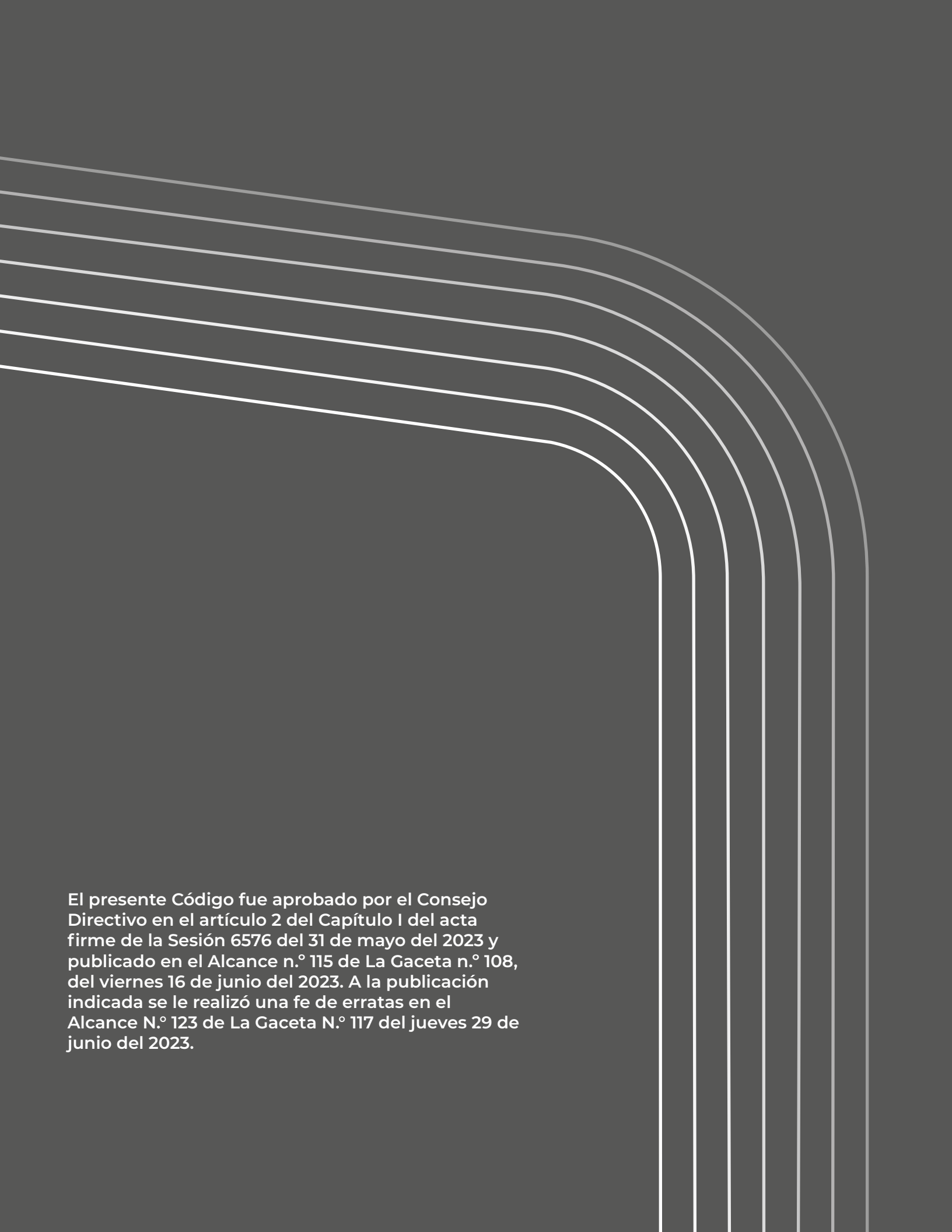


**Código de
Gobierno
Corporativo
Grupo ICE**





El presente Código fue aprobado por el Consejo Directivo en el artículo 2 del Capítulo I del acta firme de la Sesión 6576 del 31 de mayo del 2023 y publicado en el Alcance n.º 115 de La Gaceta n.º 108, del viernes 16 de junio del 2023. A la publicación indicada se le realizó una fe de erratas en el Alcance N.º 123 de La Gaceta N.º 117 del jueves 29 de junio del 2023.

1.	DISPOSICIONES GENERALES	5
1.1.	INTRODUCCIÓN	5
1.2.	PROPÓSITO	6
1.3.	ALCANCE	6
1.4.	DOCUMENTOS APLICABLES	7
1.5.	ABREVIATURAS	8
1.6.	DEFINICIONES	8
2.	PRINCIPALES ASPECTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO GRUPO ICE	10
2.1.	GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO ICE	10
2.1.1.	Modelo de Gobierno Corporativo	10
2.2.	PRINCIPIOS DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO ICE	12
2.3.	PILARES DEL GOBIERNO CORPORATIVO	12
2.4.	VALORES DEL GRUPO ICE	13
2.5.	ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL ICE	14
2.5.1.	Empresas que conforman el Grupo ICE	14
2.5.2.	Participación accionaria del ICE en las empresas	15
3.	ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL ICE Y SUS EMPRESAS	17
3.1.	CONSEJO DIRECTIVO ICE	21
3.1.1.	Conformación del Consejo Directivo del ICE	21
3.1.2.	Competencias del Consejo Directivo	21
3.1.3.	Deberes y derechos de los miembros del Consejo Directivo	22
3.1.4.	Presidente y Vicepresidente del Consejo Directivo	22
3.1.5.	Remuneración del Consejo Directivo	23
3.1.6.	Evaluación del Consejo Directivo	23
3.1.7.	Secretaría del Consejo Directivo	23
3.1.8.	Comités de Apoyo al Consejo Directivo	24
3.2.	JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS	24
4.	PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO AL INTERIOR DEL GRUPO ICE	26
4.1.	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA	26
4.2.	CENTRO CORPORATIVO	26
4.3.	COMITÉ CORPORATIVO	27
4.4.	RELACIONAMIENTO ENTRE EMPRESAS DEL GRUPO ICE	28
5.	ARQUITECTURA DE CONTROL	29
5.1.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	29
5.1.1.	Ambiente de control	29
5.1.2.	Autoevaluación de control interno	30
5.1.3.	Riesgos	30
5.1.4.	Seguimiento (Cumplimiento a acciones)	31
5.2.	AUDITORÍA INTERNA	31
5.3.	AUDITORÍA EXTERNA	32

6.	MECANISMOS DE GOBIERNO CORPORATIVO	33
6.1.	NORMATIVA CORPORATIVA ASOCIADA A MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO	33
6.2.	TRANSPARENCIA Y REVELACIÓN DE INFORMACIÓN	34
6.2.1.	Mecanismos de revelación de información	34
6.2.2.	Sitio web Grupo ICE, Sección de Transparencia	35
6.3.	INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO GRUPO ICE	35
6.4.	RENDICIÓN DE CUENTAS	35
6.5.	CONFLICTOS DE INTERÉS	36

1. DISPOSICIONES GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Costarricense de Electricidad, en adelante “ICE”, es una institución autónoma y empresa pública cuyo propietario único es el Estado costarricense. Su misión es brindar energía, conectividad y servicios digitales, seguros y sostenibles a los habitantes de Costa Rica.

El ICE es además la casa matriz del Grupo ICE, conformado por empresas que desarrollan sus actividades en función de las siguientes líneas de negocio: electricidad, telecomunicaciones, productos y servicios afines a las competencias sustantivas de las Empresas y gestión de cobro; en este rol el ICE consolida el Grupo Empresarial mediante la adopción de esfuerzos que procuran atender el principio de unidad de dirección y unidad de propósito que se operacionalizan mediante políticas, reglamentos, directrices, lineamientos u otros instrumentos.

El Consejo Directivo, según acuerdo emitido en el artículo 2 del acta firme de la Sesión 6566 del 16 de marzo del 2023, aprobó la Estrategia Corporativa 2023-2027, documento que funge como principal elemento para encauzar la dirección y control estratégico del ICE y sus empresas, que a su vez define como parte de los factores críticos de éxito el aprovechamiento de las capacidades y recursos de las empresas del Grupo y el fortalecimiento de la gestión y el relacionamiento con las partes interesadas que son aspectos importantes dentro de la definición del modelo de Gobierno Corporativo, además de los esfuerzos de gestión responsable y sostenible en cada una de las marcas y servicios que brindan las empresas del Grupo, como ventaja competitiva y valor agregado para el cliente.

El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones, lo cual permite establecer la dirección y control del Grupo, mediante el conjunto de relaciones entre los órganos que conforman la Administración Superior del ICE y la Administración Superior de sus empresas, además de informar de forma transparente a las partes interesadas.

