



Estrategia de Sostenibilidad

del ICE y sus empresas
2021-2023



Diciembre, 2021

Créditos

EDICIÓN

Ivonne Hernández Camacho, Sostenibilidad Dirección de Gestión de Políticas.

Esteban Gutiérrez Madrigal, Coordinador de Sostenibilidad, Dirección de Gestión de Políticas.

REVISIÓN

Daniel Chacón Durán, Director Gestión de Políticas. División de Estrategia.

Marlen Venegas Oviedo, Jefe División de Estrategia.

APROBACIÓN

El presente documento fue aprobado por el Consejo Directivo del ICE, según los alcances del Artículo 4, Sesión 6505 del 03 de marzo de 2022.

Edición: Randall Sáenz

Diseño: Víctor Navarro

Fotografías: Unidad de Producción Audiovisual (Dirección de Comunicación), Shutterstock y Adobe Stock.

© Grupo ICE, 2021. Prohibida su reproducción parcial o total. Todos los derechos reservados. Presidencia Ejecutiva, Grupo ICE. San José, Costa Rica.





Tabla de contenido

MAPA CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA	09
Contexto	11
Estrategia de Sostenibilidad del ICE y sus empresas	13
Principios de la Estrategia de Sostenibilidad	16
Hoja de Ruta para la Sostenibilidad del ICE y sus empresas	18
Partes interesadas del ICE y sus empresas	19
Temas para la gestión responsable y sostenible	20
Definiciones de los temas a gestionar	21
Objetivos estratégicos de triple utilidad	29
Rendición de cuentas	34
Anexo 1: Orientaciones estratégicas del ICE establecidas en la Estrategia 4.0 2019-2023	36
Objetivos estratégicos	37
Valores	41
Factores críticos de éxito	43
Anexo 2: Alineamiento de la Estrategia 4.0 a los ODS	44

Anexo 3: Principales instrumentos normativos nacionales e internacionales de alineamiento	46
Anexo 4: Marco metodológico	51
Hoja de Ruta para la Sostenibilidad	51
Análisis del entorno	52
Análisis interno de la corporación	54
Identificación de las partes interesadas	54
Análisis de materialidad (Temas para la gestión responsable y sostenible)	56
Proceso de definición de objetivos estratégicos de triple utilidad	60
Rendición de cuentas	60
REFERENCIAS	61



Irene Cañas
Presidenta ejecutiva
Grupo ICE

Presentación

Desde la creación del ICE en 1949, la filosofía de la responsabilidad social y sostenibilidad han estado inmersos en función de abastecer la demanda eléctrica nacional y ofrecer servicios de infotelecomunicaciones, que favorezcan el crecimiento económico, el bienestar social y el uso sostenible de los recursos naturales.

Este mandato ha conllevado a que el Instituto y el país, se conviertan en un referente en la generación eléctrica a partir fuentes renovables, así como el desarrollo sostenible de proyectos de generación y obras eléctricas, alineados con las mejores prácticas ambientales, sociales y de gobernanza establecidas en el marco nacional e internacional.

Tarea que inicia a partir de un proceso de debida diligencia mediante la identificación de los riesgos e impactos que nuestras operaciones y servicios, impactan sobre el ambiente y la sociedad, a lo largo de la cadena de valor con la finalidad de establecer planes de acción para la atención de los mismos, dando paso a la construcción de la estrategia corporativa de sostenibilidad.

Esta estrategia constituye un instrumento de planificación de la sostenibilidad que responder a las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes y de la organización, para la prestación de servicios con los mayores estándares de calidad, ética y transparencia.

La construcción de la estrategia ha sido el esfuerzo y producto de un trabajo corporativo donde se establecen las directrices y lineamientos del Grupo ICE que orientarán las acciones en sostenibilidad de sus empresas para los próximos 2 años, contribuyendo a la generación de valor económico, social y ambiental en los territorios donde opera el ICE y en el país.





Prefacio

Los aportes de Grupo ICE al desarrollo sostenible del país se han dado desde la creación del ICE y sus empresas. El lanzamiento de la Estrategia 4.0 fortaleció el alineamiento de los esfuerzos de las empresas y los negocios en las áreas ambiental, social, económica y de gobernanza. Trabajar como conglomerado, con metas comunes y compartiendo los retos y aprendizajes, potenciará aún más el aporte del Grupo ICE al desarrollo sostenible del país.

El Grupo ICE ha realizado un esfuerzo para construir esta estrategia de sostenibilidad siguiendo metodologías internacionalmente reconocidas, con colaboración de líderes y representantes de toda la organización y con acompañamiento de Alianza Empresarial para el Desarrollo.

Confiamos que la identificación y priorización de los temas materiales, la definición de objetivos y compromisos medibles, así como la formalización de la estructura corporativa para la coordinación de los avances, permitirá avanzar con un norte mucho más claro y fortalecer la rendición de cuentas de la institución.

Olga Sauma Uribe,
Directora Ejecutiva,
Alianza Empresarial para el Desarrollo



A photograph of three light bulbs on a blue background. One bulb in the upper right is illuminated, glowing with a bright white light. The other two bulbs, one in the lower center and one in the upper right, are unlit and show their internal filaments. The background is a solid blue color. A white diagonal shape is on the left, and a yellow outline of a diamond shape is also visible on the left side.

MAPA CONCEPTUAL DE LA ESTRATEGIA

Figura 1: Mapa conceptual estratégico de sostenibilidad

Fuente: Elaboración por parte de personal de AED y División de Estrategia-ICE



Estrategia de Gestión Responsable y Sostenible

9 categorías y 23 temas a gestionar



Principios

Gestión de Procesos
Descarbonización de la economía
Resiliencia al cambio climático
Gestión de la biodiversidad

Partes interesadas
Experiencia del cliente
Mejora continua
Continuidad del negocio

Derechos humanos
Gestión del conocimiento
Rendición de cuentas
Generación de valor



CONTEXTO

Contexto

La presente “Estrategia de Sostenibilidad del ICE y sus empresas”, plantea los lineamientos y metas que rigen la gestión de triple utilidad de la organización. Los objetivos se han planteado a un horizonte de tiempo de dos años para alinearse con la Estrategia 4.0, sin embargo, los lineamientos plantean nuestra visión al 2050.

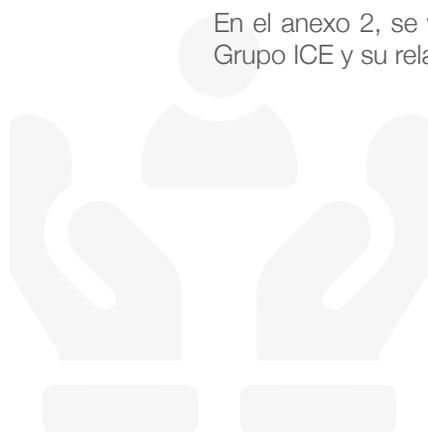
El alcance de la presente Estrategia de Sostenibilidad cubre al ICE y sus empresas, sus negocios y personas colaboradoras.

Como base teórica y documental se consideran, entre otros, los siguientes insumos:

- *Estrategia 4.0 2019-2023.*
- *La Guía ISO 26000: Responsabilidad Social.*
- *Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica (PNRS).*
- *Líneas Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas.*
- *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS's) de Naciones Unidas.*
- *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable.*

Para conocer con más detalle el contenido de la Estrategia 4.0, refiérase al anexo 1.

En el anexo 2, se visualiza un diagrama de las perspectivas de la Estrategia 4.0 del Grupo ICE y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.





**Estrategia de
Sostenibilidad del
ICE y sus empresas**

La perspectiva “Equidad y sostenibilidad” de la Estrategia 4.0 del Grupo ICE busca generar las actitudes de equidad, inclusión, impacto colectivo, sostenibilidad, transformación y responsabilidad social de las personas colaboradoras del ICE y sus empresas, como agente de cambio, generador de valor y promotor de oportunidades. A pesar de las iniciativas y esfuerzos que la organización realiza en esta materia, se requiere de un ordenamiento, articulación y entendimiento que permitan de forma natural, adoptar estas prácticas en el quehacer diario de los negocios y en cada una de las transformaciones, evoluciones e incursiones de negocios y mercados a los cuales se proyecta que operará el ICE y sus empresas, para así aprovechar las prácticas de sostenibilidad como fuente de ventaja competitiva y de generación de valor para la sociedad.

En la siguiente figura, se muestra el objetivo estratégico trazado para la perspectiva " Equidad y sostenibilidad":

Figura 2: Objetivo de la perspectiva Equidad y Sostenibilidad

Fuente: Estrategia 4.0 del Grupo ICE



En el anexo 1 se detallan otros objetivos planteados en la Estrategia 4.0 que tienen relación con las dimensiones de la sostenibilidad, pero asociados a las otras perspectivas del cuadro de mando integral.

A continuación, se presentan algunas orientaciones estratégicas planteadas por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva en el documento de la Estrategia 4.0 así como aspectos resumidos del marco filosófico aprobado por el Consejo Directivo en octubre del año 2018.

Tabla 1: Resumen aspectos Estrategia 4.0 del Grupo ICE

Fuente: Elaboración propia del personal de Sostenibilidad-División Estrategia

CONTEXTO	Cuarta Revolución Industrial y Globalización 4.0
DESAFÍOS PAÍS	Cumplimiento Objetivos Desarrollo Sostenible Adhesión a la OCDE Competitividad país Transformación Digital Descarbonización de la economía
CONTRIBUCIÓN	Brindar soluciones integrales, innovadoras y oportunas, de manera eficiente, inclusiva y solidaria.
MISIÓN	“Mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible del país con soluciones de energía, infocomunicaciones e ingeniería, de manera eficiente, inclusiva y solidaria”.
VISIÓN	“El Grupo ICE, ágil, transparente, motor de desarrollo de la sociedad costarricense con presencia internacional, liderará y será referente en la transformación digital y en el desarrollo de soluciones integrales, innovadoras y oportunas, en energía, infocomunicaciones e ingeniería”
MARCO ESTRATÉGICO	5 perspectivas llamadas “5 ES”: 1. Estabilización y Sostenibilidad Financiera, 2. Evolución de los Negocios y Experiencia del Cliente, 3. Eficiencia Operativa, Modernización y Transformación Digital, 4. Efectividad del Talento Humano, 5. Equidad y Sostenibilidad 14 objetivos estratégicos 65 lineamientos estratégicos 8 factores críticos de éxito
VALORES	Integridad Compromiso Excelencia Innovación Agilidad

Principios de la Estrategia de Sostenibilidad

A partir de la Estrategia 4.0 del Grupo ICE, cuya raíz es la generación de valor expresada en su objetivo de Equidad y Sostenibilidad, OEE14, así como de la Política de Sostenibilidad del Grupo ICE, se presentan los siguientes principios, que son base para la ejecución de la estrategia de sostenibilidad:

- **Gestión eficiente y oportuna de procesos:** Gestionar los procesos de manera responsable y sostenible de forma que permita implementar políticas alineadas a la Política Nacional de Responsabilidad Social y demás compromisos país en la materia como lo son los ODS.
- **Descarbonización de la economía:** la prioridad es desvincular el crecimiento económico de la generación de emisiones, aportando desde de la diversificación de la matriz energética con fuentes alternativas a los derivados del petróleo, tal como se estipula en el Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050, así como otros esfuerzos de mitigación en cada uno de los frentes donde aporta el ICE y sus empresas.
- **Resiliencia al cambio climático:** establecer medidas que fortalezcan la identificación de riesgos climáticos y la adopción de medidas de adaptación al cambio climático, aportando a la Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2018-2030.
- **Gestión de la biodiversidad:** fortalecer las acciones de conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, para aportar a lo establecido en la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2016-2025.
- **Partes interesadas:** fortalecer los modelos empresariales sostenibles que tomen en consideración las expectativas de las partes interesadas (stakeholders) como mecanismo para generar valor compartido y que se aplique la innovación a nivel de todos los procesos para contar con negocios ágiles, dinámicos, competitivos y sostenibles¹.
- **Experiencia del cliente:** mejorarla a partir de la identificación y el planteamiento de acciones que sean idóneas en cuanto a los tiempos de instalación, la gestión integral de las averías, así como un control detallado de la eficacia y eficiencia en la respuesta de este proceso, según las mejores prácticas de mercado.
- **Mejora continua:** establecer mecanismos para evaluar y revisar los sistemas de gestión y control de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), de forma sistemática.
- **Continuidad del negocio:** revisar las políticas relacionadas con la seguridad de los datos y las de continuidad del negocio, a efectos de garantizar la resiliencia de sus operaciones.

