfoque de género y mecanismos institucionales de atención, comunicación e investigación. Estas acciones se desarrollan bajo protocolos y lineamientos alineados con la normativa vigente y los estándares de derechos humanos.

Como parte del fortalecimiento de la gobernanza en esta materia, se impulsan procesos de debida diligencia en derechos humanos, desarrollados en coordinación con organismos internacionales, que permiten identificar riesgos, establecer medidas de mitigación y consolidar prácticas institucionales responsables. Este enfoque se complementa con la implementación de planes de acción derivados de diagnósticos de brechas en igualdad de género y no discriminación, orientados a la mejora continua y al cierre de brechas organizacionales.

En el ámbito de capacitación, Grupo ICE promueve la formación continua del personal mediante programas estructurados que responden a las necesidades institucionales y a la identificación de brechas internas, abarcando temáticas como derechos humanos, igualdad de género, prevención del acoso, inclusión y diversidad. Estas acciones se adaptan a la demanda organizacional y contribuyen al fortalecimiento de capacidades técnicas y sociales en toda la organización.

De manera complementaria, se desarrollan estrategias de comunicación interna orientadas a sensibilizar y difundir los principios y valores institucionales en materia de derechos humanos, igualdad y diversidad. Estas incluyen campañas informativas, suministro de contenidos especializados y difusión de instrumentos internacionales relevantes, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, así como contenidos específicos sobre poblaciones diversas.

Desde un enfoque de gestión estratégica, Grupo ICE articula estas acciones mediante planes tácticos y operativos que permiten dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, consolidar resultados y asegurar la alineación con la Estrategia Corporativa de Sostenibilidad. Este modelo se apoya en la ejecución de acciones estructuradas y medibles, orientadas a fortalecer la cultura organizacional, promover entornos inclusivos y garantizar el respeto de los derechos humanos en todas las operaciones.

Entre las principales acciones a resaltar en cuanto al tema de Derechos Humanos, se encuentran las siguientes:



Igualdad y Equidad

La igualdad y la equidad constituyen principios fundamentales del modelo de gestión de Grupo ICE, en tanto orientan la forma en que la organización reconoce, valora y desarrolla a las personas trabajadoras, garantizando el respeto de los derechos humanos, la no discriminación y la igualdad de oportunidades. Como conglomerado público estratégico para el desarrollo económico y social de Costa Rica, Grupo ICE asume la responsabilidad de promover entornos laborales inclusivos, seguros y equitativos, coherentes con su mandato corporativo y con los valores que sustentan su actuación corporativa.

En el marco de la Estrategia Corporativa 2023–2027 y del enfoque de sostenibilidad basado en la triple utilidad, Grupo ICE entiende la igualdad como el principio que reconoce los mismos derechos, responsabilidades y oportunidades para todas las personas, y la equidad como el criterio que permite ajustar condiciones, mecanismos y oportunidades, considerando las diferencias y brechas históricas que pueden afectar a determinados grupos. Este enfoque tiene como propósito asegurar la participación plena y efectiva de todas las personas en la vida laboral y organizacional, sin distinción alguna.

¹² El dato de "Personas con discapacidad contratadas respecto al total de personas trabajadoras" no tiene la información de la empresa ICE.

La gestión de igualdad y equidad se desarrolla en alineamiento con la Política Corporativa de Derechos Humanos, la normativa nacional e internacional aplicable y los compromisos institucionales en materia de no discriminación. Asimismo, se articula con los sistemas y procesos de gestión del talento humano, incorporando mecanismos de prevención, atención y seguimiento de situaciones de discriminación, así como acciones orientadas a fortalecer una cultura organizacional basada en el respeto, la diversidad y la inclusión.

Desde una perspectiva organizacional, Grupo ICE integra estos principios a lo largo de todo el ciclo de vida laboral, incluyendo los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo profesional, capacitación, condiciones de trabajo, liderazgo y toma de decisiones. En estos procesos se aplican criterios de transparencia, mérito y objetividad, asegurando igualdad de condiciones en el acceso a oportunidades, así como la continuidad operativa mediante mecanismos estructurados como registros de elegibles y planificación de sucesión.

De forma complementaria, la organización impulsa programas corporativos orientados a la promoción de la igualdad, la equidad y los derechos humanos, los cuales incluyen acciones de asesoría técnica, fortalecimiento de capacidades, empoderamiento y desarrollo de liderazgo, con énfasis en la participación de mujeres y otros grupos en espacios de toma de decisión. Asimismo, se desarrollan e implementan iniciativas dirigidas a prevenir, detectar y erradicar cualquier forma de discriminación, incluyendo el hostigamiento laboral y sexual, mediante protocolos y mecanismos de atención alineados con los marcos normativos vigentes.

Grupo ICE cuenta con instrumentos y sistemas de gestión que permiten integrar el enfoque de igualdad y no discriminación en la operación institucional, incluyendo políticas, programas y certificaciones que respaldan el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales en materia de igualdad de género y derechos humanos. Estos instrumentos se complementan con procesos periódicos de diagnóstico de brechas, evaluación de desempeño y mejora continua, orientados a fortalecer la gestión organizacional y la toma de decisiones basada en evidencia.

Asimismo, se promueve la articulación interna mediante equipos multidisciplinarios y espacios de coordinación corporativa, que facilitan la implementación homogénea de las estrategias, la alineación de criterios y el fortalecimiento de capacidades en materia de igualdad, equidad y no discriminación en toda la organización.

Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a consolidar la gestión corporativa en materia de igualdad y equidad, entre las que destacan:

- La aplicación de procesos de reclutamiento, selección y nombramiento bajo criterios de transparencia, mérito, objetividad e igualdad de oportunidades.
- El fortalecimiento de programas corporativos de género y derechos humanos, incluyendo acciones de capacitación, sensibilización y desarrollo de liderazgo.
- La implementación de mecanismos de prevención, detección y atención de situaciones de discriminación y hostigamiento, con acompañamiento a las personas afectadas.
- La ejecución de diagnósticos organizacionales orientados a identificar brechas en materia de igualdad de género y no discriminación, así como la definición de acciones de mejora.
- La adopción y mantenimiento de estándares, certificaciones y buenas prácticas en sistemas de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral.
- La integración de herramientas y metodologías reconocidas a nivel nacional e internacional para la evaluación del desempeño social y organizacional.

- La participación en espacios de articulación institucional y el fortalecimiento de equipos de trabajo multidisciplinarios para promover la gestión integral de los derechos humanos.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de igualdad y equidad, a partir de indicadores que permiten evidenciar la composición de la población trabajadora, la participación en cargos de liderazgo, los avances en el cierre de brechas y las acciones implementadas para consolidar una gestión del talento humano inclusiva, equitativa y respetuosa de los derechos humanos. Estos indicadores constituyen un insumo clave para la rendición de cuentas, la mejora continua y la generación de valor social sostenible en Grupo ICE.

Seguidamente, se detallan los datos más representativos:



Cabe destacar que, durante el periodo, Grupo ICE se mantuvo sin casos documentados por violación de derechos a pueblos indígenas, ni de trabajo infantil, forzoso u obligatorio en la organización ni en su cadena de valor.

5.4.2.2 Seguridad, salud y bienestar de las personas

La seguridad, la salud y el bienestar de las personas constituyen pilares esenciales del modelo de gestión de Grupo ICE, en tanto reflejan el compromiso corporativo con la protección de la vida, la integridad física y el equilibrio integral de las personas trabajadoras. Como conglomerado público que opera infraestructura crítica en los sectores de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales, Grupo ICE reconoce que la naturaleza de sus actividades implica riesgos operativos, técnicos y psicosociales que deben ser gestionados de forma sistemática, preventiva y responsable.

En coherencia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y su enfoque de sostenibilidad de triple utilidad, Grupo ICE concibe la seguridad y la salud en el trabajo como una responsabilidad transversal, integrada en los procesos de planificación, operación, mantenimiento y gestión del talento humano. Este enfoque no solo se orienta a la prevención de accidentes y enfermedades laborales, sino también a la promoción de entornos laborales seguros, saludables y propicios para el desarrollo integral de las personas.

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo se desarrolla en alineamiento con la normativa nacional vigente, los estándares técnicos aplicables y los instrumentos internos de gestión, incorporando sistemas estructurados para la identificación de peligros, la evalua-

ción de riesgos, la investigación de incidentes y la implementación de controles operacionales. Asimismo, se promueve la participación activa de las personas trabajadoras y de instancias especializadas, como elemento clave para fortalecer la cultura preventiva y la mejora continua a nivel corporativo.

Desde una perspectiva corporativa, Grupo ICE ha establecido un modelo de gobernanza que articula la definición de lineamientos técnicos, la asesoría especializada y el seguimiento del desempeño en seguridad y salud en toda la organización. Este modelo se complementa con la designación de responsables a nivel de áreas y procesos, permitiendo una gestión descentralizada, pero coordinada y alineada con los criterios institucionales.

En el ámbito operativo, la gestión se apoya en el monitoreo sistemático de indicadores de accidentalidad, condiciones de salud y riesgos asociados, los cuales son analizados de forma periódica para identificar causas raíz, establecer medidas de control, definir prioridades de intervención y orientar los procesos de capacitación y sensibilización del personal. Asimismo, se implementan mecanismos de inspección preventiva, evaluación de condiciones de trabajo, análisis de incidentes y ejecución de acciones correctivas, que contribuyen al fortalecimiento del desempeño en materia de seguridad y salud.

Grupo ICE desarrolla programas estructurados de gestión de la seguridad y salud en el trabajo que contemplan la identificación de peligros y condiciones de emergencia, la evaluación integral de riesgos, la implementación de controles operacionales, la gestión de riesgos laborales y el uso de herramientas analíticas para el seguimiento del desempeño. Estos programas permiten integrar la prevención en las operaciones y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

De manera complementaria, el bienestar de las personas se aborda desde un enfoque integral, incluyendo acciones orientadas a la salud física, mental y social, así como programas de prevención, promoción de estilos de vida saludables, atención médica asistencial y gestión del riesgo psicosocial. Este enfoque reconoce la estrecha relación entre la calidad de vida de las personas trabajadoras y el desempeño organizacional sostenible.

Asimismo, Grupo ICE impulsa de manera permanente procesos de formación, sensibilización y comunicación en materia de seguridad y salud, con el objetivo de fortalecer las capacidades individuales y colectivas para la prevención de riesgos, el cumplimiento de los procedimientos y la consolidación de una cultura organizacional orientada al autocuidado y la corresponsabilidad.

Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a fortalecer la gestión corporativa en materia de seguridad, salud y bienestar, entre las que destacan:

- El fortalecimiento del modelo institucional de gobernanza en seguridad y salud en el trabajo, incluyendo la definición y aplicación de lineamientos técnicos y mecanismos de seguimiento.
- La consolidación de sistemas de monitoreo y análisis de indicadores de accidentalidad, condiciones laborales y riesgos asociados.
- La implementación de procesos sistemáticos de identificación de peligros, evaluación de riesgos y establecimiento de controles operacionales.
- La ejecución de inspecciones preventivas, investigaciones de incidentes y acciones correctivas orientadas a la mejora continua.
- La designación de responsables en seguridad y salud a nivel de áreas operativas, para asegurar la gestión directa de los riesgos y la promoción de prácticas seguras.
- El desarrollo de programas de capacitación, sensibilización y comunicación dirigidos al

- fortalecimiento de la cultura preventiva.
- La promoción de iniciativas de bienestar integral, incluyendo la gestión de la salud física, mental y social de las personas trabajadoras.
- La aplicación de herramientas analíticas y metodológicas para la evaluación del desempeño y la toma de decisiones basada en evidencia.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de seguridad, salud y bienestar, a partir de indicadores que evidencian la gestión realizada, los avances alcanzados y los retos existentes. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la rendición de cuentas, el fortalecimiento de la cultura preventiva y la consolidación de entornos laborales seguros, saludables y alineados con los valores institucionales de Grupo ICE.

En 2025, se brindaron un total de **46 096 atenciones** en los servicios de salud de Grupo ICE. De estas, **15 069** correspondieron a consultas de medicina asistencial, **11 767** a gestión preventiva, **10 020** a valoraciones médicas y **2 334** a medicina del trabajo (presencial). Además, se realizaron **74** consultas de nutrición, bajo la modalidad de teleconsultas el detalle según tipo es el siguiente: **2 902** asistenciales, **2 044** laborales, **1 710** de enfermería y **176** en salud mental, así como **ninguna** atención vinculada a vigilancia de COVID-19.



5.4.2.3 Condiciones laborales

Las prácticas laborales adecuadas constituyen un eje central de la gestión social de Grupo ICE, en tanto garantizan el respeto de los derechos laborales, la dignidad humana y el desarrollo integral de las personas trabajadoras. Como conglomerado público estratégico responsable de la prestación de servicios esenciales y la gestión de infraestructura crítica para el país, Grupo ICE reconoce que su sostenibilidad de largo plazo está estrechamente vinculada a la calidad de sus relaciones laborales y a la consolidación de entornos de trabajo justos, estables y seguros.

En coherencia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y su enfoque de sostenibilidad basado en la triple utilidad, Grupo ICE concibe las prácticas laborales adecuadas como un conjunto de políticas, procedimientos y acciones orientadas a asegurar condiciones de empleo dignas, equitativas y compatibles con el bienestar de las personas. Este enfoque se alinea con la normativa laboral costarricense, los principios del trabajo decente y los estándares internacionales en materia de derechos humanos y relaciones laborales.

La gestión de las condiciones laborales en Grupo ICE abarca de forma integral aspectos como la estabilidad del empleo, los procesos de contratación y desvinculación conforme al marco normativo vigente, la igualdad de oportunidades, la conciliación entre la vida laboral y personal, los sistemas de compensación y beneficios, y el respeto a la libertad de asociación y a la negociación colectiva. Asimismo, se promueve un entorno basado en el diálogo, la transparencia y el respeto mutuo entre la organización, las personas trabajadoras y sus representaciones, como fundamento para la convivencia laboral y la gestión constructiva de situaciones.

Desde una perspectiva corporativa, estos elementos se integran a lo largo de todo el ciclo de vida laboral, desde el ingreso, desarrollo y movilidad interna, hasta la desvinculación, garantizando la aplicación coherente de criterios institucionales, la trazabilidad de los procesos y el cumplimiento de los derechos y deberes tanto de la organización como de las personas trabajadoras.

Grupo ICE cuenta con un marco normativo interno que regula de manera integral las condiciones de empleo, incluyendo disposiciones relativas a compensación, beneficios, permisos laborales, movilidad, evaluación del desempeño y gestión del talento humano. Estos instrumentos aseguran la aplicación de criterios objetivos, equitativos y transparentes en la administración de las relaciones laborales, así como el cumplimiento de las garantías legales y corporativas.

Asimismo, la organización implementa lineamientos y mecanismos institucionales para la gestión de temas clave, tales como la rotación de personal, las modalidades de contratación, la estabilidad laboral, los permisos parentales y otros beneficios asociados, garantizando su ejecución conforme a la normativa vigente y a los principios de equidad y no discriminación. Estos procesos se desarrollan bajo criterios técnicos y directrices definidas a nivel corporativo, promoviendo la coherencia y la sostenibilidad del empleo.

Desde el enfoque de sostenibilidad, Grupo ICE incorpora además herramientas y metodologías que permiten evaluar el desempeño social y organizacional, identificar brechas y fortalecer la mejora continua en la gestión del talento humano. Estas herramientas se complementan con procesos de análisis interno, vigilancia del entorno y diagnósticos organizacionales, que apoyan la toma de decisiones estratégicas y la alineación con mejores prácticas.

El seguimiento sistemático de indicadores asociados a prácticas laborales —como antigüedad, rotación, tipos de vinculación, modalidades de trabajo, permisos, desvinculaciones y movilidad interna— constituye un elemento clave para la gestión basada en evidencia. Estos indicadores permiten identificar tendencias, anticipar riesgos sociales, fortalecer la toma de decisiones y asegurar la rendición de cuentas ante las partes interesadas.