El Consejo Directivo, en su condición de máximo jerarca y según lo regulado en el Reglamento Corporativo de Organización, ejerce el rol de propietario en las asambleas de accionistas o delega su ejercicio. La asamblea accionistas a su vez conforma el órgano de dirección y sus respectivos comités de vigilancia. Además, en el caso del ICE como empresa del Grupo, el Consejo Directivo también ejerce el rol de órgano de dirección.

El direccionamiento estratégico del Grupo que se ejerce por medio del Centro Corporativo hacia los órganos colegiados de dirección de las empresas que conforman el Grupo (ICE, CNFL, RACSA y Gestión Cobro Grupo ICE S.A), se materializa en el nivel ejecutivo que, conforme a su planificación táctica-competitiva, contribuye en el cumplimiento de objetivos y lineamientos de la Estrategia Corporativa, cuya implementación recae en la gerencia general de cada una de las empresas.

Como parte del compromiso adquirido por el ICE en materia de Gobierno Corporativo se emite y publica el presente “Código de Gobierno Corporativo Grupo ICE” el cual describe la estructura y el marco de Gobierno Corporativo implementado en el ICE y sus empresas.

Este Código se desarrolla con base en lo dictado por los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) e incorpora de forma expresa diversos elementos recogidos en el Reglamento sobre Gobierno Corporativo aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) en 2016 y que le resultan de aplicación al ICE en su condición de emisor no financiero supervisado por la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL).

1.2. PROPÓSITO

El presente Código, compila y da a conocer las prácticas de Gobierno Corporativo definidas para el Grupo ICE y sobre las cuales se fundamenta su accionar, estableciendo para esto las bases para el proceso de dirección, control y relacionamiento al interior del Grupo, así como los principios de transparencia y revelación de información con partes interesadas.

1.3. ALCANCE

Este documento aplica para las empresas que conforman el Grupo ICE y la totalidad de sus colaboradores y funcionarios.

1.4. DOCUMENTOS APLICABLES

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
Ley 449	Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad
Ley 8660	Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones
Ley 8292	Ley General de Control Interno
Ley 9398	Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas
Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC	Rendición de Cuentas, Transparencia y Acceso a la Información Pública
Directriz 058 - MP	Adopción e Implementación del Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado
Directriz 039 - MP	Política General para el Establecimiento de una Evaluación del Desempeño en las Juntas Directivas u Órganos de Dirección de las Empresas Propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas
Acuerdo CONASSIF 4-16	Reglamento Sobre Gobierno Corporativo
38.00.001.2018	Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas
85.00.004.2020	Lineamiento Corporativo para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE
38.00.005.2011	Reglamento Corporativo de Organización
51.00.001.2013	Reglamento Interno del Consejo Directivo*
85.00.001.2021	Reglamento Interno del Comité de Auditoría y Riesgos
85.00.003.2021	Reglamento Interno del Comité de Estrategia
38.00.003.2018	Reglamento Interno del Comité Corporativo
38.00.002.2019	Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE
38.00.002.2013	Política Corporativa de Confidencialidad de la Información
38.00.001.2020	Política sobre Conflictos de Interés Grupo ICE
85.00.002.2020	Procedimiento para la Selección de los Miembros de Órganos de Dirección de las Empresas del ICE
	Código de Gobierno Corporativo de Radiográfica Costarricense S.A.
	Código de Gobierno Corporativo de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.
Sesión 5398 CD	Código de Ética institucional, 2002*
Sesión 5676 CD	Declaración de Principios Éticos del ICE, CNFL y RACSA, 2005
Sesión 6567 del Consejo Directivo, artículo 4 del Capítulo II, del 21 de marzo del 2023	Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgos del Grupo ICE

***Normativa aplicable únicamente al ICE. Cada una de las empresas deberá identificar y considerar dentro de los documentos aplicables su propia normativa que se relacione con el tema, en tanto no se opongan a lo dispuesto en la presente política.**

1.5. ABREVIATURAS

CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz Sociedad Anónima.

CRICSA: Compañía Radiográfica Internacional Costarricense Sociedad Anónima.

GC: Gestión Cobro Grupo ICE Sociedad Anónima.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

RACSA: Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima.

1.6. DEFINICIONES

Alta Gerencia¹ del ICE y de sus empresas: Es la responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por el Órgano de Dirección. Incluye a los funcionarios que, por su función, cargo o posición, intervienen o tienen la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones importantes dentro de la entidad. En el caso del ICE corresponde al Presidente Ejecutivo, Gerente General y sus Gerentes, en el caso de las empresas del ICE, corresponde al Gerente General.

(Así reformado en el artículo 4, capítulo III de la sesión 6602 del 14 de noviembre de 2023, la cual se publicó en La Gaceta N°30 del 16-02-2024)

Asamblea de Accionistas: Órgano supremo de las empresas que expresa la voluntad colectiva en las materias de su competencia.

Centro Corporativo: Conjunto de dependencias y órganos, que, a partir de las disposiciones del Consejo Directivo, son responsables del establecimiento de la unidad de propósito, dirección y control para el ICE y sus empresas, explotando sinergias, conocimientos y experiencias, con el fin de satisfacer el interés primario del Grupo ICE, considerando para ello, el marco jurídico aplicable a cada empresa, los requerimientos de los propietarios y demás partes interesadas en su gestión. Además del Consejo Directivo, lo integran la Presidencia Ejecutiva y la División de Estrategia.

Comités de Apoyo: Se refiere a órganos asesores adscritos al Consejo Directivo o Juntas Directivas, en los cuales se analizan temas de relevancia estratégica y de interés del Órgano Colegiado, para facilitar la toma de decisiones, mediante la emisión de recomendaciones.

Comité Corporativo: Órgano de apoyo al Centro Corporativo en la coordinación y articulación de temas estratégicos que procuran la sostenibilidad, competitividad y evolución del ICE y sus empresas.

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

Empresas propiedad del ICE²: Son entes públicos, organizados como sociedades anónimas o de otro tipo, con personería jurídica independiente, reguladas por el derecho privado. Son RACSA, CNFL, GC y las demás empresas en las cuales el ICE posee una participación no menor al 51% del capital accionario.

¹ Adaptado del Acuerdo CONASSIF 4-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo.

² El presente documento normativo aplica para empresas que operan y dan servicios en el mercado, razón por la cual se omite la inclusión de CRICSA, empresa que, si bien se encuentra activa ante el Ministerio de Hacienda por su condición de propietaria del 50% de las acciones de RACSA, no tiene operaciones en el mercado. Igualmente, no se incluye Cable Visión de Costa Rica en virtud de que cedió las operaciones al ICE.

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

Gobierno Corporativo: Conjunto de relaciones entre la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, Consejo Directivo, Juntas Directivas, sus propietarios y otras Partes Interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos del ICE y de cada una de las empresas, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas.

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

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

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

Partes interesadas: Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

Política Corporativa: Conjunto de decisiones corporativas mediante las cuales se establecen los marcos de actuación que deben orientar la gestión de las empresas que conforman el Grupo ICE para el logro de la unidad de propósito y dirección.

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

2. PRINCIPALES ASPECTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO GRUPO ICE

2.1. GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO ICE

Tras una década de continuo esfuerzo, el ICE se ha comprometido con el desarrollo y establecimiento de políticas, lineamientos, reglamentos, entre otros, que permitan direccionar al Grupo hacia una visión estratégica y unificada para las empresas que lo conforman, implementando un proceso de relacionamiento y de mejora continua como parte de sus prácticas en la planificación estratégica de alcance corporativo y en la táctica con alcance específico en cada una de las empresas; asimismo ha enfatizado en el seguimiento, control, transparencia y rendición de cuentas que se soportan en la formalización de los roles y el ámbito de acción para cada uno de los actores, conforme a las prácticas internacionales dictadas en materia de Gobierno Corporativo para grupos empresariales. Todo esto ha permitido consolidar la imagen del Grupo ICE como líder en su campo, generando confianza ante las partes interesadas.

2.1.1. Modelo de Gobierno Corporativo

El Modelo de Gobierno Corporativo del ICE destaca el direccionamiento estratégico que se ejerce desde el Centro Corporativo hacia las empresas del Grupo, considera la relación de propiedad (Estado-ICE) y el control accionario (ICE-empresas), asimismo plasma la coordinación colegiada y corporativa, mediante un flujo armonizado y estandarizado de temas de interés, que surgen a partir de lo que dicta la casa matriz y lo referente a la operativa de cada una de las empresas, lo cual considera las características propias de cada negocio y los mecanismos legales que le competen. El propósito de este relacionamiento es robustecer la línea estratégica que garantiza la sostenibilidad social, económica y ambiental.