¹ Se encuentra en desarrollo un documento normativo de relacionamiento con partes interesadas que oriente al ICE y sus empresas.

- **Derechos humanos:** fortalecer el respeto por todos los derechos humanos, en alineamiento con la normativa nacional e internacional aplicable en la materia, garantizando el cumplimiento de los valores del ICE y sus empresas, como base para poner fin a todo tipo de discriminación, violencia, desigualdad de derechos, irrespeto a la diversidad cultural y fomentar siempre la tolerancia, el diálogo y la cooperación.
- **Gestión de conocimiento:** impulsar el desarrollo de capacidades complementarias en el capital humano de la corporación fomentando el aprendizaje continuo.
- **Rendición de cuentas:** siempre ser transparentes en las decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
- **Generación de valor:** alinear esfuerzos de gestión responsable y sostenible en cada una de las marcas y servicios y explotar las capacidades de convergencia existentes en los negocios del ICE y sus empresas hacia soluciones de mayor valor agregado, de forma que se apalanquen los negocios existentes y se generen nuevos negocios digitales para contribuir a la competitividad del país.

Del mapa estratégico planteado en la Estrategia 4.0, se plantean varios objetivos y lineamientos estratégicos, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los lineamientos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), los planes nacionales de desarrollo, energía, telecomunicaciones, la *Estrategia de Transformación Digital*, el *Plan Nacional de Descarbonización-Gobierno de Costa Rica 2018-2050* y la normativa de responsabilidad social detallada en los anexos.

Es importante indicar que, en un contexto de constante cambio como el actual, este documento está sujeto al alineamiento a nuevos instrumentos de planificación y normativa que surgirán producto de la atención de la realidad del contexto futuro.

En el anexo 3 se detallan los principios rectores de algunos de los instrumentos normativos, tales como la *ISO 26000*, las *Líneas Directrices de la OCDE para las Empresas Estatales* y la *Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica*, entre otros.



Hoja de Ruta para la Sostenibilidad del ICE y sus empresas

El concepto integral de sostenibilidad implica la incorporación de consideraciones sociales y ambientales a la estrategia de negocios y de servicios en la empresa. Es por esto por lo que las personas tomadoras de decisiones de una institución o Grupo empresarial deben estar sensibilizados, conocer cómo se genera valor a los productos y servicios a través de los modelos de sostenibilidad y contar con herramientas para incorporar temas y riesgos ambientales, sociales, económicos y de gobernanza en sus planes estratégicos y operacionales.

Para ello, la organización se propuso una “Hoja de Ruta para la Sostenibilidad” que le permita asegurar la gobernanza en el tema, así como el alineamiento a las mejores prácticas a nivel mundial para alcanzar esa triple utilidad. A continuación, se presentan los elementos más destacados de dicha hoja de ruta y en el Anexo 4 se presenta más detalle del marco metodológico que se siguió para obtener esta estrategia de sostenibilidad.

Partes interesadas del ICE y sus empresas

Las partes interesadas del ICE y sus empresas, se distribuyen en 14 categorías como se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 2: Categorías de las partes interesadas del ICE y sus empresas

Fuente: Elaboración propia del personal de Sostenibilidad-División Estrategia

Categorías		
● Clientes	● Operadores de telecomunicaciones	● Entes financieros y bancarios
● Socios estratégicos	● Empresas del sector eléctrico	● Gobierno
● Proveedores	● Accionistas	● Medios de comunicación
● Entes reguladores y fiscalizadores	● Público interno	● Cooperación internacional
● Consejo Directivo	● Ciudadanía	

Como paso a seguir con relación a las partes interesadas, se definirá un lineamiento que detalle el relacionamiento entre las empresas y sus partes interesadas, de forma que oriente a cada una de las empresas del Grupo ICE para que desarrollen su propio plan de relacionamiento, pero bajo los mismos lineamientos de la corporación como un todo. Este es un ejercicio que se deberá revisar periódicamente.

Para conocer la metodología utilizada para identificar las partes interesadas del ICE y sus empresas, así como el detalle bajo cada una de las categorías, puede referirse al anexo 4.

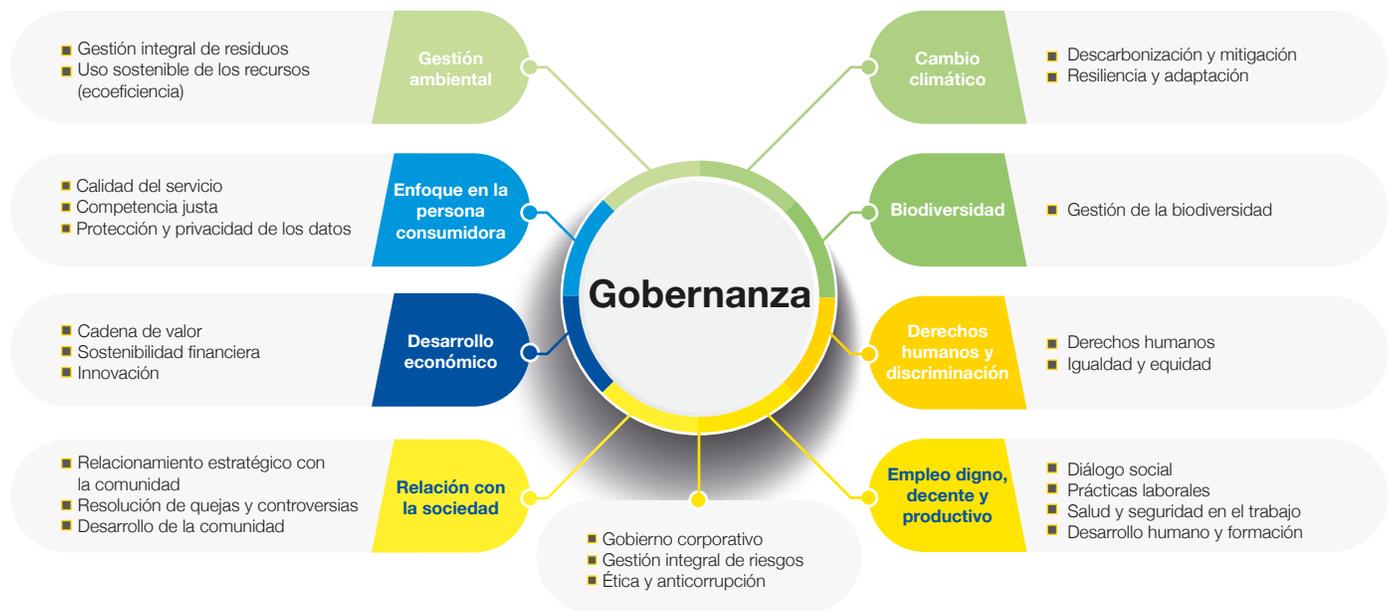
Temas para la gestión responsable y sostenible

Los temas prioritarios para gestionar por la corporación (temas materiales) son 23 y se pueden observar en la figura 3. Están distribuidos en cuatro grandes dimensiones: la ambiental, la social, la económica y la relacionada con gobernanza; de estas grandes dimensiones se detallaron nueve categorías.

Para mayor detalle sobre la metodología utilizada para la definición de estos temas materiales, ver anexo 4.

Figura 3: Temas materiales por categoría, del ICE y sus empresas

Fuente: Elaboración por parte de personal de AED y División de Estrategia-ICE



Los temas prioritarios o materiales son aquellos en los que se identifican impactos económicos, ambientales y sociales, reales o potenciales producto de las actividades empresariales y sus relaciones comerciales, que influyen significativamente en la capacidad del ICE y sus empresas para alcanzar sus objetivos y visión, así como en las decisiones de las partes interesadas de la organización.

Definiciones de los temas a gestionar

Esta estrategia de sostenibilidad conlleva a que en el ICE y sus empresas se deban gestionar estas nueve categorías que incluyen los veintitrés temas materiales. De ahí la importancia que en esta estrategia se detalle el significado para cada uno de esos temas.

● Gestión ambiental:

La gestión ambiental implica el desarrollo e implementación de acciones enfocadas en gestionar aspectos ambientales, o sea, elementos de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúan o pueden interactuar con el medio ambiente. Un aspecto ambiental puede causar uno o varios impactos ambientales mediante la aplicación de varios criterios, cumplir los requisitos legales y otros requisitos, y abordar los riesgos y oportunidades que se presentan.

Como parte de la categoría **gestión ambiental**, se ha incorporado como uno de sus temas materiales, la **gestión integral de residuos**; esta se define como *“el conjunto articulado e interrelacionado de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, de planificación, monitoreo y evaluación para el manejo de los residuos, desde su generación hasta la disposición final”* (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2010). Esta gestión incluye el manejo de residuos valorizables y no valorizables como por ejemplo el papel, el plástico, los metales, electrónicos, materiales peligrosos, entre otros.

Otro tema material que se encuentra dentro de la gestión ambiental es el **uso sostenible de los recursos**. Si los recursos son renovables significa que estos se utilizan en una medida menor o igual que su tasa de renovación natural. Para los recursos no renovables (como los combustibles fósiles, metales y minerales), la sostenibilidad a largo plazo requiere que la tasa de uso sea menor que la tasa de sustitución por un recurso renovable. Una organización puede progresar hacia un uso sostenible de los recursos utilizando electricidad, combustibles, materias primas y procesadas, tierra y agua de manera más responsable y combinando o reemplazando recursos no



renovables por recursos renovables, por ejemplo, utilizando innovaciones tecnológicas. (International Standard Organization (ISO), 2019). Este tema material incluye la conservación y eficiencia del uso de los recursos, uso de materiales de construcción, uso propio de agua, electricidad, combustibles, papel, etc. protección y conservación del capital natural; mantenimiento de las funciones y servicios ecosistémicos.

● Cambio climático:

Este se define como *el cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera global y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables. La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático diferencia, entre el cambio climático atribuible a las actividades humanas que alteran la composición atmosférica y la variabilidad climática atribuible a causas naturales* (IPCC (por sus siglas en inglés), 2014). Este gran y complejo tema incluye conceptos como movilidad eléctrica; generación de energía con fuentes renovables; energía limpia, inteligente y distribuida; descarbonización; resiliencia; adaptación y mitigación ante eventos climáticos; reducción de los impactos para moderar los efectos adversos del cambio climático. Sin embargo, para el ICE y sus empresas se han definido como temas materiales de esta categoría, la **descarbonización y mitigación** por un lado y **la resiliencia y la adaptación** al cambio climático por otra. A continuación, se definen estos conceptos:

Descarbonización: Proceso mediante el cual los países u otras entidades tratan de lograr una economía con bajas emisiones de carbono, o mediante el cual las personas tratan de reducir su consumo de carbono (IPCC (por sus siglas en inglés), 2014).

Mitigación: Intervención humana encaminada a reducir las fuentes o potenciar los sumideros de gases de efecto invernadero (IPCC (por sus siglas en inglés), 2014).

Resiliencia: la capacidad de un sistema, comunidad o socie-



dad 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 (United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2017).

Resiliencia climática: la habilidad de sistemas socio-ecológicos de absorber y recuperarse de perturbaciones y estreses climáticos, a la par que se adaptan y transforman sus estructuras y medios de vida de cara a los cambios a largo plazo y la incertidumbre. (*adaptado de Mitchell, 2013*).

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 vulnerabilidad 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 (Dirección de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía, 2018).

● Biodiversidad:

Otra de las categorías definidas para la dimensión ambiental, es la biodiversidad, misma que comprende procesos a través de los cuales se planifican, ejecutan y monitorean las acciones para la conservación, protección, uso y restauración de la biodiversidad y de los servicios ecosistémicos, con el fin de maximizar el bienestar social. La gestión de la biodiversidad en el negocio es un proceso de mejora continua que implica la identificación de los impactos significativos que tienen las organizaciones sobre este tema (AED)² El tema incluye el uso sostenible, la conservación y la restauración de la biodiversidad (de acuerdo a lo establecido en la Estrategia Nacional de Biodiversidad y la Estrategia Nacional de Bioeconomía), así como implementar medidas de mitigación para minimizar los impactos que sus emplazamientos provocan sobre los recursos.

El ICE enfoca sus acciones en biodiversidad en tres áreas:

1. Gestión forestal: incluye la protección, manejo y restauración de los distintos tipos de cobertura boscosa, buscando garantizar la conectividad estructural y funcional de estas con otras áreas silvestres. Ejemplo de esto es la gestión para el pago por servicios ambientales; la producción de árboles de uso múltiple con fines institucionales para la mitigación de impactos, así como la donación para implementar programas de reforestación y restauración boscosa.



