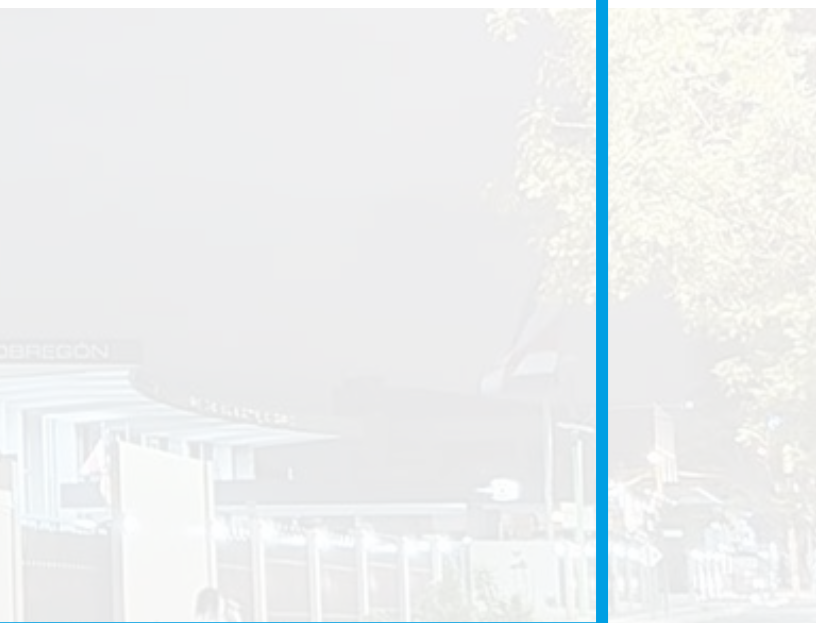


# Informe anual de gobierno corporativo

Grupo ICE

2021



---

**Coordinación:**

Paula Gómez Varela y José Núñez Núñez.  
Gobernanza y Planificación, División de Estrategia.

**Edición:**

Milena Elizondo Cárdenas

**Diseño:**

Víctor Navarro Chaves

**Fotografía de portada:**

Stock de imágenes

**Fotografías internas:**

Unidad, Dirección de Comunicación.  
Adobe Stock.

---

© Grupo ICE, 2022. Prohibida su reproducción parcial o total. Todos los derechos reservados. Presidencia Ejecutiva, Grupo ICE. San José, Costa Rica.

Este documento, aprobado en el artículo 2, capítulo III de la sesión número 6520 del 3 de mayo de 2022, contiene información relacionada con el Gobierno Corporativo de las empresas del Grupo ICE.

# Tabla de contenido

---

<b>1.</b>	<b>NUESTRO INFORME 2021</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>PRINCIPALES ASPECTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>8</b>
2.1	Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE	9
2.2	Órganos de Gobierno	13
2.3	Instrumentos de Gobierno Corporativo del Grupo ICE	15
<b>3.</b>	<b>CONSEJO DIRECTIVO</b>	<b>19</b>
3.1	Conformación del Consejo Directivo	20
3.2	Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Directivo durante el año 2021	22
3.3	Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo	22
3.4	Remuneración del Consejo Directivo	23
3.5	Conflictos de Interés	23
3.5.1	Normativa asociada	23
3.5.2.	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros del Consejo Directivo	24
3.6.	Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE	24
3.6.1	Creación de comités especializados	24
3.6.2	Comité de Auditoría	24
3.6.3	Comité de Estrategia	26
3.7	Evaluación de los órganos colegiados Grupo ICE	27
3.8	Resultados generales de la autoevaluación 2021 para el ICE	28
3.8.1	Consejo Directivo	28
3.8.2	Comité de Auditoría	28
<b>4.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DEL ICE</b>	<b>29</b>
4.1.	Conformación de la Administración Superior ICE	30
4.2.	Cambios en la estructura y conformación de Administración Superior del ICE	31
<b>5.</b>	<b>EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ICE</b>	<b>33</b>
5.1.	La estructura societaria del Grupo ICE	33
5.2.	Empresas que conforman el Grupo ICE, con operación al año 2021	33
5.3.	Participación accionaria del Grupo ICE en las empresas, porcentaje de participación	33

<b>6.</b>	<b>COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ</b>	<b>34</b>
6.1	Consejo de Administración	35
6.1.1	Conformación del Consejo de Administración a diciembre de 2021	35
6.1.2	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación del Consejo de Administración	36
6.1.3	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran el Consejo de Administración de la Empresa	36
6.1.4	Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Administración durante el año 2021	37
6.1.5	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	37
6.1.6	Sistema de remuneración	38
6.1.7	Monto de la remuneración aprobado para el Consejo de Administración	38
6.1.8	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros del Consejo de Administración	38
6.1.9	Resultados generales de la autoevaluación 2021 Consejo de Administración	38
6.2	Comité de Vigilancia	39
6.2.1	Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2021	39
6.2.2	Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2021	40
6.2.3	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	40
6.2.4	Monto de la remuneración aprobado para el Comité de Vigilancia	40
6.3	Alta Gerencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz	40
<b>7.</b>	<b>RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE, S.A.</b>	<b>41</b>
7.1	Junta Directiva	42
7.1.1	Conformación de la Junta Directiva, a diciembre de 2021	42
7.1.2	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva	43
7.1.3	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa	43
7.1.4	Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2021	44
7.1.5	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	44
7.1.6	Sistema de remuneración	45
7.1.7	Monto de la remuneración aprobado para la Junta Directiva	45
7.1.8	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva	45
7.1.9	Resultados generales de la autoevaluación 2021 Junta Directiva	45
7.2	Comité de Vigilancia	46
7.2.1	Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2021	46
7.2.2	Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2021	46
7.2.3	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	46
7.2.4	Monto de la remuneración aprobado para el Comité de Vigilancia	47
7.3	Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A.	47
7.3.1	Cambio en la Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A. durante el año 2021	47

<b>8.</b>	<b>GESTIÓN COBRO GRUPO ICE S.A.</b>	<b>48</b>
8.1	Junta Directiva	49
8.1.1	Conformación de la Junta Directiva a diciembre 2021	49
8.1.2	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva	49
8.1.3	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa	50
8.1.4	Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2021	50
8.1.5	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	50
8.1.6	Sistema de remuneración	50
8.1.7	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva	50
8.1.8	Resultados generales de la autoevaluación 2021 Junta Directiva	50
8.2	Fiscal	51
8.3	Alta Gerencia de Gestión Cobro Grupo ICE, S.A.	51
<b>9.</b>	<b>CABLE VISIÓN S.A.</b>	<b>52</b>
9.1	Junta Directiva	53
9.1.1	Conformación de la Junta Directiva a diciembre 2021	53
9.1.2	Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva	53
9.1.3	Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa	53
9.1.4	Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2021	54
9.1.5	Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas	54
9.1.6	Sistema de remuneración	54
9.1.7	Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva	54
9.2	Fiscal	55
9.3	Alta Gerencia de Cable Visión	55
9.3.1	Cambio en la Alta Gerencia de Cable Visión durante el año 2021	55
<b>10.</b>	<b>ARQUITECTURA DE CONTROL DEL GRUPO ICE</b>	<b>56</b>
10.1	Sistema de Control Interno	57
10.1.1	Ambiente de control	57
10.1.2	Autoevaluación de control interno	57
10.1.3	Riesgos	65
10.1.4	Resiliencia climática y adaptación al cambio climático en el Grupo ICE	66
10.1.5	Seguimiento (cumplimiento)	67
10.2	Auditoría Interna	67
10.2.1	Auditoría Interna del ICE	68
10.2.2	Auditoría Interna de la CNFL	69
10.2.3	Auditoría Interna de RACSA	71
10.2.4	Auditoría Interna de Gestión Cobro Grupo ICE	72
10.3	Auditoría Externa	73
<b>11.</b>	<b>TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	<b>74</b>
11.1	Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE	75
11.2	Sitio web del Grupo ICE, sección de transparencia	76

# Nuestro informe

2021



# 1. NUESTRO INFORME 2021

El Grupo ICE ha adoptado un esquema robusto de gobierno corporativo para cumplir con el compromiso adquirido en esta materia por parte del Consejo Directivo. Las empresas del Grupo ICE han realizado esfuerzos que encaminan a la evolución en este sentido, implementando como parte de sus prácticas, la transparencia, ética, rendición de cuentas y el buen relacionamiento entre sus partes interesadas.

Como parte de esta responsabilidad y vía autorregulación, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) presenta este informe, cuyo objetivo es proveer al público inversionista y demás partes interesadas, información sobre las políticas y buen desempeño del Gobierno Corporativo, correspondiente al período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2021.

De manera permanente, se fortalece la gobernanza del Grupo, a partir de la promoción de la unidad de propósito y dirección. Esto permite el mejor accionar ante un mercado cada vez más exigente y dinámico, que procura el desarrollo de capacidades de las empresas que conforman el Grupo ICE, de forma colaborativa y en armonía, manteniendo los propósitos que el marco legal les ha requerido o conferido.

La Gobernanza Corporativa del Grupo ICE se implementa mediante la adopción de prácticas antes mencionadas y la implementación de un direccionamiento estratégico corporativo plasmado y respaldado por medio de la “Estrategia 4.0: Grupo ICE En una sociedad globalizada, responsable, inclusiva y sostenible”.

Dicha Estrategia, aprobado por el Consejo Directivo en el Artículo 1, Sesión 6321 del 10 de mayo de 2019, consideró el entorno actual en que se desenvuelve el ICE y sus empresas en materia política, económica, social, ambiental, tecnológica y legal – regulatoria, a efectos de identificar las oportunidades y los retos por enfrentar, esto en alineamiento a las posibilidades que ofrece la Cuarta Revolución Industrial (4IR) y la Globalización 4.0, y alineado con los compromisos país, así como los diferentes planes e iniciativas gubernamentales.

La publicación, por quinto año consecutivo, del Informe anual de Gobierno Corporativo Grupo ICE, es el reflejo del compromiso de la Administración Superior por revisar continuamente, la madurez de su Modelo de Gobierno Corporativo para su fortalecimiento.

**De manera permanente, se fortalece la gobernanza del Grupo, a partir de la promoción de la unidad de propósito y dirección. Esto permite el mejor accionar ante un mercado cada vez más exigente y dinámico.**

**Quinta edición consecutiva de este informe.**

A photograph of a business meeting. On the right, a woman with glasses and a white blouse is smiling and clapping her hands. On the left, a woman with curly hair is looking towards her. In the foreground, the back of a man's head and shoulders is visible as he sits at a table with a laptop. The left side of the image is covered by a teal overlay with white text.

# Principales aspectos del Gobierno Corporativo





## 2. PRINCIPALES ASPECTOS

### 2.1 Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, se caracteriza por utilizar como marco de referencia, los estándares internacionales sobre la materia, emitidos para las empresas públicas, así como lo dictado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En atención a las relaciones de los órganos de gobierno de las empresas del Grupo ICE, la transparencia y

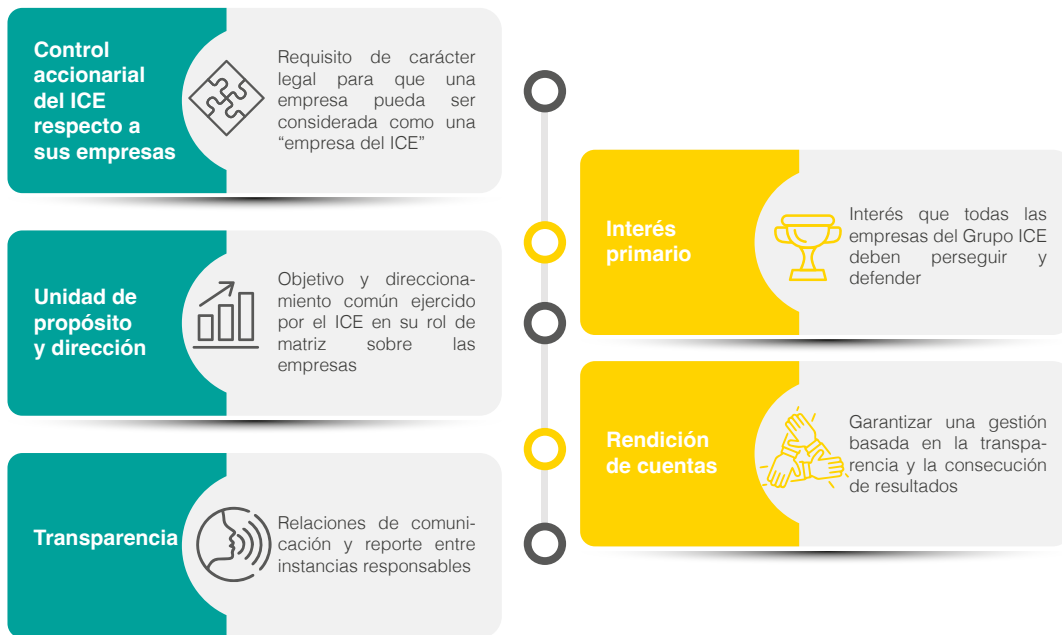
el interés primordial del Estado como su propietario; se han formulado políticas corporativas y mecanismos para la gestión, seguimiento y evaluación, definidos por autorregulación para el grupo empresarial, según el marco jurídico de cada una de sus empresas y la estructura de propiedad del Instituto como casa matriz.

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE se fundamenta y desarrolla bajo los principios generales que se detallan en la figura No.1.

Figura No. 1:

### Principios del Modelo de Gobierno Corporativo

Fuente: División de Estrategia





Con este Modelo, el ICE fomenta y se compromete a:

- Robustecer el rol del ICE como casa matriz y la gestión de los órganos de dirección, al formalizar los roles y los alcances de cada uno de los actores, lo que permite a los procesos de toma de decisión ser más efectivos.
- Institucionalizar la visión estratégica y unificada para el Grupo ICE.
- Consolidar los compromisos que rigen el Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas para optimizar su eficiencia, sostenibilidad y alineamiento con las prácticas internacionales para grupos empresariales.
- Responder ante las partes interesadas por medio de la optimización constante del modelo de gobernanza.

- Optimizar la transparencia y la rendición de cuentas, tanto a lo interno como a lo externo del grupo empresarial.

Establece, además, relaciones y sinergias entre las empresas que conforman el Grupo, mediante la formalización y comunicación, por parte del propietario, del direccionamiento estratégico, los resultados esperados y las interrelaciones con partes interesadas y entes de control. Esto a partir del monitoreo con mecanismos de seguimiento y control, del cumplimiento de los diferentes principios y pilares que se desprenden del buen Gobierno Corporativo, que parte de la gestión de las interacciones y disposiciones de los órganos de decisión y sus titulares.

En la figura No. 2. se presenta el Modelo de Gobierno Corporativo del ICE.

Figura No. 2:

### Modelo de Gobierno Corporativo

Fuente: División de Estrategia





El Modelo de Gobierno Corporativo del ICE destaca de manera clara los roles estratégicos de los operativos, lo cual acentúa el direccionamiento que se ejerce desde el Centro Corporativo, que considera la relación de propiedad (Estado-ICE) y el control accionario (ICE-empresas).

El Modelo plasma la coordinación colegiada y corporativa de las empresas del Grupo, mediante un flujo armonizado y estandarizado de temas de interés, que surgen a partir de lo que dicta el propietario y lo referente propiamente a la operativa de la empresa. Esto, considera sus características de negocio y los mecanismos legales que le competen.

El Centro Corporativo ejerce la Administración Superior del Grupo ICE y es responsable de garantizar la unidad de propósito y de dirección, mediante la orientación estratégica y el control a nivel corporativo. Está conformado por el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva y la División de Estrategia.

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.

El Modelo de Gobierno del Grupo ICE se basa en cinco pilares esenciales que se representan en la figura No. 3.

**Figura No. 3:**

**Pilares del Modelo de Gobierno Grupo ICE**

*Fuente: División de Estrategia*





## Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado

La Directriz 058-MP, *Adopción e Implementación del Protocolo de Entendimiento de las Relaciones entre el Estado y las Empresas Propiedad del Estado* fue publicada en La Gaceta el día 17 de octubre de 2019 y es de acatamiento obligatorio para las empresas que se encuentran dentro de su alcance.

El objetivo del protocolo es *“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. El Protocolo se entiende como el documento que aclara y transparenta la política de propiedad del Estado costarricense sobre las instituciones que se desempeñan como empresas propiedad del Estado”*.

El Grupo ICE en su continuo compromiso para que sus recursos se administren bajo los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, que enmarcan el buen Gobierno Corporativo, analizó cada uno de los componentes e informó a los encargados sobre la implementación de estas directrices.

## Funciones Consejo Directivo

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, empodera y fortalece el rol y el enfoque del Consejo Directivo del ICE, como órgano de dirección del grupo empresarial.

En el Reglamento Corporativo de Organización -aprobado en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6362 del 17 de marzo del 2020 y publicado el 12 de mayo de 2020 en La Gaceta- se formalizan las competencias corporativas de dicho Órgano, asignadas por ley o autorregulación.

## Modelo de Gestión Corporativa

El Consejo Directivo aprobó la “Reorganización del Instituto Costarricense de Electricidad y su Modelo de Gestión Corporativa”, en el artículo 5 del Capítulo I de la Sesión 6348 del 26 de noviembre del 2019.