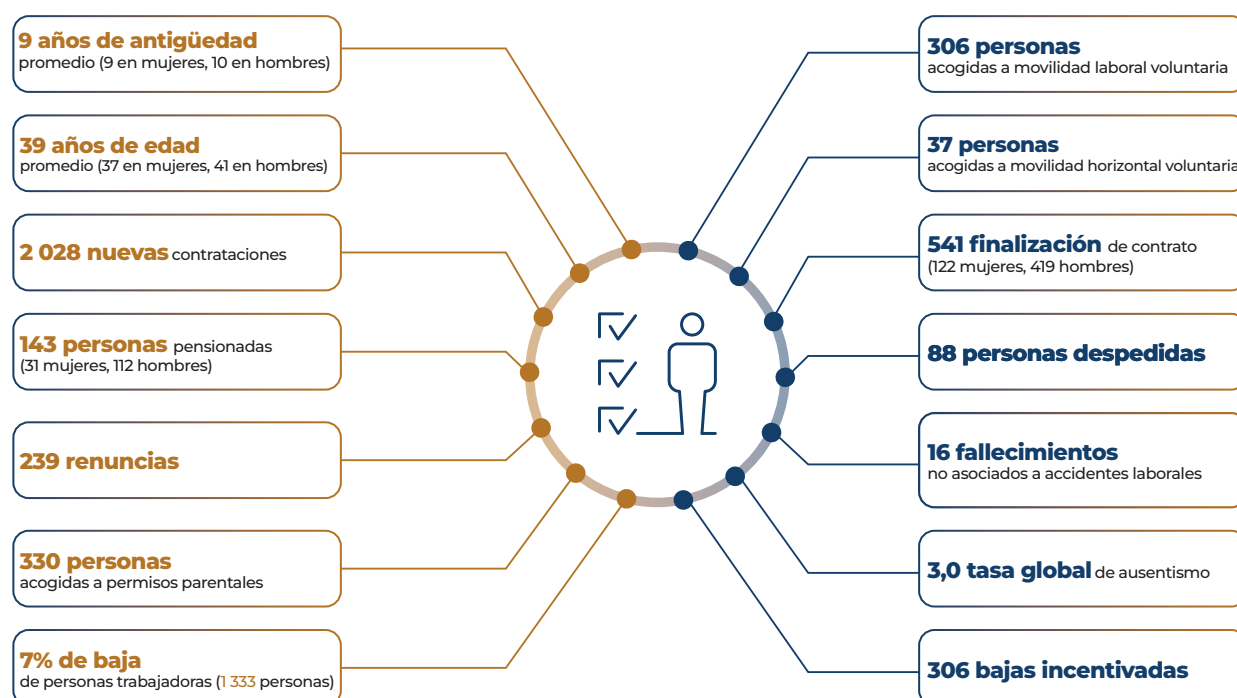
Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a fortalecer las prácticas laborales a nivel corporativo, entre las que destacan:

- La aplicación de lineamientos institucionales para la gestión de la rotación de personal, movilidad laboral y procesos de contratación y desvinculación, conforme a criterios técnicos y normativos.
- La administración de sistemas de compensación y beneficios alineados con escalas salariales institucionales y con las disposiciones legales vigentes.
- La implementación de mecanismos para la gestión de permisos laborales, incluyendo aquellos asociados a la parentalidad y al bienestar de las personas trabajadoras.
- El fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano, asegurando la transparencia, trazabilidad y coherencia en la aplicación de políticas laborales.
- La incorporación de herramientas de diagnóstico organizacional y evaluación del desempeño social, orientadas a la mejora continua.

La integración de criterios de sostenibilidad y derechos humanos en la gestión de las relaciones laborales.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de prácticas laborales, a partir de indicadores que reflejan la gestión realizada durante el período reportado y evidencian los avances en la consolidación de entornos laborales justos, estables y alineados con los valores institucionales. Estos indicadores permiten evaluar de manera objetiva y transparente la contribución de Grupo ICE al trabajo decente y a la calidad del empleo, como parte de su aporte al desarrollo sostenible del país.

Dentro de las cifras más representativas, se encuentran:



Desarrollo humano y formación

El desarrollo humano y la formación constituyen un eje estratégico de la gestión social de Grupo ICE, en tanto fortalecen las capacidades, habilidades y competencias de las personas trabajadoras, asegurando su adaptación a los cambios tecnológicos, organizacionales y del entorno, así como el cumplimiento efectivo del mandato corporativo. Como conglomerado público que opera servicios esenciales y gestiona infraestructura crítica para el desarrollo del país, Grupo ICE reconoce que su principal activo es el talento humano y que la inversión en su desarrollo es fundamental para la sostenibilidad de largo plazo.

En coherencia con la Estrategia Corporativa 2023–2027 y el enfoque de sostenibilidad basado en la triple utilidad, Grupo ICE concibe el desarrollo humano como un proceso integral que trasciende la capacitación técnica, incorporando dimensiones como el aprendizaje continuo, el fortalecimiento de competencias estratégicas, el bienestar personal, la empleabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional a lo largo del ciclo de vida laboral. Este enfoque se alinea con los principios del trabajo decente, la igualdad de oportunidades y el respeto por la dignidad de las personas.

La gestión de la formación se articula a través de planes y programas corporativos orientados a potenciar el desempeño individual y colectivo, asegurar la excelencia operativa y responder a los desafíos asociados a la transformación digital, la descarbonización, la innovación y la modernización de los servicios públicos. Asimismo, la formación se concibe como una herramienta clave para fortalecer la cultura organizacional, la ética, la seguridad, la sostenibilidad y la gestión del conocimiento.

Desde una perspectiva corporativa, Grupo ICE integra el desarrollo humano y la formación en los procesos de gestión del talento, promoviendo el acceso equitativo a oportunidades de capacitación, la actualización permanente de habilidades técnicas y blandas, y la preparación de las personas para asumir nuevos roles y responsabilidades. Este enfoque contribuye a reducir brechas de conocimiento, fortalecer el liderazgo y garantizar la continuidad operativa y estratégica de la organización.

El modelo corporativo contempla mecanismos estructurados para la evaluación del desempeño, alineados con la normativa interna y las directrices corporativas, que permiten vincular los resultados individuales con los objetivos estratégicos. Dichos procesos incluyen la medición del cumplimiento de metas y el desarrollo de competencias, fortaleciendo una cultura organizacional orientada a resultados, mejora continua y aprendizaje.

En materia de capacitación, Grupo ICE dispone de un enfoque integrado de gestión del conocimiento que permite planificar, coordinar y dar seguimiento a las acciones formativas de manera ordenada y estratégica, en función de las necesidades institucionales y de las competencias requeridas. Este enfoque se complementa con la ejecución de programas de formación internos y externos, dirigidos a fortalecer capacidades técnicas, operativas y transversales en toda la organización.

Asimismo, se incorporan herramientas y metodologías de diagnóstico organizacional que permiten identificar brechas de capacidades, evaluar el desempeño del talento humano y orientar la formulación de estrategias de desarrollo. Estas herramientas se apoyan en buenas prácticas reconocidas a nivel nacional e internacional, fortaleciendo la toma de decisiones y la alineación con estándares de sostenibilidad.

Desde una perspectiva operativa, Grupo ICE implementa acciones de capacitación continua, programas de fortalecimiento de competencias y procesos de desarrollo organizacio-

nal orientados a mejorar el desempeño, la productividad y la innovación. Estas iniciativas abordan tanto habilidades técnicas como competencias blandas, promoviendo el liderazgo, la adaptabilidad y la gestión del cambio.

El seguimiento sistemático de indicadores asociados a horas de capacitación, participación en actividades formativas, inversión en formación y programas de desarrollo permite evaluar el impacto de las acciones implementadas, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la rendición de cuentas, la mejora continua y la alineación del desarrollo del talento con los objetivos estratégicos de Grupo ICE.

Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a fortalecer el desarrollo humano y la formación a nivel corporativo, entre las que destacan:

- La ejecución de procesos de evaluación del desempeño alineados con metas institucionales y desarrollo de competencias.
- La consolidación de un modelo institucional de gestión del conocimiento, orientado a la planificación y seguimiento de la capacitación.
- La implementación de programas de formación internos y externos dirigidos al fortalecimiento de capacidades técnicas y transversales.
- La identificación de brechas de capacidades mediante diagnósticos organizacionales y su integración en la planificación estratégica del talento humano.
- El fortalecimiento de iniciativas de desarrollo de liderazgo y preparación para la asunción de nuevos roles.
- La promoción del aprendizaje continuo y la actualización permanente de competencias en función de los cambios del entorno.
- La integración de herramientas y metodologías reconocidas para la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de desarrollo humano y formación, a partir de indicadores que evidencian los esfuerzos realizados durante el período reportado para fortalecer las capacidades de las personas trabajadoras y consolidar una gestión del talento orientada al aprendizaje, la innovación y la sostenibilidad social de Grupo ICE.

Entre los aspectos relevantes se encuentran:



487 889
horas
 de capacitación
 impartidas



21 689
 participaciones
 en actividades
 formativas



25 horas
 de formación por
 persona trabajadora
 al año



₡1 120
millones
 invertidos en
 formación



36
programas
 para mejorar
 aptitudes
 (empleabilidad,
 jubilación, despido)
 (1302 participantes:
 772 hombres, 530
 mujeres)

Capacitación en ciberseguridad

En el ámbito de la gestión de riesgos tecnológicos, se desarrollaron procesos de capacitación orientados a la prevención de emergencias en ciberseguridad, alcanzando la participación de 142 personas en el Edificio Torre ICE y 51 personas correspondientes a RACSA y CNFL. Estas acciones fortalecen las capacidades institucionales frente a amenazas digitales, las cuales constituyen un componente crítico dentro del enfoque de gestión integral del riesgo de Grupo ICE.

Capacitación ante eventos disruptivos de origen natural

En materia de riesgos asociados a fenómenos naturales, el CCOEC desarrolló un amplio programa de capacitación que alcanzó un total de 480 personas en diversos centros de trabajo a nivel nacional. Estas capacitaciones se ejecutaron en instalaciones estratégicas de Grupo ICE, abarcando plantas de generación eléctrica, centros operativos, agencias, instalaciones de telecomunicaciones y dependencias administrativas. Entre los principales centros capacitados se encuentran el Edificio Torre ICE, la División de Operación y Control del Sistema Eléctrico (DOCSE), la Planta Térmica Garabito, el Plantel Colima, la Planta Hidroeléctrica Pirrís, el Proyecto Hidroeléctrico Reventazón, así como múltiples instalaciones geotérmicas, hidroeléctricas, térmicas y de operación a lo largo del territorio nacional. Este despliegue evidencia un enfoque integral que fortalece la resiliencia organizacional mediante la preparación del personal en diferentes áreas críticas de la operación.

Programas de formación especializada

Como parte de su estrategia de fortalecimiento técnico, el CCOEC desarrolló diversos cursos, charlas y procesos formativos orientados a la atención de emergencias y la gestión del riesgo. Entre los principales contenidos impartidos destacan la gestión segura de contraseñas en el entorno corporativo, primeros auxilios y soporte cardíaco básico, la implementación del Sistema de Comando de Incidentes, evacuación de centros de trabajo, recertificación en primeros auxilios, técnicas para la atención de incendios estructurales, identificación de vulnerabilidades ante amenazas naturales y antrópicas, uso y manejo de extintores y rescate vertical en nivel básico. Estas acciones contribuyen al fortalecimiento de competencias técnicas y operativas del personal, promoviendo una cultura organizacional orientada a la prevención y respuesta efectiva ante emergencias.

Ejecución de simulacros y movilización de personal

Durante el año 2025, el CCOEC coordinó y apoyó la realización de simulacros institucionales que permitieron evaluar la capacidad de respuesta y fortalecer la cultura preventiva en las empresas de Grupo ICE. Como resultado, se movilizó un total de 4 124 personas en 152 centros de trabajo, distribuidos en 120 centros del ICE con 3 138 personas evacuadas, 20 centros de la CNFL con 824 personas evacuadas y 12 centros de RACSA con 162 personas evacuadas. Estos ejercicios constituyen herramientas clave para validar protocolos de actuación, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la preparación institucional ante escenarios de emergencia.

5.4.2.4 Desarrollo de la sociedad

Diálogo social

El diálogo social constituye un pilar fundamental de la gestión social de Grupo ICE, al promover relaciones laborales basadas en la comunicación, la participación, la confianza y el respeto mutuo entre la organización, las personas trabajadoras y sus representaciones. Como conglomerado público estratégico responsable de la prestación de servicios esenciales y de la gestión de infraestructura crítica para el país, Grupo ICE reconoce que un diálogo social sólido, permanente y estructurado es clave para la mejora continua, la estabilidad organizacional y su sostenibilidad de largo plazo.

En coherencia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y el enfoque de sostenibilidad basado en la triple utilidad, Grupo ICE concibe el diálogo social como un proceso institucional de intercambio, consulta y negociación, orientado a la construcción de consensos, la atención oportuna de inquietudes, la prevención de conflictos y el fortalecimiento de la convivencia laboral. Este enfoque se encuentra alineado con la normativa laboral costarricense, los principios del trabajo decente y las buenas prácticas internacionales en materia de relaciones laborales.

La gestión del diálogo social se desarrolla mediante un conjunto de mecanismos formales y corporativos que garantizan la participación efectiva de las personas trabajadoras y sus organizaciones representativas. Estos mecanismos permiten canalizar de manera transparente y ordenada las inquietudes, propuestas y expectativas, promoviendo entornos de colaboración, corresponsabilidad y confianza en la gestión corporativa.

Desde una perspectiva corporativa, el diálogo social se integra como un componente transversal de la gestión del talento humano y de la gobernanza interna, contribuyendo a la toma de decisiones informadas, la legitimidad de las acciones corporativas y la adecuada gestión de los cambios organizacionales. Asimismo, facilita la comunicación de información relevante y la construcción de acuerdos en temas de interés común, tales como condiciones laborales, bienestar, seguridad, desarrollo profesional y sostenibilidad.

Grupo ICE cuenta con un marco normativo interno que regula y orienta las relaciones laborales y el ejercicio del derecho de asociación, estableciendo lineamientos claros para la interacción entre la organización y las distintas instancias de representación de las personas trabajadoras. Este marco asegura el respeto a la libertad de afiliación, la participación voluntaria y el desarrollo de relaciones laborales basadas en la legalidad, la transparencia y el respeto mutuo.

Asimismo, la organización dispone de estructuras formales de diálogo social, de carácter permanente, integradas de manera bipartita y paritaria, que facilitan la comunicación continua entre las partes, la gestión de diferencias y la búsqueda de soluciones conjuntas. Estos espacios se sustentan en instrumentos normativos institucionales y constituyen un mecanismo clave para el fortalecimiento de las relaciones laborales y la resolución constructiva de situaciones.

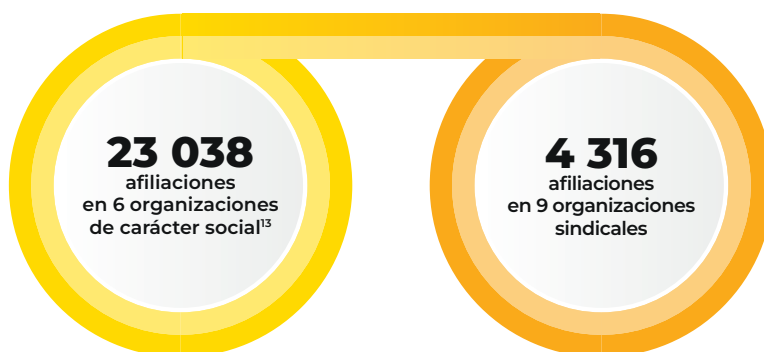
Desde un enfoque de mejora continua, Grupo ICE impulsa la implementación de herramientas y metodologías que permiten evaluar la calidad del diálogo social, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la participación interna. Estas herramientas se complementan con procesos de diagnóstico organizacional, análisis del entorno y buenas prácticas reconocidas, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza y la cultura organizacional.