² Recopilado del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República de Colombia, Convenio sobre la Diversidad Biológica (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 1992) y la Guía para la Gestión de la Biodiversidad en los Negocios (AED, GIZ, CPSU, 2019)

2. Gestión biológica: incluye estudios y monitoreos del estado y la salud de los ecosistemas para asegurar la continuidad de los servicios ecosistémicos y la protección de la fauna silvestre como una medida para la gestión del riesgo asociada a los impactos de la organización. Ejemplo de lo anterior análisis y monitoreos de la flora, la fauna y las condiciones del entorno; instalación de infraestructura anti-electrocución, instalación de dispositivos de bajo impacto en las zonas marítimo costera con la finalidad de la protección de la fauna; rescate y reinserción de animales o trasladados a centros de rescate para su recuperación.

3. Gestión agropecuaria: incluye Programa de Fincas Sostenibles en el marco de la gestión del territorio de las unidades del manejo de cuencas del ICE y sus empresas, por ejemplo, seguimiento y asesoría técnica a unidades de producción agropecuaria bajo el enfoque de fincas sostenible; sistemas agroforestales con tecnologías de bajo impacto y producción de abono orgánico, que se traduce en múltiples beneficios para los productores.

● **Derechos humanos y no discriminación:**

Esta es una de las categorías de la dimensión social del proceso de materialidad del ICE y sus empresas. Dentro de esta categoría se define como tema material propiamente el **de derechos humanos**, los cuales, son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. Entre los derechos humanos se incluyen el derecho a la vida y a la libertad; a no estar sometido ni a esclavitud ni a torturas; a la libertad de opinión y de expresión; a la educación y al trabajo, entre otros muchos. Estos derechos corresponden a todas las personas, sin discriminación alguna (Naciones Unidas, s.f.). El segundo tema material es **Igualdad y equidad**, mismo que se define cada uno por su lado: la **igualdad** es un principio que reconoce en todas las personas el derecho para desarrollar sus habilidades personales y hacer elecciones sin estar limitadas por estereotipos o prejuicios, de manera que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de su origen étnico, racial o nacional, sexo, género, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencia u orientación sexual, estado conyugal o cualquier otra análoga; es decir, implica la eliminación de toda forma de discriminación (Instituto Nacional de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), 2015). Por su lado, la **equidad** es un principio ético de justicia, que busca equiparar el acceso de todas las personas a recursos y beneficios para lograr la igualdad. Reconoce la existencia de restricciones, diferencias y desigualdades que experimentan ciertos grupos o personas (a partir de su origen, sexo, clase, orientación sexual, edad,



raza, religión), en el acceso efectivo a recursos y beneficios y que les impide gozar plenamente de sus derechos como seres humanos; estas desigualdades terminan vulnerando los derechos de unas personas con respecto a otras (Instituto Nacional de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), 2015).

● **Empleo digno, decente y productivo:**

Esta categoría tiene cuatro grandes temas materiales que se han definido para el ICE y sus empresas y se definen a continuación:

Diálogo social: negociación, consulta o simple intercambio de información entre los representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relacionados con política económica y social (International Standard Organization (ISO), 2019).

Prácticas laborales: comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que está bajo su control directo (International Standard Organization (ISO), 2019). Dichas prácticas incluyen el reclutamiento y la promoción de los trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones, traslado horizontal de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de competencias; salud y seguridad en el trabajo y cualquier política o práctica que afecta a las condiciones de trabajo, en particular, la jornada laboral y la remuneración.

Salud y seguridad en el trabajo: comprende políticas, planes y procedimientos dirigidos a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de las personas trabajadoras y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales (accidentes o enfermedades laborales) (International Standard Organization (ISO), 2019). Implica analizar y controlar los riesgos para la salud y la seguridad derivados de sus actividades empresariales, incluyendo los riesgos psicosociales.

Desarrollo humano y formación: proceso para proporcionar y desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos para cumplir con los requisitos del puesto que cada persona trabajadora desempeña. Incluye además la estrategia para ampliar las opciones de dichas personas y promover su desarrollo integral permiti-



tiendo, así, que hombre y mujeres posean conocimientos en diversas áreas que faciliten un nivel de vida decente. El desarrollo humano también incluye el acceso a oportunidades políticas, económicas y sociales para poder ser creativo y productivo y gozar de respeto hacia uno mismo y de un sentido de pertenencia a una comunidad y de contribución a la sociedad³.

● Relación con la sociedad:

Es otra de las categorías de la dimensión social e incluye los siguientes tres temas:

Relacionamiento Estratégico con la Comunidad: proceso mediante el que una empresa incorpora las aspiraciones, preocupaciones, necesidades y valores de los ciudadanos y las comunidades en sus procesos de desarrollo de estrategias y políticas, planeamiento, toma de decisiones, prestación de servicios y monitoreo... es un proceso crítico para una gobernanza efectiva, transparente y responsable (Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED, 2016). Este tema abarca el concepto de “**comunidad**”, por la cual se entiende a los asentamientos residenciales o sociales de otro tipo, ubicados en un área geográfica que se encuentra próxima al sitio en que se ubica una organización y dentro de las áreas de impacto de esta. Asimismo, comunidad puede ser un grupo de personas que tienen determinadas características en común, por ejemplo, una comunidad “virtual” interesada en un asunto particular o jóvenes que requieren cierre de brecha digital, entre otros.

Resolución de quejas y controversias: son mecanismos que toda organización utiliza para abordar las necesidades de los consumidores después de la venta de los productos o la prestación de los servicios. Dichos mecanismos incluyen una instalación adecuada, certificados de garantía, garantías, apoyo técnico acerca del uso, así como disposiciones relacionadas con la devolución, la reparación y el mantenimiento. Los productos y servicios que no ofrecen un desempeño satisfactorio, ya sea por desperfectos o fallos, o como resultado de un mal uso, podrían acarrear una violación de los derechos de los consumidores, así como pérdida de dinero, recursos y tiempo. Los proveedores de productos y servicios pueden aumentar la satisfacción del consumidor y disminuir el nivel de quejas, ofreciendo productos y servicios de gran calidad. Deberían proporcionar asesoramiento claro a los consumidores respecto del uso adecuado y de los recursos o soluciones ante un mal desempeño. También pueden hacer seguimiento de la eficacia de sus servicios de postventa, apoyo y de sus procedimientos de resolución de controversias mediante encuestas a sus usuarios (International Standard Organization (ISO), 2019).



³ Definición construida entre el personal del ICE y de AED.

Desarrollo de la comunidad: Se refiere a la actitud de la organización de fomentar el uso de los recursos locales de una comunidad para aumentar sus oportunidades económicas, ambientales y productivas al mismo tiempo que mejora sus condiciones sociales de manera sostenible. La contribución de una organización al desarrollo de la comunidad puede ayudar a promover niveles más elevados de bienestar y mejora en la calidad de vida de sus habitantes. Incluyen la creación de empleo mediante la expansión y diversificación de las actividades económicas y el desarrollo tecnológico.

También puede contribuir a través de las inversiones sociales en la generación de riqueza e ingresos mediante iniciativas de desarrollo económico local; ampliando programas de educación y desarrollo de habilidades; fortaleciendo las capacidades de organización local, promoviendo y preservando la cultura y las artes; proporcionando y promoviendo servicios de salud a la comunidad, así como las contribuciones posibles para la generación de política pública⁴.

● **Desarrollo económico:**

Esta es una de las categorías de la dimensión económica; incluye conceptos relacionados con la **cadena de valor** la cual se define como una secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios. Entre las partes que proporcionan valor se encuentran los proveedores, trabajadores subcontratados, contratistas y otros. Entre las partes que reciben valor se encuentran los clientes, consumidores, miembros y usuarios (ISO, 2010). Una organización puede influir sobre otras organizaciones (proveedores y clientes), a través de sus decisiones sobre adquisiciones y compras. Mediante su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social.

Otro tema material que abarca esta categoría es el de **Sostenibilidad financiera**, mismo que se refiere a la habilidad de una organización para mantener su capacidad financiera en el tiempo, en cuanto al rumbo de sus negocios y el pago de sus obligaciones (Consejo Directivo del ICE, 2019).

Por su parte, **Innovación** se define como un proceso sistémico cuyo resultado es la obtención de nuevos productos (incluidos los servicios y procesos), así como agregar valor a través de creaciones o mejoras significativas de los ya existentes de manera continua y orientados a las partes interesadas (Instituto Costarricense de Electricidad, 2018).

Esta amplia categoría de desarrollo económico también incluye otros conceptos como *nuevos productos y procesos*;

⁴ Definición adaptada por personal de AED, tomando como base la que se menciona en la Guía ISO 26000 Responsabilidad Social.



formas de hacer negocios; nuevos sistemas de productos y servicios y hasta nuevas formas de interactuar con la organización y con las personas consumidoras.

● **Enfoque en las personas consumidoras:**

A dicha categoría le fueron alineados los temas materiales definidos como “Calidad del servicio”, “Competencia justa” y “Protección y privacidad de los datos”.

Por **calidad del servicio** se entiende la medida de la satisfacción de los clientes y usuarios de los servicios del ICE y sus empresas, en relación con los aspectos de disponibilidad, comercialización y servicios en general. En este concepto se *incluyen temas como calidad de la energía, continuidad del suministro de energía eléctrica y de telecomunicaciones, fiabilidad de la red, satisfacción de clientes y usuarios en todos los servicios que brinde el ICE y sus empresas*⁵.

Competencia justa: La competencia justa y abierta -(en los sectores de la industria que se encuentran declarados en competencia)⁶- estimula la innovación y la eficiencia, reduce los costos de los productos y servicios, asegura que todas las organizaciones tengan las mismas oportunidades, anima al desarrollo de productos o procesos nuevos y mejores y, en el largo plazo, mejora el crecimiento económico y el nivel de vida. Las conductas anti-competencia pueden llegar a perjudicar la reputación de una organización frente a sus partes interesadas y pueden ocasionar problemas legales. Cuando las organizaciones rechazan involucrarse en conductas anti-competencia ayudan a crear un clima donde dicha conducta no se tolera, lo que beneficia a todos (ISO, 2010).

Protección y privacidad de los datos: acción de salvaguardar el derecho de los consumidores a la privacidad, limitando el tipo de información reunida y las formas en que esa información se obtiene, utiliza y se mantiene segura. El incremento del uso de la comunicación electrónica (incluidas las transacciones financieras) y las pruebas genéticas, así como el crecimiento a gran escala de las bases de datos, crea inquietudes respecto de cómo se puede proteger la privacidad de los consumidores, particularmente, en lo que respecta a la información de identificación personal. Las organizaciones pueden ayudar a mantener su credibilidad y la confianza de los consumidores mediante el uso de sistemas rigurosos para la obtención, uso y protección de los datos de los consumidores (ISO, 2010).

● **Gobernanza:**

Definido como un sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos (ISO, 2010). La gobernanza constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización. Dentro de sus temas

⁵ Definición construida por personal de AED.

⁶ Lo anotado entre paréntesis no pertenece a la definición original de la referencia bibliográfica.

materiales se han definido los siguientes:

Gobierno Corporativo: conjunto de relaciones entre la Alta Gerencia del ICE y sus empresas, Consejo Directivo, Juntas Directivas, sus propietarios y otras partes interesadas, las cuales proveen la estructura para establecer los objetivos del ICE y de cada una de las empresas, la forma y los medios para alcanzarlos y monitorear su cumplimiento. El Gobierno Corporativo define la manera en que se asigna la autoridad y se toman las decisiones corporativas (Consejo Directivo del ICE, 2020). Se incluye dentro de este concepto las *políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige la gestión de una entidad*.

Gestión integral de riesgos: es un proceso continuo y sistemático que permite a las empresas identificar y actuar sobre aquellos eventos que puedan afectar su gestión y por consiguiente, favorecer el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos. Este enfoque, junto con el de la gestión de la continuidad del negocio tienen por principal interés crear un marco integral para el manejo efectivo de la incertidumbre, respondiendo a los riesgos estratégicos, operativos, ambientales, sociales y de gobernanza. Incluye la atención efectiva y eficaz de las posibles situaciones de emergencia y la recuperación pronta de los servicios afectados, manteniendo una operación mínima aceptable predefinida, que garantice que la organización continúe cumpliendo con sus obligaciones -definición adaptada de: (Consejo Directivo del ICE, 2018).