El Centro Corporativo se visualiza como el responsable de garantizar la unidad de propósito y la unidad de dirección de las empresas del Grupo, mediante la orientación estratégica y el control a nivel corporativo. Está conformado por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva y la División de Estrategia. Por su parte el Comité Corporativo es el órgano de apoyo al Centro Corporativo en la coordinación y articulación de temas estratégicos que procuran la sostenibilidad, competitividad y evolución del ICE y sus empresas.

La figura 1 muestra el Modelo de Gobierno Corporativo.

Figura 1
Estructura del Modelo de Gobierno Corporativo
Fuente: Presidencia Ejecutiva



2.2. PRINCIPIOS DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO ICE

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE está fundamentado en los siguientes seis (6) principios generales que orientan y enmarcan el accionar del ICE como Casa Matriz y de las empresas que conforman el Grupo:

- i. Control accionario del ICE respecto a sus empresas.** Requisito de carácter legal para que una empresa pueda ser considerada como “empresa del ICE”, lo anterior sin perjuicio de ejercer sus responsabilidades respecto a la gestión de los intereses accionarios paritarios o minoritarios que el ICE mantiene en distintas empresas en el exterior.
- ii. Interés primario del Grupo.** Entendido como el interés que todas las empresas del Grupo ICE deben perseguir y defender, reconociendo y respetando el marco jurídico de cada una de las empresas que la ley les ha conferido.
- iii. Unidad de Propósito.** Objetivo común y orientador definido por el ICE en su rol de matriz, para guiar el desarrollo de los negocios y actividades del conjunto de empresas del Grupo ICE.
- iv. Unidad de Dirección.** Direccionamiento ejercido por el ICE en su rol de matriz sobre sus empresas, a partir del establecimiento de un marco de actuación común y compartido en materia de estrategia, gobierno, control e información.
- v. Rendición de cuentas.** Entendida como una cultura al interior de cada una de las empresas que conforman el Grupo ICE orientada a garantizar una gestión basada en la transparencia y la consecución de resultados (económicos, sociales y ambientales) medibles, el cumplimiento de objetivos legales y estratégicos y la entrega de resultados a sus partes interesadas.
- vi. Transparencia.** Deber de proporcionar y facilitar el acceso a la información pública en los términos más amplios posibles y a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley.

2.3. PILARES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El Modelo de Gobierno Corporativo destaca 5 pilares, que se consideran los fundamentos sobre los cuales se desarrollan y ejercen las relaciones a nivel corporativo que permiten sentar las bases para lograr el cumplimiento en términos de dirección estratégica, gobernanza, control corporativo, transparencia y la rendición de cuentas propias de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, los mismos se enumeran a continuación:

- a.** Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado: Materializado mediante la Directriz 058-MP *Adopción e Implementación del Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado* que tiene como objetivo brindar mayor seguridad y claridad sobre la relación entre el Estado y estas entidades, así como sobre la forma en que deberán actuar estas empresas en materia de gobierno corporativo.

- b. Funciones del Consejo Directivo, Presidencia Ejecutiva, División de Estrategia, Comité Corporativo y Comités de Apoyo: Formalizadas en el Reglamento Corporativo de Organización o en los reglamentos específicos de cada comité. El RCO define al Consejo Directivo como Órgano Colegiado de máxima jerarquía del ICE y líder del Centro Corporativo del Grupo ICE.
- c. Modelo de Gestión Corporativa: Se reconoce en la “*macroestructura organizacional*” aprobada por el Consejo Directivo³ y en el modelo de gestión corporativa.
- d. Relaciones Corporativas: El Reglamento Corporativo de Organización y el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas establece el mecanismo mediante el cual se formaliza la voluntad de las empresas del Grupo ICE de trabajar juntas y coordinadas con el fin de garantizar la unidad de propósito y de dirección, la gobernabilidad corporativa, aprovechamiento de sinergias, innovación y desarrollo de negocios y con enfoque al cliente, que fortalece en el mercado la propuesta de valor corporativa y consecuentemente los objetivos y metas del grupo empresarial.
- e. Código de Gobierno Corporativo: Documento que formaliza el accionar del ICE y sus empresas estableciendo, para esto, el proceso de dirección y relacionamiento al interior del Grupo ICE y los principios dirección, control, transparencia y revelación de información con partes interesadas.

2.4. VALORES DEL GRUPO ICE

Los valores del Grupo ICE constituyen el conjunto de elementos y conductas intrínsecas de la cultura de las Empresas del Grupo ICE, sobre los cuales se soporta la gestión corporativa para la consecución de los objetivos estratégicos y materializar la Misión y la Visión del Grupo.

I. 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.

II. Compromiso

Sentir orgullo de trabajar y ser parte del 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.

III. Excelencia

Buscar permanentemente resultados extraordinarios que impacten los objetivos y metas del 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.

³ Artículo 5 del Capítulo I de la Sesión 6348 del Consejo Directivo del 26 de noviembre del 2019.

2.5. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL ICE

El ICE es una institución autónoma y el Estado Costarricense es su único propietario. En este sentido, la legislación⁴ ha asignado al Poder Ejecutivo, la facultad de nombramiento del Presidente Ejecutivo y de los miembros del Consejo Directivo del ICE.

La relación entre el ICE y el Estado costarricense está regulada por la Constitución Política, la legislación, los reglamentos ejecutivos y demás disposiciones normativas que en esta materia se estipulen, asimismo tiene el deber de rendir cuentas ante el Consejo de Gobierno y la Contraloría de la República, como práctica de transparencia de actuación y evidencia de resultados.

2.5.1. Empresas que conforman el Grupo ICE

Bajo la perspectiva de grupo empresarial, el ICE es accionista controlador de las siguientes empresas: Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. (CNFL); Radiográfica Costarricense, S.A. (RACSA) y Gestión Cobro Grupo ICE S.A.; estas empresas operan y están inscritas en Costa Rica. Todas ellas, junto con el propio ICE, conforman el Grupo ICE según como se muestra en la figura 2:

 **Figura 2**
Empresas del Grupo ICE
Fuente: División de Estrategia



⁴ Artículo 10 y artículo 11 Ley 449 Creación del Instituto Costarricense de Electricidad 449 reformado en el artículo 43 de la Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.

La creación de la CNFL y RACSA, fue autorizada por medio de leyes especiales.

Mediante la Ley 3293 se autoriza al ICE para constituir una sociedad mixta con la Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica (entidad privada- CRICSA), denominada Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima (RACSA). Posteriormente por acuerdo mutuo, el 29 de noviembre de 1975 el ICE compró la totalidad de las acciones de CRICSA, convirtiéndose así en dueña del 100 % de las acciones de RACSA. Vencido el plazo social, este fue prorrogado por diversas leyes.

La creación de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. se da mediante el Contrato Eléctrico Ley 2 del 8 de abril de 1941 y la escritura constitutiva del 15 de mayo de 1941. Dicha constitución fue producto de la fusión de las sociedades *"The Costa Rica Electric Light and Traction Company Limited"*, la Compañía Nacional de Electricidad y la Compañía Nacional Hidroeléctrica Sociedad Anónima.

El 20 de septiembre de 1968, mediante la Ley 4197, el Estado avala la compra del 98,6% de las acciones de la CNFL por parte del ICE (el resto de acciones quedó en manos de particulares), reformando el Contrato Eléctrico entre el Servicio Nacional de Electricidad (SNE) y la CNFL, modificando la operación de la Compañía, adquiriendo los principios de servicio social del ICE.

Adicionalmente, la Ley 8660 fijó para RACSA y la CNFL S.A un plazo de 99 años a partir de su entrada en vigencia.

Por otro parte, y con la finalidad de mejorar la gestión del cobro de deudas, la entonces División Jurídica Corporativa (DJC) propuso al Consejo Directivo crear una sociedad anónima propiedad del ICE; éste último aprueba la constitución de la empresa Gestión Cobro Grupo ICE, S.A. el 31 de octubre de 2016 según acuerdo tomado en Sesión 6198 Artículo 3 del Capítulo I. El objetivo de dicha empresa es gestionar el cobro judicial y administrativo de todo el Grupo ICE, dando prioridad a la gestión de las cuentas por cobrar del Sector Telecomunicaciones.

2.5.2. Participación accionaria del ICE en las empresas

El ICE cuenta con participación accionaria en empresas domiciliadas tanto en Costa Rica como en Nicaragua y Panamá, las cuales participan en cada una de las líneas de negocio del ICE, como lo son las infocomunicaciones y electricidad.