Este Modelo, contempla la naturaleza institucional y jurídica de cada una de las empresas, así como las prácticas de Gobierno Corporativo con alcance Grupo ICE, que promuevan un aprovechamiento de los recursos y permitan desarrollar proyectos corporativos y sinergias, mediante relaciones entre las empresas, las cuales se articulan desde el Centro Corporativo, como encargado de la planificación, organización, coordinación, seguimiento y control, de la gestión corporativa.

## Relaciones Corporativas

El Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas fue aprobado por acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 3 del Capítulo II de la Sesión 6390 del 14 de julio de 2020.

El Acuerdo, establece el mecanismo mediante el cual, se formaliza la voluntad de las empresas del Grupo ICE por trabajar juntas y coordinadas para garantizar la unidad de propósito y de dirección, la gobernabilidad corporativa, el aprovechamiento de sinergias, la innovación y desarrollo de negocios, todo con enfoque al cliente; lo que fortalece la propuesta de valor corporativa en el mercado y es consecuente con los objetivos y metas del grupo empresarial.

## Código de Gobierno Corporativo

El Código de Gobierno Corporativo define la base y las prácticas de Gobierno Corporativo sobre las cuales se fundamenta el accionar del ICE y sus empresas. Para esto, establece el proceso de dirección, control y relacionamiento al interior del Grupo y los principios de transparencia y revelación de información con partes interesadas.



Busca, asimismo, reflejar el esfuerzo hacia el fortalecimiento de políticas y normativas aplicables a las prácticas adoptadas, como lo es el Acuerdo Marco de Relaciones Corporativas y la implementación de los reglamentos asociados a los comités de apoyo al Consejo Directivo, entre otras.

Se estima que el documento se finiquite en el primer semestre del año 2022. Al cierre del presente informe, se mantiene en vigencia el Código de Gobierno Corporativo, apegado al principio de proporcionalidad incluido en el Reglamento de Gobierno Corporativo del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) y aprobado por el Consejo Directivo en sesión 5900 del 25 de marzo del 2010.

## 2.2 Órganos de Gobierno

El ICE y sus empresas cuentan con órganos de gobierno propios, organizados en estructuras de administración independientes, acorde con la naturaleza jurídica y estructura societaria de cada una.

De acuerdo con su alcance y ámbito empresarial, cada una de las empresas se compromete a enfocar sus actividades en la búsqueda de sinergias y la generación de valor para el Grupo ICE, lo cual se logra gracias al direccionamiento estratégico corporativo.

En las figuras No. 4, No. 5 y No. 6 se muestra cada uno de los órganos de gobierno del ICE y sus empresas.

Figura No. 4:

### Órganos de Gobierno Corporativo nivel ICE-Casa Matriz

Fuente: División de Estrategia





Figura No. 5:

### Órganos de Gobierno Corporativo nivel ICE

Fuente: División de Estrategia

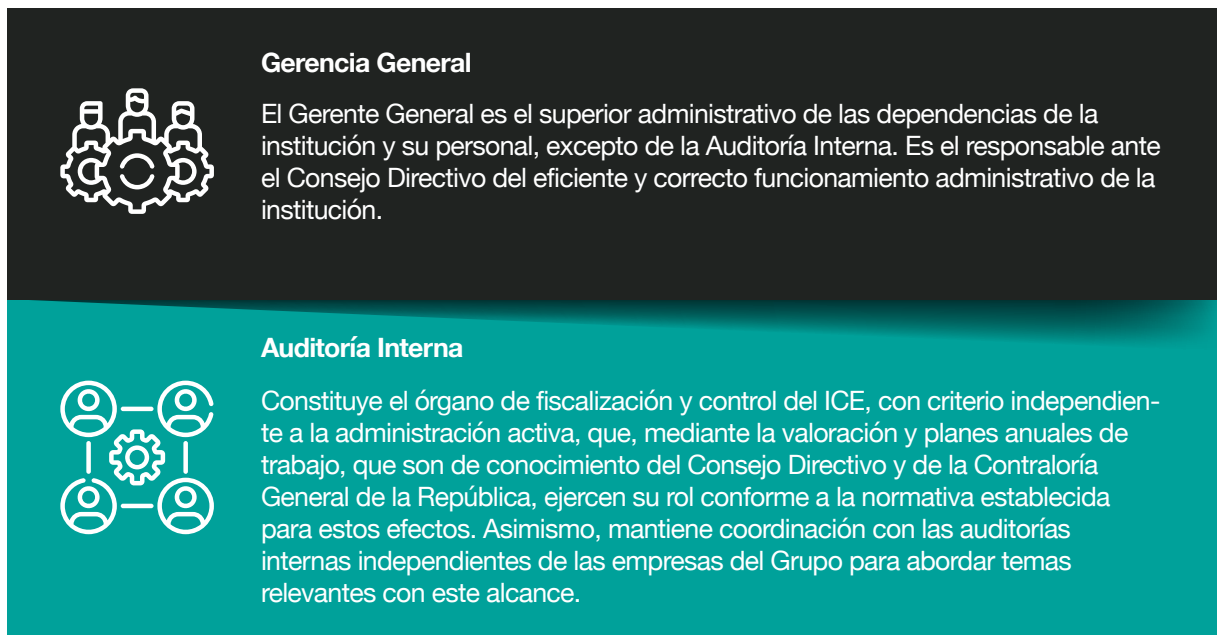
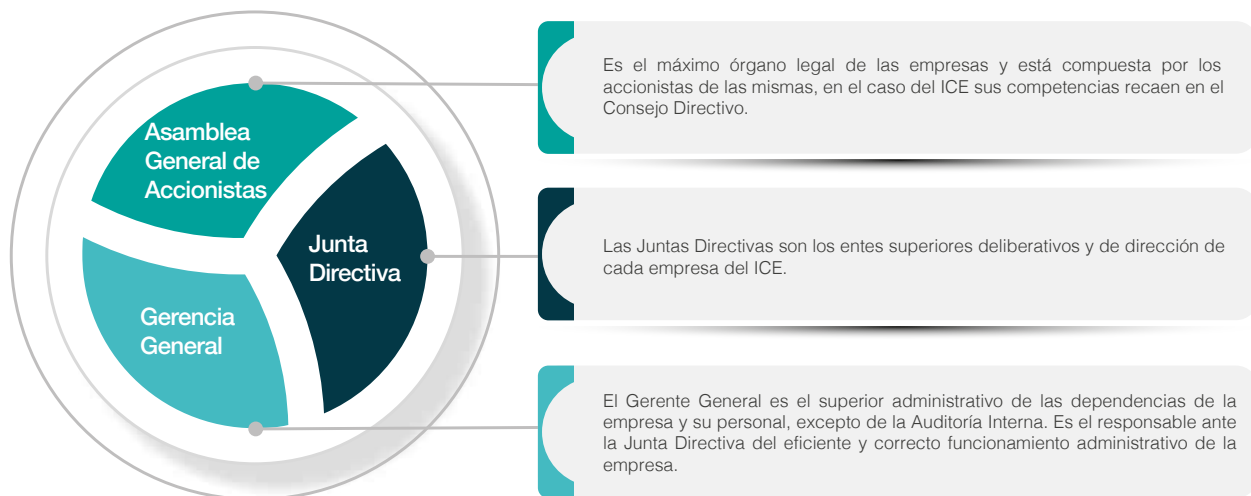


Figura No. 6:

### Órganos de Gobierno Corporativo nivel Empresas:

Fuente: División de Estrategia



#### 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.

#### Comités de apoyo a la Junta Directiva

Son órganos 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.



### 2.3 2.3 Instrumentos de Gobierno Corporativo del Grupo ICE

El Grupo ICE plantea, en su Estrategia, el direccionamiento bajo un modelo de gestión bimodal, para dar atención resolutive al desafío estratégico de “Eficiencia y Sostenibilidad Financiera” así como a la “Evolución de los Negocios con Enfoque Corporativo”.

Desde ese lineamiento, se han desarrollado y optimizado los instrumentos de Gobierno Corporativo para una buena gestión, mediante prácticas de autorregulación, que permiten ordenar, estructurar y normar, cada uno de los elementos necesarios en la consolidación de un

grupo empresarial, que responda de manera ágil y confiable, valorado de forma positiva por clientes y demás partes interesadas y que, a la vez, cumpla con las expectativas e intereses de su propietario.

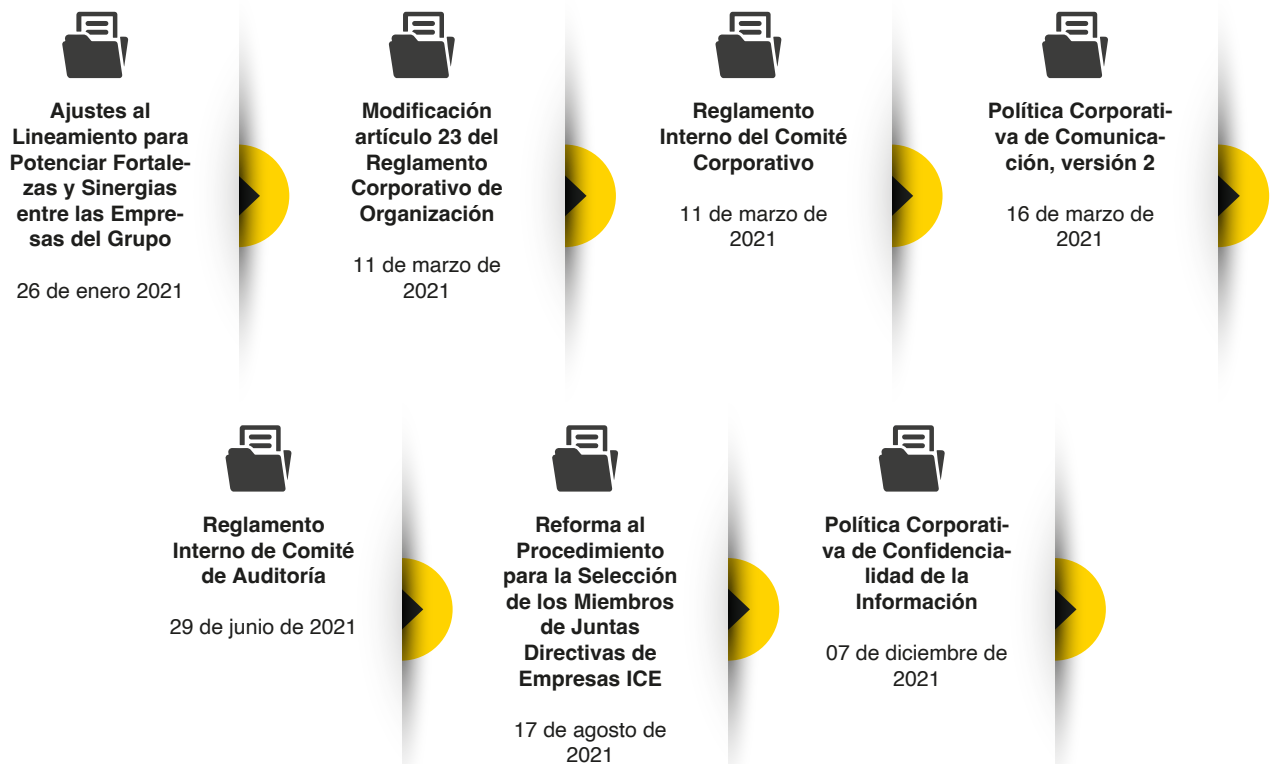
Asimismo, mediante estos instrumentos, se plasma su identidad, ética, transparencia, rendición de cuentas y demás elementos que representan la gobernanza del grupo empresarial.

En la figura No. 7 se indican los documentos normativos nuevos y con ajustes aprobados durante el período 2021.

**Figura No. 7:**

#### Documentos normativos con ajustes aprobados y con entrada en vigencia durante el 2021

*Fuente: División de Estrategia*





El detalle de cada uno de los instrumentos se muestra a continuación:

- **Lineamiento para Potenciar Fortalezas y Sinergias entre las Empresas del Grupo (ajuste)**

Potencia las 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:

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

- **Reglamento Corporativo de Organización (versión 11, modificación artículo 23)**

Regula el funcionamiento de los órganos de Gobierno Corporativo y de las Juntas Directivas de las empresas del ICE y la definición de competencias de los órganos que conforman el Centro Corporativo y de las Juntas Directivas de las Empresas del ICE.

- **Reglamento Interno del Comité Corporativo (versión 2)**

Define el funcionamiento del Comité Corporativo como 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.

- **Política Corporativa de Comunicación (versión 2)**

Establece un marco de alineamiento general con el fin de fortalecer, a lo interno y externo la identidad corporativa, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos del ICE y sus empresas.

- **Reglamento Interno del Comité de Auditoría (versión 1)**

Regula el funcionamiento del Comité de Auditoría como órgano de apoyo del Consejo Directivo del ICE, con la finalidad de que este Comité coadyuve al citado Órgano 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.

- **Procedimiento para la Selección de los Miembros de Juntas Directivas de Empresas ICE (versión 2)**

Regula el proceso para seleccionar los miembros en las Juntas Directivas de sus empresas, que forman el nivel más alto de jerarquía, el cual debe desarrollarse de manera ordenada, transparente y acorde con las mejores prácticas en la materia.

- **Política Corporativa de Confidencialidad de la Información (versión 4)**

Permite que en el desarrollo de sus actividades o servicios, el ICE y sus empresas identifiquen la información de naturaleza confidencial, cuyo acceso, entrega, uso, divulgación o revelación están protegidos de conformidad con garantías constitucionales, leyes especiales aplicables y actos administrativos mediante los cuales se le otorga ese carácter, definir las medidas y controles que se deben adoptar en cada caso, para preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información así como establecer las responsabilidades respectivas.

De igual forma, esta política promueve la gestión y manejo adecuado de la información confidencial como parte de la cultura organizacional del ICE y sus empresas, por lo que todo su recurso humano debe asumir el compromiso de contribuir a su conocimiento, difusión, concientización y cumplimiento.





**Figura No. 8:**

**Documentos normativos nuevos aprobados y con entrada en vigencia durante el 2021**

Fuente: División de Estrategia





- **Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, versión 1**

Establece las responsabilidades, periodicidad y formatos para la información recíproca entre el ICE y sus empresas, para atender los procesos de conciliación, así como la consolidación de estados financieros.

- **Reglamento de funcionamiento del Centro Nacional de Control de Electricidad (CENCE) como operador de Sistema Eléctrico Nacional**

Define las competencias del Centro Nacional de Control de Electricidad (CENCE), como órgano administrativo designado por el ICE para realizar las funciones de Operador del Sistema Eléctrico Nacional; así como delimitar las competencias de otras dependencias del ICE en su interacción con el CENCE.

- **Reglamento Interno del Comité de Estrategia**

Regula el funcionamiento del Comité de Estrategia como órgano de apoyo del Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad, con la finalidad de que este Comité coadyuve al Consejo Directivo, en la toma de decisiones para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, en todo lo relacionado a temas estratégicos y planificación.

- **Reglamento Interno del Comité de Riesgos**

Regular el funcionamiento del Comité de Riesgos como órgano de apoyo del Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad, el cual procurará coadyuvar al Órgano Colegiado en la toma de decisiones para el ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos.

- **Procedimiento para la autoevaluación de los órganos de dirección del Grupo ICE y los comités de apoyo al Consejo Directivo**

Establece el proceso y la metodología de autoevaluación de los órganos de dirección del ICE y

sus empresas, así como de los comités de apoyo al Consejo Directivo, que contempla la aplicación de la herramienta, análisis de resultados, identificación de oportunidades de mejora y sus respectivos planes acción, para estimular la eficiencia, calidad, la mejora del desempeño y además fortalecer el relacionamiento de los órganos y de sus miembros. (28-09-2021).

- **Política Corporativa de Gestión Integral de Pérdidas de Energía**

Establece los lineamientos para gestionar las pérdidas de energía dentro de la cadena de valor de la organización, a través de su reducción, recuperación y recaudación económica, que inciden en la recuperación de energía no facturada, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera.

- **Metodología Corporativa para la formulación de precios de productos y servicios no regulados del Grupo ICE**

Estandariza la elaboración de precios de productos y servicios no regulados en términos, fórmulas y descripciones, con el fin de establecer a nivel corporativo la normativa que estandariza los precios para la venta de productos y servicios no regulados de electricidad, telecomunicaciones e infocomunicaciones u otros afines a las competencias del ICE y sus empresas.



# Consejo Directivo y sus comités de apoyo



## 3. CONSEJO DIRECTIVO

### 3.1 Conformación del Consejo Directivo

El Consejo Directivo del ICE lo conforman siete miembros propietarios. Los directivos son nombrados por el Poder Ejecutivo de forma escalonada (un nombramiento cada año), mediante concurso y por un período de seis años. El Presidente Ejecutivo por su parte, es nombrado por un período de cuatro años, de conformidad por lo dictado en la Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) No. 449, modificada y complementada a través de la Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones No. 8660.