Ética y anticorrupción: La ética es aquel comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento. La ética se puede entender como el saber que orienta, de forma racional, la acción humana de acuerdo con valores y normas construidas en sociedad. La ética corporativa, por tanto, es la aplicación de estos valores y normas a partir de la razón de ser de la empresa, es decir, su misión y visión. Cualquier desvío a la conducta ética establecida para la empresa, constituye un acto de corrupción. *(Definición construida utilizando como base: Principios, Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social y Curso de Gobierno Corporativo, Ética y Cumplimiento, Sumarse y Valora).*



Objetivos estratégicos de triple utilidad

Para cada uno de los temas materiales, se han propuesto objetivos de corto plazo con un horizonte de tiempo al 2023, de forma que sea coincidente con el año de finalización de la Estrategia 4.0. Los objetivos tienen alcance corporativo y están enfocados en mitigar los impactos sociales, ambientales y económicos; y pretenden ayudar a operativizar la “Estrategia de Sostenibilidad” en el mediano plazo y facilitar el seguimiento para la adecuada toma de decisiones. En la tabla 3 se detallan los objetivos definidos para cada uno de los temas materiales.

Tabla 3: Temas materiales y objetivos

Fuente: Creación propia del personal de Sostenibilidad-División Estrategia

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Gestión ambiental	Gestión integral de residuos	Desarrollar la gestión integral del 100% de los residuos de los procesos productivos en el ICE y en sus empresas, basado en la separación, reutilización, revaloración y disposición final eficiente y ambientalmente adecuada, a diciembre del 2022.
	Uso sostenible de los recursos (ecoeficiencia)	Implementar a diciembre del 2023, el <i>Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGA)</i> de forma que abarque el 100% de las instalaciones que contengan a su vez equipo y personal, del ICE y sus empresas.

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Cambio climático	Descarbonización y mitigación	Alcanzar en el ICE y sus empresas, a diciembre del 2023, el reconocimiento del <i>Programa País Carbono Neutralidad</i> , en alguna de sus modalidades, acorde a los diferentes parámetros que dicho Programa contiene.
	Resiliencia y Adaptación	<p>Contar en el ICE y sus empresas, a diciembre del 2022, con una <i>Política de Gestión de Riesgos</i> que incluya la categoría de gestión de riesgos climáticos.</p> <p>Incorporar dentro de la cartera de productos y servicios del ICE y sus empresas, el desarrollo de obras de infraestructura eléctrica sostenible y resiliente, como una opción más de cara a los clientes finales; esto a partir de julio del 2022.</p>
Biodiversidad	Gestión de la biodiversidad	Contar en el ICE y sus empresas, a junio del 2022, con un documento normativo con alcance corporativo, que permita la identificación, evaluación de los impactos y la dependencia hacia los servicios ecosistémicos de todos los productos y servicios que brinda la corporación.

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Derechos humanos y no discriminación	Derechos Humanos	Contar a diciembre del 2022, con el <i>Sistema de Gestión de Género y Diversidad Humana</i> , partiendo de un proceso de debida diligencia, en acatamiento con la <i>Política Corporativa de Derechos Humanos del Grupo ICE</i> .
	Igualdad y equidad	Incorporar facilidades o condiciones de accesibilidad para personas con alguna discapacidad en al menos el 50% de los servicios del ICE y sus empresas (mercadeo, comercialización, postventa), para diciembre del 2023.

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Empleo digno, decente y productivo	Diálogo social	Implementar, a diciembre del 2022, una política que contemple el fortalecimiento y creación de mecanismos y procedimientos de diálogo social entre las personas colaboradoras, las organizaciones de trabajadores y las jefaturas del ICE y sus empresas.
	Prácticas laborales	Aplicar, a diciembre del 2022, las herramientas de evaluación de satisfacción laboral (clima y cultura organizacional) al 100% de los trabajadores del ICE y sus empresas. Contar a diciembre del 2023, con un sistema de remuneración de los trabajadores del ICE y sus empresas actualizado, alineado a la legislación nacional aplicable en la materia, incluyendo programas que potencien la atracción, crecimiento y retención del talento humano.
	Salud y seguridad en el trabajo	Contar en el ICE y sus empresas, a junio del 2022, con un documento normativo con alcance corporativo, que incluya lineamientos relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo, incorporando a su vez los riesgos psicosociales y en enfoque de género en la salud y la seguridad.
	Desarrollo humano y formación	Desarrollar, al 2023, las competencias estratégicas en el recurso humano enfocando el 70% del presupuesto de capacitación a acciones destinadas a liderazgo, gestión de nuevos proyectos y negocios para alcanzar los objetivos estratégicos.
Relación con la sociedad	Relacionamiento estratégico con la comunidad	Contar, a diciembre del 2022, con una <i>Política Corporativa de Relacionamiento Estratégico con las Comunidades</i> .

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Relación con la sociedad	Resolución de quejas y controversias	Contar, a diciembre del 2022 con un documento normativo de alcance corporativo, que evidencie un proceso efectivo de atención de quejas y controversias para las partes interesadas del ICE y sus empresas.
	Desarrollo de la comunidad	A diciembre del 2023, contar con un marco metodológico que permita medir el impacto económico, social y ambiental para las comunidades del área de influencia de las actividades del ICE y sus empresas.

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Desarrollo económico	Cadena de valor	Realizar, a junio del 2022, un diagnóstico de los impactos potenciales de las compras y adquisiciones del ICE y sus empresas de forma que se contemple la responsabilidad de estos en las actividades de los proveedores.
		Contar, para diciembre del 2022, con criterios de sostenibilidad aplicados en el 90% de los procesos de compra estratégicos del ICE y de sus empresas, definiendo éstos acorde al portafolio de inversiones.
	Sostenibilidad financiera	Cumplir al 2023 con el 100% de las metas de la "Ruta para la Estabilización Financiera: márgenes, cobertura, endeudamiento, rendimiento del activo, en el ICE y sus empresas.
	Innovación	<p>Contar, para junio del 2022, con una estrategia de innovación corporativa en la cual se establezcan las iniciativas, proyectos, programas e indicadores de innovación para ejecutar en el período 2022-2023.</p> <p>Desarrollar e implementar un sistema de gestión de la innovación en cada empresa del Grupo ICE para diciembre del 2023 de forma que se gestione adecuadamente la estrategia y la gestión del portafolio de innovación de cada empresa.</p>

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Enfoque en la persona consumidora	Calidad del servicio	<p>Al 2023, cumplir con los índices de satisfacción y retención de clientes establecidos como parte de la Estrategia 4.0 del Grupo ICE.</p> <p>Estructurar un programa de divulgación para el ICE y sus empresas, de los resultados de los índices de satisfacción y retención de clientes al finalizar los años 2022 y 2023.</p>
	Competencia justa	<p>Contar al 2022 con una <i>Política Corporativa de Competencia Justa</i> para el ICE y sus empresas, aplicable a los sectores de la industria que se encuentran declarados en competencia.</p>
	Protección y privacidad de los datos	<p>Implementar en un 100% a diciembre del 2022 los controles necesarios para el cumplimiento de la <i>Política Corporativa de Confidencialidad del ICE y sus empresas</i>.</p>

CATEGORÍA	TEMAS MATERIALES	
Gobernanza	Gobierno corporativo	<p>Cumplir con el 100% de las buenas prácticas de gobierno corporativo y de política pública definidas para el ICE y sus empresas al 2023 con el fin de promover responsabilidades claras, rendición de cuentas, transparencia y trato justo de las partes interesadas.</p>
	Gestión integral de riesgos	<p>Contar en el ICE y sus empresas, a diciembre del 2022, con una <i>Política de Gestión de Riesgos</i> que incluya la categoría de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).</p>
	Ética y anticorrupción	<p>Contar, a diciembre del 2022, con un código de ética corporativo actualizado para el ICE y sus empresas, el cual debe incluir específicamente lo relacionado a conflictos de interés.</p> <p>Rendir, a los trabajadores del ICE y sus empresas, cuentas de las principales acciones desarrolladas por la Administración Superior de cada empresa, al finalizar cada año en el 2022 y 2023.</p>

Por la naturaleza de los negocios de cada empresa y su nivel de madurez en sostenibilidad, los objetivos tienen una aplicabilidad gradual y diferenciada. Será responsabilidad de cada una de las empresas ajustarlos según sea necesario y proponer sus propias metas siempre y cuando éstas sean mayores que los objetivos planteados a nivel de grupo corporativo.

Rendición de cuentas

Como parte de la Hoja de Ruta para la Sostenibilidad y en alineamiento con esta estrategia, el ICE y sus empresas se preparan para la elaboración sistemática de sus reportes de sostenibilidad tomando como referencia los mejores estándares mundiales de reportaje. Para más información refiérase al anexo 4.





ANEXOS

Anexo 1: Orientaciones estratégicas del ICE establecidas en la Estrategia 4.0 2019-2023

En la siguiente figura se presentan algunas orientaciones estratégicas planteadas por el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva en el documento de la Estrategia 4.0 así como aspectos resumidos del marco filosófico aprobado por el Consejo Directivo en octubre del año 2018, como anexo a la información desplegada en la tabla 1 del cuerpo de este documento:

Figura 4: Principales elementos estratégicos

Fuente: División de Estrategia

CONCEPTO Y ALCANCE DE LA ESTRATEGIA 4.0 GRUPO ICE 2019-2023	
Contexto	Cuarta Revolución Industrial y Globalización 4.0
Desafíos país	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento Objetivos Desarrollo Sostenible ● Adhesión a la OCDE ● Competitividad país ● Transformación Digital ● Descarbonización de la economía
ICE y sus empresas 	Contribución Brindar soluciones integrales, innovadoras y oportunas, de manera eficiente, inclusiva y solidaria.
	Razón de ser Mejorar la calidad de vida y contribuir con el desarrollo sostenible del país.
	 5 Es  65 Lineamientos Estratégicos  14 Objetivos Estratégicos  8 Factores críticos de éxito

La misión establecida en la misma Estrategia 4.0 es la siguiente:

“Mejorar la calidad de vida de la sociedad costarricense, contribuyendo al desarrollo sostenible del país con soluciones de energía, infocomunicaciones e ingeniería, de manera eficiente, inclusiva y solidaria”.

Por su parte, la visión para la corporación es la siguiente:

“El Grupo ICE, ágil, transparente, motor de desarrollo de la sociedad costarricense con presencia internacional, liderará y será referente en la transformación digital y en el desarrollo de soluciones integrales, innovadoras y oportunas, en energía, infocomunicaciones e ingeniería”.

Objetivos estratégicos

La perspectiva “Equidad y sostenibilidad” busca generar las actitudes de equidad, inclusión, impacto colectivo, sostenibilidad, transformación y responsabilidad social de las personas colaboradoras ICE y sus empresas, como agente de cambio y promotor de oportunidades. A pesar de las iniciativas y esfuerzos que el ICE y sus empresas realiza en esta materia, se requiere de un ordenamiento, articulación y entendimiento que permitan de forma natural, adoptar estas prácticas en el quehacer diario de los negocios y en cada una de las transformaciones, evoluciones e incursiones de negocios y mercados a los cuales se proyecta operar el ICE y sus empresas, para así aprovechar las prácticas de sostenibilidad como fuente de ventaja competitiva.

Del mapa estratégico planteado en la Estrategia 4.0, se plantean varios objetivos y lineamientos estratégicos, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los lineamientos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), los planes nacionales de desarrollo, energía, telecomunicaciones, la Estrategia de Transformación Digital, el Plan de Descarbonización y la normativa de Responsabilidad Social detallada más adelante.

Para esta perspectiva de “Equidad y Sostenibilidad” se ha trazado el siguiente objetivo estratégico:

“Fomentar la creación de valor implementando la gestión integral de la sostenibilidad aportando a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y considerando las mejores prácticas internacionales aplicable a los negocios”.