Grupo ICE reconoce que un diálogo social efectivo no solo permite la atención oportuna de situaciones laborales específicas, sino que también fortalece la cohesión interna, la confianza institucional y la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno. En este sentido, promueve de manera permanente prácticas basadas en el respeto, la transparencia y la construcción colaborativa de soluciones.

Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a fortalecer la gestión corporativa del diálogo social, entre las que destacan:

- La aplicación de lineamientos normativos que regulan la interacción con organizaciones de representación laboral, garantizando la libertad de asociación y la participación voluntaria.
- El fortalecimiento de espacios formales de diálogo social, con participación bipartita y paritaria, orientados a la gestión de relaciones laborales y la resolución de diferencias.
- La promoción de mecanismos de comunicación continua y transparente entre la organización y las personas trabajadoras.
- La implementación de procesos de articulación interna que fortalecen la coordinación institucional en materia de relaciones laborales.
- La incorporación de herramientas de diagnóstico y evaluación para identificar oportunidades de mejora en la gestión del diálogo social.
- El impulso de buenas prácticas orientadas a la construcción de consensos y al fortalecimiento de la confianza organizacional.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de diálogo social, a partir de indicadores que evidencian la participación de las personas trabajadoras en mecanismos de representación, la cobertura de estos espacios y los avances en la gestión de relaciones laborales. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la rendición de cuentas, el seguimiento del desempeño social y el fortalecimiento continuo del diálogo como base de una gestión laboral responsable y sostenible en Grupo ICE.



Relacionamiento con la comunidad

El relacionamiento con la comunidad constituye un eje estratégico de la gestión social de Grupo ICE, en tanto refleja su compromiso con una actuación responsable, transparente y cercana a las personas y territorios donde desarrolla sus operaciones. Como conglomerado público encargado de la provisión de servicios esenciales de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales, Grupo ICE reconoce que su infraestructura, proyectos y activida-

¹³ Las asociaciones de carácter social corresponden a: 1. 1. Asociación de Pensionados del ICE, 2. Asociación de Bienestar Social, ASOBISO, 3. Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sector Público, Privado e Independiente, COOPEFYL R.L., 4. Fondo de Garantías y Ahorro del ICE, FGA, 5. Asociación Solidaria de Empleados de la CNFL ASEFYL y 6. Fondo de Ahorro y Préstamo de la CNFL.

des inciden de manera directa e indirecta en comunidades urbanas y rurales a nivel nacional, lo que demanda una gestión basada en el diálogo, la participación y la corresponsabilidad.

En coherencia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y su enfoque de sostenibilidad basado en la triple utilidad, Grupo ICE concibe el relacionamiento con la comunidad como un proceso continuo, estructurado e integrado a la gestión institucional, orientado a incorporar las expectativas, preocupaciones y aportes de las comunidades en la planificación, ejecución y seguimiento de sus operaciones y proyectos. Este enfoque busca fortalecer la legitimidad social de la organización, prevenir y mitigar impactos negativos, y potenciar impactos positivos en el desarrollo local y territorial.

La gestión del relacionamiento comunitario se articula de manera transversal en las actividades vinculadas a la provisión de servicios y al desarrollo de infraestructura, particularmente en aquellas que implican interacción directa con los territorios. A través de este enfoque, Grupo ICE promueve el acceso a la información, la participación activa de las comunidades, la atención oportuna de inquietudes y la gestión de riesgos sociales y ambientales, facilitando la construcción de soluciones conjuntas que contribuyan al bienestar y la convivencia.

Desde una perspectiva corporativa, Grupo ICE integra el relacionamiento con la comunidad en sus procesos de gestión socioambiental, comunicación territorial, atención de quejas y reclamaciones, y gestión de riesgos, asegurando la existencia de canales formales y accesibles que permitan a las comunidades expresar sus inquietudes y recibir respuestas claras, oportunas y transparentes. Este enfoque contribuye a la prevención de conflictos, la mejora continua de los servicios y el fortalecimiento de la confianza institucional.

En el ámbito operativo, la organización implementa herramientas y planes de gestión social adaptados a la naturaleza, alcance y etapa de sus proyectos y operaciones, incorporando mecanismos de diagnóstico socio-territorial, diálogo comunitario, participación ciudadana y construcción de acuerdos. Este modelo permite establecer relaciones sostenibles basadas en el respeto mutuo, la corresponsabilidad y la generación de valor compartido.

Asimismo, Grupo ICE impulsa iniciativas orientadas al desarrollo comunitario, que combinen acciones técnicas, sociales y educativas para contribuir al acceso equitativo a servicios, la inclusión digital, la seguridad, la educación y la reducción de brechas sociales. Estas acciones incluyen, entre otras, programas de capacitación, intervenciones para la mejora de condiciones de acceso a servicios esenciales, soluciones técnicas para la reducción de riesgos en comunidades y el fortalecimiento de alianzas con actores locales e institucionales.

Desde un enfoque de mejora continua, Grupo ICE incorpora herramientas metodológicas y diagnósticos que permiten identificar necesidades, evaluar resultados y fortalecer la gestión del relacionamiento comunitario, apoyándose en buenas prácticas y modelos reconocidos a nivel nacional e internacional. Este enfoque fortalece la gobernanza, la vinculación con los grupos de interés y la toma de decisiones basada en evidencia.

Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a consolidar la gestión corporativa del relacionamiento con la comunidad, entre las que destacan:

- La implementación de mecanismos de diálogo permanente y participación comunitaria en las áreas de influencia de proyectos y operaciones.
- El fortalecimiento de procesos de comunicación territorial, orientados a garantizar el acceso a información clara, oportuna y transparente.
- La ejecución de diagnósticos socioambientales que permiten identificar riesgos, necesidades y oportunidades en los territorios.
- La implementación de soluciones técnicas y sociales para mejorar el acceso seguro, equitativo y continuo a servicios esenciales, particularmente en comunidades en condición de vulnerabilidad.
- El desarrollo de alianzas con actores locales, gobiernos y organizaciones comunitarias, orientadas a la atención de necesidades y la promoción del desarrollo territorial.
- La ejecución de programas de capacitación e iniciativas de participación social, que contribuyen al fortalecimiento de capacidades locales y a la inclusión social.
- La atención sistemática de quejas, consultas y requerimientos comunitarios, mediante canales formales y mecanismos institucionales de seguimiento.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de relacionamiento con la comunidad, a partir de indicadores que evidencian la gestión realizada durante el período reportado, el alcance de las acciones implementadas y los avances en la consolidación de una relación respetuosa, participativa y sostenible con las comunidades. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la rendición de cuentas, la toma de decisiones informada y el fortalecimiento continuo del aporte de Grupo ICE al desarrollo del país.

Las principales actividades realizadas con relación a estos espacios fueron las siguientes:



En el marco de la celebración del Día de la Persona Negra y la Cultura Afrocostarricense, en octubre de 2025 se presentó un recuento de los avances en proyectos de electricidad y telecomunicaciones que se desarrollaron en la comunidad de Limón:

Sector Electricidad:

- Se inició con la iluminación de la Ruta 32, de forma conjunta entre el ICE y la CNFL, para un 60% de avance.
- Mejoras en la red de distribución eléctrica.
- Construcción de nuevas líneas: supervisión del diseño y construcción de la Ruta 35 (contrato por \$ 20 millones).
- Ampliación del acueducto metropolitano (beneficio para 700 mil personas)

- Integración de más familias al Programa de Electrificación Rural
- La CNFL formaliza servicios eléctricos para 4 530 viviendas, para un total de 16 mil personas en riesgo social beneficiadas.

Sector Telecomunicaciones:

- Se amplió la Red de fibra óptica en la provincia de Limón
- Se mantienen abiertos 10 puntos de venta
- Se continúa ampliando la conectividad en los territorios indígenas mediante los programas de FONATEL.



Beneficios para las comunidades de la provincia de Puntarenas:

- Proyectos transforman poblaciones turísticas, rurales e indígenas.
- Avanza como polo de desarrollo social, energético y tecnológico.
- Instituto construirá planta solar más grande del país en esta provincia.

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) impulsa el despliegue integral de proyectos eléctricos y de telecomunicaciones en la provincia de Puntarenas, con el fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades, fortalecer la seguridad ciudadana y ampliar la conectividad fija y móvil. La inversión a la fecha asciende a \$630,5 millones.



En electricidad se ejecutan 10 iniciativas que incluyen la expansión y modernización en áreas de distribución en poblaciones turísticas, indígenas y rurales (como Tujur, Mal País, Kala Roja, en Baja de los Incendios; Montezuma, así como la instalación de alumbrado público con tecnología LED en Barranca y Santa Teresa de Cóbano).

Por otra parte, continúa en curso la ejecución de proyectos para integrar 1 100 innovaciones de plantas solares que se construirán en la provincia, y que unirán a La Lidia, desarrollada por el Instituto, con 75 megavatios de capacidad. Se proyecta que esta última genere 150 gigavatios hora al año (equivalente al consumo de 52 000 hogares).

En materia de telecomunicaciones, actualmente el ICE avanza la ampliación de la red de fibra óptica en Isla Venado, mediante estudios de viabilidad técnica y económica, como parte del esfuerzo de llevar internet de alta velocidad a más regiones costeras y rurales.

Además, se firmó un acuerdo con la Dirección General del Hospital Monseñor Sanabria, para incorporar la celularidad del nuevo edificio, considerado como el centro médico más grande del país, de forma más eficiente en sus redes. El acuerdo permitirá operar de manera más eficiente y con tecnología moderna, incluyendo el uso de soluciones 5G.

En Puntarenas estamos impulsando proyectos que combinan energía limpia y conectividad de última generación. Estos esfuerzos forman parte de nuestro compromiso con el desarrollo integral de las comunidades y con un futuro más seguro, inclusivo y sostenible para Costa Rica. Las obras y los proyectos materializan el papel del ICE en todo el país, con impacto directo en la calidad de vida de las personas y en la competitividad regional.



Es de resaltar que, en cuanto a la electrificación rural, a diciembre de 2025 se cuenta con un acumulado de 6 723 personas que tuvieron servicio eléctrico por primera vez mediante el reforzamiento de más de 230 kilómetros de líneas de distribución con una inversión de 16 mil millones de colones y el desarrollo de proyectos en las siete provincias.

Avance significativo del Programa 5G consolidándose como iniciativa estratégica para la transformación digital del país:

- Hito regulatorio que habilitó la operación del modelo de operador móvil virtual (OMV) que permitió iniciar la oferta de servicios móviles 5G bajo la marca Kölbi mediante un esquema de plan piloto.
- Base creciente de personas usuarias mediante la puesta en operación del orden de 200 radiobases.
- Servicios 5G de alta velocidad en modalidad fija a través de FWA y modalidad móvil.

Desarrollo de la comunidad:

El desarrollo de la comunidad constituye un componente esencial del compromiso de Grupo ICE con la generación de valor público y el desarrollo sostenible, en coherencia con su naturaleza de conglomerado público estratégico y su rol en la transformación social y productiva de Costa Rica. Más allá de la provisión de servicios esenciales de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales, Grupo ICE reconoce que sus operaciones, inversiones y programas inciden de manera directa en el bienestar de las comunidades y en el desarrollo de los territorios donde mantiene presencia.

En concordancia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y su enfoque de sostenibilidad basado en la triple utilidad, Grupo ICE concibe el desarrollo comunitario como un proceso integral, articulado y de largo plazo, orientado a fortalecer capacidades locales, reducir brechas sociales y territoriales, y mejorar la calidad de vida de la población. Este enfoque se fundamenta en el acceso equitativo a servicios públicos de calidad, infraestructura moderna y conectividad, como habilitadores clave del desarrollo humano, económico y social del país.

La gestión del desarrollo de la comunidad se articula de manera transversal a las operaciones institucionales, particularmente en aquellas vinculadas a la provisión de servicios e infraestructura crítica, que generan impactos directos en los territorios. A través de estas acciones, Grupo ICE promueve el acceso universal, seguro y continuo a servicios esenciales, contribuyendo a la inclusión social, la dinamización económica local y la resiliencia de las comunidades frente a desafíos estructurales, económicos y climáticos.

Asimismo, Grupo ICE impulsa iniciativas orientadas a la inclusión digital, la conectividad y el fortalecimiento de capacidades, facilitando el acceso a oportunidades educativas, productivas y de información, especialmente en comunidades en condición de vulnerabilidad o rezago. Estas acciones incluyen la expansión y mejora de redes, el desarrollo de soluciones tecnológicas, y el acompañamiento técnico a instituciones y actores locales, fortaleciendo el desarrollo territorial y la reducción de brechas estructurales.

Desde una perspectiva corporativa, el desarrollo comunitario se integra con los procesos de relacionamiento con comunidades, diálogo social, gestión socioambiental y gestión de riesgos, permitiendo identificar necesidades específicas, priorizar intervenciones y coordinar acciones con actores locales, gobiernos municipales y otras entidades públicas. Este enfoque favorece una gestión preventiva, participativa y alineada con las dinámicas territoriales, fortaleciendo la corresponsabilidad y la generación de valor compartido.

Grupo ICE implementa herramientas de diagnóstico técnico-social, mecanismos de participación comunitaria y espacios de diálogo que permiten diseñar e implementar soluciones ajustadas a las realidades locales. Asimismo, impulsa proyectos e intervenciones que contribuyen al acceso equitativo a servicios, la reducción de riesgos, la formalización de servicios, el fortalecimiento de capacidades comunitarias y la mejora de condiciones de vida en los territorios.

Desde una visión estratégica, el desarrollo comunitario se gestiona como parte de un modelo institucional orientado a generar impactos sociales positivos, sostenibles y medibles, en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las prioridades nacionales. Este modelo se complementa con la aplicación de herramientas y metodologías reconocidas que permiten evaluar el desempeño, identificar brechas y fortalecer la toma de decisiones.

Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a consolidar el desarrollo comunitario a nivel corporativo, entre las que destacan:

- La ejecución de proyectos orientados a ampliar el acceso seguro, formal y equitativo a servicios esenciales en comunidades urbanas y rurales.
- La implementación de soluciones técnicas y sociales para la reducción de riesgos y el mejoramiento de las condiciones de vida en territorios vulnerables.
- El desarrollo de iniciativas de inclusión digital y fortalecimiento de la conectividad, contribuyendo a la reducción de brechas tecnológicas.
- La realización de diagnósticos técnico-sociales y procesos de diálogo que permiten diseñar intervenciones ajustadas a las necesidades territoriales.
- El fortalecimiento de alianzas con actores locales, instituciones públicas y organizaciones comunitarias para potenciar el impacto de las intervenciones.
- La ejecución de programas de capacitación y acompañamiento técnico orientados al desarrollo de capacidades locales.
- La integración de herramientas de evaluación y metodologías de mejora continua para fortalecer la gestión del desarrollo comunitario.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de desarrollo de la comunidad, a partir de indicadores que reflejan las inversiones, programas y acciones ejecutadas durante el período reportado. Estos indicadores evidencian la contribución de Grupo ICE al bienestar de las comunidades y al desarrollo sostenible del país, constituyéndose en una base fundamental para la rendición de cuentas, la toma de decisiones informada y el fortalecimiento continuo de su aporte al desarrollo nacional.

La corporación se proyectó a la comunidad mediante las siguientes acciones:



Un ejemplo de desarrollo comunitario es el caso de varias obras que se concretaron en Guanacaste, lo cual fue dado a conocer a la población en julio de 2025. Con una inversión que supera ₡150 000 millones en obras finalizadas y en desarrollo, Grupo ICE reafirma su compromiso con el desarrollo sostenible y equitativo de Guanacaste, con los objetivos de transformar vidas, fortalecer la economía local y mejorar la calidad de los servicios públicos.

Las obras se detallan a continuación:

- Inauguración de la Agencia Integrada del ICE en Cañas: un espacio moderno, accesible y sostenible para atender a más de 13 000 cañeros, clientes de los servicios de electricidad y telecomunicaciones. La nueva Agencia Integrada del ICE en Cañas suma una inversión cercana a los ₡640 millones, al tiempo que generará un ahorro para la institución por dejar de pagar alquiler; este espacio propio de más de 350 metros cuadrados también es moderno, accesible y sostenible, y está diseñado para brindar atención de calidad a más de 13 000 clientes. Cuenta con seis ventanillas, zonas amplias, espacio de autogestión y back office. Todo esto bajo estándares de eficiencia y seguridad para personal y clientes, costarricenses y turistas por igual.