Las empresas establecidas en Costa Rica son: la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), Compañía Radiográfica Internacional Costarricense, S.A. (CRICSA) y Gestión Cobro Grupo ICE S.A., para las cuales se posee el control de forma directa; y Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA), cuyo control societario del 100% de las acciones, 50% de manera indirecta a través de CRICSA y 50% de forma directa

La CNFL cuenta adicionalmente con una participación accionaria minoritaria privada del 1,4%, para la cual se garantiza un trato equitativo a todos los accionistas de acuerdo con las prácticas de Gobierno Corporativo.

Para las cuatro empresas se cuenta con más del 51% de participación accionaria.

Las empresas domiciliadas en el extranjero corresponden a: Telecomunicaciones de América, S.A. (Tecomunica S.A.), Empresa Propietaria de la Red, S.A. (EPR S.A.) y Red Centroamericana de Telecomunicaciones S.A. (REDCA S.A.); para las anteriores, el ICE posee una participación accionaria igual o inferior al 50%.

La figura 3 muestra la participación accionaria del ICE, para las empresas que tienen operaciones.

Figura 3
Participación Accionaria del ICE
Fuente: División Jurídica

Nombre de la empresa		Participación accionaria
	Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)	100%
	Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)	98,60%
	Gestión Cobro Grupo ICE	100%
	Compañía Radiográfica Internacional Costarricense S.A. (CRICSA)	100%
	Empresa Propietaria de la Red (EPR)	10,36% ICE y 0,75% CNFL
	Red Centroamericana de Telecomunicaciones (REDCA)	10,36% ICE y 0,75% CNFL
	Telecomunicaciones de América Tecomunica S.A. (TECOMUNICA)	50%

3. ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL ICE Y SUS EMPRESAS

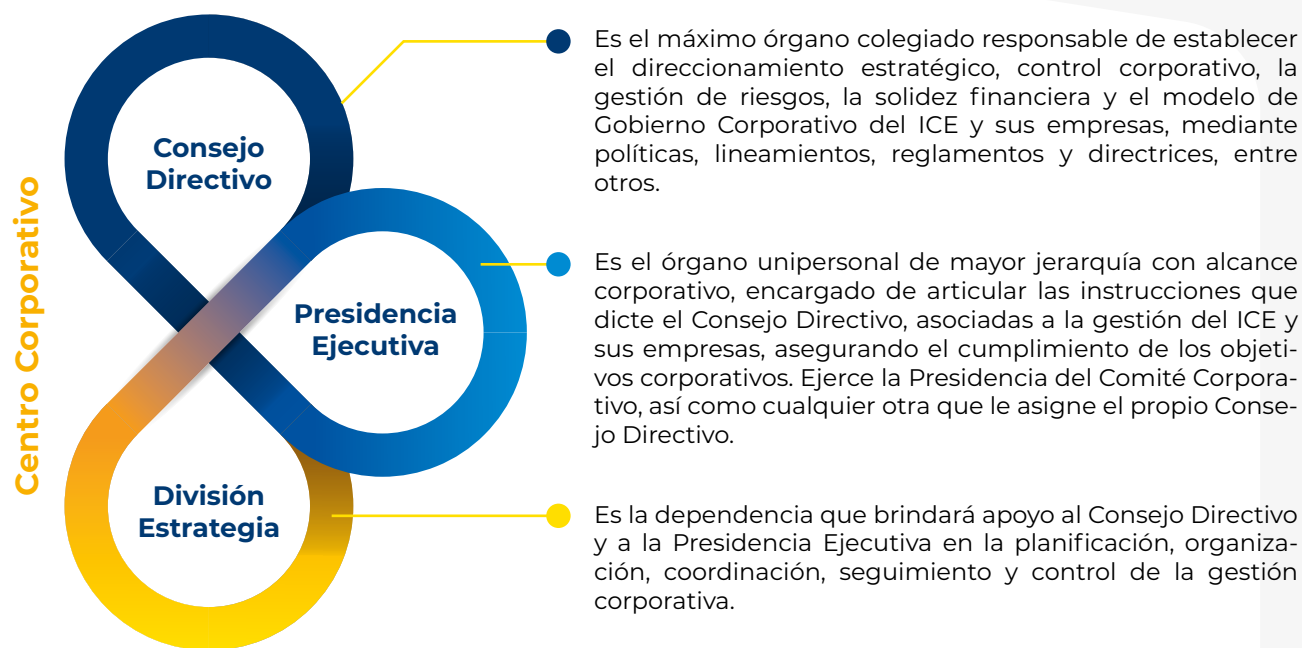
Los órganos de gobierno de cada una de las empresas impulsan, concretan y se comprometen con la implementación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en concordancia con la orientación de la matriz.

La definición y las competencias de los órganos de Gobierno Corporativo del Centro Corporativo y Juntas Directivas de las empresas del ICE se encuentran normadas en el Reglamento Corporativo de Organización.

Las siguientes figuras muestran cada órgano y el rol que le compete.



Figura 4
Centro Corporativo



**Órganos
de apoyo**

**Comités de apoyo al
Consejo Directivo**

Son órganos asesores adscritos al Consejo Directivo en los cuales se analizan temas de relevancia estratégica y de interés del Órgano Colegiado, para facilitar la toma de decisiones, mediante la emisión de recomendaciones.

Comité Corporativo

Órgano de apoyo al Centro Corporativo en la coordinación y articulación de temas estratégicos que procuran la sostenibilidad, competitividad y evolución del ICE y sus empresas.



Figura 5
Instituto Costarricense de Electricidad⁵

Gerencia General

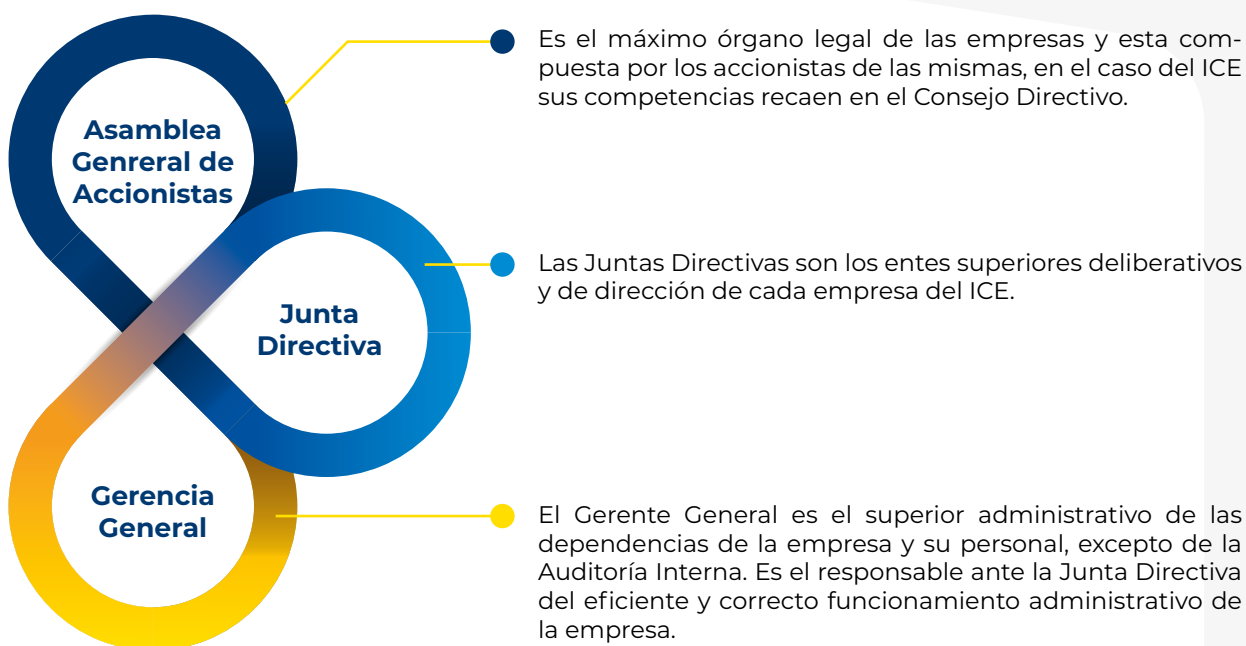
El Gerente General es el superior administrativo de las dependencias de la institución y su personal, excepto de la Auditoría Interna. Es el responsable ante el Consejo Directivo del eficiente y correcto funcionamiento administrativo de la institución.

Auditoría Interna

Constituye el órgano de fiscalización y control del ICE, con criterio independiente a la administración activa, que, mediante la valoración y planes anuales de trabajo, que son de conocimiento del Consejo Directivo y de la Contraloría General de la República, ejercen su rol conforme a la normativa establecida para estos efectos. Asimismo, mantiene coordinación con las auditorías internas independientes de las empresas del Grupo para abordar temas relevantes con este alcance.