En la tabla 4 se presentan lineamientos derivados de los objetivos estratégicos de otras perspectivas también planteadas en la Estrategia 4.0 y que tienen relación con alguno de los temas materiales definidos en esta estrategia de sostenibilidad:

Tabla 4: Lineamientos de otras perspectivas relacionadas con la estrategia de sostenibilidad

Fuente: Creación propia del personal de Sostenibilidad-División Estrategia

CATEGORÍA	LINEAMIENTOS
<p>Evolución de los negocios y experiencia del cliente</p>	<p>OEC 06:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Trazar el “viaje” del cliente a través del Grupo: identificar y plantear acciones que mejoren la experiencia del cliente a partir de su interacción con los diferentes puntos de contacto, desde la pre-venta hasta la post-venta, incluyendo los canales digitales. Asimismo, debe priorizarse en aquellos elementos que incidan en los tiempos de instalación, la gestión integral de las averías, así como un control detallado de la eficacia y eficiencia en la respuesta de este proceso, según las mejores prácticas de mercado, utilizando los recursos existentes para cerrar brechas por medio de soluciones tecnológicas de frontera. <hr/> <p>OEC 08:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atraer y desarrollar clústeres de innovación y emprendimiento globales, para aprovechar los activos estratégicos del ICE y sus empresas¹⁶: se debe generar un aumento en los ingresos soportados en energías renovables y utilización de capacidades disponibles salientes en cables submarinos, que promueva una cultura digital y el emprendimiento desde y hacia el interior de la organización, para así contar con negocios ágiles, dinámicos y competitivos.
<p>Eficiencia operativa, modernización y transformación digital</p>	<p>OEP 10:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tomando en cuenta los retos que plantea la transformación digital y la evolución de los modelos de negocio convergentes, es necesario la innovación a nivel de todos los procesos, sustentados en modelos ágiles, eficaces y eficientes. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la competitividad tarifaria del servicio eléctrico: evaluar la actual estructura tarifaria del sistema de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y, a partir de esta evaluación, preparar una propuesta de revisión y actualización que satisfaga los lineamientos para la política energética de Costa Rica, incorporando en lo que corresponda las mejores prácticas internacionales.

CATEGORÍA	LINEAMIENTOS
Eficiencia operativa, modernización y transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="373 406 1481 787"> <p>● Asegurar la continuidad del negocio y la seguridad de la información: las tendencias recientes en materia desarrollo de las telecomunicaciones y energía se han dirigido al transporte de todo tipo de servicios (datos, voz, video) en una sola infraestructura de red, por lo que la ciberseguridad se ha convertido en un aspecto aún más sensible para las empresas, instituciones, hogares y personas. Por tanto, la seguridad para la siguiente generación hace referencia al conjunto de aplicativos e instrumentos que permiten al usuario la gestión simultánea de los datos y su seguridad, incluye tecnologías tales como encriptación, prevención de pérdida de datos (DLP), análisis de comportamiento del usuario (UBA), supervisión y monitoreo, “tokenización” y enmascaramiento de datos (IDC). Aunado a lo anterior, también es preciso revisar las políticas de continuidad de negocio, a efectos de garantizar la resiliencia de sus operaciones.</p> <li data-bbox="373 820 1481 885"> <p>● Establecer áreas responsables de la definición y el seguimiento de instrumentos de gobernanza en el ICE y sus empresas.</p> <li data-bbox="373 917 1481 1063"> <p>● Resiliencia climática: el ICE y sus empresas 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.</p> <li data-bbox="373 1096 1481 1299"> <p>OEP 11:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="373 1128 1481 1299"> <p>● Alineamiento con los planes de gobierno: el Grupo debe garantizar que sus acciones y proyectos aporten al cumplimiento de los compromisos país (ODS, OCDE, entre otros) y se encuentren alineados con las políticas, planes y programas nacionales en los diferentes niveles (PND-IP, PNDT, PNE, Plan de Descarbonización, entre otros), siendo su atención de manera oportuna.</p>

CATEGORÍA	LINEAMIENTOS
<p>Eficiencia operativa, modernización y transformación digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Consolidar la eficiencia de los procesos de transparencia y rendición de cuentas: en el ICE y sus empresas, se deben establecer los mecanismos de dirección, supervisión y control, así como los lineamientos, alcances y demás disposiciones que defina el Consejo Directivo y la Presidencia Ejecutiva, en búsqueda siempre de una mejor gestión de los recursos. También se busca fortalecer la gobernanza hacia el externo, es decir, potenciar los esquemas de relación y comunicación con el conjunto de partes interesadas. ● Cumplir con las directrices y buenas prácticas de gobernanza, derechos de propiedad intelectual y gobierno corporativo establecidas por la OCDE para empresas estatales: sus esfuerzos estarán orientados en dos vertientes, la primera de índole interna, con el objetivo de fortalecer los esquemas de direccionamiento y control del Centro Corporativo con los negocios y empresas del Grupo; mientras que la segunda de carácter externo, con el fin de establecer los alcances del Ejecutivo en su rol de propietario del Instituto y sus empresas. ● Fortalecer el diálogo económico, social y ambiental con las partes interesadas: se deben establecer con los distintos interesados, tales como personas colaboradoras, organizaciones laborales internas, grupos ambientalistas, empresarios, administración superior, entre otros.
<p>Efectividad del talento humano</p>	<p>OEAC 12:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar los modelos de trabajo, aprendizaje, formación, capacitación y educación de manera presencial, semi-presencial y virtual: las personas perciben y adquieren los conocimientos de manera distinta y tienen preferencias hacia determinadas estrategias cognitivas, que son las que finalmente ayudan a dar significado a una nueva información o tarea; por lo cual es requerido una evolución en la forma en cómo se transmite el conocimiento, haciendo uso de medios presenciales o virtuales que faciliten el cierre de brechas profesionales en las personas colaboradoras, en miras de ser cada vez más eficiente y eficaces.

CATEGORÍA	LINEAMIENTOS
<p>Efectividad del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir la ruta para el crecimiento de las personas colaboradoras en función de los requerimientos del modelo de negocio, identificar cuáles son las habilidades digitales y “blandas” requeridas, a efectos de determinar las brechas existentes, así como las actividades de capacitación y formación necesarias para su cierre, fomentando el aprendizaje continuo y la gestión de conocimiento, dado los retos que implica para las organizaciones la actual evolución digital, procurando además, desarrollar un modelo mental basado en los valores digitales (inmediatez, simplicidad, transparencia, reciprocidad, empatía y personalización). ● Generar programas de desarrollo por medio del acompañamiento en diferentes modalidades, con el fin de incentivar la innovación en la gestión diaria del líder. ● Impulsar el desarrollo de capacidades complementarias para que el talento humano actual pueda ejercer en el marco estratégico planteado.

Valores

Los valores corporativos constituyen el conjunto de elementos y conductas intrínsecas de la cultura del ICE y sus empresas, sobre los que la organización se apoya para la consecución de los objetivos estratégicos y materializar la Misión y la Visión. El Consejo Directivo del ICE, en sesión 6288 del 25 de octubre del 2018, aprobó incluir otros dos valores a los tres ya existentes, la innovación y la agilidad.

Por tanto, se requiere de la **integridad** para:

- Desarrollar el trabajo de acuerdo con los principios de transparencia, probidad, lealtad, justicia, confiabilidad, honestidad y respeto.
- Ser consecuentes entre lo que se dice y lo que se hace.
- Actuar de conformidad con la normativa aplicable para el accionar del ICE y sus empresas.
- Empoderar a las personas colaboradoras bajo los ideales de honestidad, responsabilidad, respeto y diversidad.



VALORES

Integridad
Compromiso
Excelencia
Innovación
Agilidad

Por su parte, el **compromiso** estará orientado a:

- La satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes internos y externos.
- El desarrollo sostenible del país.
- La calidad de vida de las personas.
- El ambiente.
- El trabajo bien realizado conforme a los objetivos del ICE y sus empresas.
- El fomento de una nueva generación de líderes.
- Trabajo en equipo.

Se deberá alcanzar la **excelencia** en:

- La aplicación de las mejores prácticas
- La atención al cliente interno y externo
- El desarrollo del talento humano
- La gestión de los recursos del ICE y sus empresas
- El desarrollo e implementación de las soluciones

Dado el entorno actual, se requerirá de la **innovación** en:

- La formulación del desarrollo e implementación de soluciones que generen valor en las líneas de negocio.
- Emprendimiento empresarial.
- La búsqueda de nuevos enfoques tecnológicos rentables.
- La formulación de una cultura empresarial enfocada al logro.

Por último, será fundamental la **agilidad** en:

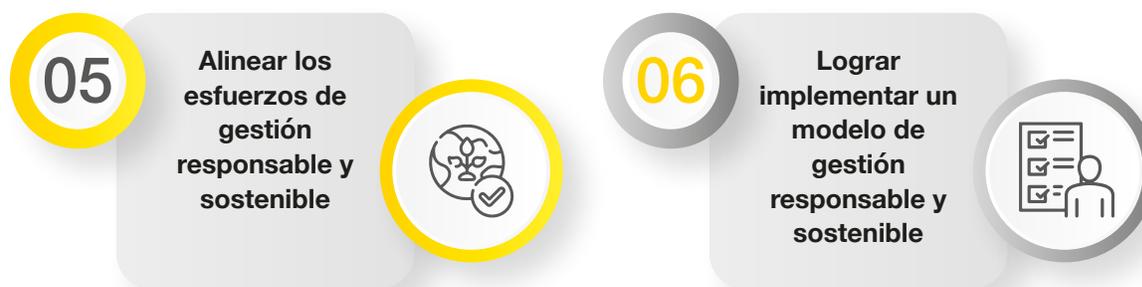
- La formulación, desarrollo e implementación de soluciones a los clientes.
- La gestión de cambio.
- La adopción de nuevos modelos de negocio.
- El desarrollo de negocios de índole global.
- La comunicación en el ICE y sus empresas, hacia lo interno y externo.
- La toma de decisiones.

Factores críticos de éxito

Los principales factores críticos de éxito que se destacan de la estrategia 4.0 relacionados con la sostenibilidad son los presentados en la figura 5 y explicados a continuación:

Figura 5: Factores críticos de éxito

Fuente: Estrategia 4.0 del Grupo ICE



Alinear los esfuerzos de gestión responsable y sostenible: es de gran relevancia para la corporación, no solo mantener su posición en los servicios que presta sino generar y atraer nuevos clientes en cada uno de los puntos de contacto. Para esto es indispensable optimizar e innovar en los procesos sostenibles, hacia una reinención de las empresas, hacia el fortalecimiento de los procesos de transformación digital e innovación y hacia la mejora en la experiencia del cliente. Ejemplos de nuevas soluciones están la digitalización, convergencia, descarbonización, la gestión independiente de ingeniería y construcción, ciudades inteligentes y energías alternativas.

Lograr implementar un modelo de gestión responsable y sostenible: para lograr la implementación de este modelo es indispensable responder al contexto de globalización 4.0 y a los principios de la sostenibilidad. La gestión del ICE y sus empresas debe tener como marco orientador de las competencias de sus empleados el aseguramiento de los derechos humanos, económicos y sociales, lo que sin duda ayudará a fortalecer el valor público que se espera de una empresa propiedad de los costarricenses y motor histórico del desarrollo económico, social y ambiental del país.

Anexo 2: Alineamiento de la Estrategia 4.0 a los ODS

Figura 6: ODS's por perspectiva de la Estrategia 4.0

Fuente: División de Estrategia



Anexo 3: Principales instrumentos normativos nacionales e internacionales de alineamiento

Actualmente se cuenta con una herramienta que permite plasmar el alineamiento estratégico con los principales instrumentos normativos nacionales e internacionales, con las materias fundamentales de la norma ISO 26000 que son pertinentes para la organización como por ejemplo “Derechos Humanos”, “Medio Ambiente”, “Asuntos de Consumidores” y otras, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otros instrumentos normativos nacionales e internacionales.

Dicha herramienta, presentada en la siguiente figura, se mantiene actualizada y permite facilitar el monitoreo frecuente del cumplimiento de las principales directrices de entidades nacionales e internacionales, en todas aquellas acciones que se propongan y se realicen en materia de sostenibilidad en la organización.

Es importante indicar que, en un contexto de constante cambio como el actual, este documento está sujeto al alineamiento a nuevos instrumentos de planificación y normativa que surgirán producto de la atención de la realidad del contexto que se presente en el futuro.