¹⁴Indicadores exclusivamente del ICE

¹⁵Indicadores exclusivamente del ICE

¹⁶Indicadores exclusivamente del ICE

¹⁷Indicadores exclusivamente del ICE

¹⁸Indicadores exclusivamente del ICE

¹⁹Indicadores exclusivamente del ICE



- Inicio constructivo de las nuevas subestaciones La Cruz y Fortuna, que, junto a la Agencia en Cañas, representa una inversión conjunta superior a los ₡61 600 millones. Ambos son esenciales para respaldar el crecimiento poblacional, comercial y turístico en esta zona del país.
- Inicio constructivo del Proyecto Agua para la Bajura (PAACUME), mediante la firma de contratos clave con el SENARA y el desarrollo de obras de compensación social en un 100%: la obra incluye el desvío del canal que hará posible el aprovechamiento hidroeléctrico y el abastecimiento de agua potable para los cantones de Carrillo, Santa Cruz y Nicoya.
- Servicio eléctrico por primera vez para 2 000 personas: se anunció el inicio de obras en las comunidades de Zapote de Pijije (Bagaces) y Nuevo Arenal, como parte de nuestro Programa de Electrificación Rural.
- Grupo ICE también impulsa obras que promueven sostenibilidad energética, como la construcción del Pozo El Cedro en Liberia —más de ₡115 millones invertidos para abastecer a 500 personas con agua potable— y la construcción de infraestructura vial en seis comunidades liberianas, para conectar a 3 500 personas y fortalecer el turismo local.
- La generación de electricidad renovable es otro pilar del modelo guanacasteco: se tiene un avance superior al 50 % del Planta Geotérmica Borinquen, con una inversión cercana a los ₡40 millones, así como el inicio de preparativos para la futura Planta Solar Abangares, que aportará 66 megavatios de energía limpia, equivalente al consumo de 55 000 hogares.
- La inversión también abarca conectividad a internet. El Grupo ha desplegado 417 kilómetros de fibra óptica en la provincia, suma 19 puntos físicos de atención al cliente y, mediante los Programas de FONATEL, construyó 137 sitios de infraestructura para llevar telecomunicaciones a 893 comunidades y 237 centros públicos.

Consejo Directivo aprueba donación de terreno a comunidad de Cachí, en Paraíso de Cartago

- Terreno de 35 000 m² ubicado en cercanías del embalse hidroeléctrico.
- Propiedad valorada en ¢70 millones.
- Asociación de Desarrollo Integral de Loaiza construirá 70 viviendas.

En la sesión 6705 del 23 de setiembre de 2025, el Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) aprobó la donación de un terreno de 35 000 m² a la Asociación de Desarrollo Integral de Loaiza, en Paraíso de Cartago, destinado al desarrollo de soluciones habitacionales para la comunidad.

Esta propiedad está constituida por nueve fincas y fue adquirida por el ICE entre 1971 y 1974, mediante la unificación de terrenos para la reubicación de caminos, para la construcción del embalse Cachí. Posteriormente ha sido utilizado como zona de amortiguamiento y de protección del mismo reservorio.

Los análisis técnicos y legales realizados por los especialistas del ICE avalaron que el terreno cumple con su función y actualmente no es requerido para ningún otro uso. Su valor está estimado en ¢70 millones.

La ADI de Loaiza construirá 70 viviendas en este terreno, además de infraestructura comunal, como un salón multiusos, una plaza de deportes y áreas de recreación y convivencia, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) y la participación del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) y otras entidades públicas.

Esta donación forma parte de un pendiente histórico con la comunidad de Cachí, que fue reubicada durante el proceso constructivo de la Planta Hidroeléctrica Cachí.

5.4.3 Gestión económica y de gobernanza

Parámetro	Reporte del 2022	Reporte del 2023	Reporte del 2024	Reporte del 2025
Enfoque en la persona consumidora				
Cadena de valor				
Operador indentificado con riesgo de trabajo infantil, forzoso u obligatorio	SD	0	0	SD
Proveedores	2.364	530	1.000	894
nacionales	2.339	518	973	862
no nacionales	25	12	27	32
proveedores evaluados con criterios sociales	378	318	495	1.016
proveedores evaluados con criterios ambientales			540	
Enfoque en la persona consumidora				
Ética y anticorrupción				
Comunicados sobre políticas y procedimientos	14	8	2.062	306
Casos de corrupción reportados	0	0	0	1
Participantes en charlas y webinars en temas de ética y anticorrupción	6.592	2.443	3.135	5.365
Número de capacitaciones charlas y webinars en temas de ética y anticorrupción	81	SD	77	65
Horas en charlas y webinars en temas de ética y anticorrupción	SD	SD	7.337	17.514
Personas capacitadas en ciberseguridad e infraestructura crítica	SD	1.958	17	7.246
Activaciones del comité de crisis	SD	SD	3	1
Capacitaciones en atención de emergencias				
Centros de trabajo	SD	SD	58	41
Personas capacitadas	SD	SD	163	SD
Cursos impartidos	SD	SD	19	9
Simulacros realizados				
Centro de trabajo participantes	SD	SD	SD	152
Cantidad de personas participantes en los simulacros	SD	SD	SD	4.124
Desarrollo económico				
Innovación				
Gestores de innovación certificados	19	46	52	161
Gestores de innovación hombres	11	27	29	85
Gestores de innovación mujeres	8	19	23	76
Horas de formación en innovación	1.923	930	1.022	1.686,5
Cantidad de personas trabajadoras formados	498	277	122	436
Cantidad de personas trabajadoras formados hombres	258	149	61	238
Cantidad de personas trabajadoras formados mujeres	240	128	61	198
Patentes registradas o activos de propiedad intelectual	SD	SD	34	20
Cantidad de innovaciones implementadas del GRUPO ICE	SD	SD	36	29
Avance del centro de innovación digital del ICE			85%	
Presupuesto para el centro de innovación digital del ICE (MCRC)			219	
Adquisición de licenciamiento de software de desarrollo National Instruments Corporation (LabView) por 1 año, prorrogable (presupuesto MCRC)			134	
Quejas y Reclamaciones				
Total de reclamaciones recibidas: cargos de productos, facturación, demora o insatisfacción en atención de avería, comportamiento de un funcionario	1.057	79.856	53.920	45.863
Cantidad de quejas recibidas en servicios de electricidad *	SD	SD	2.383	3.635
Porcentaje de quejas recibidas en servicios de electricidad	SD	SD	4%	8%
Cantidad de quejas recibidas en servicio de telecomunicaciones *	SD	SD	51.537	42.228
Porcentaje de quejas recibidas en servicios de telecomunicaciones	SD	SD	96%	92%
Total tramitadas *	SD	SD	53.071	45.572
Promedio de atención en días de las reclamaciones /servicio de elect	SD	SD	12,90	8,80
Promedio de atención en días de las reclamaciones /servicio de telecomunicaciones *	SD	SD	4,00	4,50

SD: Sin datos

* Los datos correspondientes al año 2024 fueron actualizados.

5.4.3.1 Calidad de los servicios

Resolución de quejas y controversias

Con el objetivo de fortalecer la relación con las personas usuarias y las demás partes interesadas, Grupo ICE prioriza una gestión integral, transparente y oportuna de los trámites, reclamaciones, quejas y disconformidades relacionadas con sus servicios de electricidad y telecomunicaciones. Esta gestión se enmarca en el cumplimiento del marco regulatorio vigente, así como en los principios de transparencia, rendición de cuentas y protección de las personas consumidoras, promovidos por la normativa nacional y los entes reguladores correspondientes.

Grupo ICE cuenta con canales formales de atención de reclamaciones, tanto presenciales como no presenciales, y con sistemas institucionales que permiten registrar, dar seguimiento y resolver las inconformidades presentadas por las personas usuarias. Esta estructura facilita el monitoreo permanente de los tiempos de atención, la identificación de causas recurrentes y la implementación de acciones de mejora orientadas a elevar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Resultados corporativos de reclamaciones – Año 2025

Durante 2025, Grupo ICE recibió 45 863 reclamaciones a nivel corporativo, de las cuales 45 572 fueron tramitadas, lo que refleja un alto porcentaje de atención efectiva de los casos recibidos. Del total de reclamaciones recibidas, aproximadamente el 92% correspondieron al negocio de telecomunicaciones y el 8% al negocio de electricidad, lo que es consistente con la naturaleza y alcance de ambos servicios a nivel nacional.

En términos comparativos, el año 2025 mostró una reducción en la cantidad total de reclamaciones recibidas con respecto al 2024, principalmente asociada a la disminución de reclamaciones en el negocio de telecomunicaciones. Este comportamiento refleja los esfuerzos corporativos orientados a la mejora de procesos, la optimización de servicios y el fortalecimiento de los canales de atención al cliente.

Grupo ICE mantiene un enfoque riguroso en la atención oportuna de las reclamaciones, en concordancia con los plazos máximos establecidos por los entes reguladores:

- **Electricidad:** plazo de referencia de hasta 10 días hábiles (ARESEP).
- **Telecomunicaciones:** plazo de referencia de hasta 10 días hábiles (SUTEL).

Durante 2025, el promedio corporativo de atención de reclamaciones fue:

- **Electricidad (ICE y CNFL):** aproximadamente 8,8 días promedio, mejorando de forma significativa respecto al 2024.
- **Telecomunicaciones (ICE y RACSA):** alrededor de 4,5 días promedio, manteniéndose ampliamente dentro de los plazos regulatorios.
-

La mayoría de las reclamaciones fueron resueltas en 10 días o menos, lo que evidencia un desempeño favorable en los niveles de servicio y el compromiso corporativo con una resolución eficiente de las inconformidades.

El análisis de reclamaciones del año 2025 permitió identificar patrones relevantes por tipo de servicio y empresa:

En telecomunicaciones, las reclamaciones se concentran principalmente en:

- Servicios de mensajería de contenido (SMS)
- Productos y servicios de telecomunicaciones
- Facturación y cobranza
- Atención técnica y canales de atención

En electricidad, las principales categorías de reclamación están asociadas a:

- Facturación y medición
- Interrupciones del servicio
- Averías en la red eléctrica
- Otros trámites, incluyendo alumbrado público y reconexiones, los cuales fueron incorporados de manera más sistemática en las estadísticas de 2025, fortaleciendo la trazabilidad de los casos.

Este análisis ha permitido identificar causas raíz asociadas a factores técnicos, condiciones climáticas, procesos de facturación y oportunidades de mejora en la atención y comunicación con las personas usuarias.

Como parte del proceso de gestión de reclamaciones, Grupo ICE implementó diversas acciones correctivas y preventivas, entre las que destacan:

- Fortalecimiento de la capacitación del personal en los procedimientos de atención de quejas y reclamos.
- Actualización y estandarización de procesos internos para reducir tiempos de respuesta.
- Mejora en la coordinación interdepartamental, especialmente en temas de facturación, medición y atención técnica.
- Uso de herramientas digitales y reportes institucionales para el seguimiento continuo de los casos y la toma de decisiones basada en datos.

Estas acciones contribuyen a una gestión más eficiente, transparente y centrada en la experiencia del cliente, reforzando la confianza de las personas usuarias en Grupo ICE.

Grupo ICE reafirma su compromiso con la divulgación periódica de información sobre reclamaciones, como parte de sus prácticas de transparencia y rendición de cuentas. La publicación y análisis sistemático de estos datos permiten no solo cumplir con las obligaciones regulatorias, sino también mejorar continuamente la calidad de los servicios y fortalecer la relación con las partes interesadas.

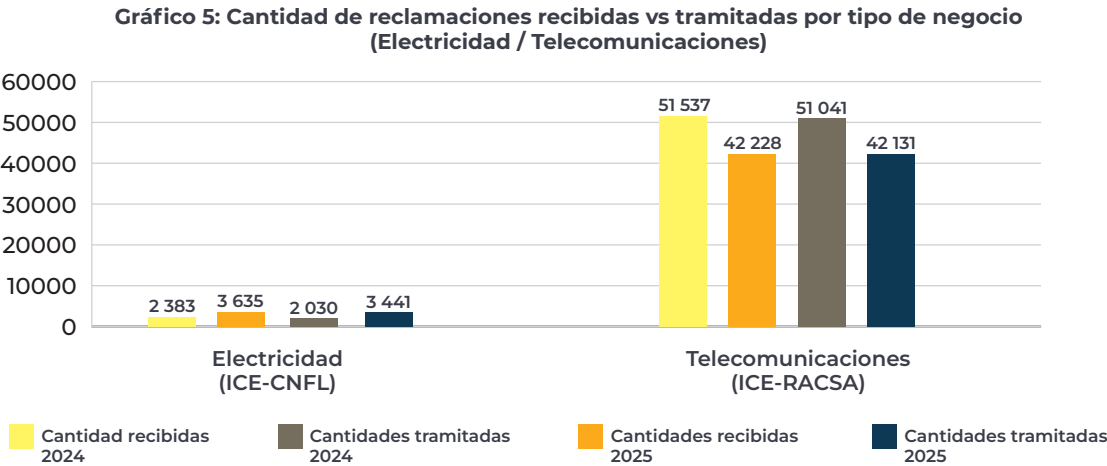
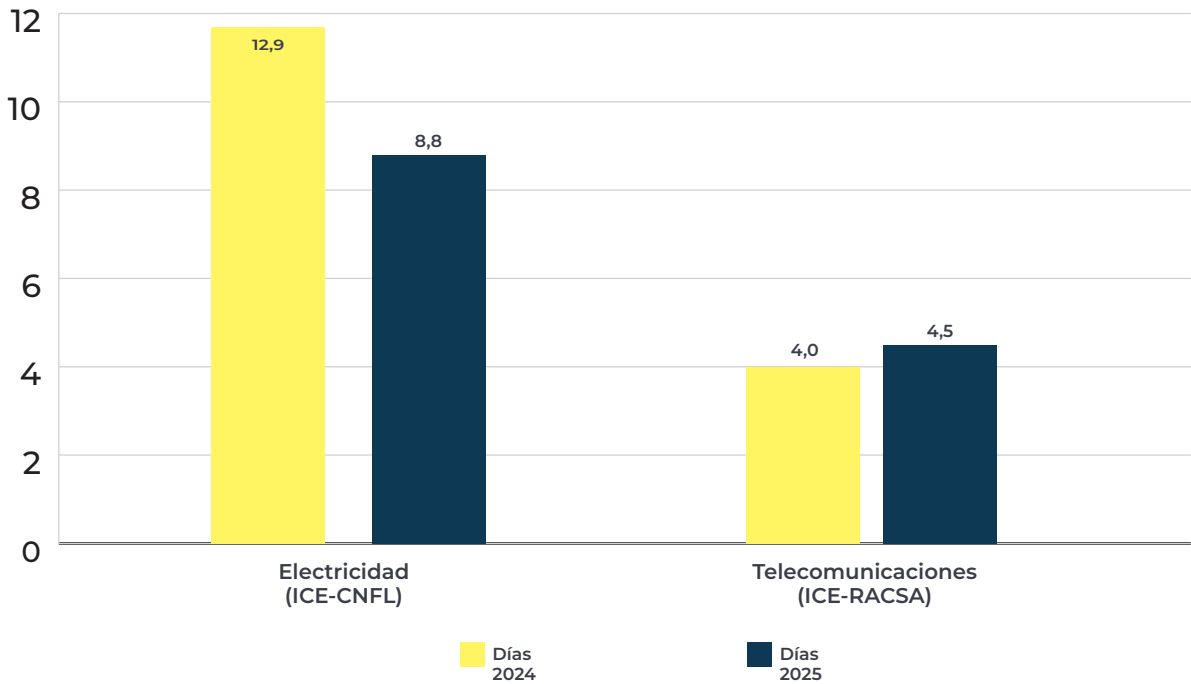


Gráfico 6: Días promedio de atención de reclamaciones por tipo de negocio
 (Electricidad/Telecomunicaciones)



Dentro de las acciones tomadas en esta materia, se destaca:

45 572 reclamaciones tramitadas

3 441 del servicio de electricidad (ICE-CNFL) y 42 131 del servicio de telecomunicaciones (ICE-RACSA)

45 863 reclamaciones recibidas

(Cargos de productos, facturación, demora o insatisfacción en atención de avería, comportamiento de un funcionario, entre otros)

4,5 días duración

promedio en resolución de reclamaciones de los servicios de telecomunicaciones (8,8 días en promedio para los de electricidad)

Cadena de suministro

La cadena de suministro de Grupo ICE constituye un componente estratégico para asegurar la continuidad operativa, la calidad de los servicios de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales, así como la generación de valor sostenible para el país. A través de procesos de contratación pública y relaciones formales con proveedores, Grupo ICE garantiza la provisión oportuna de bienes, servicios y obras requeridas para el desarrollo de sus operaciones y proyectos estratégicos, en estricto apego al marco normativo nacional.