A la fecha de corte del presente informe, que corresponde al 31 de diciembre de 2021, el Consejo Directivo estaba conformado por los siguientes miembros:



**Sra. Irene Cañas Díaz**  
**Presidenta Ejecutiva**

Plazo de nombramiento: 08 de mayo de 2018 al 08 de mayo de 2022.

Ingeniera civil con experiencia en energías renovables y transporte sostenible. Durante la administración Solís Rivera, fue viceministra de Gestión Ambiental y Energía del Ministerio de Ambiente y Energía. Se ha desarrollado en la planificación eléctrica de proyectos hidroeléctricos y fuentes renovables no convencionales. Fue coordinadora, por parte del ICE, para la Alianza Centroamericana para la Energía y el Medio Ambiente.

Además, fungió como presidenta del Consejo de Administración de COPESEICE R.L. y coordinadora para Costa Rica y Panamá del proyecto 4E de la GIZ (Energías Renovables y Eficiencia Energética para Centroamérica). Es una de las fundadoras de la Asociación Costarricense de Energía Solar (ACESOLAR).



**Sra. Marianella Feoli Peña**  
**Vicepresidenta**

Plazo de nombramiento: 09 de octubre de 2019 al 30 de junio de 2023.

Ingeniera industrial por la Universidad de Costa Rica, con una maestría en gestión ambiental. Tiene posgrados en gestión estratégica por la Universidad de Pittsburgh y en gestión de microfinanzas del INCAE. Es directora ejecutiva de Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible, organización privada de microfinanzas, que promueve y financia proyectos en desarrollo sostenible. Ha trabajado como consultora internacional en desarrollo sostenible por más de 20 años, y es profesora de la Escuela de Ingeniería Industrial de la UCR.



**Sr. Edwin Fischel Mora**  
**Director**

Plazo de nombramiento: 09 de octubre de 2019 al 30 de junio de 2022.

Ingeniero eléctrico. Especialista en comunicaciones telefónicas. Ocupó el puesto de asistente de ingeniería y jefe de la *Oficina instalación, pruebas y puesta en operación de Centrales Telefónicas* de la Dirección de Construcción de Telecomunicaciones, ambos en el ICE.

---



**Sr. José Mario Jara Castro**  
**Director**

Plazo de nombramiento: 04 de setiembre de 2018 al 30 de junio de 2024.

Ingeniero eléctrico. Director ejecutivo del Comité para Centroamérica y el Caribe de la Comisión de Integración Energética Regional (CECACIER). Tiene experiencia laboral en el sector público y privado. Trabajó en el ICE hasta 2006, y en el sector privado en empresas consultoras y constructoras.

---



**Sra. Carla Cristina Murillo Solano**  
**Directora**

Plazo de nombramiento: 09 de octubre de 2019 al 30 de junio de 2025.

Licenciada en derecho por la Universidad Autónoma de Centroamérica, con 22 años de ejercicio profesional. Los últimos 12 años ha laborado en el Ministerio de Ambiente y Energía, donde ha ocupado puestos de asesora jurídica, directora de Asesoría Jurídica y juez suplente del Tribunal Ambiental Administrativo. Posee conocimientos en derecho público, derecho administrativo y derecho ambiental, así como amplia experiencia en la redacción y revisión de instrumentos jurídicos de alcance general y en servicios de consulta y orientación de estos temas.

---



**Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo**  
**Director**

Plazo de nombramiento: 01 de julio de 2020 al 30 de junio de 2026.

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.



**Sra. Sandra Rojas Araya**  
**Directora**

Plazo de nombramiento: 01 de julio de 2021 al 30 de junio de 2027.

Ingeniera en computación. Licenciada en ingeniería informática, máster en Administración de proyectos y directora de Proyectos de Tecnología. Profesora universitaria. Se ha desarrollado en la gestión de proyectos tecnológicos y de telecomunicaciones por más de 25 años, en el ámbito privado y público. Asesora en temas de gestión de proyectos de TIC y educación virtual.

### 3.2 Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Directivo durante el año 2021

Durante el año 2021, el Consejo Directivo presentó el siguiente cambio en cuanto a su estructura y conformación:

Director que finaliza	Director que sustituye
<p><b>Sr. Sandra Rojas Araya</b> Nombrada del 09 de octubre de 2019 al 30 de junio de 2021</p>	<p><b>Sr. Sandra Rojas Araya</b> Nombrada del 01 de julio de 2021 al 30 de junio de 2027</p>

### 3.3 Operatividad de las reuniones del Consejo Directivo

Durante el 2021, el Consejo Directivo sostuvo un total de 70 sesiones, 60 ordinarias y 10 extraordinarias.

En cuanto al cumplimiento del plazo definido para el envío de información, previo a las reuniones del Consejo Directivo, dicho órgano cuenta con el Procedimiento para la presentación de documentos a ser tramitados ante el Consejo Directivo (51.00.001.2009), el cual prevé que la información se entregue en el plazo establecido, bajo criterios de oportunidad, calidad y veracidad.

Para la gestión de la información, en el marco de las reuniones, se cuenta con sistemas de administración de la documentación, para el resguardo de la información reservada o confidencial; además, se cumple con las políticas de confidencialidad aprobadas.

La figura No. 9 muestra los datos de operatividad de las reuniones del Consejo Directivo, durante el año 2021.



Figura No. 9:

### Operatividad del Consejo Directivo<sup>1</sup>

Fuente: Secretaría Consejo Directivo



### 3.4 Remuneración del Consejo Directivo

La remuneración del Consejo Directivo viene fijada por la Ley 8660, artículo N°43, Reforma de la Ley No. 449 donde se indica 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".*

Lo anterior corresponde a un monto de 211 115 CRC.

Adicionalmente, en el artículo N°29 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 y hasta por un máximo de 8 sesiones por mes".*

### 3.5 Conflictos de Interés

#### 3.5.1 Normativa asociada

El Consejo Directivo acordó aprobar el 4 de febrero de 2020, la Política sobre conflictos de interés Grupo ICE, según consta en el artículo 3 del Capítulo III de la Sesión 6355. Esta política, de alcance corporativo, tiene como propósito el establecer un marco de actuación en cada una de las empresas para prevenir y gestionar los conflictos de interés, ya sean potenciales o reales.

<sup>1</sup>El costo total incluye dietas del órgano director asciende a 83,8 MCRC, remuneraciones, cargas sociales, partida de materiales, suministros, viáticos y depreciación de la Secretaría de Consejo Directivo requeridos para la operación normal de dicho órgano.



### 3.5.2 Conflictos de interés presentados por parte de los miembros del Consejo Directivo

Durante el período que contempla el presente informe, no se presentaron conflictos de interés.

## 3.6 Comités de apoyo al Consejo Directivo del ICE<sup>2</sup>

### 3.6.1 Creación de comités especializados

El Consejo Directivo del Instituto Costarricense de Electricidad acordó, en Sesión 5932 del 07 de diciembre de 2010, aprobar la conformación del Comité de Auditoría. Adicionalmente en artículo 3 del capítulo IV de la sesión 6324 del 28 de mayo del 2019, acuerda la creación de los siguientes comités especializados: Comité de Riesgos y Comité de Estrategia.

En Sesión 6458 del 29 de junio de 2021 en el artículo 1 del Capítulo II, se aprueba, según el inciso A, la actualización del Reglamento Interno del Comité de Auditoría y en el inciso B, el Reglamento Interno del Comité de Estrategia, órganos que se encuentran en operación. En esa misma sesión y en el inciso C, se aprobó el Reglamento Interno del Comité de Riesgos, el cual se encuentra en proceso de conformación.

### 3.6.2 Comité de Auditoría

El Consejo Directivo del ICE ha conformado el Comité de Auditoría como comité de apoyo en temas de índole financiero y de control interno.

En la figura No. 10 se detalla la competencia del Comité de Auditoría.

**Figura No. 10:**

### Competencia del Comité de Auditoría

*Fuente: Reglamento Interno del Comité de Auditoría*



Este Comité tiene como objetivo coadyuvar al citado 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.

<sup>2</sup>El Consejo Directivo aprobó el Reglamento Interno del Comité de Riesgos en inciso C del artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6458 y a la fecha está en proceso de conformación de sus miembros.





A este comité se le han establecido sus funciones a través del Reglamento Interno del Comité de Auditoría, aprobado por el Consejo Directivo en el inciso A del artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6458 del 29 de junio de 2021. Los miembros nombrados en este comité ejercen sus funciones ad honorem.

a) Conformación del Comité de Auditoría a diciembre de 2021:

- Sr. Luis Francisco Valverde Rímolo, Presidente
- Sra. Carla Murillo Solano, Directora
- Sr. José Alexis Jiménez Chavarría, Director<sup>3</sup>

b) Cambios en la estructura y conformación del Comité de Auditoría durante el año 2021 se muestran a continuación:

Director que finaliza	Director que sustituye
<b>Sr. Sandra Rojas Araya</b> Nombrada hasta el 13 de julio de 2021	<b>Sr. José Alexis Jiménez Chavarría</b> Nombrado a partir del 27 de julio de 2021

c) Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas:

### Comité de Auditoría 2021



**Total sesiones**

**21**

**Ordinarias 8**

**Extraordinarias 13**



<sup>3</sup>Miembro del Comité de Auditoría independiente que no forma parte del Consejo Directivo



### 3.6.3 Comité de Estrategia

El Consejo Directivo del ICE ha conformado el Comité de Estrategia como comité de apoyo en temas relacionados a estratégicos y planificación.

En la figura No. 11 se detalla la competencia del Comité de Estrategia.

#### Figura No. 11:

#### Competencia del Comité de Estrategia

*Fuente: Reglamento Interno del Comité de Auditoría*



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

A este comité se le han establecido sus funciones a través del Reglamento Interno del Comité de Estrategia 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. Los miembros nombrados en este comité ejercen sus funciones ad honorem.

**d)** Conformación del Comité de Estrategia a diciembre de 2021:

- Sra. Marianella Feoli Peña, presidenta.
- Sr. José Mario Jara Castro, director.
- Sr. Edwin Fischel Mora, director.

**e)** Cambios en la estructura y conformación del Comité de Estrategia durante el año 2021:

No hubo cambios en el periodo, dado que dicho Órgano Colegiado se conformó en la Sesión 6464 del 27 de julio de 2021.



f) Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas:

### Comité de Estrategia 2021



**Total sesiones**

**5**

**Ordinarias 3**

**Extraordinarias 2**

### 3.7 Evaluación de los órganos colegiados Grupo ICE

La evaluación permanente de los órganos de dirección y de apoyo de las empresas es un valioso elemento dentro de las prácticas de Gobierno Corporativo, que ha implementado la organización. Promueve la mejora continua y su adecuado desempeño y muestra el compromiso de los directivos en la consecución de los objetivos establecidos, al direccionar los esfuerzos hacia una misma visión.

La OCDE define en las Directrices sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, edición 2015, en el Capítulo VII. Responsabilidades de los Consejos de Administración de empresas públicas, en el punto I:

*“Los Consejos de Administración de las empresas públicas, bajo la supervisión de su presidente, deben realizar una evaluación anual y bien estructurada, con el fin de evaluar su desempeño”; el Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, en el Artículo 21. Evaluaciones del desempeño, indica que el “Órgano de Dirección debe establecer los mecanismos para llevar a cabo evaluaciones anuales sobre su gestión, la de sus comités y de sus miembros...”.*

Por su parte, las directrices 099-MP Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del estado e instituciones autónomas y 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, señalan la metodología a implementar y los mecanismos de evaluación a considerar.

El Consejo Directivo del ICE, en concordancia con las normativas expuestas, aprobó en el artículo 5 del Capítulo II de la Sesión 6500 del 15 de febrero de 2022, las modificaciones a los instrumentos de autoevaluación del desempeño para los órganos de dirección de las Empresas del Grupo ICE y los comités de apoyo al Consejo Directivo; así como la aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño período 2021. Además, solicitó presentar el Informe de Resultados.

En atención a lo anterior, el ICE aplica anualmente el instrumento de autoevaluación, con el objetivo de presentar ante el Consejo de Gobierno, el debido cumplimiento en esta materia.



### 3.8 Resultados generales de la autoevaluación 2021 para el ICE

#### 3.8.1 Consejo Directivo

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Consejo Directivo del ICE, potenciar el liderazgo y asegurarle a la Institución y sus empresas una sostenibilidad financiera, acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2021.

De los resultados derivados de las autoevaluaciones, se destacan los siguientes aspectos:

- Es relevante indicar que los directivos en pleno, valoraron con un 100%, temas como su actuación al velar por los intereses del Grupo y del ICE, el resguardo de la información privilegiada y confidencial a la cual tienen acceso, entre otros.
- La sección con más alta calificación es la Sección 9. Evalúe el desempeño de la Administración Superior y la que requiere de mayor atención corresponde a la Sección 3. Evalúe el funcionamiento del Consejo Directivo.
- La autoevaluación en términos generales obtuvo una calificación de 91%, la cual presenta una mejoría de 5% con respecto al período anterior.
- Aspectos coincidentes que permitirán promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Valorar los temas estratégicos sobre los operativos e informativos.
  - Apoyo y asesoramiento legal por parte de la Secretaría del Órgano Colegiado.

#### 3.8.2 Comité de Auditoría

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Comité de Auditoría como órgano de apoyo al Consejo Directivo del ICE, se realizó la autoevaluación del año 2021.

De los resultados derivados de las autoevaluaciones se destacan los siguientes aspectos:

- Los directivos en pleno valoraron con un 100% temas como la preparación adecuada de los materiales previo a las reuniones, el tiempo suficiente para dar cumplimiento a sus responsabilidades, la asistencia a las reuniones, así como la participación activa y el aporte a las discusiones del Comité.
- La sección con más alta calificación es la Sección 1. Evaluación de su participación como miembro del Comité de Auditoría. La Sección 5, Nivel de conocimiento, respecto a diferentes áreas, fue determinada como la que requiere de mayor atención.
- La autoevaluación en términos generales, obtuvo una calificación de 95%, lo cual presenta un aumento en la valoración de 9 puntos porcentuales con respecto a la del período anterior.
- Los siguientes, se consideraron aspectos coincidentes para promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Capacitación y actualización en materias relevantes.
  - Valorar los temas estratégicos sobre los operativos e informativos.



# Presidencia Ejecutiva y Administración Superior del ICE





## 4. ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DEL ICE

### 4.1 Conformación de la Administración Superior del ICE<sup>4</sup>

La Administración Superior del ICE la integran funcionarios catalogados como de confianza y ejercen la función de Casa Matriz. Estos corresponden a los siguientes:



**Sra. Irene Cañas Díaz**  
**Presidenta Ejecutiva**

Fecha de nombramiento:  
08/05/2018 al 07/05/2022  
Años en el cargo: 3 años y 7 meses<sup>5</sup>



**Sra. Hazel Cepeda Hodgson**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento:  
29/07/2019 – por el plazo de ley<sup>6</sup>  
Años en el cargo: 2 año y 6 meses

La tabla No. 1 muestra los titulares de las Gerencias del ICE:

**Tabla No. 1:**

**Gerencias del ICE**

Fuente: Secretaría Consejo Directivo ICE

Nombre	Cargo	Fecha de nombramiento
<b>Sra. Catalina Vargas Corrales</b>	Gerente de Operaciones y Logística	18/07/2019 - por el plazo de ley <sup>6</sup>
<b>Sr. Juan Carlos Pacheco Romero</b>	Gerente de Finanzas	06/01/2020 - por el plazo de ley <sup>6</sup>
<b>Sr. Mauricio Rojas Cartín</b>	Gerente de Telecomunicaciones	06/01/2020 - por el plazo de ley <sup>6</sup>
<b>Sr. John Molina Núñez</b>	Gerente de Transformación Tecnológica	06/01/2020 - por el plazo de ley <sup>6</sup>
<b>Sr. Luis Roberto Rodríguez Arroyo</b>	Gerente de Electricidad	06/10/2020 - por el plazo de ley <sup>6</sup>

<sup>4</sup>Los cargos consignados a los miembros que conforman la Administración Superior, corresponden a los vigentes al 31 de diciembre del 2021.

<sup>5</sup>La señora Cañas Díaz laboró de 1994-2011 (17 años) y en la Administración Superior 2018-2020 (2 años) para un total de 20 años en la Institución. Se desempeñó fuera de la Institución del 2011 al 2018.

<sup>6</sup>Conforme artículo 6 de la Ley 4646 los gerentes y subgerentes serán nombrado por un período de seis años.



#### 4.2 Cambios en la estructura y conformación de Administración Superior del ICE.

No hubo cambios en la estructura y conformación de la Administración Superior durante el período del informe.





**Empresas  
con  
participación  
ICE**





## 5. EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ICE

### 5.1 La estructura societaria del Grupo ICE

El Instituto Costarricense de Electricidad, entidad con cédula de persona jurídica 4-000-042139, es una Institución Autónoma propiedad del Estado de Costa Rica, cuya creación se sustenta en el Decreto Ley 449 del 8 de abril de 1949.