A modo de resumen, en la siguiente figura se presenta la relación existente entre cada una de las materias fundamentales de la Guía ISO 26000, materias que están muy relacionadas con los temas materiales definidos para esta estrategia de sostenibilidad, y varios de los principales instrumentos normativos tanto nacionales como internacionales:

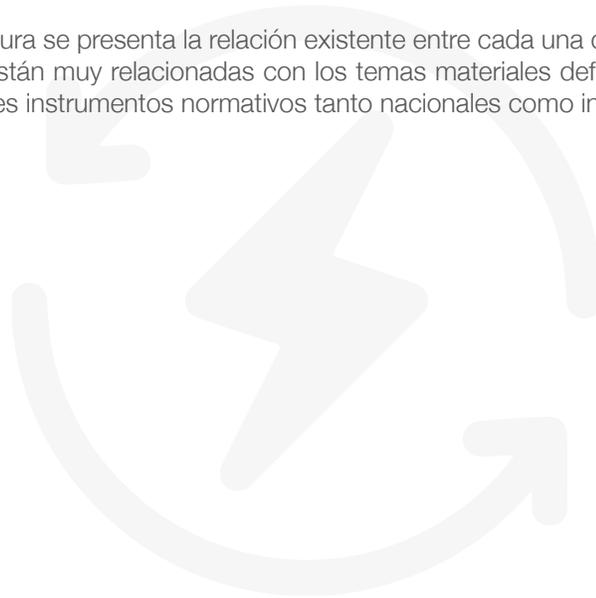


Tabla 5: Principales marcos normativos y políticas públicas para el alineamiento estratégico de la estrategia de sostenibilidad

Fuente: Creación propia del personal de Sostenibilidad-División Estrategia

MATERIAS FUNDAMENTALES ISO 26000	Gobernanza de la organización	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
INSTRUMENTOS NORMATIVOS NACIONALES E INTERNACIONALES							
PACTO GLOBAL Versión año 2000-ONU	10	1, 2	3, 4, 5, 6	7, 8, 9			
DIRECTRICES DE LA OCDE SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Versión año 2015-OCDE	I, II, III, IV, V, VI, VII	IV			I, II, III, IV, V, VI	I, III, V	V
ACUERDO DE PARÍS Decreto Ejecutivo: 39945 del 06/10/2016	Art. 6			Todos los artículos			Art. 7, 8 y 12
POLÍTICA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 2017-2030 Decreto Ejecutivo: 40459 del 22/06/2017	1, 2, 4, 5, 6, 7	2, 4	1, 4, 5	1, 5	1, 2, 3, 6, 7	1, 3, 6, 7	1, 2, 3
POLÍTICA NACIONAL DE BIODIVERSIDAD 2015-2030 Decreto Ejecutivo: 39118-MINAE, del 22/05/2015	Eje 4		Eje 3	Eje 1, 2, 3, 4			Eje 2, 3
POLÍTICA NACIONAL DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO DE COSTA RICA 2015-2030 Decreto Ejecutivo: 41091 del 20/04/2018	Eje 1, 4, 5, 6	Eje 2		Eje 1, 2, 3, 4, 5, 6			Eje 1, 2
DECLARACIÓN DE SAN JOSÉ SOBRE ENERGÍA HIDROELÉCTRICA SOSTENIBLE Publicación: 24 de septiembre de 2021	Principio 1 y 2	Principio 2		Principios 1, 2 y 3	Principio 2		Principio 3
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO E INVERSIÓN PÚBLICA 2019-2022 (PNDIP) Decreto Ejecutivo: 41848 del 18/06/2019	Metas de la 1 a la 5 Area estratég. 2, desafío 9 Area estratég. 7, desafíos 3 y 4*	Meta 1 Area estratég. 1, desafío 2 Area estratég. 3, desafío 7 y 8	Area estratég. 1, desafíos 7 y 8 Area estratég. 5, desafío 7	Meta 4 Area estratég. 2, desafío 9 Area estratég. 4, desafío 12*	Area estratég. 1, desafío 1 Area estratég. 6, desafío 1 Area estratég. 7, desafío 5*	Area estratég. 1, desafío 2 Area estratég. 3, desafío 7 Area estratég. 5, desafío 7	
PLAN NACIONAL DE ENERGÍA (PNE) Decreto Ejecutivo: 39219 del 14/09/2015				Eje 1, OE 2, Obj.esp.3, acc.1 Eje 1, OE 3, Obj.esp.2, acc.1 Eje 1, OE 3, Obj.esp.3, acc.1 Eje 1, OE 4, Obj.esp. del 1 al 5, todas las acciones Eje 1, OE 5, Obj.esp.2, acc.1 Eje 1, OE 6, Obj.esp. 1 y 2, todas las acciones Eje 2, OE 1, Obj.esp.1 acc.1 Eje 2, OE 1, Obj.esp.2, acc.1 Eje 3, OE 1, Obj.esp.1, acc.1 a 7 Eje 3, OE 3, Obj.esp.1, acc.1,2 Eje 3, OE 3, Obj.esp.2, acc.1 Eje 3, OE 3, Obj.esp.3, acc.1,2 Eje 3, OE 3, Obj.esp.6, acc.1 Eje 5, OE 2, Obj.esp.1, acc.1 Eje 5, OE 2, Obj.esp.3, acc.1 a la 4 Eje 5, OE 3, Obj.esp.1, acc.1 Eje 7, OE 3, Obj.esp.4, acc.1	Eje 3, OE 2, Obj.esp.1, acc.1 Eje 3, OE 4, Obj.esp.2, acc.1 Eje 3, OE 5, Obj.esp.1, acc.1 Eje 7, OE 3, Obj.esp.3, acc.1,2*	Eje 5, OE 3, Obj.esp.1, acc.1	Eje 1, OE 3, Obj.esp.2, acc.1 Eje 1, OE 3, Obj.esp.3, acc.1 Eje 1, OE 5, Obj.esp.2, acc.1,2 Eje 4, OE 1, Obj.esp.1, acc.1,3 Eje 5, OE 3, Obj.esp.1, acc.1
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES (PNDT) Firmado el 5 de octubre del 2015				Pilar 2, Línea de acción 4, programa 15 y 16	Pilar 1, Línea de acción 1, programas 1 al 5 Pilar 2, Línea de acción 3, programa 10 al 14 Pilar 3, Línea de acción 7, programas 29 y 30	Pilar 1, Línea de acción 1, programas 1 al 5 Pilar 2, Línea de acción 3, programa 9 Pilar 3, Línea de acción 6, programa 20*	Pilar 1, Línea de acción 1, programas 1 al 5 Pilar 3, Línea de acción 6, programa 20 Pilar 3, Línea de acción 7, programa 24
PLAN NACIONAL DE DESCARBONIZACIÓN Decreto Ejecutivo: 41561 del 07/02/2019				Ejes del 1 al 10			

A continuación, se presenta el detalle de la información relacionada con los principales marcos normativos de alineamiento:

Tabla 6: Lineamientos de otras perspectivas relacionadas con la estrategia de sostenibilidad

Fuente: Creación propia del personal de Sostenibilidad-División Estrategia

NOMBRE DEL MARCO NORMATIVO	DECRETO / FECHA DE PUBLICACIÓN / VERSIÓN	ENLACE A PÁGINA WEB
Pacto Global	Versión año 2000-ONU	https://www.pactomundial.org/biblioteca/e-learning-session-el-pacto-mundial-de-naciones-unidas-y-sus-diez-principios/
Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas	Versión año 2015-OCDE	https://www.comex.go.cr/media/1898/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas.pdf
Acuerdo de París	Decreto ejecutivo N° 39945 del 06/10/2016	http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NR TC&nValor1=1&nValor2=82638&nValor3=105816&strTipM=TC
Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030	Decreto ejecutivo N° 40459 del 22/06/2017	https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf
Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030	Decreto ejecutivo N° 39118-minae, del 22/05/2015	https://repositorio-snp.mideplan-go.cr/handle/123456789/126

NOMBRE DEL MARCO NORMATIVO	DECRETO / FECHA DE PUBLICACIÓN / VERSIÓN	ENLACE A PÁGINA WEB
Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica 2015-2030	Decreto ejecutivo N° 41091 del 20/04/2018	https://cambioclimatico.go.cr/politica-nacional-de-adaptacion/
Declaración de San José sobre Energía Hidroeléctrica Sostenible	Publicación: 24 de septiembre de 2021	https://assets-global.website-files.com/5f749e4b9399c80b5e421384/614cd5efec587d7459a7d6a1_San_Jos%C3%A9_Declaration_Consultation_20210924_SPN.pdf
Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2019-2022 (PNDIP)	Decreto ejecutivo N° 41848 del 18/06/2019	https://www.mideplan.go.cr/plan-nacional-desarrollo
Plan Nacional de Energía 2015-2030 (PNE)	Decreto N° 39219-MINAE del 14 de septiembre del 2015	https://minae.go.cr/recursos/2015/pdf/VII-PNE.pdf
Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones 2015-2021 (PNDT)	Firmado el 5 de octubre del 2015	https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/pndt-2015-2021_2.pdf
Plan Nacional de Descarbonización	Decreto ejecutivo N° 41561 del 07/02/201	https://cambioclimatico.go.cr/plan-nacional-de-descarbonizacion/#:~:text=Costa%20Rica%20lanz%C3%B3%20su%20Plan,claves%20y%20estas%20estrategias%20transversales.



Anexo 4: Marco metodológico

A continuación, se presenta el detalle de los pasos que se han seguido desde el año 2019 para ir elaborando poco a poco la “Hoja de Ruta para la Sostenibilidad”. Se explica la metodología utilizada para obtener los temas materiales del ICE y sus empresas, así como la identificación de las partes interesadas.

Hoja de Ruta para la Sostenibilidad

El concepto integral de sostenibilidad implica la incorporación de consideraciones sociales y ambientales a la estrategia de negocios de la empresa. Es por esto por lo que las personas tomadoras de decisiones de una institución deben estar sensibilizados en cómo incorporar temas y riesgos ambientales, sociales, económicos y de gobernanza en sus planes estratégicos y operacionales.

Este planeamiento estratégico toma insumos de varios procesos de análisis los cuales generan conclusiones para traducir los hallazgos en planes de trabajo ya que contemplan la exploración constante de cómo cambia el entorno del negocio para construir una firme visión y concretar acciones de triple utilidad (económica, social y ambiental), basadas en la sostenibilidad de los negocios.

Para ello, el ICE y sus empresas se propuso una hoja de ruta que le permita asegurar la gobernanza en el tema, así como el alineamiento a las mejores prácticas a nivel mundial para alcanzar esa triple utilidad. A continuación, se presentan los elementos más destacados:

Tabla 7: Principales hitos de la Hoja de Ruta para la Sostenibilidad

Fuente: Creación propia de personal de Sostenibilidad-División de Estrategia-ICE

2019	2020	2021	2022	2023
Análisis interno y externo	Validación de Partes interesadas	Estrategia de Sostenibilidad	Planes de acción empresariales y KPI's	Informes de ejecución de planes empresariales
Identificación de Partes interesadas	Materialidad del ICE y sus empresas	Debida diligencia en DDHH	Reporte de Sostenibilidad 2021	Reporte de Sostenibilidad 2022
		Riesgos ASG		

A mediados del año 2019 se conformó un equipo de trabajo a nivel corporativo, el cual tuvo como meta trazar la hoja de ruta para la Sostenibilidad. Dicho equipo, conformado por 20 personas, participó de 4 talleres bajo la guía de una asesora de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED).

En el primer taller se trabajó una nivelación de conceptos con el fin que todos tuvieran como base la misma definición para los términos utilizados en la jerga de la sostenibilidad y además se conociera lo que en común se había trabajado a la fecha relacionado con esta temática. Posteriormente se trabajó un segundo taller en el cual en conjunto se construyó el esquema de la Hoja de Ruta para la Sostenibilidad, siendo que se acordó que la estructura de dicha Hoja de Ruta llevaría las siguientes etapas:

- Análisis y propuesta de la estructura organizacional para la sostenibilidad
- Análisis del entorno o de contexto
- Análisis interno de la Corporación
- Identificación de las partes interesadas del ICE y sus empresas
- Análisis de materialidad
- Plan de comunicación del proceso
- Reporte de Sostenibilidad
- Monitoreo de indicadores
- Consulta a Partes Interesadas
- Evaluación de riesgos ASG

Análisis del entorno

Para el análisis externo se utilizaron herramientas nacionales e internacionales como por ejemplo el FODA, PESTAL, las macrotendencias de la WEF, Robeco SAM, la ISO 26000 Guía para Responsabilidad Social, el análisis del cumplimiento legal y la normativa nacional e internacional, así como el benchmarking. Aplicando estas herramientas uno de los equipos de trabajo se encargó de resumir lo que, en ese momento, finales del año 2019, se diagnosticó como temas neurálgicos, en materia social y ambiental, que destacaron al analizar el entorno de la corporación, lo que permitió al equipo de trabajo trazar mejor las metas a seguir en el año 2020.