⁵ La Auditoría Interna responde al Consejo Directivo en el ámbito de rol que alcanza al ICE.

Figura 6
Estructura de las empresas del ICE⁶



Comité de Vigilancia

Órgano responsable de examinar, fiscalizar y controlar la actividad financiera de la empresa, tiene la capacidad, en el ámbito de sus competencias, de generar propuestas a la Junta Directiva en cumplimiento con lo establecido en la Sección VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio.

Comités de apoyo a la Junta Directiva

Son órganos asesores adscritos a las Juntas Directivas, en los cuales se analizan temas de relevancia estratégica y de interés del Órgano Colegiado, para emitir un criterio que permita facilitar la toma de decisiones.

Las relaciones entre las empresas del Grupo ICE se regulan y ordenan con base en lo establecido en la legislación, normativa reglamentaria aplicable y la autorregulación adoptada por el ICE en materia de Gobierno Corporativo, sobre estos se desarrollan los documentos a nivel corporativo, como lo son el Reglamento Corporativo de Organización, el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas y las políticas y lineamientos que se emitan para tal efecto, lo anterior bajo los principios que rigen el Gobierno Corporativo sobre los mecanismos de interacción y relacionamiento entre la casa matriz y sus empresas.

⁶El término Junta Directiva también hace referencia al Consejo de Administración de la CNFL.

3.1. CONSEJO DIRECTIVO ICE

El Consejo Directivo del ICE es el máximo órgano colegiado, responsable de establecer el direccionamiento estratégico, control corporativo, la gestión de riesgos, la solidez financiera y el modelo de Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas, mediante políticas, reglamentos y lineamientos, entre otros.

El ICE como casa matriz, desde el Consejo Directivo, ejerce el direccionamiento estratégico para el Grupo y su consolidación se realiza por medio del aprovechamiento de sus capacidades corporativas, la implementación de sinergias y en la administración de sus líneas de negocio basada en criterios de transparencia, eficiencia, ética y sostenibilidad empresarial. Desde una gestión responsable, el Grupo crea valor y contribuye al desarrollo económico, social y ambiental del país.

3.1.1. Conformación del Consejo Directivo del ICE

El Consejo Directivo del ICE está conformado por siete (7) Directores. El cargo de director es personal e indelegable y la legislación no prevé la existencia de directores suplentes.

Los miembros del Consejo Directivo, a excepción del Presidente Ejecutivo, son nombrados por el Poder Ejecutivo para períodos de seis (6) años con base en un concurso de antecedentes previsto en la Ley 449 y sus reformas. El sistema de elección escalonado de los Directores, consagrado por la Ley 8660, genera estabilidad y continuidad en la operación del Consejo Directivo del ICE y contribuye a limitar la injerencia política ya que distribuye la elección de los Directores en, al menos, dos (2) periodos electorales⁷.

Para la elección de los Directores, el Poder Ejecutivo tiene en cuenta los criterios y requisitos definidos en la Ley y la aplicación del Decreto 41516– MP Reglamento para la Selección y Valoración de Candidatos para Cargos del Órgano de Dirección de Empresas Propiedad del Estado. Por tanto, el Consejo Directivo del ICE está integrado por personas con altas calidades profesionales y personales.

El Presidente Ejecutivo es nombrado por el Poder Ejecutivo para un período de cuatro (4) años. Por disposición legal, el Presidente Ejecutivo del ICE ejerce como Presidente del Consejo Directivo. Bajo este esquema, el modelo elegido para el Consejo Directivo se caracteriza por ocupar una misma persona la presidencia del órgano colegiado y el puesto unipersonal de mayor jerarquía de la empresa.

3.1.2. Competencias del Consejo Directivo

En términos generales, el Consejo Directivo se encarga de ejercer la dirección estratégica del ICE y sus empresas, aprobar y dar seguimiento a la Estrategia Corporativa, ratificar y dar seguimiento a la Estrategia Empresarial de las empresas del ICE, revisar y dar seguimiento al Plan Presupuesto de las empresas del Grupo aprobar y dar seguimiento al Plan Financiero del Grupo y el Portafolio Corporativo, aprobar y dar seguimiento a la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo y los instrumentos para la implementación, crear los comités de apoyo del Consejo Directivo, definir sus competencias y establecer su reglamentación, así como ejercer el control y seguimiento de la gestión corporativa del ICE y sus empresas, entre otras.

⁷ Artículo 10 y artículo 11 Ley 449 Creación del Instituto Costarricense de Electricidad 449 reformado en el artículo 43 de la Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.

Las principales competencias del Consejo Directivo que tienen visión y alcance corporativo se detallan en el Reglamento Corporativo de Organización (RCO). Puede ser consultado en la página web del ICE <https://www.grupoice.com>.

3.1.3. Deberes y derechos de los miembros del Consejo Directivo

Además de los deberes propios de los administradores y funcionarios públicos establecidos en las Leyes, reglamentos y normativa aplicable, les corresponde a los miembros del Consejo Directivo del ICE obrar conforme lo siguiente:

- a. *Deber de cuidado:* Actuar de manera informada y prudente en la toma de decisiones relacionadas con la entidad, el Grupo y los recursos que se administran. Obligación de abordar los asuntos de la entidad, el Grupo y de los recursos administrados de la misma manera que una "persona prudente" abordaría sus propios asuntos.
- b. *Deber de lealtad:* Actuar en el interés de los clientes, de la entidad, el Grupo y de sus propietarios.

Son derechos de los miembros del Consejo Directivo en el ejercicio de sus funciones:

- a. Tener acceso a información suficiente y oportuna sobre el Grupo o la Empresa.
- b. Solicitar la contratación de servicios de expertos o asesores externos.
- c. Recibir una remuneración acorde con las responsabilidades y dedicación en los términos que establece la ley y se detalla en este documento.
- d. Recibir inducción una vez sean designados en el cargo y participar en procesos de capacitación de forma permanente.

3.1.4. Presidente y Vicepresidente del Consejo Directivo

Por disposición legal, el Consejo Directivo cuenta con un Presidente y un Vicepresidente. La Presidencia del Consejo es ejercida por el Presidente Ejecutivo del ICE. Ante casos de ausencia o enfermedad temporal del Presidente Ejecutivo en las sesiones del Consejo Directivo, será sustituido por el Vicepresidente.

Entre las principales funciones y responsabilidades del Presidente del Consejo Directivo se encuentran: coordinar la confección de las agendas, presidir las sesiones, velar por el cumplimiento de los temas consignados en la orden del día de cada sesión, resolver cualquier asunto de empate sometido a aprobación del Consejo Directivo, entre otras.

Los deberes y atribuciones del Presidente del Consejo Directivo se detallan en el Reglamento Interno del Consejo Directivo.

3.1.5. Remuneración del Consejo Directivo

La remuneración del Consejo Directivo del ICE se realiza según las disposiciones legales vigentes. Sus miembros, salvo el Presidente Ejecutivo, perciben en calidad de dietas el equivalente al diez por ciento (10%) del salario base del Contralor General de la República, por su participación en cada sesión de Consejo Directivo y hasta por un máximo de ocho (8) sesiones por mes. La remuneración de los miembros del Consejo Directivo deberá respetar los límites establecidos en la Ley 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

La participación de los directores en las sesiones de los comités de apoyo al Consejo Directivo es *ad honorem*.

3.1.6. Evaluación del Consejo Directivo

El Grupo ICE cuenta con un instrumento de autoevaluación establecido formalmente en el Procedimiento para la Autoevaluación de los Órganos de Dirección del Grupo ICE y los Comités de Apoyo al Consejo Directivo, el cual fue aprobado por el Consejo Directivo, en atención a la directriz 039-MP Política General para el Establecimiento de una Evaluación del Desempeño en las Junta Directivas u Órganos de Dirección de las Empresas Propiedad del Estado y de Instituciones Autónomas.

Con este proceso se demuestra su compromiso en revisar con regularidad y detenimiento las competencias y aptitudes demostradas por los Órganos de Dirección y Comités de Apoyo al Consejo Directivo, con el fin de valorar si existe una adecuada conformación y si los integrantes cuentan con la capacidad profesional, conocimiento, habilidades y experiencia que permitan fortalecer el proceso de toma de decisiones, así como la búsqueda continua de optimización y los resultados deseados por el propietario y grupos de interés.