La gestión de la cadena de suministro se desarrolla bajo principios de legalidad, transparencia, eficiencia, competencia y rendición de cuentas, integrándose de forma transversal en los procesos de planificación institucional, compras y abastecimiento. Este enfoque permite asegurar coherencia entre las necesidades operativas, los objetivos estratégicos y los compromisos de sostenibilidad de Grupo ICE.

La cadena de suministro de Grupo ICE está conformada por una red de proveedores nacionales e internacionales que participan en la provisión de bienes, servicios y obras, incluyendo equipamiento tecnológico, servicios técnicos y profesionales especializados, infraestructura, mantenimiento y servicios de apoyo a la operación y gestión administrativa. Estos proveedores son seleccionados mediante procedimientos de contratación administrativa que garantizan la libre concurrencia, la igualdad de trato y la competencia justa, conforme a la normativa aplicable.

Desde una perspectiva corporativa, la gestión de compras se estructura a través de procesos estandarizados que comprenden la planificación, la contratación y la administración contractual. Estos procesos incluyen el análisis previo de necesidades y mercado, la programación de adquisiciones, la elaboración de pliegos de condiciones con criterios técnicos, legales y de sostenibilidad, la evaluación objetiva de ofertas y el seguimiento a la ejecución de los contratos adjudicados. Este modelo permite gestionar de manera integral la cadena de suministro, desde la planificación hasta la ejecución y control.

Grupo ICE utiliza plataformas tecnológicas institucionales para la gestión de los procesos de contratación, lo que permite asegurar la trazabilidad, transparencia y eficiencia en todas las etapas del ciclo de abastecimiento. Asimismo, dispone de capacidades técnicas, operativas y administrativas que garantizan la adecuada ejecución de los procesos, incluyendo talento humano especializado, infraestructura, sistemas de información y herramientas tecnológicas que respaldan la gestión contractual.

En materia de sostenibilidad, Grupo ICE incorpora de forma progresiva criterios ambientales, sociales y éticos en sus procesos de compras y contratación, promoviendo una conducta empresarial responsable a lo largo de la cadena de suministro. Entre estos criterios se incluyen el cumplimiento de la normativa laboral, ambiental y de derechos humanos, la inclusión de requisitos de sostenibilidad en los procesos de contratación, y la prevención de riesgos asociados a prácticas contrarias a la ética, como el trabajo infantil o el trabajo forzoso.

Adicionalmente, la organización articula la gestión de la cadena de suministro con sus sistemas de planificación y control institucional, incluyendo instrumentos como los planes operativos y mecanismos de seguimiento y evaluación, lo que permite asegurar la alineación de los recursos con los objetivos estratégicos y fortalecer la rendición de cuentas.

La cadena de suministro cuenta con mecanismos robustos de control interno y seguimiento, que incluyen auditorías internas y externas, evaluación del desempeño de proveedores, administración contractual, y la atención de reclamos y recursos administrativos conforme a la normativa vigente. Estos mecanismos permiten identificar riesgos, corregir desviaciones y promover la mejora continua en la gestión del abastecimiento.

La cadena de suministro de Grupo ICE trasciende su función operativa y se posiciona como un instrumento clave para la creación de valor sostenible, al contribuir a:

- La continuidad y confiabilidad en la prestación de servicios públicos esenciales.
- El fortalecimiento del encadenamiento productivo y la dinamización de la economía nacional.
- La promoción de prácticas responsables, transparentes y éticas en el uso de los recursos públicos.
- El cumplimiento de los objetivos estratégicos y de sostenibilidad institucional.

Durante el período 2025, Grupo ICE implementó diversas acciones orientadas a fortalecer la gestión corporativa de la cadena de suministro, entre las que destacan:

- La consolidación de procesos estandarizados de planificación, contratación y administración contractual.
- El fortalecimiento del uso de plataformas tecnológicas para asegurar la transparencia y trazabilidad de los procesos de contratación.
- La incorporación progresiva de criterios de sostenibilidad en los procesos de compra y selección de proveedores.
- La mejora de los mecanismos de evaluación del desempeño de proveedores y seguimiento contractual.
- La implementación de controles internos y auditorías orientadas a la gestión eficiente y transparente de los recursos.
- La integración de la gestión de la cadena de suministro con los sistemas institucionales de planificación, control y rendición de cuentas.

En las secciones siguientes se presenta el desempeño corporativo en materia de cadena de suministro, a partir de indicadores que reflejan la gestión realizada durante el período reportado. Estos indicadores evidencian los avances en eficiencia, transparencia, sostenibilidad y fortalecimiento de la cadena de valor, constituyendo una herramienta clave para la toma de decisiones informada, la rendición de cuentas y la mejora continua en Grupo ICE.

Como acciones para abordar los retos y fortalecer la gestión, se tienen los siguientes indicadores:



894
proveedores
contratados



1 016
proveedores
Seleccionados con
criterios de
sostenibilidad



Ningún
proveedor
presenta riesgo de
trabajo infantil,
forzoso u
obligatorio

Protección y privacidad de datos

La protección y privacidad de los datos constituye un elemento estratégico de la gestión de gobernanza y sostenibilidad de Grupo ICE, particularmente en un contexto marcado por la digitalización creciente de los servicios públicos, la interconectividad de los sistemas y el uso intensivo de información para la operación de los negocios de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales. Como conglomerado público que administra información sensible de personas usuarias, organizaciones, instituciones y personas trabajadoras, Grupo ICE reconoce la protección de los datos personales y de la información como una responsabilidad fundamental para la confianza ciudadana y la continuidad operativa.

En coherencia con su mandato corporativo, la Estrategia Corporativa 2023–2027 y su enfoque de sostenibilidad de triple utilidad, Grupo ICE concibe la protección y privacidad de datos como un proceso integral, que articula aspectos normativos, tecnológicos, organizacionales y culturales. Este enfoque se alinea con la legislación nacional en materia de protección de datos personales, los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como con las buenas prácticas internacionales en seguridad de la información y gestión de riesgos digitales.

La gestión de la protección de datos en Grupo ICE abarca tanto la información personal de las personas usuarias y clientes de los servicios eléctricos y de telecomunicaciones, como los datos vinculados a la operación de sistemas críticos, plataformas digitales, procesos administrativos y gestión del talento humano. En este sentido, la organización ha fortalecido políticas, procedimientos y controles orientados a prevenir accesos no autorizados, incidentes de seguridad, pérdidas de información y usos indebidos de los datos, asegurando la trazabilidad y el cumplimiento normativo en toda la cadena de gestión de la información.

Desde una perspectiva corporativa, la protección y privacidad de datos se integran de manera transversal en los procesos de gestión de tecnologías de la información, ciberseguridad, continuidad del negocio y control interno, con un énfasis particular en la prevención de riesgos, la respuesta oportuna ante incidentes y la mejora continua de las capacidades institucionales. Asimismo, se promueve la formación y sensibilización del personal como un componente clave para fortalecer la cultura organizacional de protección de la información y uso responsable de los datos.

En este marco, Grupo ICE cuenta con capacidades orientadas a fortalecer la conectividad segura, inteligente y optimizada, mediante soluciones como el monitoreo permanente 24/7/365 desde el SOC con CleanPipes, servicios SD-WAN con Firewall y esquemas de seguridad en la nube soportados en los Data Centers K1-K2, lo que contribuye a robustecer la prevención, detección y atención de riesgos asociados a la seguridad de la información.

En las empresas del Grupo, la protección de los datos adquiere una relevancia adicional debido a la digitalización de trámites, la gestión de información de consumo, facturación y operación de redes, así como el uso de plataformas tecnológicas para la atención de personas usuarias. Estos elementos hacen indispensable asegurar que los datos sean tratados de manera lícita, segura y transparente, salvaguardando los derechos de las personas y la integridad de los sistemas.

El seguimiento sistemático de indicadores asociados a protección y privacidad de datos permite al Grupo ICE evaluar su desempeño, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la rendición de cuentas ante las partes interesadas. Estos indicadores constituyen una herramienta clave para la toma de decisiones informada y para la consolidación de una gestión responsable de la información, acorde con los desafíos de la transformación digital. Durante el periodo de reporte, un total de 7 246 personas trabajadoras recibieron capacitación mediante charlas de ciberseguridad.

Durante el periodo de reporte, se registran dos incidentes por violación de datos de RACSA. Importante destacar que, en junio de 2025, el Centro de Operaciones de Ciberseguridad renovó, por decimotercer año consecutivo, la certificación internacional ISO/IEC 27001:2022, otorgada por Normalización y Certificación NYCE, S.C. y respaldada por la entidad certificadora de sistemas de gestión IQNET.

Contar con esta certificación no solo refuerza el compromiso de las áreas relacionadas con la seguridad de la información, sino que también genera un valor tangible para la organización, al:

- Fortalecer la confianza de clientes, socios y partes interesadas del Centro de Operaciones de Ciberseguridad.
- Demostrar el cumplimiento de requisitos legales, regulatorios y contractuales.
- Promover una cultura organizacional orientada a la seguridad de la información y la resiliencia cibernética.
- Consolidar la posición del ICE como referente en ciberseguridad a nivel nacional e internacional.

La norma ISO/IEC 27001:2022 es una herramienta clave para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, en un entorno cada vez más digital y desafiante.

5.4.3.2 Soluciones basadas en innovación

Se desarrolló la campaña institucional "La Ruta del Ingenio: así avanzan los proyectos ganadores", con el objetivo de visibilizar el avance de las ideas reconocidas en el Concurso Ingenio ICE, comunicar la conformación y puesta en funcionamiento del Comité de Innovación ICE —coordinado por la Gerencia General e integrado por representantes de todas las gerencias— y motivar a las personas colaboradoras a presentar nuevas ideas, con el acompañamiento del Centro de Innovación Digital.

Como parte de los esfuerzos de rendición de cuentas y fortalecimiento de la gestión de la innovación, se brinda seguimiento y acompañamiento a las gerencias responsables de las ideas ganadoras del Concurso Ingenio ICE, con el fin de apoyar su desarrollo e implementación, asegurar su alineación con los objetivos estratégicos institucionales y promover su continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Adicionalmente, se proporciona apoyo técnico a las gerencias en la formulación, seguimiento y ejecución de sus planes de innovación, procurando su coherencia con los lineamientos estratégicos y las prioridades definidas por la Gerencia General.

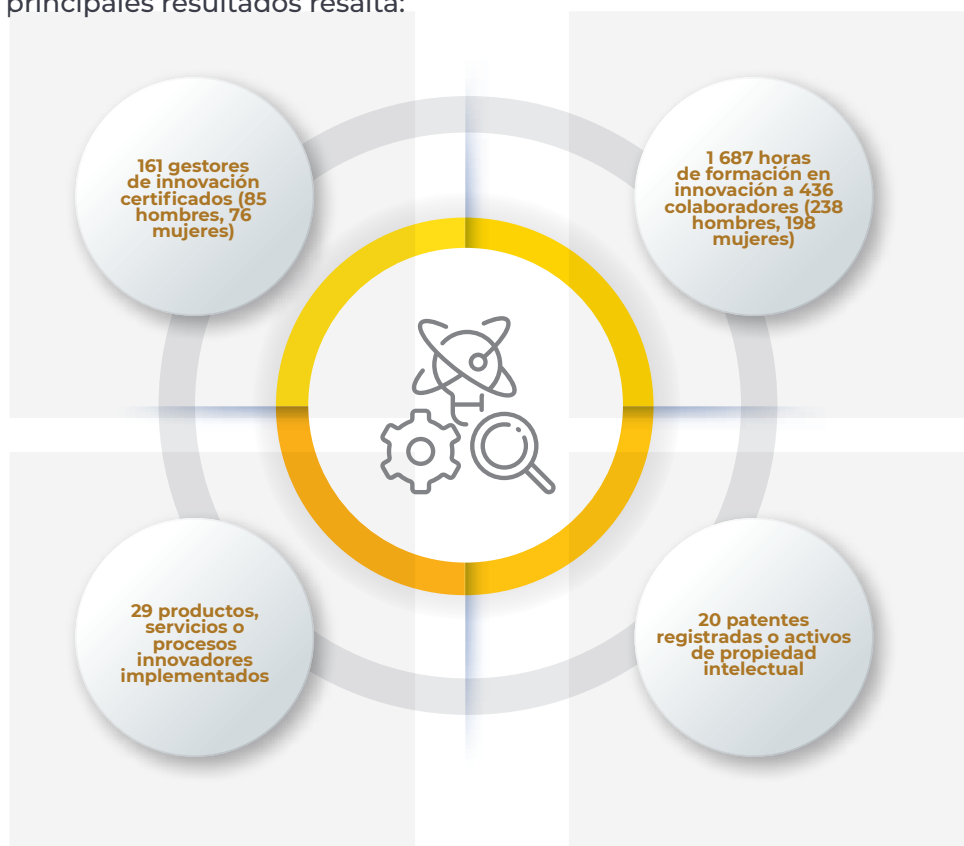
Se gestionaron acercamientos para fortalecer relaciones de valor en materia de innovación. A finales del II semestre 2025, se realizó una visita de representantes de la Comisión de Innovación del ICE al Laboratorio "Innovatio" del Instituto Nacional de Aprendizaje, con el propósito de propiciar el intercambio de experiencias y conocimientos, así como explorar oportunidades de colaboración futura mediante enfoques de innovación abierta.

Para completar los esfuerzos, en el II semestre se desarrolló y compartió un instrumento de recopilación de información llamado "Diagnóstico en materia de innovación en el ICE", el cual se dirigió a tres grupos poblacionales específicos:

1. Gerentes y jefes de División de la Gerencia General,
2. Jefaturas ICE (jefes a los jefes de División, directores y jefaturas de nivel 1),
3. Personal ICE que se capacitó en innovación mediante la cooperación internacional con UNE, y 4.- Muestra representativa de población ICE que consideró a 35 personas.

Con la información recopilada mediante este instrumento, se obtuvieron insumos clave para orientar esfuerzos hacia potenciar las capacidades, cerrar brechas y brindar información de alto valor en materia de innovación para la empresa.