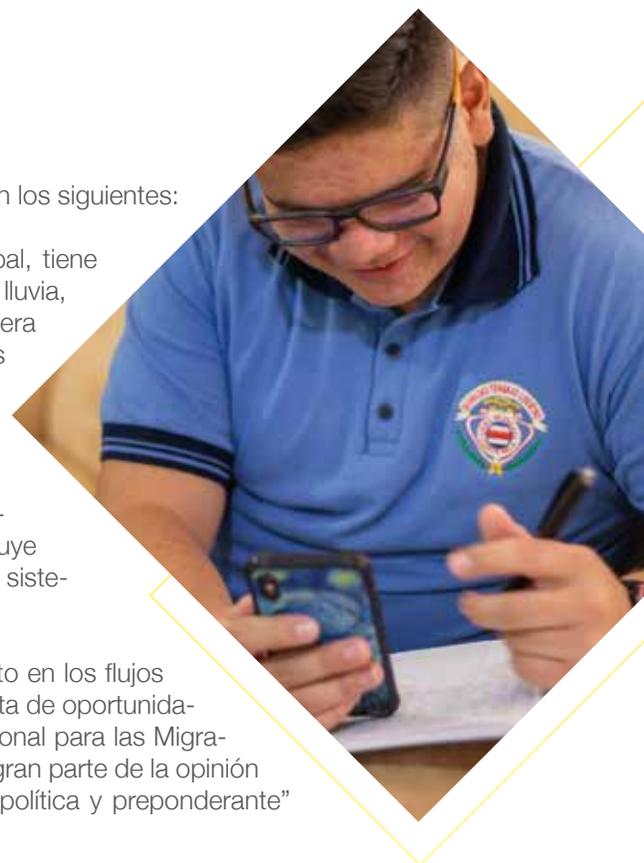
Los temas analizados como de impacto en el entorno de la corporación son los siguientes:

Efectos del cambio climático: el cambio climático o calentamiento global, tiene como parte de sus efectos la modificación en los patrones tradicionales de lluvia, así como la ocurrencia de fenómenos meteorológicos extremos de manera más frecuente, que podrían afectar la infraestructura y operación de los negocios (cabe indicar que el 30 de setiembre de 2015 Costa Rica presentó ante la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC) su Contribución Nacional Determinada (INDC por sus siglas en inglés), es decir los compromisos que asume como nación a efectos de mitigar los efectos de la emisión de gases. Asimismo, el 3 de octubre de 2016, ratificó el Acuerdo de París). Lo anterior constituye todo un reto en la identificación de riesgos ambientales y la disposición de sistemas resilientes, que permitan la mitigación de este tipo de eventos.

Procesos migratorios: en los últimos años se ha observado un incremento en los flujos migratorios provocados por conflictos, degradación y cambio ambiental, falta de oportunidades y seguridad humana. En este sentido, la propia Organización Internacional para las Migraciones (OIM) considera que “cada vez más gobiernos y políticos, así como gran parte de la opinión pública de todo el mundo, consideran que la migración es una cuestión política y preponderante” (OIM, Informe sobre las Migraciones en el mundo, 2018).

Transición demográfica y envejecimiento: la sociedad costarricense se encuentra en un proceso de transición demográfica, que conducirá a la reducción en la tasa de crecimiento demográfico y al envejecimiento de la población nacional. Bajo este contexto, la gestión del talento humano debe realizar una función estratégica en lo que respecta a identificación del personal clave, elaboración de programas de sucesión y atracción de nuevas personas colaboradoras idóneas.

Derechos humanos: el cumplimiento de los derechos humanos, bajo un alcance global (“no dejar a nadie atrás”), ha impregnado la orientación de las políticas públicas e incluso, ha conllevado al surgimiento de diferentes movimientos desde la propia sociedad civil. Este enfoque también ha comenzado a darle un tratamiento, a nivel de derecho, al acceso y disfrute de ciertos servicios, como es el caso de la electricidad y las telecomunicaciones (Sobre este particular, cabe indicar que el ICE y sus empresas en conjunto con el resto de las empresas distribuidoras, llevan el servicio eléctrico a casi la totalidad de los hogares del territorio nacional, con una cobertura del 99,4% al 2018. Asimismo, en materia de universalización de los servicios de telecomunicaciones, el negocio tiene una participación activa en el marco de los proyectos de FONATEL).



Involucramiento de las partes interesadas: las diferentes partes interesadas han fortalecido el sentimiento de pertenencia de sus espacios geográficos y su preocupación por la conservación de los ecosistemas, por lo que cada vez son más visibles y frecuentes las manifestaciones en contra de aquellos proyectos de infraestructura que, según su criterio, atentan contra el “patrimonio comunal”, traducándose en un reto para la gestión y desarrollo de este tipo de iniciativas. Como un mecanismo de abordaje de esta situación, las empresas a nivel mundial están incorporando el concepto de beneficios compartidos dentro de los esquemas de desarrollo, los que incluyen consultas y acuerdos con todas las partes interesadas, así como la creación de fondos de desarrollo mediante compromisos de largo plazo.

Análisis interno de la corporación

Para el análisis interno se utilizó la herramienta de AED llamada IndicaRSE, para auto-diagnosticar las políticas y procedimientos en las siete materias fundamentales de la Guía ISO 26000. Se logró aplicar no solo a nivel de grupo sino también de forma individual en las gerencias de Telecomunicaciones y Electricidad del ICE y en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL). La participación y representación de personal de diferentes áreas a lo largo y ancho de la organización fue una fortaleza del proceso realizado. Con esto se identificaron las principales fortalezas y oportunidades de mejora en: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de los consumidores y participación activa en la comunidad.

Identificación de las partes interesadas

La definición de las partes interesadas del ICE y sus empresas se obtuvo producto de varias sesiones de trabajo y consultas a diversos grupos de la Corporación. Las mismas se analizaron bajo la metodología de las “4D” que se indica se pueden ubicar a las mismas de forma que, dependiendo el efecto que tenga sobre la empresa o la empresa sobre ellas, así se clasifican; las categorías son las siguientes:

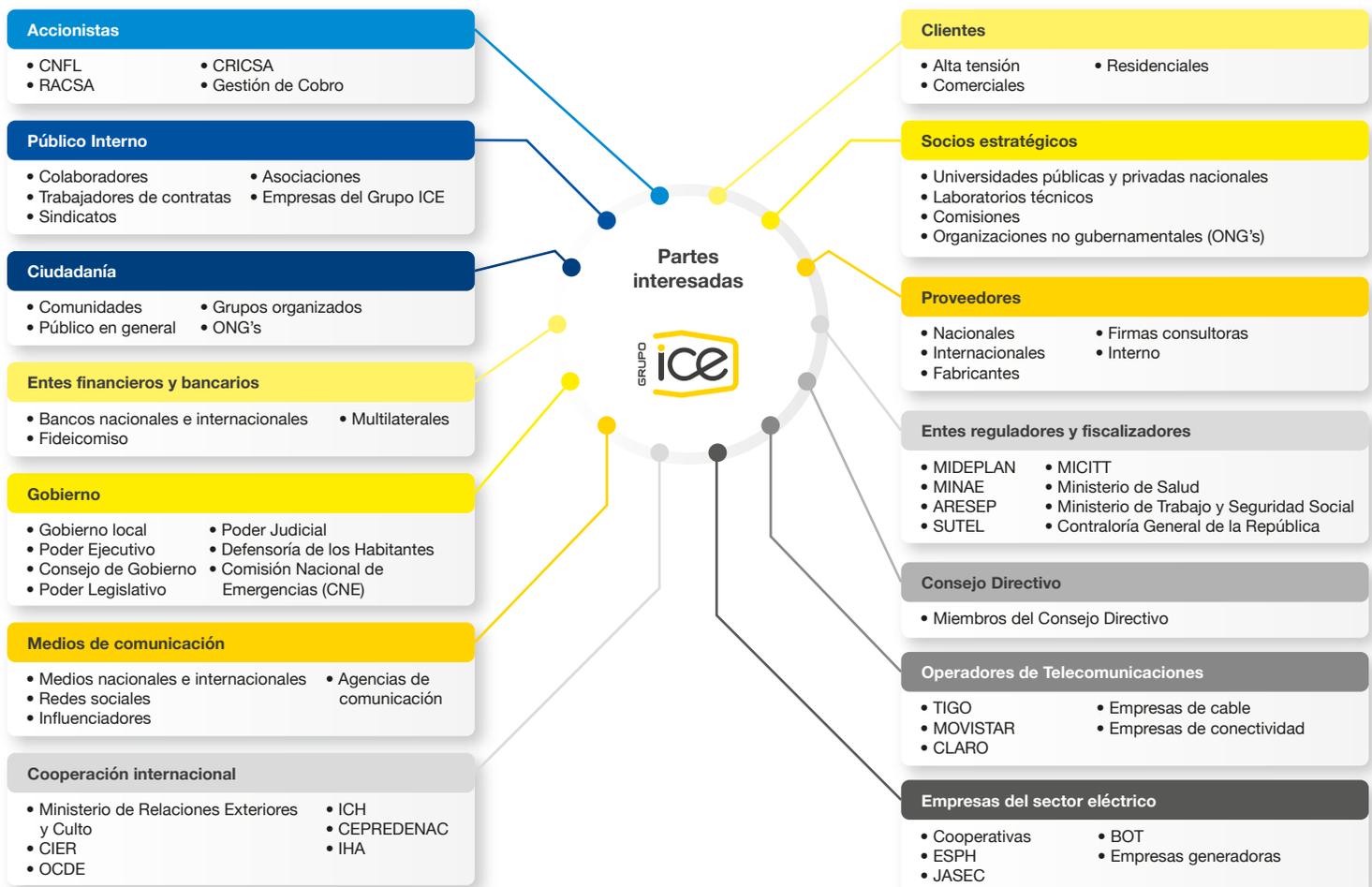
1. **D**iscrecional
2. **D**ominantes
3. **D**ependientes
4. **D**efinitivas

Posteriormente, el listado que se desprendió de este primer análisis se consultó a compañeros encargados de diferentes temas de gran relevancia, para que indicaran si cada uno veía reflejado en el diagrama de partes interesadas a quienes les competía en sus labores dentro de procesos de trabajo neurálgicos para la corporación. De esta forma se llegó a confor-

mar el *Diagrama de Partes Interesadas del ICE y sus empresas*, presentado en la figura 4 del cuerpo del documento, mismas que se distribuyeron en 14 categorías como se aprecian en la figura 7:

Figura 7: Partes interesadas del ICE y sus empresas

Fuente: Creación propia de personal de Sostenibilidad-División de Estrategia-ICE



Como paso a seguir con relación a las partes interesadas, se encuentra el desarrollo de un documento normativo de relacionamiento con partes interesadas que oriente a las empresas del Grupo. Finalmente, cada empresa debe desarrollar bajo su propia gobernanza los instrumentos necesarios para operativizar el documento normativo general del Grupo.

Análisis de materialidad (Temas para la gestión responsable y sostenible)

Como parte de la hoja de ruta para la sostenibilidad se conformó un equipo de trabajo de la Dirección Gestión de Políticas (DGP) de la División de Estrategia (DE) con el fin de coordinar lo relacionado con el análisis interno de materialidad del ICE y sus empresas.

Una vez establecido el equipo de trabajo, en colaboración con AED, se definió una metodología estandarizada (alineada a riesgos y continuidad del negocio) para el ICE y sus empresas y se diseñaron los talleres para efectuar el análisis de materialidad. Este proceso permitió que las empresas se enfocaran en los temas que ponen de manifiesto los impactos económicos, ambientales y sociales de la corporación o bien que influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés. El mismo constituyó una herramienta clave para la gestión de la sostenibilidad en la Corporación y proveyó información crítica para la toma de decisiones.