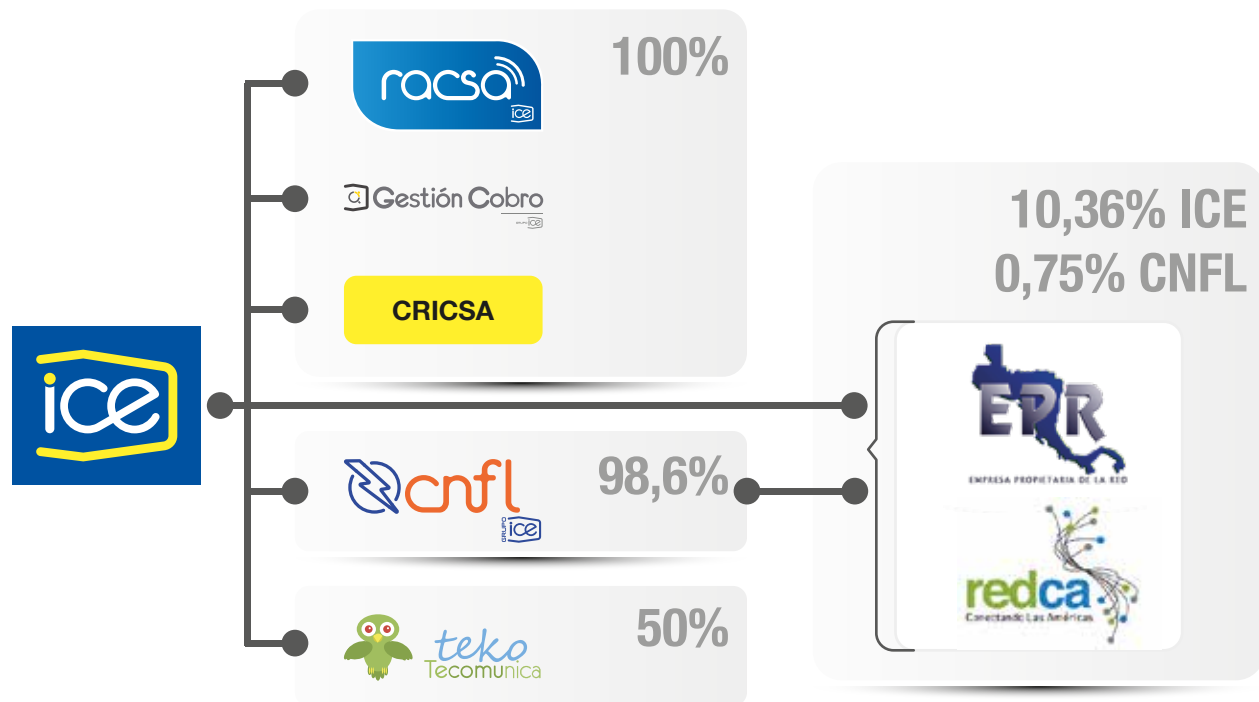
### 5.2 Empresas que conforman el Grupo ICE, con operación al año 2021.

- Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A.
- Radiográfica Costarricense S.A.
- Gestión Cobro Grupo ICE S.A.

Las tres empresas operan y están inscritas en Costa Rica.

### 5.3 Participación accionaria del Grupo ICE en las empresas, porcentaje de participación.

Las Empresas que conforman el Grupo ICE, con porcentaje de participación mayor al 51%, y participación accionaria de la Institución en otras empresas se detalla a continuación:



Fuente: Gerencia General ICE

# Compañía Nacional de Fuerza y Luz





## 6. COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ

### 6.1 Consejo de Administración

#### 6.1.1 Conformación del Consejo de Administración a diciembre de 2021

El Consejo de Administración se encuentra integrado por los siguientes directores:



**Sr. Hugo Rayner García Villalobos**  
Presidente

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 137 celebrada el 22 de setiembre de 2021, período estatutario del 29 de setiembre de 2021 hasta el 29 setiembre de 2023.



**Sra. Cindy Torres Quirós**  
Secretaria

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, período estatutario del 28 de setiembre de 2020 al 28 de setiembre de 2022.



**Sr. Héctor Mario Mora Porras**  
Tesorero

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 137 celebrada el 22 de setiembre de 2021, período estatutario del 29 de setiembre de 2021 hasta el 29 setiembre de 2023.



**Sra. Ivonne Montero Vázquez**  
Directora

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 137 celebrada el 22 de setiembre de 2021, período estatutario del 29 de setiembre de 2021 hasta el 29 setiembre de 2023.



**Sr. José Alberto Fonseca Araya**  
Director

Nombramiento: Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 133 celebrada el 01 de junio de 2020, período estatutario del 01 de junio de 2020 al 01 de junio de 2022.



**Sra. Ileana Camacho Rodríguez**  
Directora suplente

Nombramiento: Sesión Extraordinaria del Consejo de Administración No. 2563 celebrada el 9 de setiembre de 2021, período estatutario del 5 de setiembre de 2021 hasta el 5 de setiembre de 2023.

### 6.1.2 Porcentaje de representantes del ICE en la conformación del Consejo de Administración

Al mes de diciembre de 2021 el Consejo de Administración de la CNFL lo conforman en un 20% representantes del ICE (en este porcentaje se contabilizan solo los miembros propietarios actualmente cinco, ya que hay un miembro suplente que también pertenece al ICE).

### 6.1.3 Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran el Consejo de Administración de la Empresa

- Sr. Hugo Rayner García Villalobos, Presidente del Consejo de Administración de la CNFL, Asesor de la Gerencia de Transformación Tecnológica ICE.
- Sra. Ileana Camacho Rodríguez, directora suplente, asesora jurídica, Dirección de Contratación Administrativa, División Jurídica del ICE.



#### 6.1.4 Cambios en la estructura y conformación del Consejo de Administración durante el año 2021

Director que finaliza	Director que sustituye
<p><b>Sr. Hugo Rayner García Villalobos</b> <b>Presidente</b> Nombrado del 28 de setiembre de 2020 al 28 de setiembre de 2021.</p>	<p><b>Sr. Hugo Rayner García Villalobos</b> <b>Presidente</b> Se reelige en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 137 celebrada el 22 de setiembre de 2021, período estatutario del 29 de setiembre de 2021 hasta el 29 de setiembre de 2023.</p>
<p><b>Sr. Héctor Mario Mora Porras</b> <b>Tesorero</b> Nombrado del 28 de setiembre de 2020 al 28 de setiembre de 2021.</p>	<p><b>Sr. Héctor Mario Mora Porras</b> <b>Tesorero</b> Se reelige en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 137 celebrada el 22 de setiembre de 2021, período estatutario del 29 de setiembre de 2021 hasta el 29 de setiembre de 2023.</p>
<p><b>Sra. Ivonne Montero Vázquez</b> <b>Directora</b> Nombrada del 28 de setiembre de 2020 al 28 de setiembre de 2021.</p>	<p><b>Sra. Ivonne Montero Vázquez</b> <b>Directora</b> Se reelige en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 137 celebrada el 22 de setiembre de 2021, período estatutario del 29 de setiembre de 2021 hasta el 29 de setiembre de 2023.</p>
<p><b>Sra. Ileana Camacho Rodríguez</b> <b>Directora Suplente</b> Nombrada del 4 de setiembre de 2019 al 4 de setiembre de 2021.</p>	<p><b>Sra. Ileana Camacho Rodríguez</b> <b>Directora Suplente</b> Se ratifica la reelección en el cargo de directora Suplente. Sesión Extraordinaria del Consejo de Administración No. 2563 celebrada el 9 de setiembre de 2021, 5 de setiembre de 2021 hasta el 5 de setiembre de 2023.</p>

#### 6.1.5 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

##### Consejo de Administración 2021



Total sesiones

45

Ordinarias 25

Extraordinarias 20



### 6.1.6 Sistema de remuneración

Según consta en el Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 118, celebrada el 25 de agosto de 2010, se acordó facultar a la Gerencia General de la CNFL para que en lo sucesivo, fije los honorarios o dietas de los miembros del Consejo de Administración por su asistencia a las sesiones.

Las dietas se pagan por sesión asistida, el monto se define según resolución de la Gerencia General RGG-008-2010 de fecha 2 de setiembre de 2010, que indica que las remuneraciones de los miembros del Consejo de Administración de la CNFL sean, por cada sesión a la que asistan, el equivalente al noventa por ciento (90%) del monto correspondiente a las dietas que por sesión devenga un miembro del Consejo Directivo del ICE.

### 6.1.7 Monto de la remuneración aprobado para el Consejo de Administración



### 6.1.8 Conflictos de interés presentados por parte de los miembros del Consejo de Administración

En el año 2021 no se presentaron conflictos de interés en el Consejo de Administración.

### 6.1.9 Resultados generales de la autoevaluación 2021 Consejo de Administración

Con el objetivo de fortalecer la gestión del Consejo de Administración, potenciar el liderazgo y asegurarle al ICE y sus empresas una sostenibilidad financiera acorde con una gestión basada en la transparencia y en la rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2021.

De los resultados derivados de las autoevaluaciones se destacan los siguientes aspectos:

- Los directores en pleno valoraron con un 100% temas como lo son la vigilancia y protección del interés del Grupo ICE, del negocio de electricidad, la gestión de recursos ICE y del propietario, el compromiso de todos los miembros en temas propios del negocio y de la empresa, así como en la planeación estratégica para la toma acertada de decisiones y el trabajo en equipo bajo un mismo objetivo. Además, calificaron con este porcentaje, el rol del Presidente como líder del cuerpo colegiado, el enfoque en los asuntos de importancia para la empresa y la comunicación de manera clara y efectiva de los temas a tratar. De igual forma, el rol del Secretario fue valorado con un 100% al velar por el cumplimiento de la regulación, las buenas prácticas y normas internas y consignar fiel y oportunamente en las actas, las discusiones y decisiones.
- Las secciones con más altas calificaciones son: Sección 2. Evalúe el desempeño del Consejo de Administración como cuerpo colegiado y la



Sección 6. Sobre el papel y liderazgo del Presidente del Consejo de Administración. La de mayor atención corresponde a la Sección 5. Establezca su nivel de conocimiento, respecto a distintas áreas.

- La autoevaluación, en términos generales, obtuvo una calificación de 94%, valoración mayor en 2 puntos porcentuales respecto a la del período anterior.
- Los siguientes, se consideraron aspectos coincidentes para promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Fortalecer la gestión de los principios éticos y valores.
  - Velar porque la formulación y seguimiento de la estrategia empresarial responda al direccionamiento estratégico del Grupo.
  - Seguimiento a las recomendaciones de la Auditoría Interna a la Administración.

## 6.2 Comité de Vigilancia

La CNFL, en cumplimiento a lo establecido en sesión VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio, conformó un órgano colegiado, con el rol de fiscalizador de la sociedad anónima.

### 6.2.1 Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2021

Con corte al período del reporte, este Comité está conformado por las siguientes personas:

- **Sr. Erick Picado Sancho**  
**Presidente**  
Nombrado en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, período estatutario del 27 de setiembre de 2020 al 27 de setiembre de 2022.
- **Sra. Kathia Sofía Rodríguez Maroto**  
Nombrada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 135 celebrada el 24 de setiembre de 2020, período estatutario del 27 de setiembre de 2020 al 27 de setiembre de 2022.
- **Sr. Luis Fernando Delgado Negrini**  
Nombrado en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas No. 133 celebrada el 1 de junio de 2020, período estatutario del 1 de junio de 2020 al 1 de junio de 2022.



## 6.2.2 Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2021

En el año 2021 no hubo cambios en la estructura del Comité de Vigilancia.

## 6.2.3 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

### Consejo de Administración 2021



**Total sesiones**

**13**

**Ordinarias 12**

**Extraordinarias 1**

## 6.2.4 Monto de la remuneración aprobado para el Comité de Vigilancia



Monto por sesión  
asistida de

**94.664,25  
CRC**

**I Semestre 2021**



Monto por sesión  
asistida de

**95.001,75  
CRC**

**II Semestre 2021**

## 6.3 Alta Gerencia de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz



**Sr. Víctor Solís Rodríguez**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento: 28 de junio de 2014.

Años de antigüedad en el Grupo ICE: 38 años.





**Radiográfica  
Costarricense  
S.A.**



## 7. RADIOGRÁFICA COSTARRICENSE, S.A.

### 7.1 Junta Directiva

#### 7.1.1 Conformación de la Junta Directiva, a diciembre de 2021

Ésta se encuentra integrada por los siguientes directores:



**Sra. Laura María Paniagua Solís**  
Presidente

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°93 del 12 de enero del 2021, por un período de dos años, comprendido del 12 de enero del 2021 hasta el 12 de enero del 2023.



**Sr. Gustavo Adolfo Valverde Mora**  
Vicepresidente

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°93 del 12 de enero del 2021, por un período de dos años, comprendido del 12 de enero del 2021 hasta el 12 de enero del 2023.



**Sr. Rodolfo Enrique Corrales Herrera**  
Secretario

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°93 del 12 de enero del 2021, por un período de dos años, comprendido del 12 de enero del 2021 hasta el 12 de enero del 2023.



**Sr. Erick Mauricio Brenes Mata**  
Tesorero

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°93 del 12 de enero del 2021, por un período de dos años, comprendido del 12 de enero del 2021 hasta el 12 de enero del 2023.



**Sra. Ilena Camacho Rodríguez**  
**Vocal**

Nombramiento: Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°93 del 12 de enero del 2021, por un período de dos años, comprendido del 12 de enero del 2021 hasta el 12 de enero del 2023.

### 7.1.2 Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva

El porcentaje es de un 40%. Los puestos de Presidente y Vocal lo conforman funcionarios activos del ICE.

### 7.1.3 Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa

- Sra. Laura María Paniagua Solís, Coordinadora Proceso de la División de Estrategia del ICE
- Sr. Ilena Camacho Rodríguez, Directora de Contratación Administrativa del ICE.





#### 7.1.4 Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2021

Director que finaliza	Director que sustituye
<p><b>Sra. Hazel Cristina Valverde Richmond</b> <b>Presidente</b> Nombrada del 21 de diciembre del 2018 al 21 de diciembre del 2020.</p>	<p><b>Sra. Laura María Paniagua Solís</b> <b>Presidente</b> Nombrada del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.</p>
<p><b>Sr. Gabriel Gerardo Víquez Jiménez</b> <b>Vicepresidente</b> Nombrado del 21 de diciembre del 2018 al 21 de diciembre del 2020.</p>	<p><b>Sr. Gustavo Adolfo Valverde Mora</b> <b>Vicepresidente</b> Nombrado del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.</p>
<p><b>Sr. Hans Antonio Jiménez Lázcara</b> <b>Secretario</b> Nombrado del 21 de diciembre del 2018 al 21 de diciembre del 2020.</p>	<p><b>Sr. Rodolfo Enrique Corrales Herrera</b> <b>Secretario</b> Nombrado del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.</p>
<p><b>Sr. José Alberto Retana Reyes</b> <b>Tesorero</b> Nombrado del 21 de diciembre del 2018 al 21 de diciembre del 2020.</p>	<p><b>Sr. Erick Mauricio Brenes Mata</b> <b>Tesorero</b> Nombrado del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.</p>
<p><b>Sra. Agnes Paniagua Cubero</b> <b>Vocal</b> Nombrada del 21 de diciembre del 2018 al 21 de diciembre del 2020.</p>	<p><b>Sra. Ilena Camacho Rodríguez</b> <b>Vocal</b> Nombrada del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.</p>

#### 7.1.5 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

##### Junta Directiva 2021



**Total sesiones**  
**61**

**Ordinarias 44**

**Extraordinarias 17**



### 7.1.6 Sistema de remuneración

RACSA reconoce dietas a los miembros de la Junta Directiva, según lo dispuesto por la Asamblea de Accionistas en la sesión N°67 del 26 de agosto del 2010, que establece que "... el monto de las dietas que devengarán los miembros de la Junta Directiva, para que sean equivalentes al monto fijado para el Consejo Directivo del ICE menos un diez por ciento, con un máximo de cuatro sesiones por mes."

### 7.1.7 Monto de la remuneración aprobado para la Junta Directiva<sup>7</sup>



### 7.1.8 Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva

Durante el período 2021 no se registra conflictos de interés.

### 7.1.9 Resultados generales de la autoevaluación 2021 Junta Directiva

Con el objetivo de fortalecer la gestión de la Junta Directiva, potenciar el liderazgo y asegurarle al grupo empresarial una sostenibilidad financiera, acorde con una gestión basada en la transparencia y rendición de

cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2021.

De los resultados derivados de las autoevaluaciones se destacan los siguientes aspectos:

- Los directores en pleno valoran con un 100% temas como la asistencia y participación activa en las reuniones, la revelación y administración rigurosa cuando pueda existir un conflicto de interés, la actuación con independencia, velando por el interés de la empresa, del ICE y del Grupo ICE; así como el manejo responsable de la información privilegiada/confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en la Junta Directiva.
- La Sección 7. Sobre el papel del Secretario de la Junta Directiva es la de más alta calificación. Por otra parte, la Sección 4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados, es la que requiere mayor atención.
- La autoevaluación, en términos generales, obtuvo una calificación de 89%, 4 puntos porcentuales más alto, que la del período anterior.
- Los siguientes, se consideraron aspectos coincidentes, para promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Fortalecer la gestión de los principios éticos y los valores.
  - Examinar y valorar los insumos entregados.
  - Fortalecer el relacionamiento entre los órganos de gobierno de las empresas.
  - Establecer un Plan de Sucesión de la Alta Administración.
  - Valorar y analizar la distribución de los temas considerados en la agenda del día de los órganos colegiados.
  - Velar porque la formulación y seguimiento de la estrategia empresarial responda al direccionamiento estratégico del Grupo.