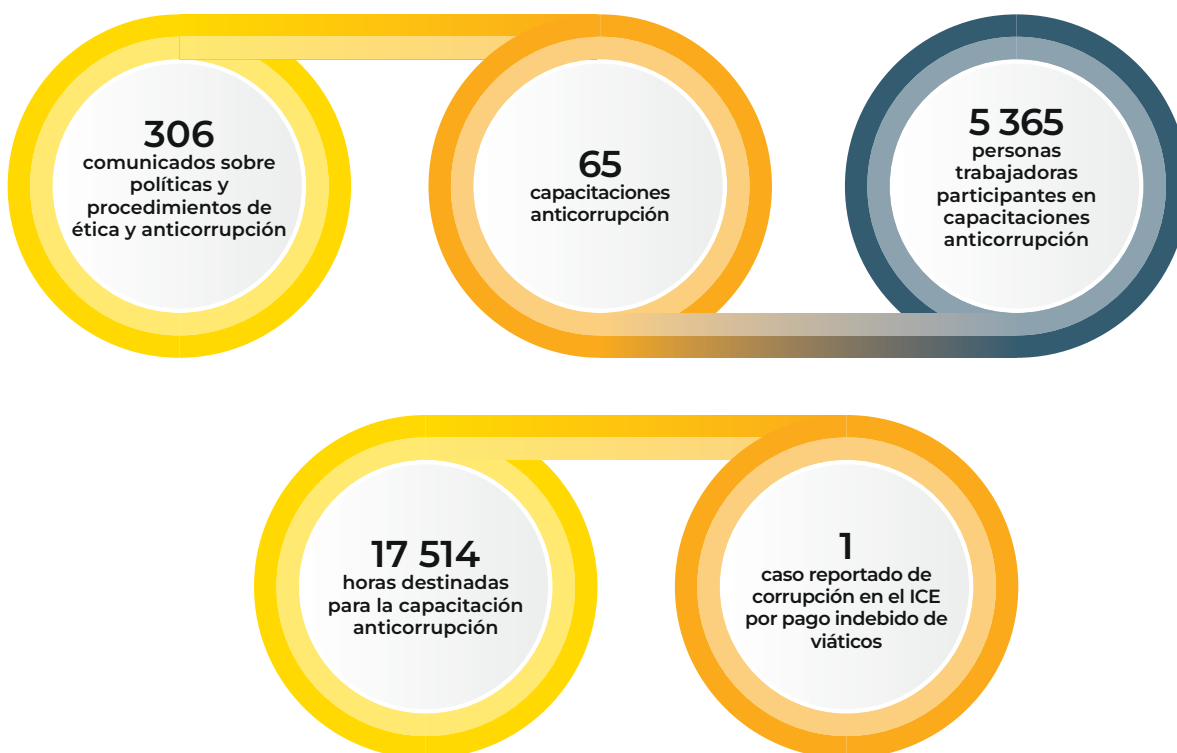
Entre los principales resultados resalta:



Por su parte, la CNFL participó en el Premio de Innovación CIER 2025 con el proyecto denominado primer centro de carga rápida múltiple de Costa Rica y Centroamérica para vehículos eléctricos. En lo referente al ICE, el Centro de Innovación Digital se encuentra actualmente en operación. Por último, participó en un proceso que combinó talleres presenciales y virtuales con laboratorios de co-creación, ideación y validación, con actores clave como el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el Programa Conjunto de Inclusión e Innovación (PCII) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

5.4.3.3 Ética y anticorrupción

A continuación, se presenta los principales resultados de Grupo ICE, para este periodo:



En el marco de la celebración nacional del Mes de los Valores en la Torre Grupo ICE en Sabana Sur, se realizó en el mes de octubre, el primer encuentro de ética y valores: “Fortaleciendo la cultura ética desde las nuevas generaciones”.

Este espacio nos permitió reunirnos con personas trabajadoras, gestores éticos y de recursos humanos de las distintas entidades del Grupo, para reflexionar en conjunto sobre temas claves como:

- El cambio generacional y sus implicaciones en la vivencia de los valores.
- El fortalecimiento de los derechos humanos y de la ética en nuestro quehacer diario, como parte de una cultura empresarial responsable.
- La evolución de la ética en la sociedad actual y la importancia de reconocer que somos resultado de los cambios que se han dado a través del tiempo.

En Grupo ICE convivimos diversas generaciones, cada una con visión, energía y aportes únicos. Esta diversidad representa una fortaleza que nos impulsa a trabajar juntas, hombro a hombro, para construir un ICE más sólido, ético y humano. Este encuentro representa un paso importante en la consolidación de nuestra cultura organizacional orientada a la integridad pública, como parte de las acciones de la Gestión Ética Corporativa.

5.4.3.4 Gestión integral de riesgos ASG

Grupo ICE implementó un modelo basado en la identificación, evaluación y mitigación de amenazas, siguiendo el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos en Grupo ICE, donde se desarrollan los componentes del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) estipulado por la Ley General de Control Interno N.º 8292; así como, otros elementos de autorregulación que vienen a dar un direccionamiento de Grupo ICE en esta materia, como son el marco COSO ERM, la norma ISO 31000 y el Modelo de las Tres Líneas.

Anualmente, Grupo ICE realiza un ejercicio evaluación del modelo, donde se obtiene el nivel de madurez a nivel de cada empresa:

- La CNFL ha desarrollado un marco integral de gestión de riesgos, alineado con su planificación estratégica, donde se monitorean riesgos operativos, financieros y climáticos con un enfoque de mejora continua.
- RACSA ha implementado un sistema de vigilancia estratégica, lo que le ha permitido monitorear cambios del mercado y anticipar tendencias tecnológicas y regulatorias.
- El ICE enfrenta mayores desafíos en la integración de un modelo unificado de riesgos, dado su alcance multisectorial (energía, telecomunicaciones y soluciones digitales), lo que dificulta la trazabilidad de riesgos a lo largo de su cadena de valor.

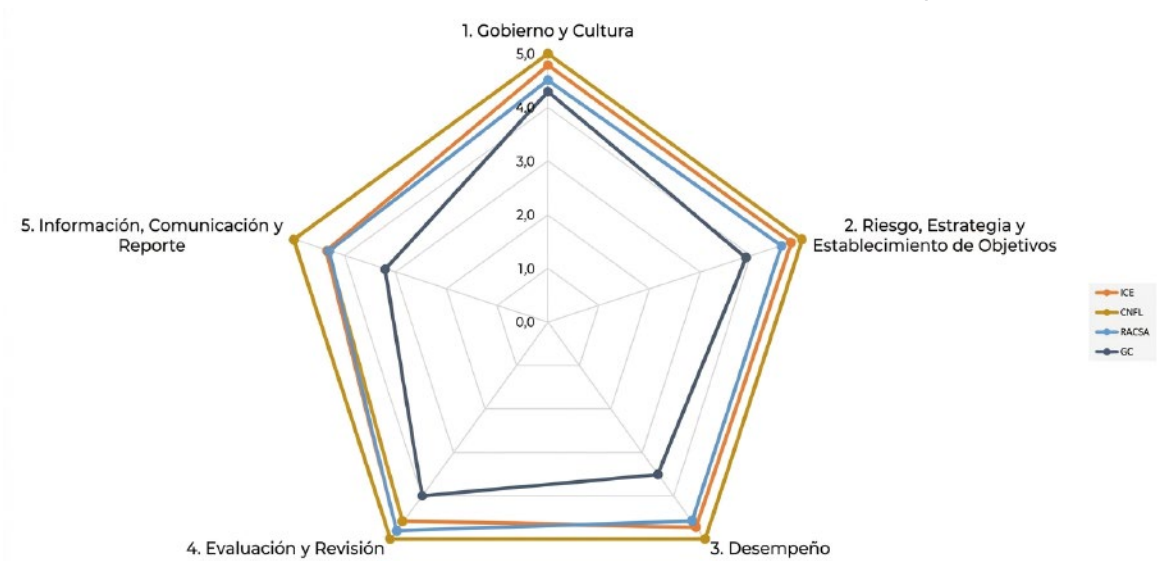
Respecto a la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) y a la creación de un portafolio, sustentado en factores regulatorios, financieros, tecnológicos y climáticos asociado a esta materia, Grupo ICE, durante 2025, las empresas iniciaron un análisis utilizando estándares internacionales como GRI, SASB y S&P, identificando posibles riesgos para su administración, considerando temas de gobernanza corporativa, resiliencia operativa y eficiencia en la gestión de riesgos de sostenibilidad y se está evaluando dicha información a nivel corporativo.

El Comité de Auditoría y Riesgos del Consejo Directivo tiene como propósito coadyuvar al Órgano Colegiado en la toma de decisiones, para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en materia de análisis de información financiera, aplicación de políticas contables y normas de información financiera, auditoría interna y externa, finanzas, control interno y gobierno corporativo, así como relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos, fortaleciendo la segunda línea de defensa; siendo apoyado por la División Estrategia y Gestión Corporativa. La División colabora en la coordinación del equipo corporativo para el despliegue del Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos de Grupo ICE, por medio de la gestión realizada por los enlaces definidos como representantes de cada una de las empresas que integran Grupo ICE; el cual brinda seguimiento a la normativa y acciones que se definan o se requieran para el cumplimiento de los objetivos estratégicos o empresariales.

A nivel de Grupo ICE, se mantiene la aplicación de una herramienta para evaluar la madurez del modelo corporativo, donde se analizan los componentes y principios afines a COSO ERM, según se establece en el Marco.

A continuación, se resumen los resultados obtenidos:

Gráfico 7: resultados de la evaluación de madurez del modelo corporativo.



Fuente: División Estrategia y Gestión Corporativa.

La siguiente normativa busca garantizar la implementación de las acciones de mejora y los planes de mitigación de riesgos; así como el cumplimiento de recomendaciones de los auditores internos y externos:

- Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos de Grupo ICE.
- Lineamientos para la identificación y selección de los bienes objeto de aseguramiento.
- Póliza Todo Riesgo Daño Físico.
- Procedimiento para la Adquisición de la Póliza Todo de Riesgo de Daño Físico.
- Procedimiento para la Inspección de Riesgos y Atención de Recomendaciones.
- Política Corporativa de Gestión de Riesgos Financieros y Coberturas Financieras.
- Procedimiento para Acciones Preventivas o Correctivas, Atención o Seguimiento.

5.4.3.5 Finanzas sostenibles

Variables Económicas Relevantes que influyen en las Finanzas de Grupo ICE

Los servicios que brinda Grupo ICE tienen gran relevancia en el desarrollo económico y social de Costa Rica, constituyéndose en una de las empresas del sector público de mayor impacto en el país. Consecuentemente, su desempeño operativo y financiero está estrechamente relacionado con una serie de factores macroeconómicos endógenos y exógenos los cuales pueden generar efectos significativos sobre su estabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica (BCCR), durante el período 2025, la economía costarricense presentó un comportamiento creciente moderado, consistente con el crecimiento global, pero afectado por presiones internacionales producto de la incertidumbre en varios sectores de la economía global.

El Producto Interno Bruto (PIB) mostró un crecimiento durante 2025 respecto al mismo periodo del año anterior. La actividad económica incrementó interanualmente 4,6% en el último trimestre de 2025, mayor en 0,6 p.p. a lo registrado en el mismo periodo de 2024. Esta aceleración respondió, por el lado del gasto, al consumo de los hogares siendo su crecimiento a finales de 2025, tanto con respecto al mismo lapso del año previo en 4,5% y superó en 0,3 p.p. al observado el trimestre anterior y aportó cerca de 3 p.p. a la variación total del PIB.

En referencia a la inflación general se mantuvo en valores negativos durante el final de 2025, en buena medida debido a la evolución del precio de los bienes, mientras que la inflación subyacente continuó en terreno positivo.

La inflación general, medida con la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), registró valores negativos durante el último trimestre de 2025 (-0,7% en promedio), al igual que a mediados de año (-0,8%). Por su parte, el promedio de la tasa interanual de los indicadores de inflación subyacente continuó positivo (0,4%), sin cambio con respecto a junio 2025. Específicamente, al término del año la primera medición fue de -1,2% y la segunda de 0,4%.

Los resultados de la inflación han estado influenciados tanto por factores externos como internos, en el ámbito internacional, se ha observado una relativa estabilidad en los precios de materias primas relevantes para la economía costarricense, como los combustibles, granos y metales, además de la apreciación del colón frente al dólar ha contribuido a reducir los costos de importación.

En lo referente a las finanzas públicas, al término de octubre, el Gobierno Central registró un superávit primario equivalente a 1,1% del PIB y un déficit financiero de 2,6%, lo que significó una reducción de 0,2 p.p. en ambos indicadores, con relación a lo observado doce meses atrás. El mejor desempeño financiero respondió a la disminución del gasto total, particularmente por menores erogaciones por concepto de intereses de la deuda pública. Como resultado, la razón deuda a PIB aumentó 0,3 p.p. respecto a octubre de 2024, al pasar de 58,8% a 59,1%.

Durante 2025, la Tasa de Política Monetaria (TPM) ha disminuido, de acuerdo con lo resuelto por la Junta Directiva del BCCR, en dos de las reuniones de política monetaria, el 18 de diciembre de 2025 y el 22 de enero de 2026. En la primera disminuyó la TPM en 25 p.b. (puntos básicos), hasta ubicarla en 3,25%.

Lo anterior se explica por el entorno internacional, ya que, durante 2025, el crecimiento económico de las principales economías fue modesto y las proyecciones globales para el bienio 2025 - 2026 dio manifiesto de la elevada incertidumbre generada por tensiones comerciales y geopolítica.

En el caso de la Tasa Básica Pasiva (TBP), ha tenido un comportamiento decreciente en concordancia con los movimientos de la TPM, específicamente, a diciembre 2025, la TBP ha tenido una reducción acumulada de 35 p.b., pasando de 4,13% a inicios de año a 3,78%.

En cuanto al mercado cambiario, el colón ha mostrado una tendencia de apreciación frente al dólar desde finales de julio de 2022, aunque este proceso ha estado acompañado de episodios de volatilidad, con fluctuaciones temporales de la depreciación del colón, no obstante, la trayectoria ha sido descendente en el tipo de cambio.

En 2025, el tipo de cambio promedio en el mercado Monex experimentó una reducción de 11,46 CRC, lo que equivale a una reducción 2,24%, en el tipo de cambio, frente al nivel observado al cierre de 2024, al pasar de 511,27 CRC a 499,81 CRC a diciembre de 2025.

Este comportamiento responde a una mayor disponibilidad de divisas en la economía, impulsada por la recuperación del turismo, el aumento de las exportaciones y un incremento en los flujos de Inversión Extranjera Directa. Adicionalmente, la estabilidad y niveles relativamente bajos en los precios internacionales de las materias primas han contribuido a una menor presión sobre la demanda de divisas para importaciones.

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de los efectos de las variables macroeconómicas y su impacto en la economía y en Grupo ICE a diciembre de 2025.

Tabla 3. Efectos en Grupo ICE de las variables macroeconómicas a diciembre 2025

Variable	Efectos en la economía	Efectos en Grupo ICE
Actividad económica	PIB en crecimiento. Mayor demanda de bienes y servicios y creación de empleo.	Aumento en ventas por servicios debido al incremento en el consumo e inversión de los hogares y empresas. Es decir, un posible incremento en la demanda de energía eléctrica y telecomunicaciones.
Finanzas del Gobierno Central	Déficit fiscal contenido. Menor presión sobre recursos financieros en colones y dólares para los hogares y empresas.	Menores pagos de deuda variable en colones, así como deuda nueva en mejores condiciones, debido a que no se presionan las tasas internas.
Tasa de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica	Reducción en Tasa de Política Monetaria. Recursos financieros en colones en el sistema bancario más baratos.	- Menores pagos en intereses en la deuda en colones, cuyo pago está ligado al esquema de tasas variables. - Menores pagos en deuda nueva en colones.
Inflación	Disminución de la inflación. Decrecimiento en el costo de productos y servicios.	Disminución en los costos y gastos operativos, dado que esta variable influye en la determinación de los costos de operación y mantenimiento que se reconocen a nivel tarifario para los servicios de energía y los servicios regulados de telecomunicaciones.
Tipo de cambio	Disminución de tipo de cambio - Importaciones más baratas y exportaciones más costosas. - Disminución de la deuda en dólares (USD) si los ingresos son en colones (CRC).	- Un menor tipo de cambio disminuye la cantidad de colones necesarios para cumplir con las obligaciones de la deuda en dólares. - Una baja en el tipo de cambio disminuiría el costo en colones de las erogaciones para el pago de proveedores que el contrato está en dólares, pero se paga en colones.

Fuente: Gerencia de Finanzas y Servicios Empresariales, División Finanzas, Dirección Análisis Financiero y Aseguramiento e información del Banco Central de Costa Rica a diciembre de 2025.