Se realizaron 4 talleres con las siguientes características:

- 1. Sesión 1 (09 de setiembre, 2020):** Sensibilización en sostenibilidad a la Alta Administración del ICE y sus empresas: en este primer taller se realizó una nivelación de conceptos del proceso de materialidad y se les dio a conocer la correspondiente definición de criterios de evaluación –definidos en conjunto entre personal de AED y del equipo de sostenibilidad de la DGP- para poder priorizar esos temas relevantes. Este taller tuvo la participación de alrededor de 90 profesionales de la Alta Administración y equipos clave de las empresas ICE, RACSA y CNFL.
- 2. Sesión 2 (16 de setiembre, 2020):** Análisis de temas materiales del ICE y sus empresas relacionados con la dimensión social: en esta actividad se trabajó para guiar a los participantes a desarrollar su gestión de negocios alineada a la generación de valor hacia sus partes interesadas y enfocándose en los retos sociales de sus comunidades y el país, así como liderar las iniciativas de responsabilidad por cada negocio y busca desarrollar las capacidades del ICE y sus empresas para elaborar programas de voluntariado estratégico, políticas y métricas. El mismo contó con la participación de 25 personas de las 4 empresas.
- 3. Sesión 3 (23 de setiembre, 2020):** Análisis de temas materiales del ICE y sus empresas relacionados con la dimensión ambiental: este tercer taller se realizó para analizar la dimensión ambiental, mediante el cual se identificaron asuntos

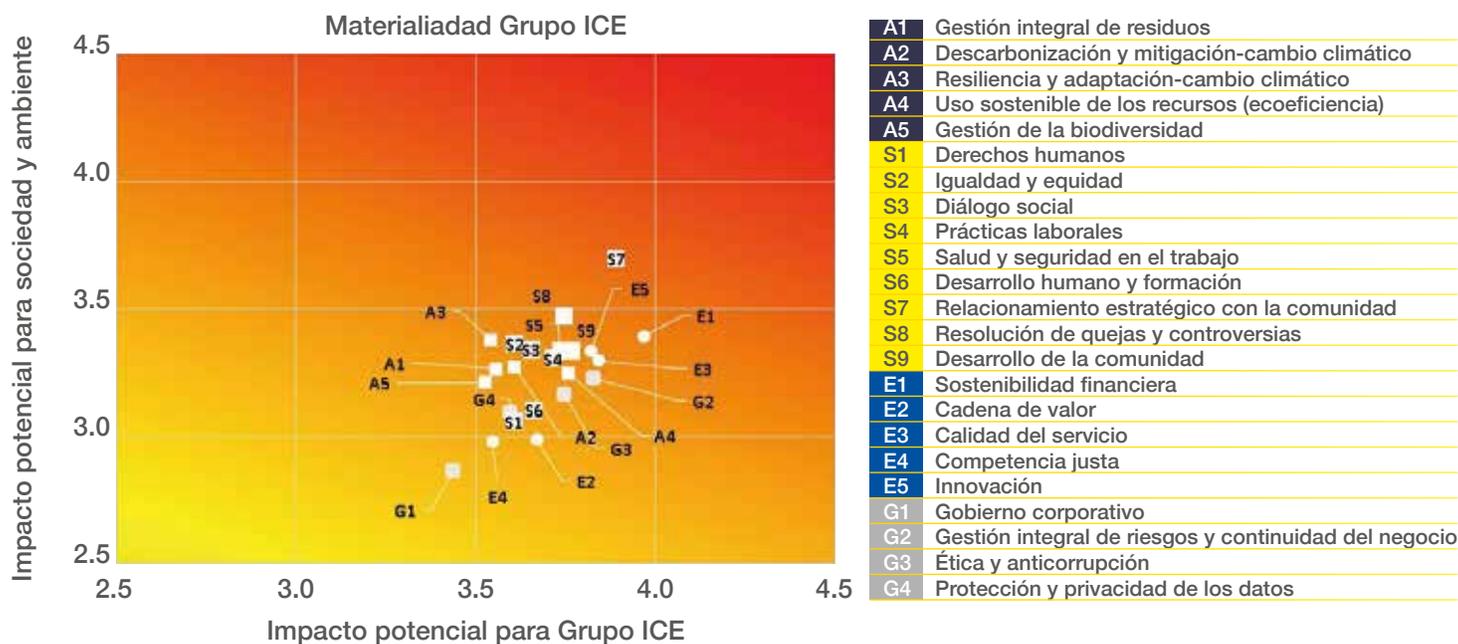
materiales que permitieron fomentar y escalar la incorporación de prácticas ambientales sostenibles como parte de los modelos de negocios de nuestras empresas, cumpliendo con características de sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad a partir de un análisis de los impactos ambientales, aportando a las metas y desafíos del país. En él participaron 30 personas.

4. **Sesión 4 (30 de setiembre, 2020):** Análisis de temas materiales del ICE y sus empresas relacionados con la dimensión económica y gobernanza: la cuarta actividad de trabajo tuvo como objetivo identificar esos temas relevantes que permitieran identificar temas materiales relacionados con la gobernanza y la parte económica de la corporación, buscando siempre aumentar la generación de valor de nuestras empresas, la mejora de la competitividad y la promoción del desarrollo de productos y servicios responsables, entre otras. En este taller participaron 45 personas.

Todo lo anterior permitió al equipo de trabajo poder elaborar el mapa de calor de los temas materiales, mismo que se puede observar en la figura 8 junto con la lista de temas para comprender los códigos de estos.

Figura 8: Mapa de calor de la materialidad-ICE y sus empresas

Fuente: Creación propia de personal de Sostenibilidad-División de Estrategia-ICE.



Esta definición de los temas materiales para la corporación, de forma consensuada y apegada a la realidad de las empresas, fue presentada ante los gerentes y enlaces de sostenibilidad de cada empresa el día 26 de noviembre del 2020 con todos los resultados finales del proceso de materialidad. Como se puede observar en la figura 3 del cuerpo del documento, se obtuvieron veintitrés temas materiales, distribuidos en cuatro dimensiones (Ambiental, Social, Económica y Gobernanza) así como nueve categorías, los cuales tienen una estrecha relación no solo con las 7 materias fundamentales establecidas en la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 sino también con los 7 ejes fundamentales establecidos en la *Política Nacional de Responsabilidad Social por el Gobierno de la República de Costa Rica*. En la tabla 8, se detalla esta distribución de temas materiales.



Tabla 8: Temas materiales por categoría del ICE y sus empresas

Fuente: Creación propia de personal de Sostenibilidad-División de Estrategia-ICE

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	TEMA MATERIAL		
AMBIENTAL	Gestión ambiental	Gestión integral de residuos Uso sostenible de los recursos (ecoeficiencia)		
	Cambio climático	Descarbonización y mitigación Resiliencia y adaptación		
	Biodiversidad	Gestión de la biodiversidad		
SOCIAL	Derechos humanos y no discriminación	Derechos humanos Igualdad y equidad Diálogo social		
	Empleo digno, decente y productivo	Prácticas laborales Salud y seguridad en el trabajo Desarrollo humano y formación		
	Relación con la sociedad	Relacionamiento estratégico con la comunidad Resolución de quejas y controversias Desarrollo de la comunidad		
		ECONÓMICA	Enfoque en la persona consumidora	Calidad del servicio Competencia justa Protección y privacidad de los datos
			Desarrollo económico	Cadena de valor Sostenibilidad financiera Innovación
GOBERNANZA	Gobernanza			Gobierno corporativo Gestión integral de riesgos Ética y anticorrupción

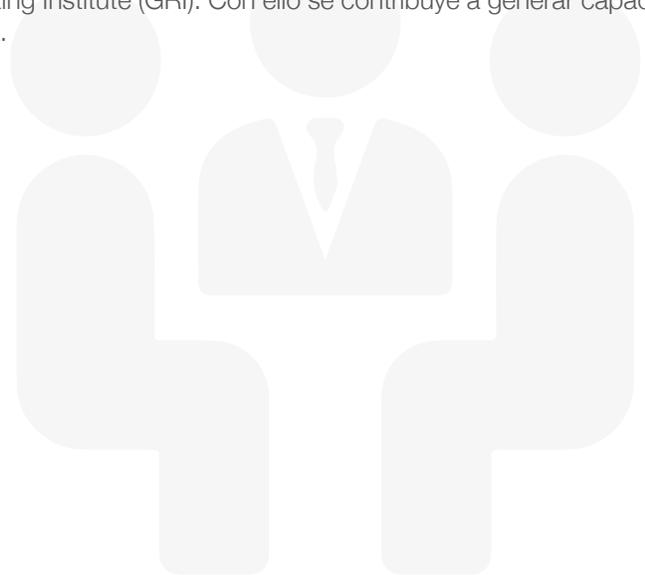
Proceso de definición de objetivos estratégicos de triple utilidad

En el transcurso del año 2021, se trabajó en la definición de los objetivos estratégicos, mismos que se detallan por cada uno de los temas materiales. Para su definición, se trabajó una propuesta conjunta entre personal de AED y el equipo de trabajo de la DGP, misma que se elevó a consulta ante los enlaces de sostenibilidad de cada empresa. Dichos objetivos cumplen con la metodología SMART (son específicos, medibles, alcanzables y cuentan con temporalidad definida) y, posterior a la devolución de parte de cada enlace, se discutieron con compañeros encargados de algunos de los temas materiales para conocer sus puntos de vista y considerar sus recomendaciones, así como para recibir realimentación con relación a indicadores para su posterior evaluación. En la tabla 3 del cuerpo del documento se detallaron los objetivos definidos por cada uno de los temas materiales.

Rendición de cuentas

Como parte de la hoja de ruta para la sostenibilidad y en alineamiento con esta estrategia, el ICE y sus empresas se preparan para la elaboración sistemática de sus reportes de sostenibilidad tomando como referencia los mejores estándares mundiales como por ejemplo los del Global Reporting Initiative (GRI, estándar más utilizado a nivel mundial para reportaje), según su nivel de madurez.

En esa línea, el día 9 de diciembre del 2020 se ejecutó un taller de trabajo para los directores y enlaces de estrategia y sostenibilidad del ICE y sus empresas, acerca de las metodologías de reportes de sostenibilidad que existen a nivel internacional, dándose énfasis a la del enfoque del Global Reporting Institute (GRI). Con ello se contribuye a generar capacidades contando con personal formado sobre dicha metodología.





REFERENCIAS

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (10 de Junio de 2010). *Ley para la gestión integral de residuos*. Recuperado el 12 de Agosto de 2020, de SINALEVI:
http://www.pgrweb.go.cr/TextoCompleto/NORMAS/1/VIGENTE/L/2010-2019/2010-2014/2010/10ACC/68300_118677-4.html
- Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED. (2016). *Guía práctica para el relacionamiento estratégico con la comunidad*. Guía práctica, San José, Costa Rica.
- Consejo Directivo del ICE. (2018). *Política corporativa de gestión integral de riesgos y continuidad del negocio*.
- Consejo Directivo del ICE. (Mayo de 2019). *GrupoICE.com*. Obtenido de ESTRATEGIA 4.0 2019-2023:
<https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/acercadelgrupoice/gobierno-corporativo/estrategia-corporativa>
- Consejo Directivo del ICE. (2020). *Reglamento Corporativo de Organización*.
- Dirección de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía. (2018). *Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica 2018-2030*. San José, Costa Rica. Recuperado el 12 de Agosto de 2020
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Instituto Costarricense de Electricidad. (2018). *Política de Innovación Empresarial Grupo ICE*. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). (2015). *INTE G38:2015 Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral. Requisitos*. San José, Costa Rica: Secretaría de INTECO. Recuperado el 18 de Agosto de 2020
- International Standard Organization (ISO). (2019). *ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*. Suiza. Recuperado el 18 de Agosto de 2020
- IPCC (por sus siglas en inglés). (2014). *Anexo II: GLOSARIO*. (K. S. Mach, Ed.) Recuperado el 18 de Agosto de 2020, de Cambio climático 2014: Informe de síntesis. Contribuc. Grupos de trabajo I, II y III al V Informe de Evaluación del Grupo Intergubern de Expertos sobre el Cambio Clim.: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/03/AR5_SYR_Glossary_es.pdf

- ISO. (2010). *INTE/ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. Suiza: Editorial de INTECO. Obtenido de ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social. Suiza.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017-2030). *Guía Nacional de Informes y Reportes de Responsabilidad Social*. San José, Costa Rica.
- Mitchell, A., 2013. *Risk and Resilience: From Good Idea to Good Practice*, OECD Development Co-operation Working Papers, No. 13, disponible en <http://dx.doi.org/10.1787/5k3ttg4cxcbp-en>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas: Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano*. Recuperado el 18 de Agosto de 2020, de Asuntos que nos importan: <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/human-rights/index.html#:~:text=Los%20derechos%20humanos%20son%20derechos,religi%C3%B3n%20o%20cualquier%20otra%20condici%C3%B3n.&text=Es-tos%20derechos%20corresponden%20a%20todas%20las%20personas%2C%20sin%20discr>
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2017). *Terminology on Disaster Risk Reduction*. Obtenido de <https://www.undrr.org/terminology/resilience>





Estrategia de Sostenibilidad

del ICE y sus empresas
2021-2023



Diciembre, 2021