<sup>7</sup>Conforme a lo dispuesto por la Asamblea General de Accionistas en la sesión ordinaria N°67 del 26 de agosto del 2010. No ha presentado variación desde esa fecha, en razón de que la Junta Directiva en la sesión ordinaria N°1889 del 10 de noviembre del 2011 dispone "2) Suspender transitoriamente el reconocimiento del aumento de las dietas por costo de vida del primer y segundo semestre del 2011 a partir de esta sesión, hasta que la situación financiera de la Empresa se normalice."



## 7.2 Comité de Vigilancia

Esta empresa, en cumplimiento a lo establecido en sesión VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio, conformó un órgano colegiado que tiene el rol de fiscalización de la sociedad anónima.

### 7.2.1 Conformación del Comité de Vigilancia, a diciembre 2021

Con corte al período del reporte, este Comité está conformado por las siguientes personas:

- Sr. Max Boza Calvo
- Sra. Hissell Mayorga Quirós
- Sr. Raúl Eduardo Sequeira Chávez

Nombrados por la Asamblea General de Accionistas de la Empresa, en la sesión ordinaria N°93 del 12 de enero del 2021, por un período de dos años, comprendido del doce de enero del dos mil veintiuno hasta el doce de enero del dos mil veintitres.

### 7.2.2 Cambios en la estructura y conformación del Comité de Vigilancia en el año 2021

Director que finaliza	Director que sustituye
<b>Sra. Cinthya María Chaves Víquez</b> Nombrada del 21 de diciembre del 2018 al 21 de diciembre del 2020.	<b>Sr. Raúl Eduardo Sequeira Chávez</b> Nombrado del 12 de enero del 2021 al 12 de enero del 2023.

### 7.2.3 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

#### Junta Directiva 2021



**Total sesiones**  
**13**

**Ordinarias 12**

**Extraordinarias 1**



### 7.2.4 Monto de la remuneración aprobado para el Comité de Vigilancia<sup>8</sup>



### 7.3 Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A.



**Sr. Gerson Espinoza Monge**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento: 05 de enero del 2022.

Años de antigüedad en el Grupo ICE: Ingreso a RACSA el 20 de enero del 2020.

#### 7.3.1 Cambio en la Alta Gerencia de Radiográfica Costarricense, S.A. durante el año 2021

Director que finaliza	Director que sustituye
<p><b>Sr. Francisco Javier Calvo Bonilla</b> <b>Gerente General</b> Nombrado del 11 de agosto del 2014 al 30 de junio del 2021.</p>	<p><b>Sr. Gerson Espinoza Monge</b> <b>Gerente General</b> Interino del 1 de julio del 2021 al 04 de enero del 2022. Nombrado de manera indefinida a partir del 05 de enero del 2022.</p>

<sup>8</sup>Conforme a lo dispuesto por la Asamblea General de Accionistas en la sesión ordinaria N°67 del 26 de agosto del 2010.



**Gestión  
Cobro  
Grupo ICE  
S.A.**





## 8. GESTIÓN COBRO GRUPO ICE S.A.

### 8.1 Junta Directiva

#### 8.1.1 Conformación de la Junta Directiva a diciembre 2021

La Junta Directiva de Gestión Cobro se encuentra integrada por los siguientes directores:



**Sra. Catalina Vargas Corrales**  
Presidente

Plazo de nombramiento: a partir del 13 de setiembre del año 2018.



**Sr. Juan Carlos Araya González**  
Secretario

Plazo de nombramiento: a partir del 15 de noviembre del año 2016



**Sra. Lisbeth Hernández Castillo**  
Tesorera

Plazo de nombramiento: a partir del 25 de febrero del año 2016.

#### 8.1.2 Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva

El porcentaje corresponde a un 100%.



### 8.1.3 Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa

- Sra. Catalina Vargas Corrales, Gerente de Operaciones y Logística.
- Sra. Lizbeth Hernández Castillo, Directora Dirección de Contaduría, Gerencia de Finanzas.
- Sr. Juan Carlos Araya González, Asesor Jurídico, Proceso Asesoría y Consultoría, Dirección Consultoría y Procesos Judiciales de la División Jurídica.

### 8.1.4 Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2021

No se registraron cambios en la estructura de la Junta Directiva durante el año 2021. Continúa pendiente el nombramiento del Fiscal.

### 8.1.5 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

#### Junta Directiva 2021



**Total sesiones**  
**19**

**Ordinarias 9**

**Extraordinarias 10**

### 8.1.6 Sistema de remuneración

Los miembros de Junta Directiva no reciben ningún tipo de remuneración por el cargo que ostentan al conformar la Junta Directiva.

### 8.1.7 Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva

En el período de reporte no existió ningún conflicto de interés.

### 8.1.8 Resultados generales de la autoevaluación 2021 Junta Directiva

Con el objetivo de fortalecer la gestión de la Junta Directiva, potenciar el liderazgo y asegurarle al grupo empresarial una sostenibilidad financiera, acorde con una gestión basada en la transparencia y rendición de cuentas, se realizó la autoevaluación del año 2021.

De los resultados derivados de las autoevaluaciones se destacan los siguientes aspectos:



- Los directores en pleno valoraron con un 100% temas como lo son la asistencia a las reuniones, la participación activa en las discusiones de la Junta Directiva, la actuación ante un posible conflicto de interés, la actuación con independencia, velando por el interés de la empresa, el ICE y Grupo ICE, el manejo responsable de la información privilegiada / confidencial que conoce por razón o con ocasión de su participación en la Junta Directiva. Asimismo, el vigilar y proteger el interés del Grupo ICE, del negocio de gestión de cobro, gestión de recursos ICE y del propietario.
- La Sección 6. Sobre el papel y liderazgo del Presidente de la Junta Directiva obtuvo la mayor calificación y la Sección 8. Sobre el Fiscal, es la que se consideró requiere de mayor atención.
- La autoevaluación, en términos generales, obtuvo una calificación de 80%, por lo que mejoró en 2 puntos porcentuales con respecto al período anterior.
- Los siguientes se consideraron los aspectos coincidentes, para promover las oportunidades de mejora para atender en el plan correspondiente:
  - Mejorar la gestión de la Secretaría como órgano de apoyo en el desarrollo de las sesiones, actas y toma de acuerdos.
  - Valorar la necesidad de contar con la figura del Fiscal para el adecuado funcionamiento de la empresa.
  - Velar porque la formulación y seguimiento de la estrategia empresarial responda al direccionamiento estratégico del Grupo.

## 8.2 Fiscal

En cumplimiento a lo establecido en sesión VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio, el rol de vigilancia es ejercido por el Fiscal de acuerdo con lo normado en el artículo 195 del Código de Marras.

Con carta 0012-0708-2020, el Consejo Directivo del ICE, en el artículo 2 del Capítulo IV del acta firme de la Sesión 6419 del 08 de diciembre de 2020, acepta la renuncia del Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez al cargo de Fiscal de la Junta Directiva, por ello ya no aparece en la conformación de la misma. Está pendiente la designación del nuevo Fiscal, por parte de la casa matriz.

## 8.3 Alta Gerencia de Gestión Cobro Grupo ICE, S.A.



**Sr. Christian Gould Ávalos**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento: 01 de febrero del 2017.

Años de antigüedad en el Grupo ICE: 29 años.

A high-angle, top-down photograph of a living room. A person is sitting on a grey sofa, eating popcorn from a clear bowl. In front of them is a light-colored wooden coffee table with a smartphone, a tablet, and a game controller on it. In the background, a white TV stand holds a television and some books. The room is dimly lit with a blueish tint. A large, semi-transparent blue rectangle is overlaid on the left side of the image, containing the company name.

**Cable  
Visión  
S.A.**



## 9. CABLE VISIÓN S.A.<sup>9</sup>

### 9.1 Junta Directiva

#### 9.1.1 Conformación de la Junta Directiva<sup>10</sup> a diciembre 2021

Ésta se encuentra integrada por los siguientes directores:



**Sr. Carlos Jiménez Aguilar**  
Apoderado

Plazo de nombramiento: a partir del 14 de junio de 2021



**Sr. Hugo Rayner García Villalobos**  
Apoderado

Plazo de nombramiento: a partir del 14 de junio de 2021

#### 9.1.2 Porcentaje de representantes del ICE en la conformación de la Junta Directiva

El porcentaje corresponde a un 100%.

#### 9.1.3 Miembros del Consejo Directivo del ICE, de la Administración Superior del ICE o funcionarios institucionales que integran la Junta Directiva de la Empresa

- Sr. Carlos Jiménez Aguilar, Asistente de Sostenibilidad, Estrategia e Innovación, Gerencia de Operaciones y Logística.
- Sr. Hugo Rayner García Villalobos, Asesor de la Gerencia de Transformación Tecnológica ICE.

<sup>9</sup>La empresa Cable Visión de Costa Rica cesó sus operaciones y se encuentra en proceso de transición en virtud de la Cesión de Derechos y Obligaciones a favor del ICE.

<sup>10</sup>La Asamblea de Accionistas, en la Sesión 10 del 8 de julio de 2020, modificó la escritura constitutiva para que la Junta Directiva esté formada por tres miembros que serán: Presidente, Secretario y Tesorero.



#### 9.1.4 Cambios en la estructura y conformación de la Junta Directiva durante el año 2021

Director que finaliza	Director que sustituye
<b>Sr. Gonzalo Gómez Rodríguez</b> <b>Presidente</b> Nombrado del 08 de julio de 2020 al 30 de abril de 2021.	<b>Vacante</b>

El señor Gonzalo Gómez Rodríguez mediante carta del 24 de marzo de 2021, presentó su renuncia al cargo de Presidente de la Junta Directiva de Cable Visión de Costa Rica CVCR S.A, a partir del 30 de abril de 2021, a la fecha el cargo se encuentra vacante.

En el acta 11 de la Asamblea de Accionistas de Cable Visión de Costa Rica, celebrada el 10 de junio de 2021, se acordó dar poder generalísimo sin límite de suma y poder especial a los señores Carlos Jiménez y Rayner García, para que, en nombre de la empresa, puedan atender requerimientos de entes externos. Ese poder se hizo efectivo a partir del 14 de junio de 2021 en el Registro Nacional.

#### 9.1.5 Número de reuniones ordinarias y extraordinarias realizadas

##### Junta Directiva 2021



**Total sesiones**  
**10**

**Ordinarias 7**

**Extraordinarias 3**

#### 9.1.6 Sistema de remuneración

Los miembros de la Junta Directiva de Cable Visión no perciben remuneraciones por la asistencia a las sesiones.

#### 9.1.7 Conflictos de interés presentados por parte de los miembros de la Junta Directiva

En el período de reporte no existió ningún conflicto de interés.



## 9.2 Fiscal

En cumplimiento a lo establecido en sesión VII De la Vigilancia de la Sociedad del Código de Comercio, el rol de vigilancia es ejercido por el Fiscal de acuerdo con lo normado en el artículo 195 del Código de marras.

**Este puesto lo ejerce el Sr. José Retana Reyes.**

## 9.3 Alta Gerencia de Cable Visión



**Sra. Irene Monge Quesada**  
**Gerente General**

Fecha de nombramiento: 9 de enero del 2020 al 12 de febrero de 2021.

Años antigüedad en el Grupo ICE: 2 años y 9 meses.

### 9.3.1 Cambio en la Alta Gerencia de Cable Visión durante el año 2021

Señora Irene Monge Quesada se nombró Gerente General a partir del 9 de enero del 2020, nombramiento que finalizó el 12 de febrero de 2021.

El Consejo Directivo del ICE en el artículo 2 del Capítulo I de la Sesión 6299, del 29 de noviembre de 2018, autorizó el inicio de los trámites para realizar la Cesión de Derechos y Obligaciones de Cable Visión de Costa Rica hacia el ICE, trámite que se concretó en setiembre de 2020.



**Arquitectura  
de Control  
del Grupo ICE**





## 10. ARQUITECTURA DE CONTROL DEL GRUPO ICE

La Arquitectura de Control engloba una serie de elementos del Sistema de Control Interno (SCI) fundamentales del Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo ICE, como el ambiente de control, la gestión de riesgos y el seguimiento continuo.

Estos aspectos, permiten ejercer un rol de fiscalización y supervisión, por parte de instancias independientes a la administración activa, como las auditorías internas y externas, lo que permite generar una cultura de prevención y control dentro de las organizaciones, mediante la generación de políticas que contribuyen al logro de sus objetivos.

### 10.1 Sistema de Control Interno

#### 10.1.1 Ambiente de control

Según lo establece la Ley General de Control Interno 8292, es responsabilidad de la Administración Superior y cada titular subordinado, el implementar las acciones necesarias para fortalecer el Sistema de Control Interno (SCI), en las áreas bajo su ámbito de competencia.

#### 10.1.2 Autoevaluación de control interno

La Ley General de Control Interno indica, en el artículo 7, sobre la obligatoriedad de disponer de un SCI:

*“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, que dichos sistemas deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias. Dicha normativa es de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa.

La visión del SCI con alcance de Grupo se ratifica con la competencia establecida en el Reglamento Corporativo de Organización para el Consejo Directivo y que dicta, en el numeral 13: *“Ejercer el control y seguimiento de la gestión corporativa del ICE y sus empresas”.*

En tanto, le corresponde a la Presidencia Ejecutiva, en el numeral 14: *“Implementar los instrumentos y acciones para ejercer el control y seguimiento de la gestión corporativa del ICE y sus empresas.”*

Para atender lo anterior, dio inicio un proceso de integración de la información, donde todas las empresas del Grupo ICE, formarán parte del proceso de autoevaluación y se integrarán los resultados de cada uno de sus sistemas.

La primera acción encaminada a cumplir con el marco normativo de la ley y con el mandato descrito, se desarrolla en el apartado c) de esta sección.

A continuación, se describen las principales actividades implementadas para fortalecer el SCI en el año 2021:

#### a) Autoevaluación del SCI

El proceso de Autoevaluación del 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”.*



### **b) Acciones implementadas en el proceso de autoevaluación institucional**

Para robustecer el proceso de autoevaluación institucional, se creó un nuevo sitio colaborativo para el manejo y administración de los datos.

Además, se modificó el cuestionario, adaptándolo al quehacer institucional y en alineamiento con objetivos estratégicos. Se destacan las siguientes actividades:

- Revisión general del formulario de autoevaluación.
- Integración de datos mediante el uso de las Apps de PBI.
- Incorporación de mejoras en la estructura de los datos para agilizar la integración de la información.
- Elaboración de *dashboards* por medio de aplicaciones (*Power Apps*), permitiendo el manejo de la aplicación mediante web y red móvil.
- Sesiones de trabajo con gestores de control interno y titulares subordinados de las diferentes dependencias para presentar el formulario autoevaluación 2021.
- Capacitación a enlaces y gestores de control interno de todas las áreas, sobre los cambios del nuevo sitio colaborativo y en el formulario, que integra el alcance de las acciones de mejora.
- Apoyo a titulares, en consideración de los cambios implementados de la nueva estructura organizacional, tanto en el formulario como en el uso del sitio colaborativo (herramienta oficial).

En el período 2021 se evaluó el estado de madurez del SCI, sus cinco componentes y todos los elementos que lo componen.

De acuerdo con los resultados obtenidos, cada titular

estableció planes de mejora para el fortalecimiento y mantenimiento de su sistema de control, particularmente en aquellos componentes que obtuvieron un resultado bajo.

El modelo de evaluación, comprende cinco secciones, que se identifican con cada uno de los componentes funcionales del SCI: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento del Sistema.