3.1.7. Secretaría del Consejo Directivo

El Secretario General es el superior jerárquico de la Secretaría General del Consejo Directivo y es el responsable del buen funcionamiento de dicha dependencia. Contará con el apoyo del Secretario Adjunto, quien tendrá todas las competencias y autoridad correspondiente.

Dentro sus responsabilidades se encuentran: velar para que, durante las sesiones, se cuente con el apoyo logístico, preparar las agendas, redactar las actas de las sesiones, comunicar oportunamente los acuerdos y resoluciones dictados por el órgano colegiado, orientar a los miembros del Consejo Directivo sobre acuerdos anteriores, verificar que la información de respaldo para una sesión presencial o virtual, entre otras.

Las demás funciones de la Secretaría del Consejo Directivo están contenidas en el Reglamento Interno del Consejo Directivo.

3.1.8. Comités de Apoyo al Consejo Directivo

Los comités de apoyo al Consejo Directivo son órganos asesores adscritos al Consejo Directivo en los cuales se analizan temas de relevancia estratégica y de interés del Órgano Colegiado, para emitir recomendaciones que permiten facilitar la toma de decisiones.

Actualmente se cuenta con 2 comités de apoyo, formalmente establecidos con su reglamento respectivo: Comité de Auditoría y Riesgos y Comité de Estrategia. Estos reglamentos se encuentran publicados la página web del ICE <https://www.grupoice.com>.

Los comités de apoyo están integrados por tres Directores del Consejo Directivo. Todos los integrantes ejercerán sus funciones *ad honorem*.

Estos comités deben presentar un informe anual de sus actuaciones al Consejo Directivo, además podrán presentar informes particulares que se requieran para complementar el cumplimiento de las funciones establecidas en los reglamentos o cualquier otra normativa. Cuentan con sus funciones debidamente delimitadas en el ámbito corporativo.

El Consejo Directivo tiene la potestad de crear los comités de apoyo acorde con las necesidades del órgano, definir sus competencias y establecer su reglamentación.

i. Comité de Auditoría y Riesgos

Este Comité tiene como objetivo asesorar al Consejo Directivo 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 las relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos.

ii. Comité de Estrategia

Este Comité funge como órgano asesor del Consejo Directivo, con la finalidad de que coadyuve en la toma de decisiones para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en todo lo relacionado a temas estratégicos y planificación.

3.2. JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS

Las Juntas Directivas son los órganos superiores deliberativos y de dirección de cada empresa del ICE, nombran al Gerente General y al Auditor Interno.

Los miembros de las juntas directivas de cada empresa son seleccionados conforme al Procedimiento para la Selección de los Miembros de Órganos de Dirección de las Empresas del ICE y nombrados por el Consejo Directivo del ICE actuando en su condición de Asamblea de Accionistas o por quien asuma por delegación la representación de la Institución, así como por los demás accionistas minoritarios cuando ello proceda. La integración de las Juntas Directivas se rige por el marco jurídico de cada una de las empresas.

En términos generales, las Juntas Directivas de las empresas son órganos directivos, con funciones en procura de supervisión de ciertas materias, control del giro ordinario y muy focalizados en la generación de valor económico, social y ambiental para las empresas, en los que se atiende la alineación estratégica del Grupo.

En la conformación de las Juntas Directivas de las empresas, el ICE persigue, entre otros, alcanzar los siguientes objetivos:

- a.** Un sólido conocimiento del entorno local y normativo del negocio, que apoye al ICE en la definición de la estrategia propia de cada negocio, para su posterior discusión e integración en la Estrategia Corporativa del Grupo ICE.
- b.** La alineación de la gestión ordinaria de la empresa con la unidad de propósito del Grupo ICE por medio de su estrategia.
- c.** El liderazgo de las acciones de control necesarias para mejorar el control interno, que garantice, entre otros, una correcta gestión integral de los riesgos.

Las Juntas Directivas de las empresas se guían por los principios que enmarcan el Gobierno Corporativo del Grupo ICE y, en este sentido, el ICE y sus empresas cuenta con normativa y directrices en materia de conformación, perfiles, funciones, responsabilidades, operación, evaluación y remuneración de las juntas directivas de las empresas, según corresponda.

4. PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO AL INTERIOR DEL GRUPO ICE

Para efectos de facilitar el proceso de direccionamiento y alineación al interior del Grupo ICE, tomando como base la ruta estratégica diseñada para las empresas, se han definido dos (2) elementos principales: el despliegue organizacional del Centro Corporativo al interior del ICE como responsable de proporcionar la unidad de propósito y dirección al Grupo y el rol de las Juntas Directivas de las empresas, como órgano de dirección y misión estratégica. A continuación, se describen los elementos mencionados:

4.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

El Código de Gobierno Corporativo concreta las bases sobre los cuales se fundamenta el accionar del ICE y sus empresas como conglomerado empresarial, integrando las mejores prácticas de dirección y relacionamiento adoptadas por el Grupo.

Las prácticas de gobierno corporativo permiten apalancar el logro de los objetivos estratégicos definidos en la estrategia corporativa al generar confianza en la sociedad costarricense, los inversionistas y demás partes interesadas a partir de la aplicación de los principios de transparencia, rendición de cuentas, relacionamiento estratégico y revelación de información.

4.2. CENTRO CORPORATIVO

El Centro Corporativo, conformado por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva y la División Estrategia, es el responsable de establecer la unidad de propósito, dirección y control para el Grupo ICE, misma que respeta la legislación vigente de cada empresa, pero que se robustece con las sinergias, conocimientos y experiencias que cada una posee y que permite satisfacer el interés primario del Grupo ICE y sus partes interesadas.

El Centro Corporativo es clave para que el modelo corporativo de gestión sea coherente con las capacidades intrínsecas de los negocios de las empresas del Grupo ya que, desde este nivel de la estructura, se deben alcanzar los siguientes objetivos:

- a.** Capturar las sinergias latentes al interior del Grupo, mediante el desarrollo de negocios convergentes y servicios compartidos de soporte que se presten de manera transversal a los negocios.
- b.** Consolidar la operacionalización de la gestión grupal por medio del ordenamiento y dirección de las relaciones funcionales en el Grupo, proporcionando desde este nivel la orientación estratégica a las líneas de negocio y el establecimiento de las principales políticas corporativas en temas como liderazgo estratégico, gestión de capital, capacidades y recursos organizacionales, arquitectura de control y rendición de cuentas, entre otras.

Siendo el ICE la casa matriz del Grupo Empresarial, este Centro Corporativo, en concordancia con la estrategia corporativa, cumple las responsabilidades encomendadas y, como parte de los temas de su competencia, propone las políticas, lineamientos y decisiones para la adecuada coordinación y captura de sinergias entre las empresas del Grupo y las líneas de negocio; para lo anterior se apoya en el Comité Corporativo.

4.3. COMITÉ CORPORATIVO

El Comité Corporativo funge como órgano de apoyo en la coordinación y articulación de temas estratégicos que procuran la sostenibilidad, competitividad y evolución del ICE y sus empresas, lo cual permite lograr los objetivos establecidos por el Centro Corporativo.

Es un órgano colegiado de articulación y coordinación corporativa conformado por el Presidente Ejecutivo, quien lo preside, el titular de la Gerencia General del ICE y el de las gerencias generales de las empresas del ICE; su accionar se encuentra regulado en el Reglamento Interno del Comité Corporativo.

El Comité Corporativo debe presentar un informe anual de sus actuaciones al Consejo Directivo, además podrá presentar informes particulares que se requieran para informar sobre el cumplimiento de las funciones establecidas en su Reglamento o cualquier otra normativa, dentro de la cuales se encuentran, entre otras, las siguientes:

- 1.** Conocer y evaluar las propuestas de valor corporativas.
- 2.** Conocer los planes de cada empresa en temas de planificación, inversión, finanzas, innovación, entre otros de interés para el Grupo.
- 3.** Conocer el alineamiento entre las Estrategias Empresariales y la Estrategia Corporativa.
- 4.** Conocer el desempeño del Grupo a través de los resultados de gestión del ICE y de sus empresas y resultados del cumplimiento de la Estrategia Corporativa.

5. Conocer, analizar, brindar criterio y recomendaciones sobre los instrumentos de Gobierno Corporativo.
6. Conocer las propuestas de modificación de la estructura organizacional corporativa y plantear recomendaciones.
7. Conocer y evaluar los Estados Financieros consolidados trimestrales y anuales.
8. Conocer y dar seguimiento a la gestión de los riesgos corporativos.