Análisis de los Resultados Financieros Consolidados de Grupo ICE

Estado Consolidado de Situación Financiera Grupo ICE.

La siguiente tabla muestra de forma resumida, la situación financiera auditada consolidada del ICE y sus Empresas, al 31 de diciembre de 2025, comparada con los períodos auditados 2024, 2023, 2022 y 2021, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Tabla 4. Grupo ICE. Estados de Situación Financiera Consolidados.
 Al 31 de diciembre de 2025, 2024, 2023, 2022 y 2021 (auditados), de acuerdo con NIIF. (cifras en millones de colones)

	31 de Dic 2025 (Auditado)	31 de Dic 2024 (Auditado)	31 de Dic 2023 (Auditado)	31 de Dic 2022 (Auditado)	31 de Dic 2021 (Auditado)
Activos:					
Activos no corrientes					
Propiedad, planta y equipo	4 618 874	4 740 522	4 871 357	5 007 262	5 223 272
Inversiones en instrumentos financieros	448 621	397 706	392 555	359 764	325 458
Activos intangibles (neto)	86 214	85 627	91 193	93 566	97 446
Otros	188 785	183 943	190 679	191 295	198 922
Total activos no corrientes	5 342 494	5 407 798	5 545 784	5 651 887	5 845 098
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	241 024	356 578	378 544	338 778	429 632
Inversiones en instrumentos financieros	439 948	229 165	130 658	191 429	121 634
Efectos y cuentas por cobrar	244 277		277 747	240 058	225 578
Inventarios (neto)	98 304	89 700	67 801	55 379	34 823
Otros	16 588	15 238	10 183	6 632	8 559
Total activos corrientes	1 040 141	937 309	864 933	832 276	820 226
Total activos		6 345 107	6 410 717	6 484 163	6 665 324
Patrimonio	3 323 664	3 121 138	3 072 911	2 803 662	2 636 361
Pasivos:					
Pasivos no corrientes					
Bonos por pagar	552 206	570 249	609 594	799 241	923 371
Préstamos por pagar	1 071 098	1 153 046	1 242 181	1 356 137	1 460 736
Obligaciones por arrendamientos	200 548	229 001	254 013	270 342	353 118
Otros	869 321	830 771	788 368	772 269	795 663
Total pasivos no corrientes	2 693 173	2 783 067	2 894 156	3 197 989	3 532 888
Pasivos corrientes					
Bonos por pagar	0	68 518	108 741	74 457	88 859
Préstamos por pagar	77 267	81 293	83 372	92 331	114 556
Obligaciones por arrendamientos	35 236	33 225	19 020	62 832	44 131
Otros	253 295	257 866	232 517	252 892	248 529
Total pasivos corrientes	365 798	440 902	443 650	482 512	496 075
Total pasivos	3 058 971	3 223 969	3 337 806	3 680 501	4 028 963
Total pasivos más patrimonio	6 382 635	6 345 107	6 410 717	6 484 163	6 665 324

Fuente: Gerencia de Finanzas y Servicios Empresariales, División Finanzas, Dirección Contaduría, Proceso Contabilidad Financiera – 2025

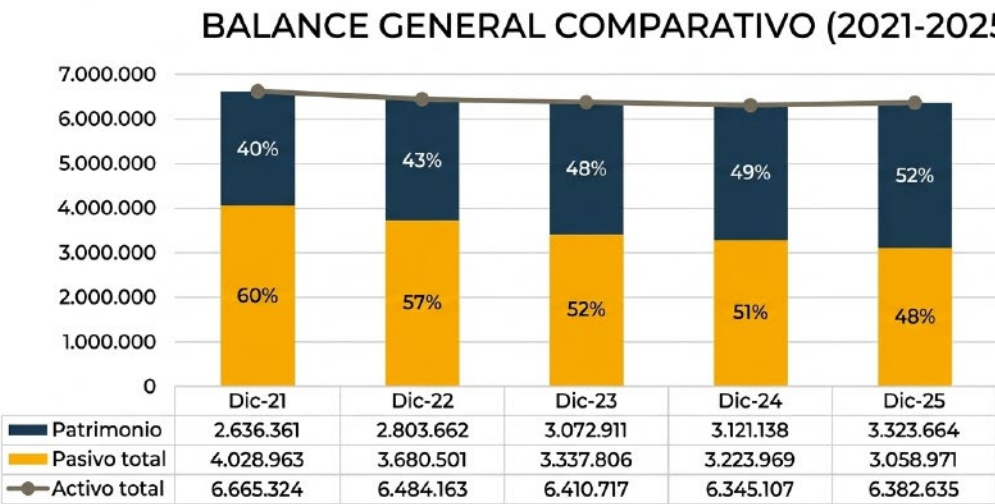
A partir de las cifras indicadas anteriormente, se analizan aspectos relevantes en cuanto a la estructura de capital, endeudamiento y estado de situación financiera de Grupo ICE.

Estructura de Capital

Al 31 de diciembre de 2025, los activos muestran un comportamiento hacia el alza, con respecto al 2024 de 0,6%. Por su parte los pasivos totales muestran un comportamiento hacia la baja de 5,1%.

En el siguiente gráfico, se muestra la evolución de los componentes que conforman el Estado de Situación Financiera del Grupo ICE, de 2021 al 2025, así como el comportamiento de la estructura de capital. Como se evidencia, al cierre de diciembre 2021 los activos del Grupo fueron financiados en 40% con recursos propios y en 60% mediante financiamiento externo. A partir de 2022, se muestra una tendencia sostenida hacia la reducción en el uso de recursos externos, alcanzando al cierre de diciembre 2025, una estructura de financiamiento compuesta en 52% por recursos propios y 48% por recursos de terceros. Este comportamiento obedece principalmente a las acciones implementadas por el Instituto para la reestructuración de sus obligaciones, la mejora en los resultados financieros y la apreciación del colón frente al dólar.

Gráfico 8: Grupo ICE. Estructura de Capital.
 Al 31 de diciembre de 2025, 2024, 2023, 2022 y 2021 (auditados) de acuerdo con NIIF. Cifras en millones de colones.



Fuente: Gerencia de Finanzas y Servicios Empresariales, División Finanzas, Dirección Contaduría, Proceso Contabilidad Financiera – 2025

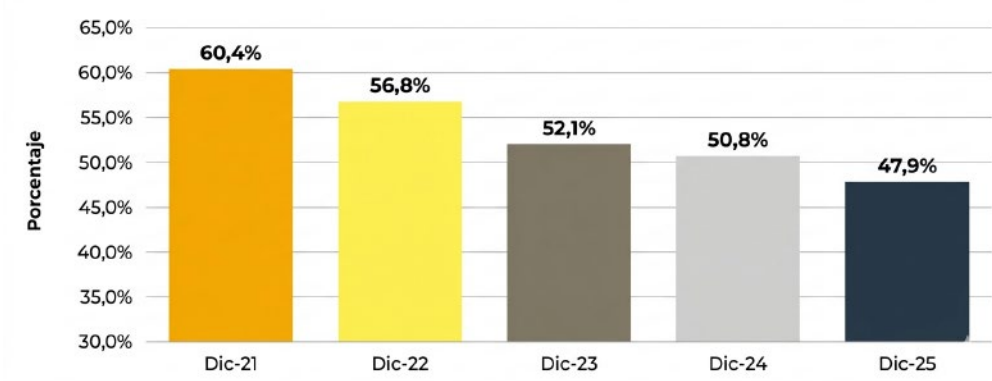
Endeudamiento

Razón Pasivo total / Activo total

Al 31 de diciembre de 2025, Grupo ICE alcanza un índice de endeudamiento de 47,9%, el cual es inferior en 2,9 puntos porcentuales (p.p.) al obtenido al 31 de diciembre de 2024 (50,8%).

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de la razón de endeudamiento en los últimos cinco años.

Gráfico 9. Grupo ICE. Análisis comparativo Razón Pasivo total / Activo total Consolidado. Al 31 de diciembre 2025, 2024, 2023, 2022 y 2021 (auditados) de acuerdo con NIIF.

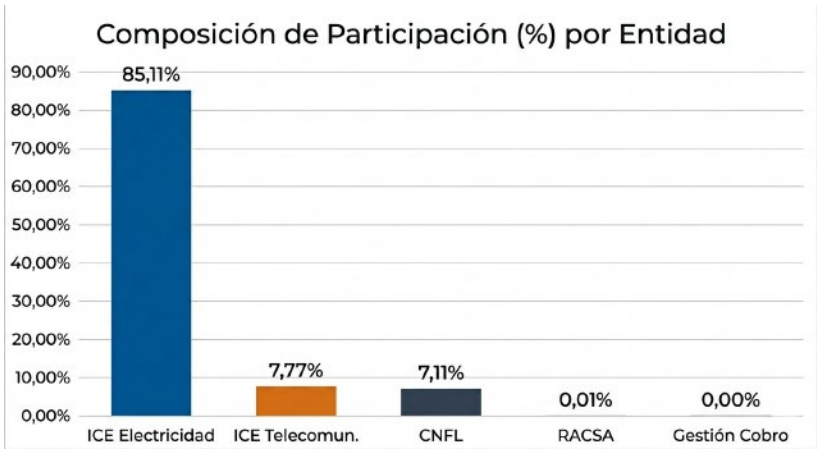


Fuente: Gerencia de Finanzas y Servicios Empresariales, División Finanzas, Dirección Contaduría,
 Proceso Contabilidad Financiera – 2025

Composición de la deuda de Grupo ICE

En el siguiente gráfico se muestra la composición de la deuda financiera colonizada de Grupo ICE, al 31 de diciembre de 2025, la cual asciende a 1 936 355 MCRC.

Gráfico 10. Grupo ICE. Distribución de la deuda financiera, en porcentajes Al 31 diciembre 2025. Cifras en millones de colones y porcentajes.



Fuente: Gerencia de Finanzas y Servicios Empresariales, División Finanzas, Dirección Contaduría,
 Proceso Contabilidad Financiera – 2025

Estado de Resultados y Otros Resultados Integrales de Grupo ICE

Grupo ICE realiza esfuerzos dirigidos al desarrollo de proyectos y planes estratégicos, que permitan satisfacer y expandir, de forma eficiente, la demanda de sus servicios, según las necesidades del mercado. Asimismo, optimiza los recursos económicos, considerando instrumentos financieros innovadores, de acuerdo con las acciones estratégicas de sostenibilidad financiera, los cuales permiten la competitividad en el mercado y, además, obtener beneficios económicos futuros de estos.

La siguiente tabla muestra los resultados consolidados de Grupo ICE, por los años terminados al 31 de diciembre de 2021 a 2025.

Tabla 5. Grupo ICE. Estado de Resultados – Consolidado. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2025, 2024, 2023, 2022 y 2021 (auditados), de acuerdo con NIIF, (cifras en millones de colones).

	31 de Dic 2025 (Auditado)	31 de Dic 2024 (Auditado)	31 de Dic 2023 (Auditado)	31 de Dic 2022 (Auditado)	31 de Dic 2021 (Auditado)
Ingresos de operación	1 427 616	1 497 645	1 420 532	1 388 910	1 293 641
Otros ingresos	36 030	42 611	54 931	68 025	39 802
Total ingresos de operación	1 463 646	1 540 256	1 475 463	1 456 935	1 333 443
Costos y gastos de operación	1 161 898	1 356 058	1 191 162	1 154 056	1 149 530
Excedente de operación	301 748	184 198	284 301	302 879	183 913
Total ingresos y costos financieros	(124 033)	(147 092)	(174 144)	(204 869)	(215 520)
Excedente (déficit) neto antes de fluctuaciones cambiarias y participación en asociadas	177 715	37 106	110 157	98 010	(31 607)
Fluctuaciones cambiarias netas	15 298	29 097	166 111	88 669	(61 840)
Participación en asociadas y negocios conjuntos	(55)	(64)	(70)	(49)	47
Excedente (déficit) antes de impuesto s/ renta	192 958	66 139	276 198	186 630	(93 400)
Impuesto sobre la renta y otros	4 498	3 460	2 227	4 389	367
Excedente (déficit), neto	197 456	69 599	278 425	191 019	(93 033)

Fuente: Gerencia de Finanzas y Servicios Empresariales, División Finanzas, Dirección Contaduría, Proceso Contabilidad Financiera – 2025

En la tabla anterior se visualiza que el total de ingresos de operación de Grupo ICE, por el año terminado al 31 de diciembre 2025, asciende a 1 463 646 MCRC, menor en 5,0% a la totalidad de estos al cierre de diciembre de 2024, cuya disminución se atribuye, principalmente, a la baja que presentan los ingresos del Negocio de Electricidad del ICE, principalmente por la caída en las ventas de energía a empresas distribuidoras, así como por la disminución en las tarifas eléctricas, los peajes de transmisión y el alumbrado público. Asimismo, los ingresos de operación de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) presentan una disminución por ventas de energía, producto de la rebaja en el precio promedio de venta.

Por su parte, los ingresos operativos del Negocio de Telecomunicaciones disminuyen, debido a reducción en la prestación de algunos de sus servicios, tanto en el mercado nacional como en el externo, así como en la disminución en ingresos por servicios de Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA).

En cuanto a los otros ingresos, estos se muestran menores en 15,4%, en relación con los obtenidos al cierre de diciembre de 2024, principalmente por servicios de construcción, así como de fibra óptica y operación y mantenimiento de infraestructura, por finalización de proyectos.

El comportamiento que presentan los ingresos operativos de Grupo ICE, al cierre de diciembre de 2025, así como los costos y gastos de operación, los cuales ascienden a 1 161 898 MCRC, resulta en un excedente de operación de 301 748 MCRC. Esto representa un aumento de 63,8%, en relación con el año anterior, principalmente por la disminución de 14,3% que presentan los costos y gastos, debido al menor consumo de combustible para la generación térmica, la reducción en la importación de energía, una menor pérdida por deterioro de deudores comerciales, la disminución en la depreciación de activos fijos y menores peajes de transmisión, principalmente.

Además, el efecto neto de los ingresos y costos financieros, las fluctuaciones cambiarias (principalmente del Negocio de Electricidad), la participación en asociadas y negocios conjuntos y el impuesto sobre la renta, reduce los resultados en 104 292 MCRC, dando origen a un excedente neto de 197 456 MCRC, por el año terminado al 31 de diciembre de 2025, lo que equivale a un aumento de 183,7%, con respecto a los resultados obtenidos al cierre de diciembre de 2024, lo cual se vincula al resultado operativo y al comportamiento hacia la baja de los costos financieros, producto de amortizaciones o liquidaciones asociadas con deuda financiera; así como al aumento en los ingresos financieros, debido a los intereses generados en cuentas corrientes de bancos estatales e inversiones realizadas en instituciones públicas y privadas. Por su parte, el efecto de las fluctuaciones cambiarias se mantiene favorable al cierre de 2025, producto de una apreciación del colón frente al dólar de 11,47 CRC; no obstante, dicho efecto es 47% inferior al registrado el año anterior, considerando que al 31 de diciembre de 2024 la apreciación alcanzó los 12,19 CRC.



RECONOCIMIENTOS 2025



Durante 2025, las empresas de Grupo ICE obtuvieron un conjunto significativo de reconocimientos nacionales y regionales que reflejan el fortalecimiento de su desempeño corporativo, su compromiso con la sostenibilidad y la confianza que mantiene con la ciudadanía, los mercados y sus grupos de interés. Estos reconocimientos constituyen una validación externa del enfoque de gestión responsable, del modelo de valor público y de la estrategia corporativa orientada a la triple utilidad: económica, social y ambiental.

En distintos estudios de reputación corporativa, confianza, sostenibilidad, talento y marcas, Grupo ICE y sus principales marcas —especialmente ICE y kölbi— fueron posicionados entre las organizaciones más destacadas de Costa Rica y Centroamérica. Los resultados obtenidos evidencian avances consistentes en materia de gobernanza, responsabilidad ESG, calidad de los servicios, innovación, cercanía con las personas usuarias y solidez financiera, así como una alta capacidad para adaptarse a un entorno cambiante y exigente. Asimismo, el reconocimiento otorgado por entidades especializadas en calificación de riesgo y por instancias rectoras en materia ambiental y sanitaria refuerza la percepción de Grupo ICE como un conglomerado público financieramente estable, ambientalmente responsable y comprometido con el cumplimiento normativo y la mejora continua. Estos resultados respaldan la sostenibilidad de largo plazo de la Corporación y su rol estratégico en el desarrollo del país.