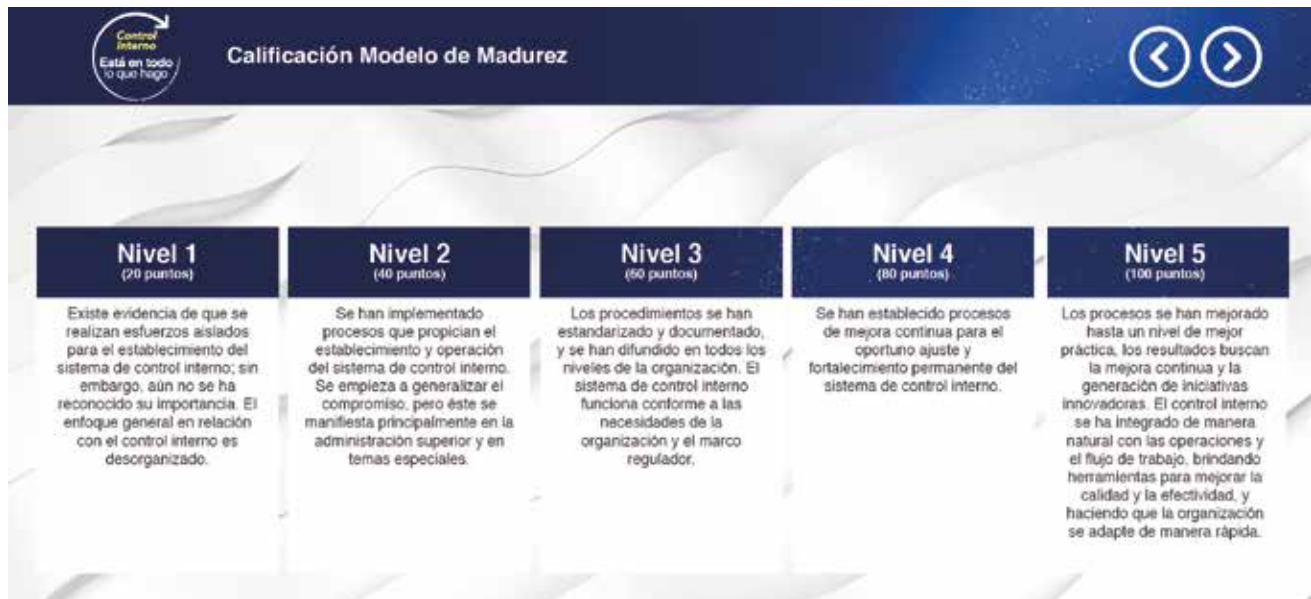
A su vez, cada componente se evalúa según los elementos que lo integran. La sección se presenta de manera separada y se ofrecen cinco posibles estados o niveles, de acuerdo a los resultados obtenidos.

La escala utilizada para la valoración del estado de cada elemento es la que se muestra en la figura No. 12.



Figura No. 12:

### Calificación del modelo de madurez



En el ICE, para el período de autoevaluación 2021, participaron un total de 95 titulares subordinados de todas las áreas, distribuidos según se muestra en la tabla No. 2.

Tabla No. 2:

### Titulares evaluados por área

Sector	Titulares evaluados
Consejo Directivo	4
Presidencia Ejecutiva	10
Gerencia General	4
Gerencia Transformación Tecnológica	5
Gerencia Telecomunicaciones	35
Gerencia Operaciones y Logística	4
Gerencia Electricidad	19
Gerencia de Finanzas	14
<b>Total Titulares evaluados</b>	<b>95</b>



## I. Resultados de evaluación por componentes

A nivel institucional, el promedio general del SCI es de un 71%. Según el modelo de evaluación aplicado, este porcentaje corresponde a un nivel 3, el cual indica "Los procedimientos se han estandarizado, documentado y difundido en todos los niveles de la organización. El SCI funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador".

El nivel se mantiene igual al del período 2020. En la tabla No. 3 se muestran los resultados obtenidos de los tres últimos períodos por componente y promedio general.

**Tabla No. 3:**

### Comparativo Autoevaluación del SCI

Año	Ambiente de control	Valoración de riesgos	Actividades de control	Sistemas de información	Seguimiento del SCI	Promedio general
2019	68,3%	64,5%	68%	69,2%	67,2%	67,4%
2020	71,9%	69,9%	71,6%	73,1%	70,9%	71%
2021	73,39%	69,68%	73,31%	71,9%	71,07%	71,87%

## II. Total de acciones de mejora identificadas por componente

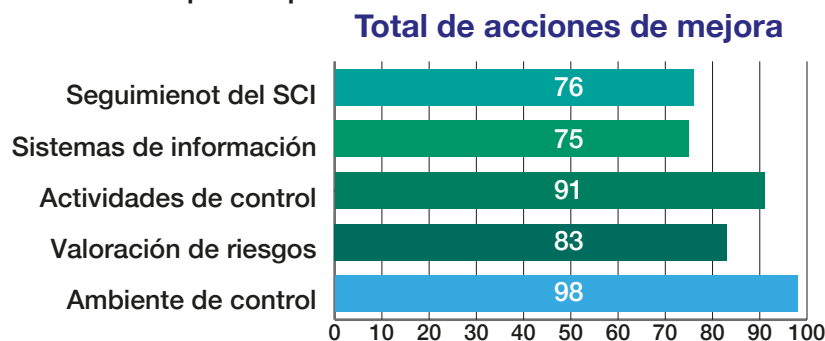
Los titulares evaluados, establecieron planes de mejora para cada uno de los componentes, con el fin de fortalecer el SCI de cada área.

El componente Ambiente de control obtiene la mayor cantidad de acciones de mejora, 98 en total; mientras que Valoración del riesgo 83 acciones, Actividades de control 91, Sistemas de información 75 y Seguimiento al SCI 76 acciones de mejora; tal y como se muestra en el gráfico No. 1.

**Gráfico No. 1:**

### Autoevaluación 2021

#### Cantidad de acciones por componente





### III. Seguimiento a las solicitudes de mejora de la auditoría interna y externa

La propuesta técnica de reorganización de la Gerencia General, reafirmó al control interno como un área clave en el Instituto, tras hacerla parte de la nueva División de Riesgo Empresarial. La administración activa la ve como una prioridad y busca promover un impacto cultural en torno al tema, así como dar control y seguimiento a las recomendaciones, observaciones y requerimientos que emitan las áreas de evaluación de control como la Auditoría Interna, la Auditoría Externa, la Contraloría General de la República y demás instancias, que tengan injerencia en la medición de la efectividad de la estructura de control interno y de la mitigación del riesgo del ICE.

En la tabla No. 4, se presenta el estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna, vigentes durante el 2021, eje central dentro del control interno. Con relación al cierre de diciembre de 2020, se tiene un aumento neto de 22 recomendaciones.

**Tabla No. 4:**

#### Recomendaciones de Auditoría Interna según estado. Diciembre 2021

Fuente: Gerencia General del ICE, 2021

Recomendaciones	Al 2020	Trimestres 2021				Total
		I	II	III	IV	
Incluidas por Auditoría Interna	--	6	62	26	46	170
Finalizadas por Adm. Activa	--	29	44	46	29	148
Vigentes	203	210	228	208	225	225

Aun cuando la Administración hizo un gran esfuerzo para atender 148 recomendaciones durante el 2021, la Auditoría Interna incluyó 170 adicionales, lo que generó un crecimiento neto en el total. Sobre este tema, la Administración ha buscado acercamientos con el ente fiscalizador para mejorar los tiempos, facilitar el proceso de análisis y aceptación del cierre de las recomendaciones.

De manera transparente y como parte del esfuerzo iniciado en el 2020, durante el 2021 se remitió, en dos ocasiones, la actualización de la “Matriz de Cumplimiento para el Ministerio de Comunicación del Gobierno de la República – Tema de Gobierno Abierto, MACU”, con información actualizada sobre las recomendaciones de control interno.



#### IV. Acciones para el mejoramiento y perfeccionamiento del control interno institucional

En apoyo a los planes de mejora identificados por los titulares en la autoevaluación y otras solicitudes y con el propósito de reforzar el conocimiento acerca de la normativa de control interno en las diferentes áreas, se llevó a cabo una charla mensual, según lo programado por la División de Gestión del Talento Humano, para los colaboradores de nuevo ingreso, según distribución de la tabla No. 5.

**Tabla No. 5:**

#### Atención del Programa de orientación institucional

Fuente: División de Estrategia

Mes	Cantidad
Enero	5
Febrero	3
Marzo	5
Mayo	5
Julio	6
Setiembre	3
Octubre	4
Diciembre	6
Total capacitados	37

#### c) Acción de mejora para fortalecer el SCI Corporativo

La Presidencia Ejecutiva identificó la acción Fortalecer el proceso de autoevaluación a nivel corporativo, mediante el desarrollo de un Sistema de Información Corporativo Grupo ICE, que consiste en integrar a las empresas del Grupo ICE, creando un sistema y una plataforma corporativa para el proceso de autoevaluación de control interno con el objetivo de proporcionar a la Administración de un análisis de los datos en tiempo real.

De igual forma, se crea un sitio colaborativo para la integración de los resultados obtenidos en la medición aplicada al SCI del ICE y sus empresas. La información contiene el estado de madurez de los cinco componentes y las acciones de mejora identificadas para el mejoramiento del sistema, según se observa en las figuras No. 12 y No. 13.

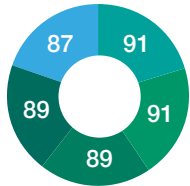


Figura No. 12:

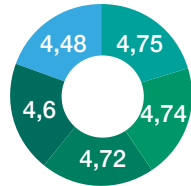
Estado de madurez del SCI por empresa

**Instituto Costarricense de Electricidad - Presidencia Ejecutiva**  
**Resumen estado del sistema de control interno corporativo**  
**Resultados estado de madurez - 2020**

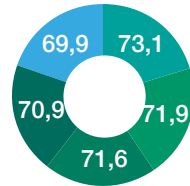
Promedio General  
del SCI Corporativo  
RACSA



Promedio General  
del SCI Corporativo  
CNFL



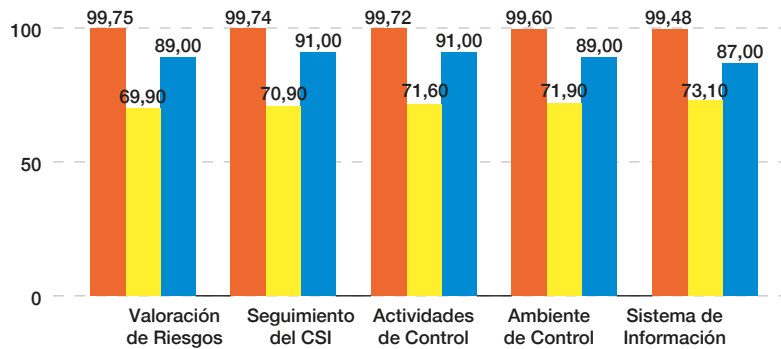
Promedio General  
del SCI Corporativo  
ICE



**89,40**  
Promedio de RACSA

**99,66**  
Promedio de CNFL opción 2

**71,48**  
Promedio de ICE



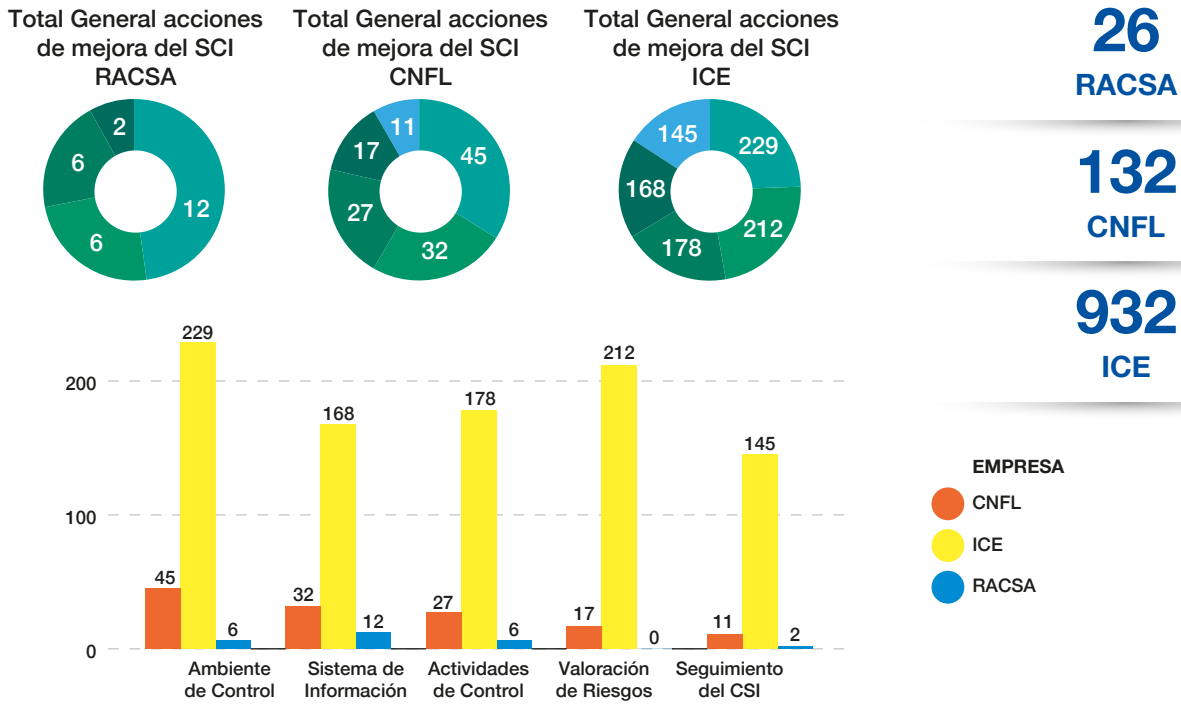
- Promedio de CNFL
- Promedio de ICE
- Promedio de RACSA



Figura No. 13:

Cantidad de acciones de mejora identificadas por empresa

**Instituto Costarricense de Electricidad - Presidencia Ejecutiva**  
**Resumen estado del sistema de control interno corporativo**  
**Resultados general de mejora por empresa**







### 10.1.3 Riesgos

Para el caso específico del componente de riesgos, el ICE ha diseñado un modelo para la gestión integral de riesgos y continuidad de negocio, respaldado por la “Política corporativa de gestión integral de riesgos y continuidad del negocio” (38.01.001.2006) y el “Procedimiento corporativo para la gestión integral de riesgos y la continuidad del negocio (metodología)” (38.01.002.2006). Todos los documentos están en proceso de revisión, adaptación y aprobación, con base en las modificaciones de la organización, lo que permite incorporar las mejores prácticas a la estructura jerárquica documental de Riesgos.

Aunado a lo anterior, el Consejo Directivo aprobó en el inciso C, del artículo 1 del Capítulo II de la Sesión 6458 del 29 de junio del 2021, la creación del Comité de Riesgos, cuyo propósito consiste en coadyuvar al Órgano Colegiado en la toma de decisiones, para el

ejercicio de sus funciones institucionales y corporativas, relacionadas con el establecimiento, mantenimiento, control y supervisión de la gestión de riesgos.

Complementariamente, la División de Estrategia coordina un Comité Técnico de Riesgos y Continuidad del Negocio, conformado por un representante de cada uno de los sectores del ICE y de las empresas; el cual brinda seguimiento a la normativa y acciones que se definan o se requieran para el cumplimiento de los objetivos estratégicos o empresariales.

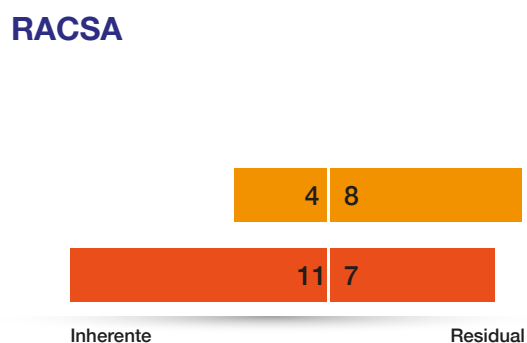
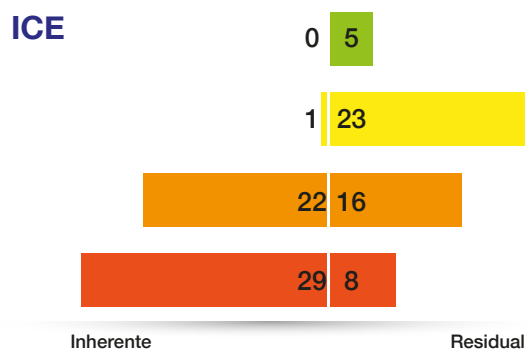
#### a) Estado de riesgos de las empresas del Grupo ICE

A nivel del Grupo ICE, se identificó un total de 94 riesgos prioritarios, cuya distribución por nivel y empresa, tanto en términos inherentes como residuales (con y sin controles), se muestra en el gráfico No. 2.

Gráfico No. 2:

#### Cantidad de riesgos por empresa y nivel

Fuente: Empresas del Grupo ICE





Se observa que dichas medidas tienden a ser efectivas, considerando la reducción de riesgos extremos, de 58 a 25. Por su parte los riesgos de nivel bajo y moderado, se incrementan de 5 a 38, tendencia que se replicó a nivel de todas las empresas.

#### 10.1.4 Resiliencia climática y adaptación al cambio climático en el Grupo ICE

La Estrategia 4.0 busca, mediante el objetivo estratégico en el eje de procesos (OEP-11), cumplir con el 100% de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y de política pública definidas para el Grupo ICE al 2023.

Con el fin de promover responsabilidades claras, rendición de cuentas, transparencia y trato justo de las partes interesadas, en el numeral 17 de los lineamientos estratégicos del grupo empresarial se indica: “*Resiliencia climática: el Grupo ICE debe incluir como parte de sus operaciones, negocios, proyectos y casos de negocio la resiliencia climática, ya que el cambio climático impacta o modifica las condiciones operativas tradicionales sobre las cuales se planificaba los negocios*”.