4.4. RELACIONAMIENTO ENTRE EMPRESAS DEL GRUPO ICE

El relacionamiento entre el ICE y sus empresas, fundamentado en el Modelo de Gobierno Corporativo, se enmarca principalmente en el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas, el cual establece el mecanismo mediante el cual se formaliza la voluntad de las empresas del Grupo de trabajar juntas y coordinadas con el fin de garantizar la unidad de propósito y de dirección, la gobernabilidad corporativa, aprovechamiento de sinergias, innovación y desarrollo de negocios y con enfoque al cliente, que fortalece en el mercado en que opera la propuesta de valor corporativa y consecuentemente los objetivos y metas del grupo empresarial.

Además del Acuerdo, existe el Lineamiento Corporativo para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE, que establece las pautas para potenciar fortalezas y sinergias del ICE y sus empresas, en procura de la consecución de los objetivos establecidos por la Casa Matriz en la Estrategia Corporativa, bajo los siguientes principios:

- a. Fortalecimiento de la unidad de propósito y de dirección del Grupo ICE.
- b. Articulación del proceso de planificación y estrategia entre las empresas, para la efectiva formulación, ejecución, seguimiento y control de las sinergias.
- c. Aprovechamiento de los recursos disponibles dentro del Grupo ICE para identificar oportunidades de sinergias, que impacten en la competitividad y maximicen la propuesta de valor del Grupo ICE.

5. ARQUITECTURA DE CONTROL

La Arquitectura de Control es un componente esencial en el buen gobierno corporativo al integrar elementos del control interno fundamentales para el modelo de Gobierno Corporativo desarrollado en el Grupo ICE.

Dentro de las posibilidades que ofrece el marco legal vigente, el ICE ha promovido la adopción de una visión integral de los distintos componentes de la Arquitectura de Control: (i) sistema de control interno; (ii) auditoría interna y (iii) auditoría externa.

Adicionalmente a los tres (3) componentes de la Arquitectura de Control antes citados, las empresas del ICE, por normativa específica, cuentan con un sistema de vigilancia externo que estará a cargo de un fiscal o comité de vigilancia que depende de la Asamblea de Accionistas. Las funciones de fiscalización de las empresas del ICE se ajustan a las propias de un órgano de esta naturaleza, en línea con las señaladas en el artículo 197 del Código de Comercio.

5.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno y la administración de riesgos, así como su continuo seguimiento y monitoreo permiten ejercer un rol de fiscalización y supervisión por parte de las instancias independientes a la administración activa, además de las auditorías internas y externas. Lo anterior, permite generar una cultura de prevención y control dentro de las organizaciones, mediante la generación de normas, procedimientos, métodos y mecanismos de verificación y evaluación, diseñados para proporcionar seguridad en procurar que todas las actividades y operaciones se manejen bajo el principio de eficiencia y eficacia, de acuerdo con el ordenamiento jurídico y técnico.

5.1.1. Ambiente de control

Según lo establece la Ley 8292 General de Control Interno (en adelante LGCI), es responsabilidad del jerarca y cada titular subordinado el implementar las acciones necesarias para fortalecer el sistema de control interno en las áreas bajo su ámbito de competencia, de tal forma que permita el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo al control interno para una correcta administración.

5.1.2. Autoevaluación de control interno

La LGCI, 8292 indica, en el artículo 7, sobre la obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno: *“Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales”*.

Adicionalmente se instruye en el artículo 3 de esa misma ley, que dichos sistemas deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias siendo dicha normativa de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa.

El proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno (SCI) tiene como fundamento legal el inciso c. del artículo 17 de la LGCI, el cual señala: *“Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al mejoramiento del sistema de control interno del cual es responsable”*.

Asimismo, que mediante esas evaluaciones pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos”.

5.1.3. Riesgos

La administración integral de riesgos del ICE y sus empresas, se encuentra regulada en y el Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgo del Grupo ICE, donde se incluye la política y la estrategia para la administración de riesgos. Este marco corporativo desarrolla el flujo de comunicación y reporte de las distintas instancias a nivel corporativo, a efectos de fortalecer el proceso de toma de decisiones y despliegue 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:

- a. Riesgos Estratégicos:** se refiere a la pérdida ocasionada por desviaciones en las definiciones estratégicas, inhabilidad para adaptarse a las condiciones del negocio, definición de la estructura, estilo de dirección, entre otros. Abarcan los riesgos afines a: la estrategia (su formulación, selección y despliegue), el entorno, políticos, clientes, reputación, integridad y fraude, competidores, cumplimiento, ambiente (resiliencia al cambio climático, 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.
- b. 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.

- c. Riesgos de Proyectos:** se refiere al evento o condición incierta que, si se produce, tiene 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.
- d. Riesgos Operativos:** se refiere a los riesgos vinculados al uso eficaz y eficiente de los 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.
- e. Riesgos de Continuidad del Negocio:** riesgos que por la materialización súbita de amenazas 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 jefes y titulares subordinados de los diferentes niveles y de las dependencias de las empresas que conforman el 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.

La visión de riesgos consolidada del Grupo ICE es liderada desde la casa matriz. Complementariamente, la División de Estrategia 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.

5.1.4. Seguimiento (Cumplimiento a acciones)

Con el objetivo de garantizar la implementación de las acciones de mejora y planes de mitigación de riesgos; así como el cumplimiento de recomendaciones de los auditores internos y externos, se cuenta con la siguiente normativa:

- a.** Marco Corporativo para la Administración Integral de Riesgo del Grupo ICE.

A nivel de las empresas, se cuenta con normativa afín a esta actividad, misma que es gestionada por cada dependencia encargada de la gestión de riesgo.

5.2. AUDITORÍA INTERNA

El ICE y cada una de sus empresas contarán con una Auditoría Interna que se encargará de revisar y analizar en forma objetiva la ejecución de las operaciones de la organización.

La designación del cargo de Auditor y Subauditor interno es competencia del Consejo Directivo y cada una de las Juntas Directivas y el plazo de su nombramiento es indefinido, gozando de amplia independencia funcional y de criterio, así como de recursos adecuados para el cumplimiento de sus funciones de conformidad con la LGCI y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

Las funciones de las auditorías internas del ICE y cada una de sus empresas se encuentran normadas en su respectivo Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna (ROFAI) las cuales, conforme con lo establecido por éste y en complemento con la LGCI, definen expresamente la independencia funcional y de criterio que ostentan para el ejercicio de sus funciones.

Anualmente y de forma independiente, la Auditoría Interna de cada empresa elabora su “Plan Anual de Trabajo”, el cual es aprobado por el Consejo Directivo o Junta Directiva según corresponda y presentado a la Contraloría General de la República.

5.3. AUDITORÍA EXTERNA

Es la actividad independiente y externa a la institución y empresas que estará a cargo de una firma de auditoría externa, seleccionada de conformidad con las normas de la contratación aplicables a la Institución y cuya adjudicación corresponde al órgano competente según el monto de la contratación y selección por parte del ICE, en su condición de casa matriz; ésta brinda servicios a todas las empresas del Grupo ICE, salvo que, por razones de conveniencia empresarial debidamente documentada, podrán considerar otra opción.

Le corresponde auditar los estados financieros anuales⁸ del ICE y de sus empresas, así como los estados financieros consolidados de conformidad a lo establecido en el acuerdo SUGEF 32-10 Reglamento General de Auditores Externos.

⁸ Asimismo, es la encargada de prestar sus servicios al Fondo de Garantías y Ahorro del ICE.

6. MECANISMOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

6.1. NORMATIVA CORPORATIVA ASOCIADA A MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Grupo ICE, enfocado en la buena gestión del gobierno corporativo, ha desarrollado instrumentos mediante prácticas de autorregulación dirigidas a ordenar, estructurar y normar cada uno de los elementos que son necesarios para consolidar un Grupo Empresarial ágil y confiable, que sea valorado de forma positiva por clientes y demás partes interesadas.

Estos instrumentos corresponden a:

- | | |
|----------------|--|
| 38.00.005.2011 | Reglamento Corporativo de Organización |
| 38.00.001.2018 | Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas |
| 51.00.001.2013 | Reglamento Interno del Consejo Directivo |
| 38.00.003.2018 | Reglamento Interno del Comité Corporativo |
| 85.00.001.2021 | Reglamento interno del Comité de Auditoría y Riesgos |
| 85.00.003.2021 | Reglamento Interno del Comité de Estrategia |
| 85.00.002.2020 | Procedimiento para la Selección de los Miembros de Órganos de Dirección de las Empresas del ICE |
| 85.00.003.2020 | Procedimiento para la Autoevaluación de los Órganos de Dirección del Grupo ICE y los Comités de Apoyo al Consejo Directivo |
| 85.00.001.2020 | Política sobre Conflictos de Interés Grupo ICE |
| 38.00.002.2019 | Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE |

38.00.002.2013	Política Corporativa de Confidencialidad de la Información
66.00.001.2013	Política Corporativa de Comunicación
62.00.001.2013	Reglamento de Junta de Adquisiciones ICE/Corporativa
33.00.002.2017	Reglamento para Venta de Productos y Servicios no Regulados del Grupo ICE (VPSNR)
85.00.004.2020	Lineamiento Corporativo para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo ICE
88.00.001.2022	Política Corporativa de Innovación

6.2. TRANSPARENCIA Y REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

El ICE, en calidad de casa matriz del Grupo, promueve el cumplimiento de los estándares y requisitos de revelación de información previstos en el marco legal y regulatorio aplicable y se encuentra comprometido con altos estándares nacionales e internacionales en materia de transparencia y revelación de información.