De forma complementaria, los estudios de percepción y confianza ciudadana muestran que Grupo ICE mantiene una relación sólida con la población, consolidándose como una de las instituciones públicas mejor valoradas del país, con altos niveles de credibilidad, afinidad y reconocimiento de marca. Este posicionamiento refleja no solo el desempeño operativo, sino también la cercanía, la transparencia y la contribución tangible al bienestar social y al desarrollo territorial.

En conjunto, los reconocimientos obtenidos en 2025 evidencian la capacidad de Grupo ICE para generar impactos positivos sostenidos, fortalecer su legitimidad social y mantener una reputación sólida en los ámbitos económico, social, ambiental y de gobernanza.

A continuación, se detallan los principales reconocimientos y distinciones recibidos durante el período, agrupados según su naturaleza y alcance.

- Merco Empresas 2025: puesto 16 entre las 100 empresas con mejor reputación corporativa en Costa Rica.
- Merco Responsabilidad ESG 2025: puesto 8 en responsabilidad ambiental, social y de gobierno corporativo.
- Merco Talento 2025: puesto 7 por capacidad de atraer y retener talento.
- Encuesta nacional de percepción (Enfoques Investigaciones MP Limitada): el ICE fue valorado como la institución pública con mayor nivel de confianza en Costa Rica, con 53 % de confianza, por encima de otras instituciones públicas y privadas.
- Estudio regional de reputación (Estrategia & Negocios, DATOS Group y Pizzolante): el ICE y su marca kölbi figuran entre las marcas más confiables de Costa Rica, reforzando su percepción de credibilidad y honestidad.
- Balance de opinión positiva: el 61 % de valoración favorable sobre el desempeño institucional, reflejando buena percepción de su gestión, transparencia y eficiencia.

Se registró una mejora sostenida en sus calificaciones de riesgo. El 27 de febrero, Fitch Ratings afirmó en BB la calificación internacional del ICE y mejoró su perspectiva de estable a positiva, además de reafirmar en AA+(cri) las calificaciones nacionales de largo plazo y de los programas de bonos estandarizados. Posteriormente, el 28 de julio, Pacific Credit Rating (PCR) otorgó a Grupo ICE la máxima calificación de riesgo nacional, AAA cri, con perspectiva estable. Asimismo, el 29 de setiembre, Moody's Ratings elevó la calificación de riesgo internacional de Grupo ICE y del Fideicomiso de la Planta Hidroeléctrica Reventazón de Ba2 a Ba1, con perspectiva estable. Estas valoraciones evidencian el fortalecimiento del perfil financiero y crediticio de Grupo ICE.

Premio o reconocimiento ambiental: Las empresas de Grupo ICE obtuvieron máximo reconocimiento en Excelencia Ambiental (categoría verde+) otorgado por MINAE y Ministerio de Salud, resaltando la gestión ambiental institucional.

Revista Estrategia y Negocios. En el Primer Estudio de Marcas y Empresas Más Sostenibles y con Propósito de Centroamérica, realizado junto a Kantar Mercaplan, se desarrolló un análisis regional basado en 2 139 entrevistas en siete países, que identificó a las organizaciones con mayor impacto positivo en los ámbitos social, ambiental y económico. En este estudio, los consumidores de la región reconocieron al ICE como una de las instituciones destacadas, gracias a su sobresaliente desempeño en las siguientes categorías:

- Empresas más sostenibles.
- Empresas que aportan a la reducción de la pobreza.
- Empresas que aportan a la reducción del hambre.
- Empresas comprometidas con el desarrollo local.
- Empresas que buscan solucionar la contaminación del medio ambiente.
- Empresas que apoyan las ciudades sostenibles.

Revista Estrategia y Negocios. En los resultados más recientes del listado de las Empresas y Líderes Empresariales Admirados de Centroamérica 2025, Grupo ICE fue reconocido en la categoría Empresa Admirada por su Adaptabilidad al Entorno.

Revista Estrategia y Negocios. En el Estudio Lovemark 2025 kölbi y el ICE obtuvieron un reconocimiento destacado por parte de los consumidores kölbi: Reconocida en la categoría de Atención al Cliente, así como en otras categorías diversas, reflejando su cercanía y valoración positiva con las personas usuarias ICE: Destacado en otras categorías diversas, evidenciando la confianza y afinidad que la institución mantiene con la población.

Revista Estrategia y Negocios: Según los resultados del tercer Estudio de Mayor Confianza en la Región 2025, Grupo ICE forma parte del listado de organizaciones con mayor nivel de confianza en Centroamérica.

Categorías destacadas:

- Empresas de Alta Confianza 2025.
- Marcas de Alta Confianza 2025.

Revista Estrategia y Negocios: De acuerdo con los resultados más recientes del Estudio Top of Mind 2025, kölbi alcanzó la posición #1 en la categoría de Telefonía Móvil en Costa Rica.

Menciones especiales:

- Campaña Publicitaria
- Marca Emblemática

	Cantidad de reconocimientos		Nombre del reconocimiento	Emisor del reconocimiento	
ICE		1	Impulso en la Gestión Integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos	Ministerio de Salud, Comité Ejecutivo para la Gestión Integral de Residuos	
		1	Premio a la excelencia ambiental en el Marco del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) del ICE Valoración año 2024	Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental (DIGECA-MINAE)	
		1	Obtención del galardón PREVENTICE ORO	Gerencia Electricidad-ICE	
		1	Embajadora de la Cultura Preventive en SST del ICE	Gerencia Electricidad-ICE	
		1	Bandera Azul Ecológica con 1 estrella: 2024	Programa Bandera Azul Ecológica	Certificación a las acciones implementadas la reducción de indicadores de contaminación ambiental que impactan el ambiente en el Centro de Datos (K1) de Guatuso en Cartago.
		1	Certificado de Origen Energético: 2024	Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago (JASEC)	Certificación por el uso de energías renovables en la operación del centro de datos (K1) de Guatuso en Cartago.
		1	Certificado de Origen Energético: 2024	Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	Certificación por el consumo eléctrico en el centro de datos (K2) de Sábana Norte con energía renovable desde la fuente.
		1	Sistema Gestión Integral de RAEE 2025	Gestión Integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) en Costa Rica.	Ministerio de Salud y Comité Ejecutivo para la Gestión Integral de Residuos (CEGIRE).
CNFL		1	 CNFL Campeón del II Rodeo de Linieros CECACIER, realizado en el Plantel La Maravilla del ICE, en Alajuela.	CECACIER	Flag de Sarmanta: • Flag de Sarmanta • Flag de Sarmanta • Premio a la excelencia ambiental pon la Flag de Sarmanta • Premio de operacillic de Cartago • Flag de Sarmanta de de Sábana Norte.
		1	3er simulacro para brigadas, organizado por Coopetarrazí en la Zona de los Santos	Coopetarrazí	
		0	Premio OLADE a la Excelencia Energética, categoría Energías Renovables	OLADE	
		0	Premio CIER de Innovacion 2025	CIER	
RACSA		1	 Excelencia Ambiental PGAI	DIGECA	MINAE
		1	 Sello de energia renovable	CNFL	
		1	 Empresa distinguida en eficiencia energética	BNFL	

 MEMBRESÍAS
2025

GRUPO
ICE

01



Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED)



02



Instituto Nacional de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO)



ICE

03



Asociación Costarricense de Obras Subterráneas



Participación como expositores y patrocinadores

04



IHA International Hydropower Association



Socios

05



ICA International Center Hydropower



Socios

06



Gartner



Membresía de acceso a la plataforma de información Gartner Consultant Internacional TI

07



Membresía al PMI Global y Capítulo Costa Rica



Membresía al PMI Global y Capítulo Costa Rica

08



Membresía al FIRST



Foro Global de Equipos de Respuesta a Incidentes y Seguridad

09



Asociación Cámara Costarricense de la Construcción

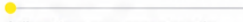


Afiliación a la cámara de la construcción

10

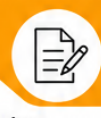


Adhesión a la Comisión de Integración Energética Regional (CIER)



Adhesión a esta organización para la realización de la encuesta de percepción de clientes residenciales

11



Revalidación derechos ante Colegio Ingenieros de CR



Registro de la CNFL ante el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos

CNFL

12



Adquisición de Plataforma Construmapa, de la Cámara Costarricense de la Construcción



Acceso por medio de un link a la plataforma Construmapa de la CCC

13



CECACIER



Membresía Anual de la CNFL al ASOC. COMITE. REG. DE LA CIER PARA CENT.Y EL CARIBE CECACIER

● **ÍNDICE DE
CONTENIDOS CON
REFERENCIA A LOS
ESTÁNDARES GRI**

Declaración de uso	Grupo ICE ha presentado la información citada en este índice de contenidos GRI para el periodo comprendido entre el 01 de enero de 2025 y el 31 de diciembre del 2025, utilizando como referencia los Estándares GRI.
GRI 1 usado	GRI 1: Fundamentos 2021

Estándares y contenidos

Números de
página o No Aplica
(N.A.) o No hay
datos (N.D.)

GRI 2: Contenidos Generales 2021

2-1 Detalles organizacionales	12 - 14
2-2 Entidades incluidas en la presentación de informes de sostenibilidad	8
2-3 Periodo objeto del informe, frecuencia y punto de contacto	8
2-4 Actualización de la información	68, 84, 109
2-5 Verificación externa	8
2-6 Actividades, cadena de valor y otras relaciones comerciales	17 - 20; 48 - 51
2-7 Empleados	21-25
2-8 Trabajadores que no son empleados	N.A.
2-9 Estructura de gobernanza y composición	27 - 30
2-10 Designación y selección del máximo órgano de gobierno	27
2-11 Presidente del máximo órgano de gobierno	27 - 28
2-12 Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de los impactos	41
2-13 Delegación de la responsabilidad de gestión de los impactos	41
2-14 Función del máximo órgano de gobierno en la presentación de informes de sostenibilidad	41 - 42
2-15 Conflictos de interés	32 - 33, 46
2-16 Comunicación de inquietudes críticas	40
2-17 Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	N.D.
2-18 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	37 - 38
2-19 Políticas de remuneración	31
2-20 Proceso para determinar la remuneración	31
2-21 Ratio de compensación total anual	N.A.
2-22 Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible	10
2-23 Compromisos y políticas	86 - 88
2-24 Incorporación de los compromisos y políticas	86 - 88
2-25 Procesos para remediar los impactos negativos	41 - 44; 66
2-26 Mecanismos para solicitar asesoramiento y plantear inquietudes	66
2-27 Cumplimiento de la legislación y las normativas	70 - 120
2-28 Afiliación a asociaciones	98 - 99
2-29 Enfoque para la participación de los grupos de interés	61 - 65
2-30 Convenios de negociación colectiva	99

Estándares y contenidos

**Números de
 página o No Aplica
 (N.A.) o No hay
 datos (N.D.)**

GRI 3: Temas Materiales 2021

3-1 Proceso de determinación de los temas materiales	53
3-2 Lista de temas materiales	53 - 54
3-3 Gestión de los temas materiales	67 - 120

GRI 200: Gestión económica y Gobernanza

201-1 Valor económico directo generado y distribuido	120-127
201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	42, 80 - 84
201-3 Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	96
201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno	N.A.
202-1 Ratios entre el salario de categoría inicial estándar por género y el salario mínimo local	N.A.
202-2 Proporción de altos ejecutivos contratados en la comunidad local	N.A.
203-1 Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	120-127
203-2 Impactos económicos indirectos significativos	120-127
204-1 Proporción de gasto en proveedores locales	120-127
205-1 Operaciones evaluadas en función de los riesgos relacionados con la corrupción	N.D.
205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	46 - 119
205-3 Incidentes de corrupción confirmados y medidas tomadas	119
206-1 Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	N.D.
207-1 Enfoque fiscal	N.A.
207-2 Gobernanza fiscal, control y gestión de riesgos	42
207-3 Participación de los grupos de interés y gestión de sus inquietudes en materia fiscal	N.A.
207-4 Presentación de informes país por país	N.A.

GRI 300: Gestión ambiental

301-1 Materiales utilizados por peso o volumen	N.A.
301-2 Insumos reciclados utilizados	N.A.
301-3 Productos y materiales de envasado recuperados	N.A.
302-1 Consumo energético dentro de la organización	68 - 69; 74
302-2 Consumo de energía fuera de la organización	N.D.

Estándares y contenidos

**Números de
 página o No Aplica
 (N.A.) o No hay
 datos (N.D.)**

GRI 300: Gestión ambiental

302-3 Intensidad energética	N.D.
302-4 Reducción del consumo energético	68
302-5 Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	N.D.
303-1 Interacción con el agua como recurso compartido	75
303-2 Gestión de los impactos relacionados con el vertido de agua	75
303-3 Extracción de agua	N.D.
303-4 Vertido de agua	68 - 69; 75
303-5 Consumo de agua	68 - 69; 74
304-1 Sitios operacionales en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	76 - 78
304-2 Impactos significativos de las actividades, productos y servicios en la biodiversidad	76 - 78
304-3 Hábitats protegidos o restaurados	76 - 78
304-4 Especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	N.D.
305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	68, 74, 80 - 83
305-2 Emisiones indirectas de GEI asociadas a la energía (alcance 2)	
305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	
305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	
305-5 Reducción de las emisiones de GEI	
305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (ODS)	
305-7 Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras emisiones significativas al aire	N.D.
306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	68, 70 - 71
306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos	
306-3 Residuos generados	
306-4 Residuos no destinados a eliminación	
306-5 Residuos destinados a eliminación	
308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios ambientales	113 - 115
308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	

Estándares y contenidos

Números de
página o No Aplica
(N.A.) o No hay
datos (N.D.)

GRI 400: Gestión social

401-1 Contrataciones de nuevos empleados y rotación de personal	84 - 85; 93 - 94
401-2 Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	N/A
401-3 Permiso parental (maternidad y paternidad)	84 - 85; 93 - 94
402-1 Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	N.D.
403-1 Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	84 - 85; 90- 92
403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	84 - 85; 90- 92
403-3 Servicios de salud en el trabajo	
403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	
403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	
403-6 Promoción de la salud de los trabajadores	
403-7 Prevención y mitigación de los impactos para la salud y la seguridad en el trabajo directamente vinculados a través de las relaciones comerciales	
403-8 Cobertura del sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	
403-9 Lesiones por accidente laboral	
403-10 Las dolencias y enfermedades laborales	
404-1 Promedio de horas de formación al año por empleado	84 - 85; 95 - 96
404-2 Programas para desarrollar las competencias de los empleados y programas de ayuda a la transición	84 - 85; 96
404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas de su desempeño y del desarrollo de su carrera	84 - 85; 89
405-1 Diversidad de órganos de gobierno y empleados	84 - 85; 88 - 90
405-2 Ratio entre el salario básico y la remuneración de mujeres y de hombres	N.A.
406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	21, 25; 84 - 89
407-1 Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad de asociación y la negociación colectiva podría estar en riesgo	N.A.
408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	90
409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	90
410-1 Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	N.D.
411-1 Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	90
413-1 Operaciones con programas de participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	99 - 108
413-2 Operaciones con impactos negativos significativos –reales o potenciales– en las comunidades locales	99 - 108

Estándares y contenidos	Números de página o No Aplica (N.A.) o No hay datos (N.D.)
GRI 400: Gestión social	
414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios sociales	109; 112 - 114
414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	112 - 114
415-1 Contribución a partidos y/o representantes políticos	N.A.
416-1 Evaluación de los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad	N.A.
416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos de las categorías de productos y servicios en la salud y la seguridad	N.A.
417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	N.A.
417-2 Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	N.A.
417-3 Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	N.A.
418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	N.D.



REPORTE DE **SOSTENIBILIDAD**