Para comprender lo anteriormente expuesto, es necesario definir los siguientes términos:

- **Resiliencia:** conocida como la capacidad -de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza- para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos, de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas a través de la gestión de riesgos.<sup>11</sup>
- **Adaptación al cambio climático:** conjunto de acciones e intervenciones públicas o privadas, de cara a los impactos probables del cambio climático, tendientes a reducir condiciones de vulnerabi-

lidad, que permitan moderar daños y evitar pérdidas, aprovechando las oportunidades para potenciar la resiliencia de sistemas económicos, sociales y ambientales, a escala nacional, regional y local de forma medible, verificable y reportable<sup>12</sup>.

Con el fin de fortalecer la capacidad adaptativa y condiciones de resiliencia, el ICE y sus empresas requieren reducir la vulnerabilidad, moderar daños materiales y evitar pérdidas humanas, así como aprovechar las oportunidades que se presentan detrás de cada amenaza. De esta forma, es que se propone potenciar su resiliencia ante los efectos adversos del cambio climático y orientar sus acciones de desarrollo, ante los nuevos escenarios de riesgo, de manera que estos constituyan una oportunidad de cambio y transformación.

Para lograrlo, se coordinó con las dependencias de la organización y se generaron las acciones necesarias para la identificación de los riesgos de desastre, así como la información relacionada con los eventos. Esta información, que forma parte del Informe Anual de Rendición de Cuentas del ICE, permitió diagnosticar el estado actual, para construir y mejorar las estructuras de información para la toma de decisiones.

Adicionalmente, se participa, en conjunto con la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (Comisión Nacional de Emergencias), en un plan piloto para la construcción del Marco Global de Evaluación de Riesgos (GRAF por sus siglas en inglés) para la identificación y aumento de las inversiones resilientes y así acelerar el logro de los objetivos del Marco de Sendai y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), respectivamente.

<sup>11</sup>United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2017.

<sup>12</sup>Dirección de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía, 2018.



### 10.1.5 Seguimiento (cumplimiento)

La siguiente normativa, busca 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:

- Procedimiento para Acciones Preventivas y Correctivas, Atención y Seguimiento.
- Política Corporativa de Gestión de Riesgos Financieros y Coberturas Financieras
- Política Corporativa de Gestión Integral de Riesgos y Continuidad del Negocio.
- Procedimiento Corporativo para la Gestión Integral de Riesgos y la Continuidad del Negocio (Metodología).

### 10.2 Auditoría Interna

Las funciones de las Auditorías Internas del ICE y cada una de sus empresas, se encuentran normadas en sus Reglamentos de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna (ROFAI) el cual, conforme con lo establecido por el Artículo 23 de la Ley General de Control Interno N.º 8292, es responsable de la organización y funcionamiento de esta labor.

Anualmente y de forma independiente, 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.

Para esto, se dispone de herramientas con información para la atención y 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 instrumentos que norman la función de la auditoría interna son:

- **Ley N°7428:** Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- **Ley N°8292:** Ley General de Control Interno.
- **Ley N°8422:** Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su reglamento.
- **Ley N°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.

Adicionalmente, cada una de las Auditorías cuentan con su propio reglamento interno que las regula.

## 10.2.1 Auditoría Interna del ICE

### a) Aspectos generales

#### Marco Filosófico

**Misión:** Mejorar y proteger el valor del ICE, mediante servicios de fiscalización y preventivos, con un enfoque sistemático basado en riesgos, independiente, objetivo, con el fin de agregar valor y seguridad razonable en la mejora continua de los procesos de control, gestión de riesgos y Gobierno Corporativo, coadyuvando al logro de los objetivos institucionales. Proporcionamos al ICE servicios de auditoría brindando oportunidades de mejora para el logro de los objetivos empresariales.

**Visión:** Para el 2022, ser la Auditoría Interna por referencia del sector público costarricense, reconocida por ser agente de cambio, que se rige por la excelencia, innovación, oportunidad y calidad en el cumplimiento de sus deberes y la prestación de sus servicios.

#### Valores:

- INTEGRIDAD
- COMPROMISO
- EXCELENCIA

#### Conformación de la Auditoría

De acuerdo con la Ley No. 449 Ley de Creación del Instituto Costarricense de Electricidad, el Poder Legislativo dispuso en el artículo 13 que el Consejo Directivo debe nombrar y designar un auditor dentro de la organización.

La estructura organizacional de la Auditoría Interna está conformada por cinco procesos, dos áreas asesoras, más otra área compuesta por la asistencia administrativa y la asesoría ejecutiva. En cuanto al recurso humano, está conformada por 54 funcionarios, que incluye la incorporación de dos personas que ingresaron el 01 de noviembre del 2021.

#### Prioridades institucionales y factores clave de éxito

La labor de la Auditoría Interna le corresponde la verificación del cumplimiento de los objetivos definidos en la Estrategia Empresarial.

El análisis de los riesgos de la gestión de la estrategia, genera el universo auditable, que procura el alineamiento del Plan Estratégico de la Auditoría Interna, con



la Planificación Estratégica Empresarial. Esto, con el fin de focalizar las áreas sobre las cuales se dirigen los esfuerzos de la Institución.

El PAT para el período 2021, incorpora parte de los estudios establecidos en ese universo auditable, una vez evaluada la categoría de riesgo y posibilidad de atención.

### b) Resultado desempeño de metas

La meta cumplida se excede conforme a la programación<sup>13</sup>.

Se definió una meta anual del 85% del PAT 2021, correspondiente a 52 proyectos. Al cierre del año, se alcanzaron 55 proyectos de 61 programados, lo cual supera la meta anual. Lo anterior es producto del ingreso de dos personas, en el último trimestre de 2021, dado que el PAT solo considera los recursos disponibles al momento de su definición. Para el PAT 2022, se consideró la totalidad de recursos disponibles al cierre del 2021.

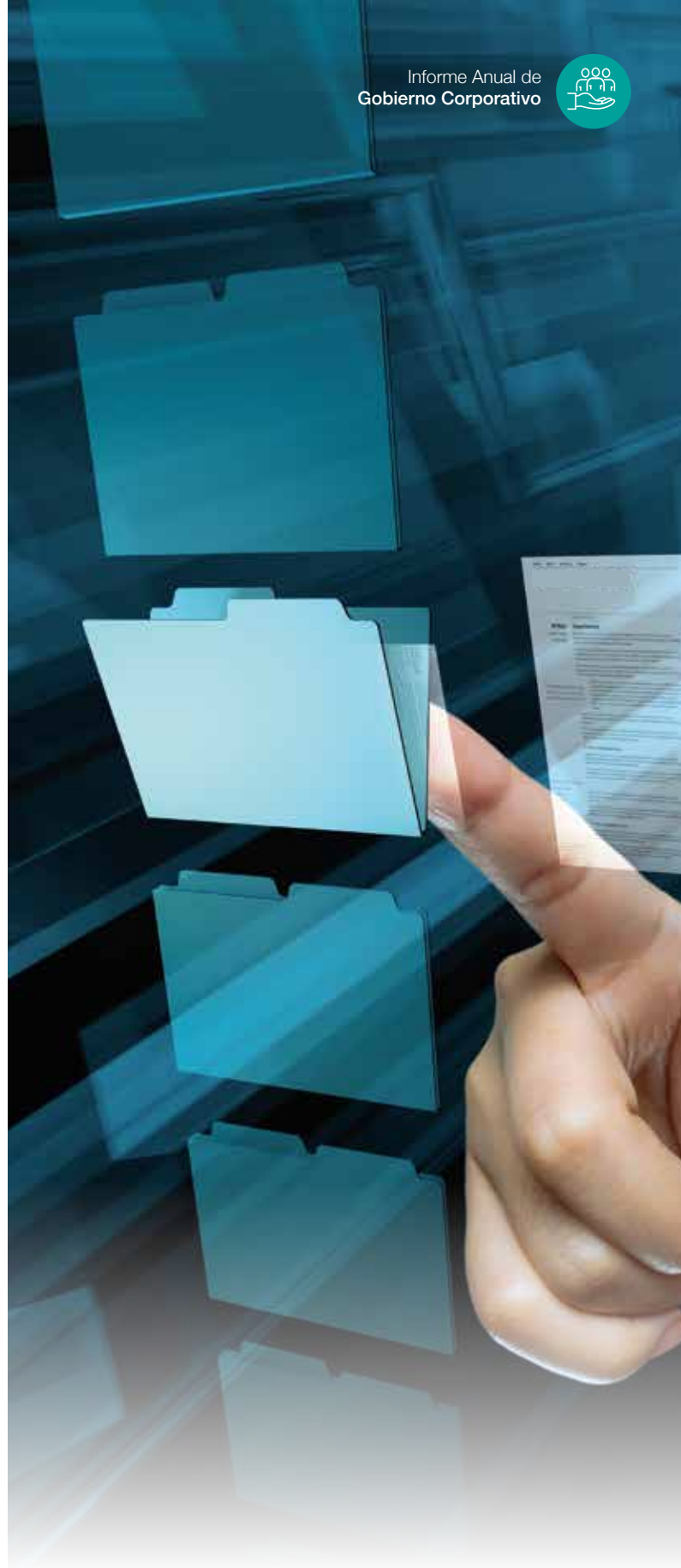
## 10.2.2 Auditoría Interna de la CNFL

### a) Aspectos generales

#### Marco Filosófico

**Misión:** Somos un equipo interdisciplinario con personal competente, que brinda servicios de fiscalización, asesoría y advertencia, mediante un enfoque sistemático que aporta valor agregado y contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la CNFL.

**Visión:** Ser una Auditoría Interna modelo comprometida con la mejora continua en el proceso de fiscalización de los recursos públicos, para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la CNFL y su posicionamiento como una empresa líder en distribución eléctrica.



<sup>13</sup>En el siguiente enlace se publican los informes de la Auditoría Interna del ICE:  
<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Transparencia/informes/informes-auditoriainterna>



### Valores Generales (CNFL):

- COMPROMISO
- INTEGRIDAD
- EFICIENCIA
- EXCELENCIA
- INNOVACIÓN

#### Conformación de la Dependencia<sup>14</sup>

La Auditoría Interna está conformada por cinco dependencias (Auditoría Financiera, Auditoría Operativa, Auditoría Estudios Especiales y Atención de Denuncias, Auditoría Tecnologías de Información y Comunicación, Aseguramiento de la Calidad y Servicios de Apoyo). Esta instancia dispone de 25 colaboradores.

#### Prioridades Empresariales y factores claves

En cumplimiento del artículo 22, inciso f), de la Ley General de Control Interno y la norma 2.2.2 de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, la Auditoría Interna de la CNFL presenta anualmente, para conocimiento del Consejo de Administración de la CNFL, Plan de Trabajo de Anual (PTA), el cual, también es remitido a la Contraloría General de la República y al Consejo Directivo del ICE.

Igualmente, se envían los informes semestrales asociados, para información del Consejo de Administración y al Consejo Directivo del ICE.

Cabe indicar que el Plan se formula considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos

empresariales y la estrategia empresarial; de manera que las prioridades de la actividad de la Auditoría, sean consecuentes con los objetivos estratégicos y operativos de la CNFL.

#### b) Resultados del Desempeño 2021

La programación del PTA 2021, consideró 31 servicios de auditoría<sup>15</sup>, de los cuales se asignaron para su ejecución 33, para un 106% de lo programado. Igualmente, se programaron 55 estudios de seguimiento a las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría, de los cuales se asignaron para su revisión 62 estudios, lo que representó un 113% de lo programado. Asimismo, se realizaron cuatro seguimientos de servicios preventivos (advertencias), cuatro servicios preventivos (advertencias) y 3 servicios de asesoría.

Asimismo, se alcanzó el 100% de ejecución en las 13 actividades de aseguramiento de la calidad y servicios de apoyo programadas.

También, se llevaron a cabo labores asociadas a la atención de denuncias e investigación de presuntos hechos irregulares. De acuerdo con los registros, al 31 de diciembre de 2021, se contabilizaron 190 denuncias, incluyendo aquellas en proceso de atención, asociadas a períodos anteriores.

<sup>14</sup>Al 31 de diciembre 2021 se encuentra en trámite de autorización, por parte de la Contraloría General de la República, de la modificación al Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna (ROFAI). Lo anterior, producto de una reestructuración de la Auditoría gestionada por esta dependencia y aprobada por el Consejo de Administración en las sesiones No. 2572 del 16 de noviembre de 2021 y No. 2573 del 23 de noviembre de 2021 la cual, quedará efectiva una vez que se publique en La Gaceta el ROFAI que apruebe el Ente Contralor.

<sup>15</sup>En el siguiente enlace se publican los informes de la Auditoría Interna de la CNFL:  
<https://www.cnfl.go.cr/transparencia/informes-institucionales>



### 10.2.3 Auditoría Interna de RACSA

#### a) Aspectos Generales:

##### Marco filosófico

**Misión:** Ser la Unidad independiente e innovadora, que evalúa y asesora la gestión empresarial, con orientación al logro de los objetivos del negocio.

**Visión:** Ser una auditoría ágil con un modelo digital, en procura de la eficiencia y eficacia de sus procesos.

##### Valores:

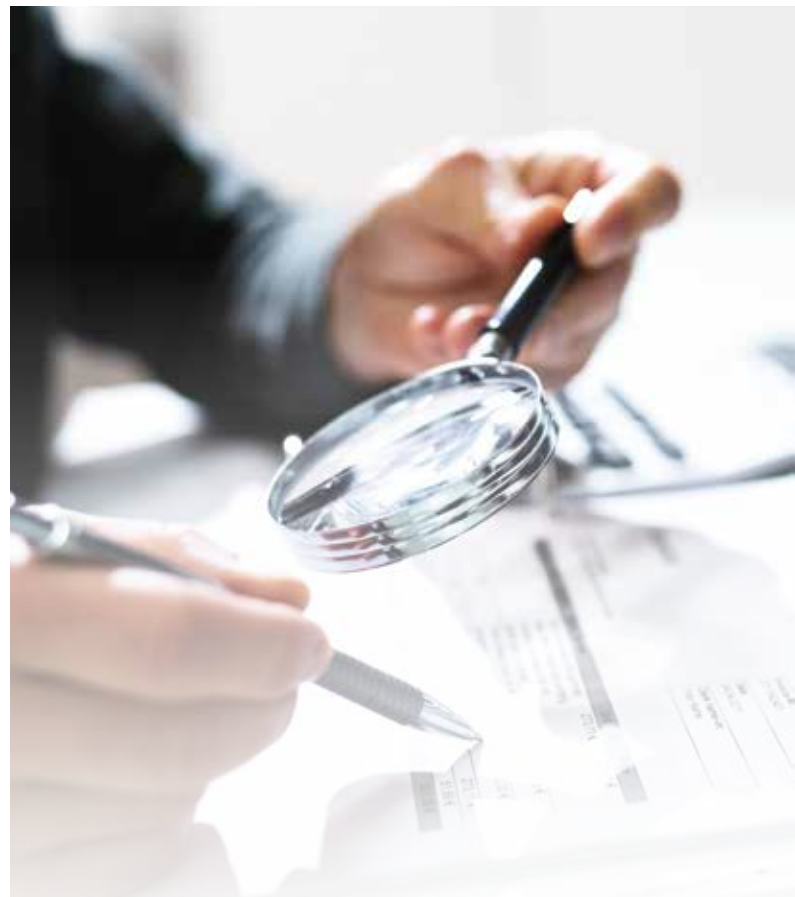
- INTEGRIDAD
- PROBIDAD
- OBJETIVIDAD
- CONFIDENCIALIDAD
- IMPARCIALIDAD
- JUSTICIA
- RESPETO
- TRANSPARENCIA
- EXCELENCIA

##### Conformación de la Auditoría

En el 2019, la Auditoría Interna de RACSA realizó el proceso de actualización del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría (ROFAI), según lo establecido en los Lineamientos sobre Gestiones que involucran a la Auditoría Interna, presentados ante

la CGR R-DC-83-2018 y aprobados por la Junta Directiva, según el acuerdo JD-184-2019 del 18 de junio de 2019. Asimismo, fue aprobado por la Contraloría General de la República mediante el oficio DFOE-IF-0312 (10120) 2019 del 16 de julio de 2019 y entró en vigencia con la publicación en el Alcance 199 de La Gaceta Nro.170 del 10 de setiembre de 2019.

En esta regulación, se incluye la estructura organizativa de la Auditoría Interna, la cual está en proceso de definición entre la Auditoría Interna y la Junta Directiva<sup>16</sup>. La estructura define que la Auditoría Interna está conformada por el Área de Supervisión, Área de Asistencia Técnica Administrativa, Área Financiera Contable, Área Operativa, Área de Carácter Especial y Área de Tecnologías de Información.



<sup>16</sup> Junta Directiva de RACSA mantiene vigilancia permanente sobre la situación de la estructura de la Auditoría Interna, y está sujeta a la resolución sobre el proceso especial de impugnación parcial de los artículos 12, 15, 17 y 82 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna, para lo cual será respetuosa a lo que se decida en los estratos judiciales.



### Prioridades institucionales y factores claves, período 2021

- 1) Analizar la metodología utilizada para definir el Plan Financiero de RACSA para el 2020.
- 2) Dar seguimiento a las acciones de la Empresa para el buen uso y aprovechamiento de la frecuencia 3.5 GHz.
- 3) Determinar el avance del Plan de Continuidad Empresarial y verificar la implementación en tiempo y forma de medidas preventivas en el flujo de las actividades de la Empresa.