La transparencia y revelación de información pública se constituye en un mecanismo por el cual las empresas del Grupo ICE generan relaciones de confianza con todas sus partes interesadas. Por esto, dicha información debe ser clara, oportuna, completa, veraz y de fácil acceso para las partes interesadas del grupo, para que éstas tengan un conocimiento suficiente sobre la marcha y situación de las empresas, y dispongan de elementos de juicio para la toma de decisiones.

El Grupo ICE cuenta con la Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE la cual establece los lineamientos generales que deben aplicar las empresas del Grupo para identificar la información que deben revelar, las responsabilidades que se derivan dentro de la organización en materia de transparencia, y los mecanismos para revelar información a sus partes interesadas.

6.2.1. Mecanismos de revelación de información

El ICE cuenta con una página web por medio de la cual todas sus partes interesadas pueden acceder a información del Grupo.

Adicionalmente, en cada una de las páginas web de las empresas del Grupo ICE se revelan información empresarial y corporativa relativa a los negocios, estados financieros, gobierno corporativo, ética y sostenibilidad, documentos corporativos, noticias, comunicados, entre otros.

Para la revelación de información, las empresas del Grupo deben tener en cuenta los criterios establecidos en la Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE, la cual se sustenta en las normas constitucionales y legales vigentes, así como la Política Corporativa de Confidencialidad de la Información.

6.2.2. Sitio web Grupo ICE, Sección de Transparencia

Guiados por los principios de transparencia y de acceso a la información, así como el derecho humano y constitucional de acceso a la información pública, el ICE pone a disposición de sus clientes, socios estratégicos y de toda la ciudadanía, los principales indicadores de su gestión corporativa por medio de la sección de Transparencia de su sitio web.

La sección atiende, complementariamente, lo establecido en el Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP), el cual es elaborado por la Defensoría de los Habitantes de la República en coordinación con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y el Gobierno Digital. Dicho instrumento se estableció para medir la transparencia los entes y órganos públicos, centrado en el acceso a la información pública disponible en los sitios web, que busca ofrecer una medición anual con el objetivo de fortalecer la institucionalidad costarricense.

6.3. INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO GRUPO ICE

Como mecanismo complementario y medida autorregulatoria, el ICE prepara el Informe Anual de Gobierno Corporativo Grupo ICE, del cual es responsable el Consejo Directivo. Este informe es el documento mediante el cual se brinda al público, inversionistas y partes interesadas, información adecuada respecto de las políticas y desempeño del gobierno corporativo del Grupo, así como los principales cambios que se generaron al cierre del ejercicio del período que se reporta. El Informe se encuentra disponible en la página web: <https://www.grupoice.com>.

6.4. RENDICIÓN DE CUENTAS

El Consejo Directivo del ICE rinde cuentas al propietario y el alcance se encuentra establecido en el capítulo VI artículo 36 de la Ley 8660 del Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones. Además, como institución pública, le aplica la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas 9398 y el Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC que regula la Rendición de Cuentas, Transparencia y Acceso a la Información Pública.

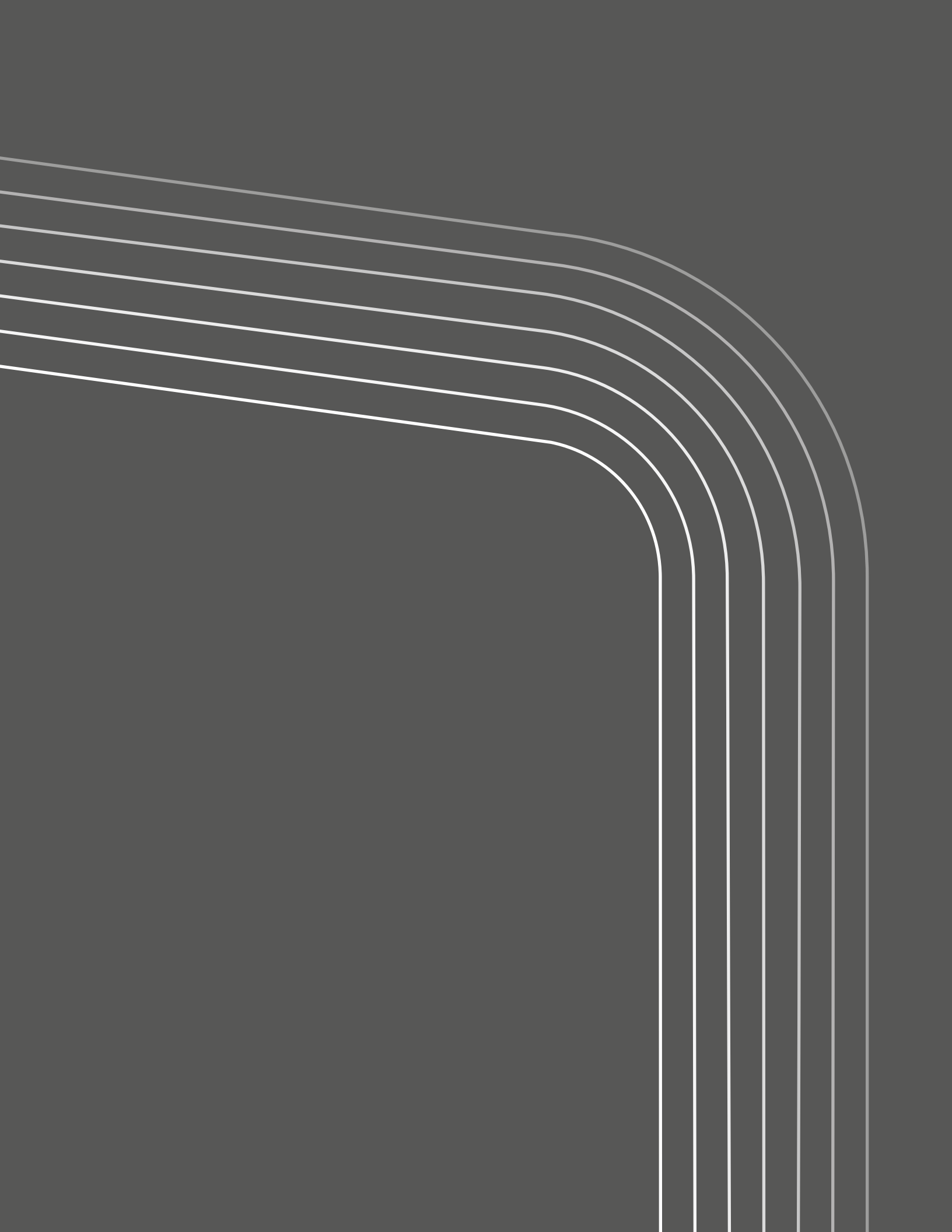
Para atender lo dispuesto en la Ley 9398, el ICE publica en su sitio web, los Informes de Gestión con el propósito de fortalecer las prácticas de transparencia y cumplir con la obligación constitucional que tienen los entes y órganos públicos de rendir cuentas por su labor ante la Asamblea Legislativa de la República dentro de los primeros quince días del mes de mayo de cada año según alcance establecido.

6.5. CONFLICTOS DE INTERÉS

Las empresas del Grupo ICE entienden por conflicto de interés, todo aquel conflicto entre los intereses públicos o comerciales de las Empresas del Grupo y los intereses privados de un funcionario público, colaborador o asesor externo, cuando éste tiene intereses a título privado que podrían afectar la forma en que cumple con sus obligaciones y responsabilidades.

Para la gestión de éstos, el ICE ha establecido la Política sobre Conflictos de Interés Grupo ICE que tiene como propósito establecer un marco de actuación en cada una de las empresas para prevenir y gestionar los conflictos de interés, ya sean potenciales o reales.

La información acerca de los conflictos de interés debe ser publicada en el apartado de Transparencia en la página Web del ICE o en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, según corresponda.



**Código de
Gobierno
Corporativo
Grupo ICE**