Como factor clave, se identifica el orientar la función de la Auditoría Interna hacia la consecución de objetivos que agreguen valor a sus actividades, con el fin de asesorar a la Administración Superior, brindando recomendaciones relevantes para la continuidad del negocio.

#### b) Resultados del Desempeño 2021

La programación del Plan de Trabajo de Anual (PTA) 2021 consideró 15 estudios de auditoría<sup>17</sup> y se alcanzó un 100% de lo programado.

### 10.2.4 Auditoría Interna de Gestión Cobro Grupo ICE

#### a) Aspectos generales

##### Marco Filosófico

**Misión:** Proporcionar servicios de asesoramiento, consultoría y aseguramiento independiente, a la compañía, de manera que mediante sus actuaciones brinde valor agregado a los procesos, mediante análisis, valoraciones, informes, criterios técnicos, referen-

tes a las áreas revisadas, en cumplimiento con las normas emitidas por la Contraloría General de la República, Normas de Auditoría, mejoras prácticas, leyes y otros cuerpos normativos relacionados.

**Visión:** Apoyar a que se logren los objetivos empresariales de la compañía, mediante un plan de trabajo estratégico, preventivo y sistemático, que fiscalice y mejore la actividad en cuanto a la administración de los riesgos y el control interno.

##### Valores:

Todos los funcionarios de Auditoría Interna deberán mantener en todo momento elevados estándares y principios éticos de conducta, honor y reputación, credibilidad, independencia, justicia, objetividad, probidad, eficiencia, liderazgo, disciplina, pericia, prudencia y transparencia para el pleno desarrollo de sus actividades. Estos valores serán promovidos mediante un Código de Ética del Departamento de Auditoría Interna de la compañía.

#### Conformación de la Dependencia

La Unidad de Auditoría Interna de la empresa Gestión Cobro Grupo ICE, fue creada el 01 de julio de 2020.

La única variante dentro de la Auditoría es el cambio de jornada de 20 a 40 horas semanales, a partir de enero de 2022.

#### Prioridades Empresariales y factores claves

Las prioridades institucionales y factores clave de éxito que esta Auditoría Interna promueve en el desarrollo de su labor, corresponden a:

1. Contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la Compañía.

<sup>17</sup>En el siguiente enlace se publican los informes de la Auditoría Interna de RACSA:  
<https://www.racsa.go.cr/transparencia/>





2. Concluir y finalizar los diferentes tipos de actividades descritas en el detalle del Plan de Trabajo.
3. Generar conciencia en los titulares subordinados y la Gerencia General sobre la importancia de contar con políticas, procedimientos y procesos escritos sobre la gestión institucional.
4. Crear políticas, procedimientos y manuales para la Auditoría Interna.
5. Mantener altos estándares de calidad sobre el trabajo de auditoría interna.

#### **b) Resultados del Desempeño 2021**

Para el período 2021, se elaboró un plan de trabajo en el cual se consideró un total de 13 estudios y se completaron siete al 31 de diciembre de 2021. En enero de 2022, se finalizó un estudio pendiente y los restantes cinco estudios considerados inicialmente, fueron trasladados al Plan de Trabajo del 2022; esto, por la limitante en la jornada laboral, la cual se mantuvo a medio tiempo hasta el 31 de diciembre de 2021.

### **10.3 Auditoría Externa**

La firma KPMG S.A. es la encargada de prestar los servicios de auditoría externa en el Grupo ICE y para el Fondo de Garantías y Ahorro, lo anterior, según Contratación Directa 019CD- 000636-0000400001, cuya duración, según contrato, se estableció por un año (período 2019), con posibilidad de cuatro prórrogas adicionales. Actualmente, se encuentra en vigencia la segunda prórroga. El monto del contrato vigente es de 785 894,66 USD.

El Instituto emitió para el período 2020 y por primera vez, los Estados Financieros del ICE y Grupo ICE, con base en las Normas Internacionales de Información

Financiera (NIIF), por tal razón, la opinión de los auditores externos incorpora el criterio del auditor sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los Estados Financieros anuales, de acuerdo con las NIIF. Además, el proceso de auditoría se realizó de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Adicional al proceso de elaboración y emisión de Estados Financieros con base en las NIIF, el Instituto avocó esfuerzos para subsanar las calificaciones de la opinión de los auditores externos, que surgieron en períodos anteriores. Por lo tanto, los saldos en dichos Estados del período 2020 no presentan salvedades, pues estas situaciones fueron solventadas plenamente para el período 2020, como producto de la gestión realizada.

Se continúan desarrollando los esfuerzos necesarios en cada una de las áreas de negocio y administrativas, con el propósito de atender y resolver las debilidades de control interno, que fueron informadas por los Auditores Externos en su Carta a la Gerencia 2020.

Sobre transparencia de la información financiera, en la página web del ICE, se publican los Estados financieros consolidados auditados al 31 de diciembre del 2020 y los Estados intermedios trimestrales consolidados del 2021.



# Transparencia y rendición de cuentas



# 11. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La atención de este principio es un pilar fundamental en la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, ya que permite a las partes interesadas, informarse sobre las acciones que han ejecutado las instancias de mayor nivel de decisión de la organización, sobre el direccionamiento y control estratégico, para la generación de los resultados en las empresas.

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, para las instituciones públicas, la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas N° 9398 y el Decreto Ejecutivo 40200-MP-MEIC-MC, regulan la rendición de cuentas, la transparencia y el acceso a la información pública.

Para atender dicha Ley, el ICE publica los Informes de Gestión dentro de los primeros quince días del mes de mayo de cada año según alcance establecido. Esta acción, fortalece las prácticas de transparencia del Instituto y le permite cumplir con la obligación constitucional como institución pública, de rendir cuentas por su labor ante la Asamblea Legislativa de la República.

El Informe Anual de Rendición de Cuentas 2020, fue aprobado en acuerdo emitido por el Consejo Directivo en el artículo 1.1 del Capítulo II de la Sesión 6441 del 13 de abril de 2021 y el Informe Avance de Rendición de Cuentas 2021, se aprobó en sesión artículo 2 de la Sesión 6482 del 21 de octubre de 2021.

De acuerdo con los esfuerzos realizados por el ICE en esta materia a la fecha, se publica información relevante sobre resultados financieros, gestión en la memoria institucional y otros aspectos, que han permitido mejorar significativamente la posición de la Institución, en el Índice de Transparencia (ITSP).

## 11.1 Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE

La Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE fue aprobada en Sesión 6326 del 11 de junio del 2019, según artículo 2 del Capítulo III.

Las siguientes corresponden a las acciones desarrolladas para la implementación de dicha Política, durante este período:

1. Continuidad del Comité de Datos Abiertos y nombramiento del recurso que cumple con el rol de Oficial de Acceso a la Información.
2. Sesiones virtuales con las personas responsables de suministrar la información, con el fin de brindarles una inducción respecto a la información requerida y clasificar la información recibida; la cual se publicó en la página web del Grupo ICE, en la sección de Transparencia.
3. Aseguramiento de la disponibilidad del sitio web del ICE.
4. Administración y soporte de la plataforma del portal [www.gupoice.com](http://www.gupoice.com) y la infraestructura operativa requerida para este servicio.
5. En nuevo diseño de la sección de transparencia de la página web del Grupo ICE con el apoyo de la Dirección de Comunicación.
6. Implementación del diseño del sitio web del ICE y actualización de toda su información.
7. Aplicación de mejoras al sitio web del ICE para facilitar la búsqueda de información, como la creación de índice de acceso a la información y habilitación de menús y submenús.



8. Seguimiento del Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP), definido en la página web por la Defensoría de los Habitantes de la República, como un instrumento de evaluación elaborado en coordinación con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica y el Gobierno Digital; desarrollado científicamente y basado en mejores prácticas internacionales para medir el estado de situación.

Desde el Comité de Datos Abiertos del ICE se vela por la aplicación del marco regulatorio de la confidencialidad de la información.

### 11.2 Sitio web del Grupo ICE, sección de transparencia

La sección de Transparencia<sup>18</sup>, cuyo principio se centra en dar acceso a información pública e implementar lo dictado por la Política de Transparencia y Revelación de Información Grupo ICE, pone a disposición de sus clientes, socios estratégicos y toda la ciudadanía, los principales indicadores de su gestión corporativa, lo cual cumple con los principios de transparencia y rendición de cuentas que caracterizan al ICE.

La sección se compone de nueve bloques temáticos que corresponden a:



Cada sección contempla la información asociada a la Política de Transparencia, se actualiza permanentemente y se remozza, según las necesidades de la Institución.

Adicionalmente, se creó un índice de acceso a la información que facilita la búsqueda de contenidos por dimensión, en el mismo orden en que son evaluados por la herramienta utilizada por la Defensoría de los Habitantes y el CICAP, según se aprecia en la figura No. 14:

<sup>18</sup><https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/transparencia>



Figura No. 14:

### Indicadores del Índice de Transparencia

## Indicadores del Índice de Transparencia

<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a la información</li> <li>Rendición de cuentas</li> <li>Participación ciudadana</li> <li>Datos abiertos</li> </ul>	<p>Información Institucional básica</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Categoría</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">1.1.1 Creación de la institución</td> </tr> <tr> <td>1.1.1.1</td> <td>Creación de la institución</td> <td>Está disponible la ley de creación de la institución y sus reformas.</td> <td><a href="#">Ver más</a></td> </tr> <tr> <td>1.1.1.2</td> <td>Descripción de funciones</td> <td>Está disponible una descripción comprensiva de las funciones y competencias generales de la institución</td> <td><a href="#">Ver más</a></td> </tr> <tr> <td>1.1.1.3</td> <td>Marco jurídico aplicable</td> <td>Están disponibles las diferentes normas que regulan el accionar institucional</td> <td><a href="#">Ver más</a></td> </tr> <tr> <td>1.1.1.4</td> <td>Información de contacto</td> <td>Está disponible claramente la siguiente información: dirección física, número de central telefónica, email de contacto y enlace a las redes sociales</td> <td><a href="#">Ver más</a></td> </tr> <tr> <td colspan="3">1.1.2 Organización y funciones</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">1.1.3 Activos inmuebles de la institución</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Categoría			1.1.1 Creación de la institución			1.1.1.1	Creación de la institución	Está disponible la ley de creación de la institución y sus reformas.	<a href="#">Ver más</a>	1.1.1.2	Descripción de funciones	Está disponible una descripción comprensiva de las funciones y competencias generales de la institución	<a href="#">Ver más</a>	1.1.1.3	Marco jurídico aplicable	Están disponibles las diferentes normas que regulan el accionar institucional	<a href="#">Ver más</a>	1.1.1.4	Información de contacto	Está disponible claramente la siguiente información: dirección física, número de central telefónica, email de contacto y enlace a las redes sociales	<a href="#">Ver más</a>	1.1.2 Organización y funciones				1.1.3 Activos inmuebles de la institución			
Categoría																															
1.1.1 Creación de la institución																															
1.1.1.1	Creación de la institución	Está disponible la ley de creación de la institución y sus reformas.	<a href="#">Ver más</a>																												
1.1.1.2	Descripción de funciones	Está disponible una descripción comprensiva de las funciones y competencias generales de la institución	<a href="#">Ver más</a>																												
1.1.1.3	Marco jurídico aplicable	Están disponibles las diferentes normas que regulan el accionar institucional	<a href="#">Ver más</a>																												
1.1.1.4	Información de contacto	Está disponible claramente la siguiente información: dirección física, número de central telefónica, email de contacto y enlace a las redes sociales	<a href="#">Ver más</a>																												
1.1.2 Organización y funciones																															
1.1.3 Activos inmuebles de la institución																															

Igualmente, dentro de las mejoras implementadas, está la presentación de la información por menú y submenú, que facilita a la persona usuaria, la búsqueda de la información por materia.

Finalmente, se incluyó en la página de Transparencia del Grupo ICE, información sobre Sostenibilidad.

El pasado 28 de febrero en la Presentación de Resultados Índice de Transparencia en el Sector Público 2021 coordinada por el CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, UCR mediante la plataforma virtual Zoom, fueron presentados oficialmente los resultados, en el cual el Instituto Costarricense de Electricidad fue evaluado a una calificación de 63,31, según se aprecia en el gráfico No. 2.

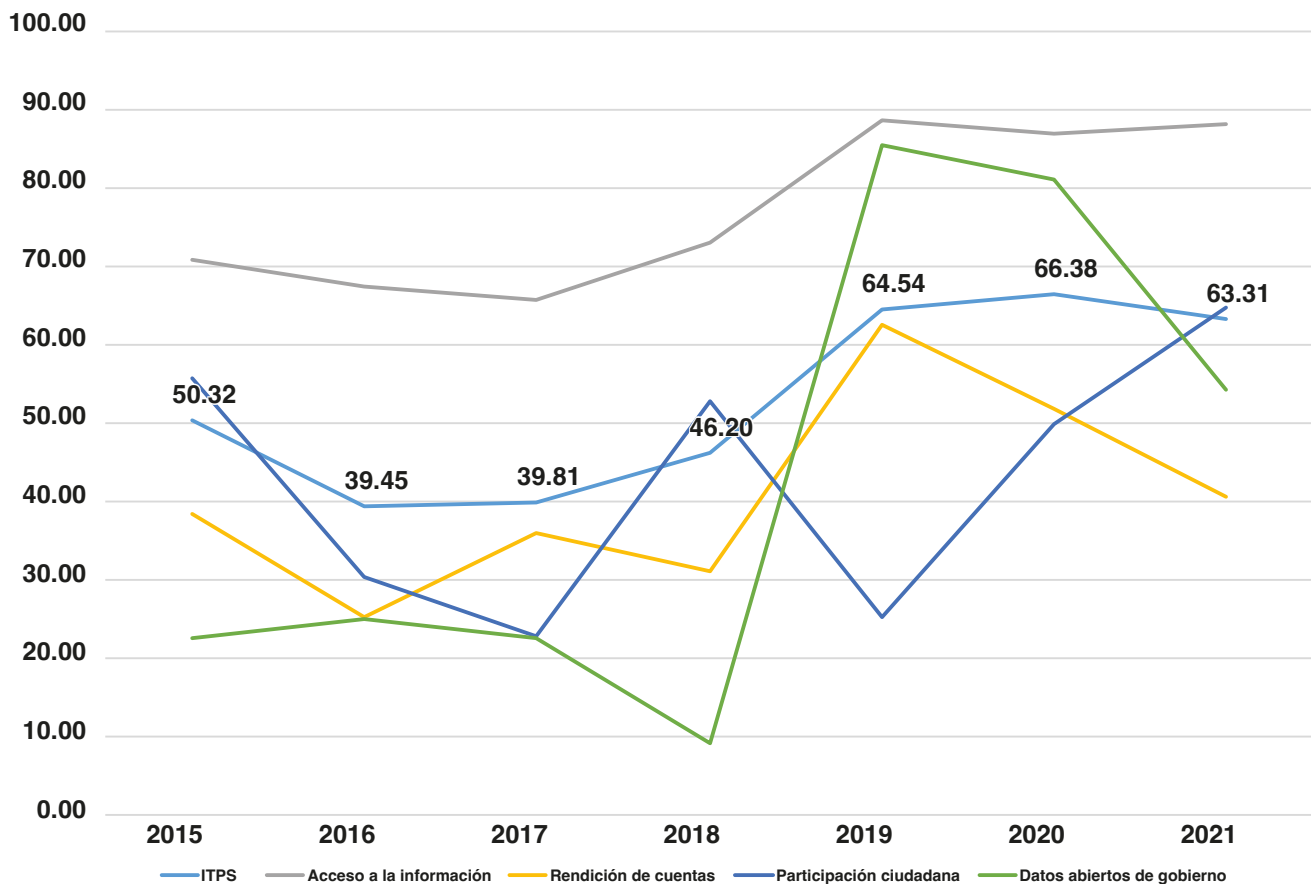


Gráfico No. 2:

**Resultados del ITSP del ICE**

ITSP, División de Estrategia

**Evolución del ITPS del ICE**



La disminución de 3,07 puntos porcentuales respecto al 2020 en el Índice de Transparencia Sector Público (ITSP) no parece consecuente con el esfuerzo realizado durante el 2021 donde se mejora, en la consulta en la página WEB<sup>19</sup> del Grupo ICE, la experiencia en la navegación, la estructuración de contenidos y la disponibilidad de la información, según valoración de información referida a este índice. Por este motivo, el Comité de Datos Abiertos del ICE, elevó ante el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), la solicitud de revisión<sup>20</sup> de la calificación obtenida por el ICE para cada uno de los cuatro componentes del índice. La Institución aportó la justificación y cada una de las evidencias correspondientes a los indicadores evaluados.

<sup>19</sup>Contenido estructura de información para índice de Transparencia Institucional (<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/Transparencia/Indice%20de%20Transparencia>)

<sup>20</sup>Oficio 0150-0145-2022 del 03 de marzo de 2022

# Informe anual de gobierno corporativo

Grupo ICE

2021

